"PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN USAHA AGROINDUSTRI *EGG ROLL* DONNA "

(Studi Kasus di CV. Bandung Utama Desa Ngroto, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora, Jawa Tengah)

SKRIPSI

Oleh

Rizki Rahmawan

Minat Manajemen Pertanian

Program Studi Agribisnis

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI

MALANG

2014

"PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN USAHA AGROINDUSTRI *EGG ROLL* DONNA "

(Studi Kasus di CV. Bandung Utama Desa Ngroto, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora, Jawa Tengah)

Oleh

RIZKI RAHMAWAN

105040100111045

MINAT MANAJEMEN PERTANIAN

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI

MALANG

2014

RINGKASAN

RIZKI RAHMAWAN. 105040100111045. Perencanaan Strategis Pengembangan Usaha Agroindustri *Egg Roll* Donna (Studi Kasus pada CV Bandung Utama, Desa Ngroto, Cepu – Blora, Jawa Tengah). Dibawah bimbingan Ir. Heru Santoso Hadi, SU dan Dina Novia Priminingtyas SP., M.Si.

Pada Sektor pertanian dirancang dan diperankan sebagai bagian dalam pembangunan agribisnis untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu menciptakan perekonomian yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, lapangan kerja dan peningkatan pendapatan. Agribisnis memberikan peranan yang penting dalam kegiatan pembangunan, baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi maupun stabilitas nasional (Soekartawi, 2005).

Pada sektor pertanian perlu adanya industri yang mendukung pada sektor tersebut. Salah satu wujud dari Industri pertanian yaitu agroindustri. Menurut Nasution (2006), Agroindustri dapat didefinisikan sebagai pengolahan bahan baku yang bersumber dari tanaman. Pengolahan yang dimaksud meliputi pengolahan berupa proses transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengepakan, dan pendistribusian produknya. Pada agroindustri bahan pangan yang bisa digunakan adalah waluh. Data Badan Pusat Statistik dalam Hayati (2006), menunjukkan hasil rata-rata produksi waluh seluruh Indonesia berkisar antara 20-21 ton per hektar. Sedangkan konsumsi buah waluh di Indonesia masih sangat rendah, yakni kurang dari 5 kg perkapita per tahun.

Egg roll atau biasa disebut kue semprong ini adalah salah satu makanan oleh-oleh khas Cepu-Blora, mulai dikembangkan selama beberapa tahun terakhir. Untuk itu perencanaan strategis diperlukan agar bisa meningkatkan penjualan produk *egg roll* itu sendiri. Balanced scorecard merupakan metode untuk menerjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah koheren dan komprehensif ke dalam empat perspektif, yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pengembangan CV. Bandung Utama sebagai Agroindustri *egg roll* Donna. Tujuan selanjutnya adalah Merumuskan strategi yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan usaha sehubungan dengan adanya faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang serta penjelasan deskriptif dengan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Penentuan lokasi ini dilakukan dengan sengaja (*purposive*) yang mempertimbangkan bahwa CV. Bandung Utama merupakan agroindustri dengan skala kecil yang mengolah makanan berbahan dasar waluh yang memiliki potensi untuk menjadi produk oleh-oleh dari daerah Cepu-Blora, Jawa Tengah. Pada penelitian ini terdapat 2 kelompok responden utama dan responden pendukung. Responden utama adalah responden yang berasal dari pihak perusahaan sebanyak 2 orang yaitu pemilik CV. Bandung Utama dan pekerja di bagian produksi. Responden

ditetepkan sebanyak 30 orang, dengan asumsi bahwa populasi bersifat homogen dan jumlah tersebut sudah cukup memadai untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk analisis data pada analisis kuantitatif menggunakan analisis ROI, *Cycle Efectiveness* dan *Employee Capability.* Pada analisis kualitatif yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal usaha pengolahan produk *eggroll* Donna pada CV. Bandung Utama yang terletak di Desa Ngroto, Cepu-Blora ini lalu dianalisis dengan menggunakan matrik *grand strategy* juga alat analisis SWOT dan metode *Balanced Scorecard.*

Hasil skor kekuatan yang paling besar pada agroindustri *eggroll* Donna yaitu modal yang mencukupi dengan nilai *score* yaitu sebesar 0,56, untuk kelemahan terbesar dari *eggroll* Donna yaitu Turunnya produksi karena kurangnya profesionalitas dalam bekerja, dengan *score* 0,27. Sedangkan untuk peluang Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Donna dan pemasok dengan score 0,72. Untuk faktor ancaman utama yang dapat dihindari oleh *eggroll* Donna yaitu Produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran *score* 0,26.

Hasil perumusan strategi pengembangan berdasarkan analisis dari matriks IE, posisi CV Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna berada pada kolom V yang merupakan posisi *growth* atau bertumbuh. Sedangkan untuk matriks *Grand strategy* terdapat pada kuadran I dimana hal itu menunjukkan posisi agresif. Dari hasil analisis *Balanced scorecard* yang terbagi dalam empat perspektif berikut ini adalah penjabaran sari empat perspektif *Balanced scorecard* :a.Perspektif Keuangan,CV Bandung Utama memiliki nilai ROI sebesar 185% yang tergolong tinggi. Sehingga strategi yang dilakukan adalah menambah volume produksi dengan menambah saluran distribusi dan jangkauan pemasaran untuk meningkatkan persentase dari ROI dan rasio keuntungan CV Bandung Utama sebagai produsen *eggroll*. b.Perspektif Pelanggan, Berdasarkan hasil kuisioner dengan pengambilan sample sebanyak 30 orang konsumen,dengan atribut harga, promosi, lokasi, rasa, kebersihan, kemasan, label alami dan pelayanan sebesar 36% konsumen menjawab puas terhadap semua atribut. Sehingga strategi yang diperlukan yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, memperluas pasar, mengembangkan produk, memperbaiki kegiatan promosi, dan menetapkan harga pasar untuk mempertahankan kepuasan pelanggan.c. Perspektif Proses Bisnis Internal, Dari hasil pengukuran *cycle effectiveness* didapatkan sebesar 50% untuk seluruh kegiatan produksi *eggroll* Donna dan digolongkan rendah karena kurang dari 100%. Untuk strategi yang digunakan adalah dengan memperpendek perputaran produksi, dengan menghilangkan proses produksi yang tidak menambah nilai atau *value added* bagi konsumen dan menggunakan teknologi yang lebih canggih untuk mempercepat proses produksi.d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Pada perspektif ini diukur produktivitas tenaga kerja kerja yang berjumlah 30 orang mampu untuk memproduksi *eggroll* Donna sebanyak 200 kemasan adalah 167%. Hal tersebut dikatakan produktivitasnya tinggi karena melebihi 100%. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah menambah tenaga kerja baik produksi maupun tenaga kerja untuk pemasaran sehingga bisa meningkatkan volume produksi dan memperluas pangsa pasar.

repository.ub.ac
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

SUMMARY

RIZKI RAHMAWAN. 105040100111045. Development Strategic Planning of Eggroll Donna Agroindustries (Case Study on the Ngroto Village, CV Bandung Utama Cepu, Blora, Central Java). Supervisor of Ir. Heru Santoso Hadi, SU and Dina Novia Priminingtyas SP., M.Si.

In the agricultural sector designed and played a part in the development of agribusiness to reach a destination, namely creating good economy, and flexible and efficient creating added value, increase foreign exchange receipts, new employment opportunities and increasing revenues. Agribusiness provide important role in development activities, either within the target distribution economic growth nor stability national (Soekartawi, 2005).

On the agricultural sector there should have been an industry that support in the sector .One of the form of agricultural industry that is well. According to Nasution (2006), agroindustry can be defined as processing the raw material that comes from plants. Processing that referred to cover the management of in the form of transforming and preservation through changes in physical or chemical , storage , packing, and the distribution of their products. In agroindustry groceries that can be used is pumpkin. Central statistics agency in biological (2006) , show the average yield pumpkin production all of Indonesia ranged from 20-21 tons per hectare . While consumption of fruit waluh in Indonesia is still very low, which is less than 5 kg per capita income per year.

Eggroll or the so-called cake chimney is one of the food by special Cepu-Blora, developed over the past few years. For that, strategic planning is needed to be able to be increase product sales egg roll itself. Balanced scorecard is a method to translate strategy into the steps coherent and comprehensive into four perspective, namely: financial, the customers, business process internal, and the process of learning and growth.

The goal of this research to analyze strength, weakness, threats and opportunities in developing CV. Bandung as a main Agro-Industry egg home Donna. Next destination is To formulate a strategy as the effort for business development in relation to the strength factor, the threats, weakness, and the opportunity and the explanation descriptive with 4 perspective in Balanced Scorecard.

Determining location this was done purposely (purposive) who consider that CV. Bandung Page is small-scale agro-industry with food processing material waluh that have the potential to become product of the regional Cepu-Blora, Central Java. In this research there are 2 groups respondents page and respondents supporters. Respondents page is respondents who came from the company as much as 2 people, namely the owner CV. Bandung Page and workers in its production. Respondents nominated as many as 30 people, with the assumption that the population that is more homogeneous and that the amount is already adequate to measure customer satisfaction. In this research, the method used for data analysis in quantitative analysis using analysis of ROI, Cycle Efectiveness and Employee Capability.

Qualitative analysis In that used to analyze environmental internal and external business product processing eggroll Donna in Bandung, CV. is located in the village Ngroto, Cepu-Dari Blora and analyzed by using matrixes grand strategy also the organs SWOT analysis and methods Balanced Scorecard.

The score result strength, the greatest in agro-industry eggroll Donna is that the capital market is not enough with the score of 0.56, to the weakness of the Revelation eggroll Donna production if there is a celebration in an area of production, with the score 0.27. While for The good relations between the owner Donna with customers and suppliers with the score 0.72. For a threat factor that can be avoided by eggroll Donna namely the product eggroll that newcomers in the market score 0.26.

Formulation result development strategy based on the analysis of from the matrix IE, a position CV Bandung Utama as producers eggroll Donna is located in the fields V that is the position growth or grow. While for matrix Grand strategy is found in four quadrants I where this shows that aggressive positions. So from both the analysis of the, the strategy that is used is a strategy pertumbuha atahu growth strategy and strategy aggressive or aggressive strategy. The analysis result And Balanced Scorecard which are divided into four perspective that perspective financial perspective, customer business process of internal, perspective and perspectives in teaching and growth.here is a reflection sari four perspective Balanced scorecard :: a Financial perspective,CV Bandung Utama had the return of 185% that was quite high. That strategy has to be done is to increase production by adding distribution channels and the scope marketing to increase the percentage of ROI and benefit ratio CV Bandung Utama as producers eggroll. B. perspective customers, Based on the result a questioner with taking sample as many as 30 people consumers,with an attribute price, promotion, location, taste, hygiene kits, packaging, label natural and service of 36% consumers said satisfied with all the attributes. So a strategy that is necessary to improve quality, quantity, expand the market, developing products, improve promotion, and sets the price market to maintain customer satisfaction.c. Business process perspective, Internal From the measurement result cycle effectiveness must be obtained by 50% for the entire production activity eggroll Donna and is classified as low as less than 100 percent. To the strategy is to minimize the revolution production, by eliminating the process of production that does not add value or value added to consumers and using a more sophisticated technology to speed up the process of production.d. Learning perspective and growth, In this perspective is measured productivity of labor, which work 30 people are able to produce eggroll Donna as many as 200 packaging is 167 percent. That was said by productivity due high because more than 100 percent. Company strategy that will be done is to add labor both production and labor for marketing so that it can increase production volume and expanding market share.the market score 0.26.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Perencanaan Strategis Pengembangan Usaha Agroindustri *Eggroll* Donna (Studi Kasus di CV Bandung Utama Desa Ngroto, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora, Jawa Tengah)"**. Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan perkuliahan di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing serta memberikan petunjuk dalam penyusunan proposal skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas semua nikmat dan karunia yang diberikan.
2. Kedua orang tua yang tercinta serta keluarga yang senantiasa mendukung.
3. Bapak Ir. Heru Santoso Hadi., SU selaku Dosen Pembimbing Utama Skripsi.
4. Ibu Dina Novia Primininggtyas. SP., MSi selaku Dosen Pembimbing Pendamping Skripsi.
5. Teman-teman Program Studi Agribisnis Angkatan 2010 dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan. Penulis berharap penulisan ini bisa bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa, tempat penulis melaksanakan penelitian, serta masyarakat umum atau pembaca.

Malang, 11 November 2014

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bojonegoro pada tanggal 10 Januari 1992 dari sebagai anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis lulus pendidikan dasar di SD Muhammadiyah GKB Gresik pada tahun 2004. Kemudian melanjutkan pendidikan lanjutan tingkat pertama di SMPN I Gresik hingga tahun 2007. Pendidikan lanjutan tingkat menengah atas diselesaikan di SMA Muhammadiyah 1 Gresik dari tahun 2007-2010. Pada tahun 2010 penulis diterima sebagai salah satu mahasiswa pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN).

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	
Latar Belakang	1
1.1. Rumusan Masalah	4
1.2. Tujuan Penelitian	5
1.3. Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu	6
2.2 Perencanaan Strategis	7
2.2.1 Klasifikasi Strategi	8
2.2.2 Elemen-Elemen Perencanaan Strategis	8
2.3 Konsep Pengembangan Usaha	11
2.4 Tinjauan Tentang Agoindustri	13
2.4.1 Pengertian Agroindustri	13
2.4.2 Peranan Agroindustri	14
2.4.3 Permasalahan Agroindustri	15
2.5 Tinjauan Umum Waluh	16
2.6 Tinjauan Umum *Eggroll*	17
2.7 *Balanced Scorecard*	18
2.7.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*	19
2.7.2 Perspektif Keuangan	20
2.7.3 Perspektif Pelanggan	22
2.7.4 Perspektif Proses Bisnis Internal	23
2.7.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	24
2.8 Analisis SWOT	25
III. METODE PELAKSANAAN KEGIATAN	
3.1 Kerangka Pemikiran	27
3.2 Batasan Masalah	30

3.3 Definisi Operasional 30
IV. METODE PENELITIAN
4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian 34
4.2 Metode Pengambilan Sampel 34
4.3 Metode Pengambilan Data 35
4.4 Metode Analisis Data 35
4.4.1 *Balanced Scorecard* 42
4.4.2 *Key Performance Indicator* 44

V**. HASIL DAN PEMBAHASAN**
5.1 Gambaran Umum Perusahaan 46
5.1.1 Struktur Organisasi Agroindustri CV. Bandung Utama 47
5.2 Karakteristik Umum Responden 47
5.2.1 Konsumen dan Produsen 47
5.3 Analisis Lingkungan Usaha CV. Bandung Utama 49
5.3.1 Analisis Lingkungan Internal 50
5.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal 54
5.3.3 Identifikasi Faktor Lingkungan Agroindustri CV. Bandung Utama 60
5.3.4 Analisis Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman) 61
5.3.5 Analisis Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) 63
5.5 Strategi Pengembangan Usaha "*Eggroll* Donna" 66
5.6 Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) 70
5.7 Matriks *Grand Strategy* 71
5.8 Matriks SWOT 72
5.9 Perencanaan Strategis Pengembangan Agroindustri dengan menggunakan *Balanced Scorecard* 78
5.10Implementasi Strategi 87

VI.KESIMPULAN DAN SARAN
6.1. Kesimpulan 89
6.2. Saran 90

DAFTAR PUSTAKA 91
LAMPIRAN 93

DAFTAR TABEL

Nomor Halaman

Teks

1. Kandungan Gizi Buah Waluh ……. 19
2. Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) 37
3. Matriks *Eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS) 39
4. Matriks SWOT 42
5. Identitas Responden 38
6. Gambaran Umum Harga Jual *Eggroll* Donna 54
7. Identifikasi Faktor Eksternal *Eggroll* Donna 54
8. Identifikasi Faktor Internal *Eggroll* Donna 64
9. Matriks EFAS *Eggroll* Donna 67
10. Matriks IFAS *Eggroll* Donna 69
11. Matriks SWOT *Eggroll* Donna 75

DAFTAR GAMBAR

Nomor Halaman

Teks

1. Lingkungan Eksternal Perusahaan …….. 9
2. Skema Kerangka Pemikiran Analisis *Balanced Scorecard* CV. Bandung Utama sebagai prosdusen *Egg roll* Donna …….. 26
3. Matriks Internal-Eksternal 40
4. Diagram Matriks *Grand Strategy* 41
5. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* …… 34
6. Etiket Merek *Eggroll* Donna 46
7. Strukutur Organisasi CV Bandung Utama 47
8. Matriks Internal-Eksternal *Eggroll* Donna 62
9. Matriks *Grand Strategy Eggroll* Donna 72
10. Peta Konsep Strategi Pengembangan CV Bandung Utama dengan *Balanced Scorecard* 65

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Halaman

Teks

1. Indikator Tingkat Kinerja Produk *Eggroll* Donna Cepu-Blora…… 94
2. Indikator Tingkat Kepentingan Produk *Eggroll* Donna Cepu-Blora 95
3. Presentase Indikator Kepuasan Konsumen *Eggroll* Donna Cepu-Blora 96
4. Tingkat Kepuasan Konsumen CV. Bandung Utama sebagai Produsen *Eggroll* Donna 97
5. Matriks Urgensi Faktor Eksternal *Eggroll* Donna …… 98
6. Matriks Urgensi Faktor Internal *Eggroll* Donna 99
7. Biaya Variabel Agroindustri *Eggroll* Donna Tahun 2013 100
8. Biaya Tetap Agroindustri *Eggroll* Donna Tahun 2013 100
9. Biaya Keuntungan, Penerimaan CV. Bandug Utama Tahun 2013.. 101
10. Perhitungan *Cycle Efectiveness* CV. Bandung Utama 102
11. Hasil Kuisisoner pada Konsumen Produk Agroindustri *Eggroll* Donna 103
12. Kuisioner Pelanggan Agroindustri *Eggroll* Donna 105
13. Kuisioner Produsen Agroindustri *Eggroll* Donna 110
14. Dokumentasi Agroindustri *Eggroll* Donna 118

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada sektor pertanian dirancang dan diperankan sebagai bagian dalam pembangunan agribisnis untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu menciptakan perekonomian yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, lapangan kerja dan peningkatan pendapatan. Agribisnis memberikan peranan yang penting dalam kegiatan pembangunan, baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi maupun stabilitas nasional (Soekartawi, 1995). Pada sektor ini diperlukan industri yang mendukung untuk mewujudkan industri pertanian yaitu agroindustri.

Menurut Nasution (2006), Agroindustri dapat didefinisikan sebagai pengolahan bahan baku yang bersumber dari tanaman. Pengolahan yang dimaksud meliputi pengolahan berupa proses transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengepakan, dan pendistribusian produknya. Agroindustri mencakup industri-industri yang berkaitan dengan sektor agribisnis dalam arti luas terdiri dari usaha agribisnis itu sendiri dan industri-industri yang mendukung dari sisi hulu dan sisi hilir.

Dalam perkembangannya agroindustri timbul suatu persaingan guna meningkatkan penjualan produk. Maka dengan perencanaan strategis yang tepat diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dari agroindustri. Disamping itu konsumen dalam melakukan pembelian juga semakin selekif terutama dalam membandingkan faktor-faktor yang berkaitan dengan harga, rasa, kemasan, dan lain sebagainya begitupula dengan selera konsumen yang tinggi dan cenderung berubah ubah. Selera konsumen merupakan tingkat kecenderungan perasaan yang diinginkan terhadap suatu objek setelah membandingkan dengan harapannya. Dengan terpenuhinya harapan konsumen, maka dengan sendirinya selera konsumen cenderung terus menjadi suatu standar baginya dalam mencari produk yang diinginkan dan akan menjadi pelanggan setia.

Pada agroindustri bahan pangan yang bisa digunakan adalah waluh, waluh merupakan salah satu hasil bumi yang memiliki nilai gizi yang baik bagi tubuh

manusia. karena bisa dimanfaatkan sebagai salah satu bahan pembuat makanan khas Cepu, seperti *egg roll* waluh, stik waluh, dan brownis kering, serta makanan ringan lain berbentuk kue yang menggunakan bahan baku buah waluh. Data Badan Pusat Statistik dalam Hayati (2006), menunjukkan hasil rata-rata produksi waluh di seluruh Indonesia berkisar antara 20-21 ton per hektar. Sedangkan konsumsi buah waluh di Indonesia masih sangat rendah, yakni kurang dari 5 kg perkapita per tahun. Di Indonesia waluh juga menjadi salah satu buah yang mudah ditemukan, dan berperan penting sebagai bahan pangan.

Pada tahun 2010 Pemerintah Daerah Kecamatan Cepu mengusulkan kepada warga kelurahan Ngroto untuk membuat makanan berbahan dasar waluh sehingga waluh bisa memiliki nilai tambah. Hal ini dikarenakan banyaknya produksi waluh dengan harga rendah dan rendahnya konsumsi waluh di Indonesia khususnya di Jawa Tengah. Pemerintah mengadakan *event* untuk membuat variasi produk olahan yang berasal dari "waluh" atau labu kuning. Kesempatan tersebut digunakan dengan baik oleh warga dari Kelurahan Ngroto, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora dengan membuat produk makanan dengan bahan baku baru yaitu *egg roll* dari waluh atau labu kuning, sehingga sampai saat ini banyak muncul pengusaha agroindustri *eggroll* di Kelurahan Ngroto.

Egg roll atau biasa disebut kue semprong ini adalah salah satu makanan oleh-oleh khas Cepu-Blora,yang mulai dikembangkan selama beberapa tahun terakhir. Respon pasar ternyata cukup positif menyusul banyak yang dijajakan di sejumlah mini market maupun toko oleh-oleh yang ada di Cepu-Blora. Varian rasanya juga mulai dikembangkan tidak hanya mengandalkan rasa khas waluh, melainkan sudah dikembangkan *egg roll* rasa telo ungu, kacang hijau maupun rasa lainnya yang memang menjadi daya tarik pembeli. Pengusaha *eggroll* di Cepu-Blora dalam memproduksi produk *eggroll* tersebut, memberi nama merk produknya dengan nama yang beraneka ragam dan variatif. Nama-nama merk seperti Ngudi Roso, Mekar Jaya, Rendra Jaya, dan Donna merupakan merk yang digunakan oleh produsen *egg roll*.

Masalah yang dihadapi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* adalah produk *eggroll* sendiri yang tergolong baru di pasaran yang hanya diketahui

masyarakat Cepu-Blora dan sekitarnya. Oleh karena itu diperlukan pengenalan atau promosi terhadap produk *eggroll* itu sendiri. Rendahnya produksi bahan baku dari *eggroll* yaitu waluh jika musim hujan,menjadikan produsen perlu mencari bahan baku dari luar wilayah Cepu-Blora.

Pengembangan usaha merupakan tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Sedangkan untuk usaha yang berskala besar dan mapan , terutama di bidang teknologi industri yang terkait "Pengembangan usaha" istilah yang sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan yang lain, perusahaan pihak ketiga. Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan satu sama lain keahlian , teknologi atau kekayaan intelektual untuk memperluas kapasitas mereka untuk mengidentifikasi, meneliti, menganalisis dan membawa ke pasar bisnis baru dan produk baru, pengembangan bisnis berfokus pada implementasi dari rencana bisnis strategis melalui ekuitas pembiayaan, akuisisi / divestasi teknologi, produk, dan lain – lain .

Dengan banyaknya agroindustri *egg roll* bermunculan sehingga semakin meningkatnya persaingan. Untuk itu perencanaan strategis diperlukan agar bisa meningkatkan penjualan produk *egg roll* itu sendiri. Salah satu metode untuk melakukan perencanaan strategis mulai dari visi sampai kegiatan secara komprehensif adalah dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan metode untuk menerjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah koheren dan komprehensif ke dalam empat perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

1.2 Rumusan Masalah

Egg roll waluh ditetapkan oleh pemerintah Cepu sebagai produk oleh-oleh khas Cepu. Waluh dipilih sebagai bahan baku utama karena rendahnya harga waluh dan tingginya produksi waluh di Jawa Tengah. Karena itulah dari awal munculnya tahun 2010 *egg roll* yang memiliki sedikit produsen akhir-akhir ini semakin banyak

muncul produsen-produsen baru. Oleh sebab itu persaingan di tingkat produsen semakin meningkat, sehingga terjadi penurunan penjualan pada setahun terakhir, akhirnya setiap produsen mencari strategi-strategi baru agar bisa tetap menjaga penjualan tetap stabil sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Dengan adanya penurunan penjualan tersebut maka CV. Bandung Utama yang memiliki misi untuk penjualan produk alami terdorong untuk melakukan perbaikan dengan membuat perencanaan strategi yang tepat, komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang dengan metode *Balanced Scorecard.* Dengan meningkatnya kesadaran masyarakat dengan produk yang bebas dari bahan pengawet ini menjadi potensi untuk meningkatkan penjualan. Dengan *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif pada empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga didapatkan strategi yang tepat untuk menjaga proses penjualan tetap stabil.

Selain penurunan penjualan yang menjadi masalah CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* adalah produk *eggroll* sendiri yang tergolong baru di pasaran yang hanya diketahui masyarakat Cepu-Blora dan sekitarnya. Oleh karena itu diperlukan pengenalan atau promosi terhadap produk *eggroll* itu sendiri. Rendahnya produksi bahan baku dari *eggroll* salah satunya waluh jika musim hujan. Sehingga produsen perlu mencari bahan baku dari luar wilayah Cepu-Blora.

Mengingat adanya permasalahan di atas serta berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian yang akan diketahui dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pengembangan Agroindustri *eggroll* Donna ?
2. Bagaimana strategi pengembangan Agroindustri *egg roll* Donna dengan metode Balanced Scorecard?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pengembangan CV. Bandung Utama sebagai Agroindustri *egg roll* Donna.

2. Merumuskan strategi yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan usaha sehubungan dengan adanya faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang serta penjelasan deskriptif dengan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pengusaha Agroindustri *eggroll* Donna dalam pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan-kebijakan jangka pendek mapun jangka panjang untuk mengembangkan Agroindustri *eggroll* Donna.
2. Sebagai tambahan informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai strategi pengembangan agroindustri dengan metode *Balanced Scorecard.*

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Berbagai studi mengenai pengembangan usaha telah dilakukan oleh beberapa akademisi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Demaswati (2008), dengan judul penelitian "Strategi Pengembangan Agroindustri Bakpao Waluh dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Masyarakat, penelitian ini menggunakan Analisis Biaya, Penerimaan, Keuntungan dan nilai tambah pada 8 varian rasa Bakpao Waluh dan Analisis SWOT. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kelayakan usaha (analisis biaya, penerimaan dan keuntungan, serta nilai tambah) pada 8 varian rasa bakpao waluh dan Mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang pengembangan agroindustri bakpao waluh, (merumuskan strategi pengembangan agroindustri bakpao waluh. Hasil penelitian strategi pengembangan agroindustri bakpao waluh menunjukkan bahwa: keuntungan yang diperoleh agroindustri bakpao waluh dengan memproduksi 8 varian rasa adalah Rp 14.132.964 per bulan. Keuntungan terbesar diperoleh dari bakpao waluh dengan varian rasa kacang hijau yaitu sebesar Rp 2.322.933 per bulan dengan total biaya yang dikeluarkan adalah sebesar Rp 21.617.067 per bulan. Sedangkan keuntungan terkecil diperoleh dari bakpao waluh varian rasa keju yaitu sebesar Rp 234.933 per bulan, dengan total biaya yang dikeluarkan sebesar Rp 23.705.067 per bulan. Penerimaan total untuk 8 varian rasa bakpao waluh adalah sebesar Rp 191.520.000 Sedangkan penerimaan masing- masing varian rasa bakpao waluh sama besarnya untuk perbulan yaitu sebesar Rp 23.940.000. Hasil analisis nilai tambah menunjukkan bakpao waluh yang memberikan nilai tambah rendah yaitu varian rasa keju dengan rasio nilai tambah 12,6%, bakpao waluh yang memberikan nilai tambah sedang yaitu varian rasa daging dengan rasio 37,3%, bakpao waluh dengan nilai tambah tinggi yaitu varian rasa kacang hijau (56,2%); rasa kacang tanah (56%); rasa *strawberry* (53,5%); rasa tuna (51%); rasa ayam (50%); rasa coklat (40,3%).

Menurut penelitian Muniroh (2010), dengan judul penelitian "Perencanaan Strategis Untuk Pengembangan Usaha Bakpao Telo dengan Metode *Balanced Scorecard*", penelitian ini dianalisis dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang

digunakan untuk perencanaan strategis dengan melalui empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan & pembelajaran). Dengan tujuan untuk merumuskan perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan bakpao telo sehingga dapat berkembang dengan baik dan efisien seseuai tujuan yang diharapkan. Hasilnya didapatkan rencana strategi berdasarkan perspektif keuangan adalah mendapatkan laba, perspektif pelanggan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pemasok, perspektif bisnis internal dengan meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk, serta memperluas pangsa pasar, dan perspektif pertumbuhan adalah dengan menghasilkan perbaikan dan kemajuan bagi perusahaan yang dilakukan dengan peningkatan kerjasama dengan instansi atau universitas lain dan peningkatan keterampilan atau *skill* SDM.

Penelitian mengenai perencanaan strategis untuk pengembangan usaha Agroindustri *eggroll* Donna di Desa Ngroto Kecamatan Cepu, Blora Jawa Tengah belum dilakukan, sehingga usaha tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Demaswati, (2008) dan Lailatul Munaroh, (2010), adalah pada obyek dan tempat yang diteliti. Penelitian sebelumnya menggunakan produk bakpao telo dan bakpao waluh. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada produk *eggroll* Donna dan tempat sasaran penelitian berada di Desa Ngroto Kecamatan Cepu, Blora Jawa Tengah. Secara garis besar metode analisis data yang digunakan tidak jauh berbeda yakni dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT.

2.2 Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan proses keseluruhan dari pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal–hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan pada masa yang akan datang dengan cara melihat

secara obyektif kondisi–kondisi internal dan eksternal, sehingga perubahan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan (Umar, 2008).

2.2.1 Klasifikasi Strategi

Berdasarkan tingkatannya, strategi dibedakan menjadi strategi tngkat perusahaan/korporasi, bisnis unit dan fungsional (Dirgantoro, 2004). Strategi tingkat perusahaan/korporasi yaitu bisnis apa yang akan diunggulkan, sehingga dapat bersaing dan cara-cara apa yang dijalankan untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti, 2002).

Strategi unit bisnis adalah strategi yang lebih operasional dan merupakan lanjutan dari strategi perusahaan dan menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu (Umar, 2008). Menurut Amirullah dan Cantika (2002), strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departean dalam menerapkan strategi unit bisnis.

2.2.2 Elemen-Elemen Perencanaan Strategis

Menurut Umar (2008), elemen-elemen perencanaan strategis terdiri dari : 1) visi dan misi, 2) analisis lingkungan internal dan eksternal, 3) analisis pilihan strategi, 4) sasaran jangka panjang, 5) strategi fungsional, 6) program, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi.

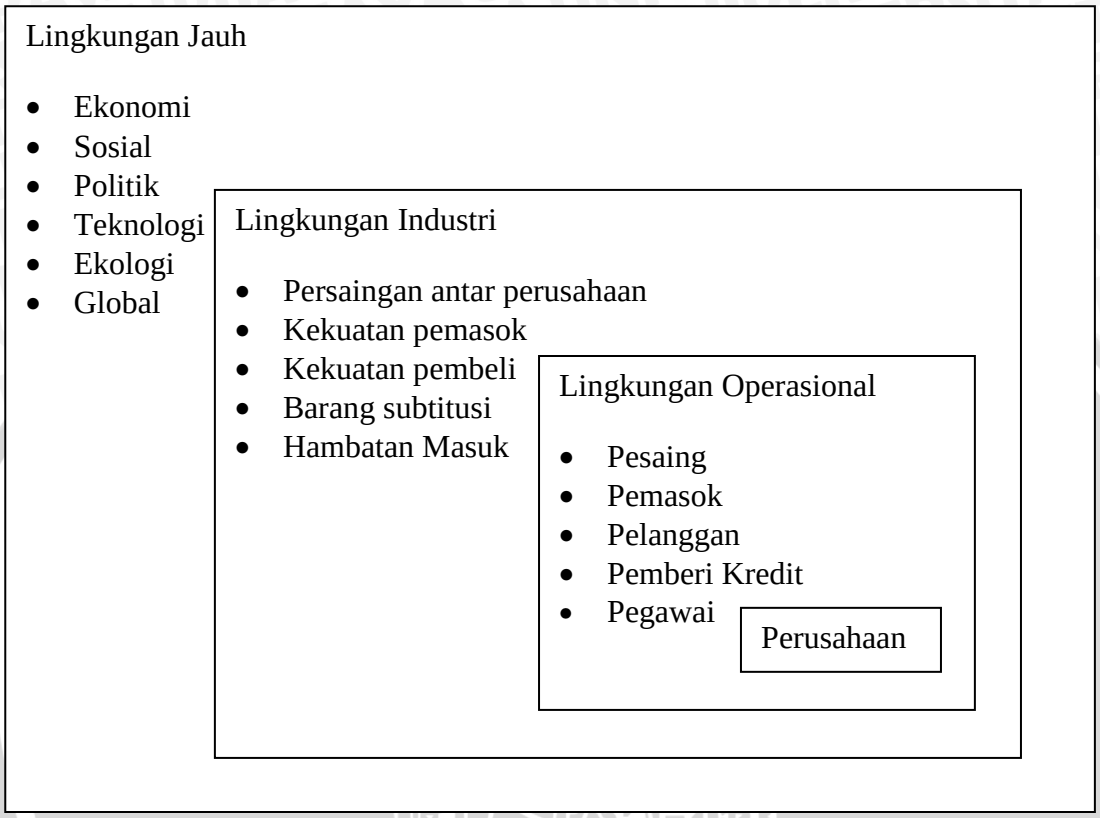
1. Visi dan misi dan tujuan

   Visi merupakan suatu perspektif yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut (Dirgantoro, 2004). Misi adalah jalan yang perlu ditempuh (*the chosen track*) agar visi dapat tercapai.

2. Analisis lingkungan eksternal dan internal

a. Lingkungan eksternal perusahaan mempenguruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan, struktur, organisasi, dan prosess internalnya. Kajian terhadap lingkungan eksternal perusahaan nantinya akan menghasilkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya.

Pearce dan Robinson (1996) membagi lingkungan jauh (*remote environment),* faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasional.



Gambar 1. Lingkungan Eksternal Perusahaan (Amirullah dan Canthika, 2002)

b. Lingkungan Internal

Salah satu cara yang paling sederhana untuk memahami dan menganalisis lingkungan internal adalah melalui pendekatan fungsional. Menurut pendekatan fungsional kompetensi (kekuatan dan kelemahan) perusahaan dapat dilihat pada berbagai fungsi yaitu : 1) pemasaran, 2) keuangan dan akuntasi, 3) sumber daya manusia, 4) produksi dan operasi, 5) penelitian dan pengembangan (Amirullah dan Cantika, 2002).

3. Analisis Pilihan Strategi

Ada beberapa strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi tersebut dikelompokkan sebagai strategi generik, menurut Umar (2008), strategi generik

adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Strategi generik dapat ditentukan dengan dengan menggunakan matriks internal-eksternal (IE). Matriks internal-eksternal ini dikembangkan dari *Model General Electric* (GE Model). Macam-macam strategi utama yang dihasilkan dari matriks ini, yaitu (Umar, 2008) :

a. *Growth Strategy* (pertumbuhan) yang merupakan pertumbuhan perusahaan atau upaya diversifikasi.
b. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterpakan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
c. *Retrenchment Strategy* adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk mendapat penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matriks IE, maka dapat dijelaskan sebagai berikut Rangkuti (2009) :

1. Strategi pertumbuhan (*Growth strategy)*

Digunakan untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset atau profit, bahkan menjadi kombinasi dari ketiganya. Hal ini dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Tindakan yang bisa dilakukan adalah dengan meminimalkan biaya sehingga profit bisa meningkat. Cara ini menjadi satrategi penting jika perusahaan mengalami perrtumbuhan 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 dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan perusahaan.

a. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi horizontal juga strategi vertikal, baik melalui sumber daya sendiri secara internal atau dengan menggunakan sumber daya dari luar secara eksternal. Jika

perusahaan memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat baik secara internal melalui pengembangan produk baru, melalui akuisisi secara eksternal.

b. Konsentrasi melalui integrasi vertikal

Pertumbuhan dengan 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 bisa menjadi strategi utama untuk perusahaan yang mempunyai posisi kompetitif pasar yang kuat *(high market share)* dalam industry yang memiliki daya tarik yang tinggi.

c. Konsentrasi melalui integrasi horizontal

Strategi Pertumbuhan melalui strategi horizontal merupakan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang berbeda, dan penambahan jenis produk dan jasa.

d. Diversifikasi konsentris

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berkaitan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Dari kedua faktor tersebut yang membuat perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.

2.3 Konsep Pengembangan Usaha

Komponen utama dalam penyeimbang struktur usaha nasional adalah mengembangkan pengusaha kecil yang berorientasi produksi menjadi pengusaha-pengusaha kecil berorientasi bisnis dan berwawasan wirausaha. Pengusaha kecil akan selalu dihadapkan pada berbagai kendala keterbatasan skala usaha, manajemen usaha, modal, teknologi, keterampilan berusaha dan pemasaran produk. Upaya menghadapi persoalan tersebut harus dikaitkan dengan kemampuan perusahaan dan pengelola serta situasi pasar sehingga usaha yang ada dapat tetap hidup dan berkembang. Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya penetrasi pasar, perluasan pasar, diversifikasi produk dan pengembangan produk.

1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar dilakukan dengan menjual jenis produk lama dalam jumlah besar ke pasar yang lama, jika produksi ditingkatkan jumlahnya, produk tersebut dapat diserap oleh pasar yang ada. Jika memang permintaan pasar yang dapat diambil ternyata lebih besar dari produksi, pengelola harus tanggap dan segera memanfaatkannya. Jika tidak, berarti akan memberikan peluang bagi pesaing untuk memanfaatkan kesempatan tersebut.

2. Perluasan Pasar

Strategi perluasan pasar berarti harus mencari wilayah pasar yang baru untuk jenis produk yang lama. Perluasan pasar dapat merupakan upaya untuk memasarkan kelebihan hasil produksi yang tidak terserap oleh pasar yang lama. Perluasan pasar biasanya dimaksudkan untuk pengembangan perusahaan.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk akan menyangkut pasar dan produk secara langsung. Produk yang ditawarkan bukanlah produk yang lama tetapi produk baru atau produk baru yang diperbaharui.

4. Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk dan pasar bagaikan mendirikan perusahaan baru, yaitu dengan produk dan pasar yang baru. Dalam strategi ini, perusahaan membuat produk baru yang berbeda dengan produk yang sudah ada. Dengan demikian perusahaan mempunyai jenis produk lebih dari satu, sehingga memerlukan perhatian sendiri terutama dalam sistem pemasarannya. Tidak setiap wilayah pasar mempunyai kedudukan dan informasi yang sama.

5. Perluasan Tingkat Nasional dan Internasional

Bagi perluasan kecil perusahaan tingkat nasional jauh lebih mudah dari pada perluasan ke luar negeri, namun peluang pasar dalam negeri relatif terbatas dan laju perkembangan pasarnya relatif lambat. Untuk menembus pasar luar negeri bukan hal yang mudah dan tidak sederhana persyaratannya, minimal harus ada jaminan kestabilan mutu yang tinggi.

2.4 Tinjauan Tentang Agroindustri

Industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Hasil industri tidak hanya berupa barang, tetapi juga dalam bentuk jasa.

2.4.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah salah satu contoh dari industri pengolahan. Keterkaitan produk pertanian dengan industri dapat mendorong terciptanya agroindustri yang lebih maju. Agroindustri sendiri adalah suatu industri yang mengolah hasil-hasil pertanian, mulai dari pengolahan yang mengubah hasil-hasil pertanian menjadi suatu produk yang bisa deiperdagangkan hingga pengolahan pada tingkat kegiatan menjadi produk yang siap dikonsumsi oleh masyarakat.

Menurut Austin (1992), agroindustri sebagai industri yang mengolah hasil-hasil pertanian dalam arti luas yaitu meliputi hasil perkebunan, kehutanan, perikanan, maupun peternakan. Sedangkan Saragih (2001), mengatakan bahwa agroindustri merupakan industri yang berkaitan dengan ekonomi (baik langsung maupun tidak langsung) yang kuat dengan komoditas pertanian. Keterkaitan langsung mencakup hubugan komoditas pertanian sebagai bahan baku (*input)* bagi kegiatan agroindustri maupun kegiatan pemasaran dan perdagangan yang memasarkan produk akhir agroindustri. Keterkaitan tak langsung berupa kegiatan ekonomi lain yang menyediakan bahan baku di luar komoditas pertanian seperti bahan kimia dan bahan kemasan. Selain itu, ciri yang membedakan bidang agroindustri dengan bidang lainnya adalah karakteristik bahan bakunya. Ciri tersebut adalah bersifat musiman, mudah rusak *(perishable)* dan bervariasi baik dalam kuantitas maupun kualitasnya. Apabila dilihat dari sistem agribisnis, agroindustri adalah bagian atau subsistem agribisnis yang memproses dan mentransformasikan bahan-bahan hasil pertanian (bahan makanan, kayu dan serat) menjadi barang-barang setengah jadi, juga barang jadi yang dapat langsung dikonsumsi dan barang atau bahan hasil produksi industri yang digunakan dalam proses produksi seperti traktor, pupuk, pestisida dan lain-lain (Azis dalam Rachman dan Sumedi, 2002).

2.4.2 Peranan Agroindustri

Agroindustri mempunyai peran yang tidak kalah penting dengan sektor lain dalam pertanian maupun pembangunan nasional. Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional menurut Sastrowardoyo (1993) diwujudkan antara lain dengan :

1. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan pekerjaan bagi sebagian masyarakat Indonesia terutama pada sektor pertanian.
2. Peningkatan kualitas dari produk pertanian untuk menjamin penguatan bahan naku industri pengolahan hasil pertanian.
3. Perwujudan pembangunan secara merata di berbagai pelosok di seluruh tanah air yang memiliki potensi pertanian sangat besar terutama di Pulau Jawa.
4. Mendorong tingkat ekspor pada produk pertanian.
5. Meningkatkan nilai tambah pada produk pertanian.

Sedangkan menurut Tohar (2000), fungsi dan peran usaha kecil sangat besar dalam kegiatan ekonomi di masyarakat. Fungsi dan peran itu antara lain :

1. Penyediaan barang dan jasa

Dengan adanya usaha kecil, maka barang dan jasa yang diperlukan masyarakat akan menjadi semakin terpenuhi dengan mudah.

2. Penyerapan tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan sekelompok orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi segala kebutuhan masyarakat. Adanya investasi dalam bentuk industri dapat memperbesar jumlah dari penyerapan tenaga kerja, tetapi belum tentu data menampung seluruh angkatan kerja *(labor force)*, yaitu jumlah tenaga kerja yang sedang mencari pekerjaan dengan usia antara 10-64 tahun.

3. Pemerataan pendapatan

Tenaga kerja yang berproduksi akan memndapatkan balas jasa atau imbalan yang berupa upah atau gaji. Oleh sebab itu, semakin banyak tenaga kerja yang berproduksi, berarti semakin banyak warga masyarakat yang memperoleh penghasilan, sehingga akan terjadi pemerataan pendapatan.

4. Sebagai nilai tambah bagi produk daerah

Daerah yang produktif menjadi sumber pendapatan atau penghasilan tambahan bagi penduduk setempat yang memiliki nilai tukar dan nilai pakai. Dalam operasionalnya, usaha kecil yang dapat menyerap tenaga kerja mempunyai nilai tambah bagi produk daerah setempat.

5. Mengamankan hasil pertanian

Komoditi pertanian yang telah dipanen tanpa mendapat perlakuan khusus tidak akan bertahan lama. Untuk menghindari hal itu, maka diperlukan pengolahan terhadap produk-produk pertanian.

6. Peningkatan taraf hidup masyarakat

Dengan adanya lapangan kerja di berbagai sektor bahkan juga pada usaha kecil, diharapkan dapat menyerap tenaga kerja. Sehingga mereka akan dapat menambah penghasilan dan kebutuhan mereka bisa terpenuhi. Ini berarti taraf hidup meningkat.

2.4.4 Permasalahan Agroindustri

Pada keadaan agroindustri secara umum, pengembangan agroindustri tidak sepenuhnya bisa berjalan dengan baik dikarenakan bahan baku yang berasal dari sumber daya lokal atau bahan baku pertanian, adapun permasalahan dari produk pertanian antara lain : produk pertanian yang tidak bisa tahan lama menyebabkan produk mudah rusak, memiliki sifat *bulky* atau volume yang besar, sifatnya musiman, belum terdapat standar kualitas.

Supriyati (2007), kendala-kendala yang masih bisa ditemui dalam pengembangan agaroindustri antara lain : kualitas dan kuantitas produk pertanian sebagai bahan baku yang kurang terjamin, kemampuan SDM yang masih terbatas, teknologi yang sederhana, sehingga produk yang dihasilkan kualitasnya rendah, belum berkembang secara luas kemitraan atau kerjasama antara agroindustri dengan skala kecil atau rumah tangga dengan agroindustri skala besar atau sedang.

Menurut Soekartawi (2001), berbagai tantangan yag masih dihadapi oleh pembangunan agroindrustri, baik tantangan maupun masalah yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri.

Beberapa permasalahan agroindustri di dalam negeri yaitu :

1. Beragamnya permasalahan yang dihadapi agroindustri menurut jenis usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan berkelanjutan.
2. Peran agroindustri yang kurang nyata di pedesaan karena masih terkonsentrasi di agroindustri perkotaan.
3. Tidak konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri.
4. Kurangnya fasilitas permodalan (perkreditan) dan jikapun ada prosesnya rumit.
5. Pasar yang terbatas.
6. Infrastruktur yang lemah.
7. Perhatian terhadap pengambangan dan penelitian kurang.
8. Keterkaitan antara industr hulu dan hilir yang lemah.
9. Kualitas produksi dan prosessing yang masih belum mampu bersaing.
10. Jiwa *enterpreneurship* yang lemah

Menurut Djamhari (2004) masalah umum yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri adalah potensi agroindustri yang masih sangat besar belum sepenuhnya bisa diwujudkan secara nyata. Hal ini disebabkan karena terbatasnya sumberdaya permodalan, hambatan teknologi dan rendahnya sefektivitas kelembagaan yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik.

2.5 Tinjauan Umum Waluh

Menurut Sudarto (2000), waluh (*Cucurbita moschata ex. Poir*) termasuk jenis dari tanaman menjalar. Labu Kuning juga merupakan nama lain dari waluh dikarenakan daging buahnya yang berwarna kuning, Pumpkin (Inggris), Labu Parang (Jawa Barat), Labu Merah dan Labu Manis.

Waluh selesai berbuah akan mati, sehingga waluh tergolong jenis tanaman semusim. Oleh karena itu di daerah pedesaan waluh sering hanya dijadikan tanaman tumpangsari. Waluh yang pertumbuhannya baik dapat mencapai panjang 5-10 meter dan buahnya dapat mencapai 10 buah setiap sulur dan beratnya mencapai 10-20 kg/buah. Tanaman iini menghendaki tempat yang terbuka dan banyak menerima sinar matahari.

Tabel 1. Kandungan Gizi Buah Waluh

No	Kandungan Gizi	Satuan
1	Kalori	29,00 kal
2	Protein	1,1 gram
3	Lemak	0,30 gram
4	Karbohidrat	6,6 gram
5	Kalsium	45,00 mg
6	Phospor	64,00 mg
7	Zat Besi	1,40 mg
8	Vitamin A	180,00 SI
9	Vitamin B1	0,08 mg
10	Vitamin C	52,00 mg
11	Air	91,20 gram

Sumber : Direktorat Gizi Departemen Kesehatan, Jakarta 1996

2.6 Tinjauan Umum *Eggroll*

Kue *eggroll* mempunyai bentuk yang hampir sama dengan kue semprit dan kue semprong. Perbedaannya adalah, kalau kue *eggroll* lebih dominan menggunakan telur, kue semprit menggunakan sagu, sedangkan kue semprong menggunakan kelapa. Kue *egroll* ini mempunyai tekstur yang sangat lembut dan renyah, juga tidak kasar. Sehingga ketika makan kue *eggroll* ini pasti langsung terasa kress karena renyahnya. Rasanya yang manis tapi juga gurih. membuat banyak orang yang suka dengan kue *eggroll* ini. Pada saat lebaran idul fitri, *eggroll cake* merupakan salah satu yang terlaris diantara beberapa kue yang populer misalnya kue nastar dan kastangel.(Ukira, 2013)

2.7 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable out standing finansial performance*) (Mulyadi, 2001). Oleh karena organisasi pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu: (1) Kartu skor (*scorecard*) dan (2) Berimbang (*balanced*). *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasilnya digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif pada empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*, serta pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2001).

Balanced Scorecard memungkinkan manajer untuk memperkenalkan empat proses manajerial baru yang baik secara terpisah atau dikombinasikan, bermanfaat untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan aktivitas jangka pendek (Kaplan dan Norton, 2000). *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

2.7.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis dan instrumen pengukuran kinerja adalah mampu meningkatkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

1. Komprehensi

Pada awalnya konsep *Balanced scorecard*, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja

perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran yang lebih *holistic*, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilihstrategi korporat dan memampukan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan) memiliki sauatu sasaran *strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibat, sebagai contoh pertumbuhan *Return on Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren, kalo disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal da eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan

balanced scorecard dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan dan diimplementasikan oleh perusahaan.

Dengan *balanced scorecard* perusahaan mampu memecahkan berbagai masalah yang dimiliki perusahan akibatnya kurang proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi serta dalam proses manajemen yang dibangun memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Berikut ini penjelasan dari masing-masing perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton,2000).

2.7.2 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balanced Scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2001) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
3. Peningkatan kemampuan perasahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi daiam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard,* pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran

finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan fmansial yang berbeda. *Growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan fmansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan fmansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2.7.3 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa

yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 2000). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:
1. Kelompok pengukuran inti, kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.
2. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*). Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

a. Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
b. Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
c. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

2.7.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial retums (Pearson, 2009). Tiap-tiap perasahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (2000) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perasahaan bahkan perasahaan haras mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

2. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

3. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

2.7.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi intemal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a. Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluamya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turnover* di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya

adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

2.8 Analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oppurtunities, Threats*)

Analisis merupakan salah satu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2009). Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Sedangkan Menurut David (2006), faktor-faktor kunci eksternal dan internal merupakan pembentuk matriks SWOT, yang menghasilkan empat tipe strategi,yaitu :

a. Strategi SO yakni strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
b. Strategi WO yakni mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan keunggulan peluang eksternal.
c. Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari pengaruh dari ancaman eksternal.
d. Strategi WT adalah strategi bertahan dengan meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi ancaman lingkungan.

III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka pemikiran

Penelitian mengenai strategi pengembangan Agroindustri *eggroll* Donna ini berdasarkan dari suatu pemikiran dan permasalahan yang nampak di lokasi penelitian. Dimana banyaknya produksi waluh di jawa tengah dengan rendahnya nilai ekonomis waluh itu sendiri. Kondisi inilah yang dimanfaatkan oleh Agroindustri waluh untuk mencoba mengolah bahan baku waluh yang tidak bernilai menjadi produk makanan olahan yang memiliki nilai tambah dan bercita rasa tinggi. Berdasarkan pemikiran ini, hingga saat ini agroindustri *eggroll* waluh ini dijadikan sebagai makanan khas atau oleh-oleh dari daerah Cepu-Blora, Jawa Tengah. agroindustri *eggroll* waluh telah menghasilkan 10 macam varian rasa (original/waluh, durian, nangka, kacang ijo, nanas, coklat, wijen, pandan, melon, stroberi).

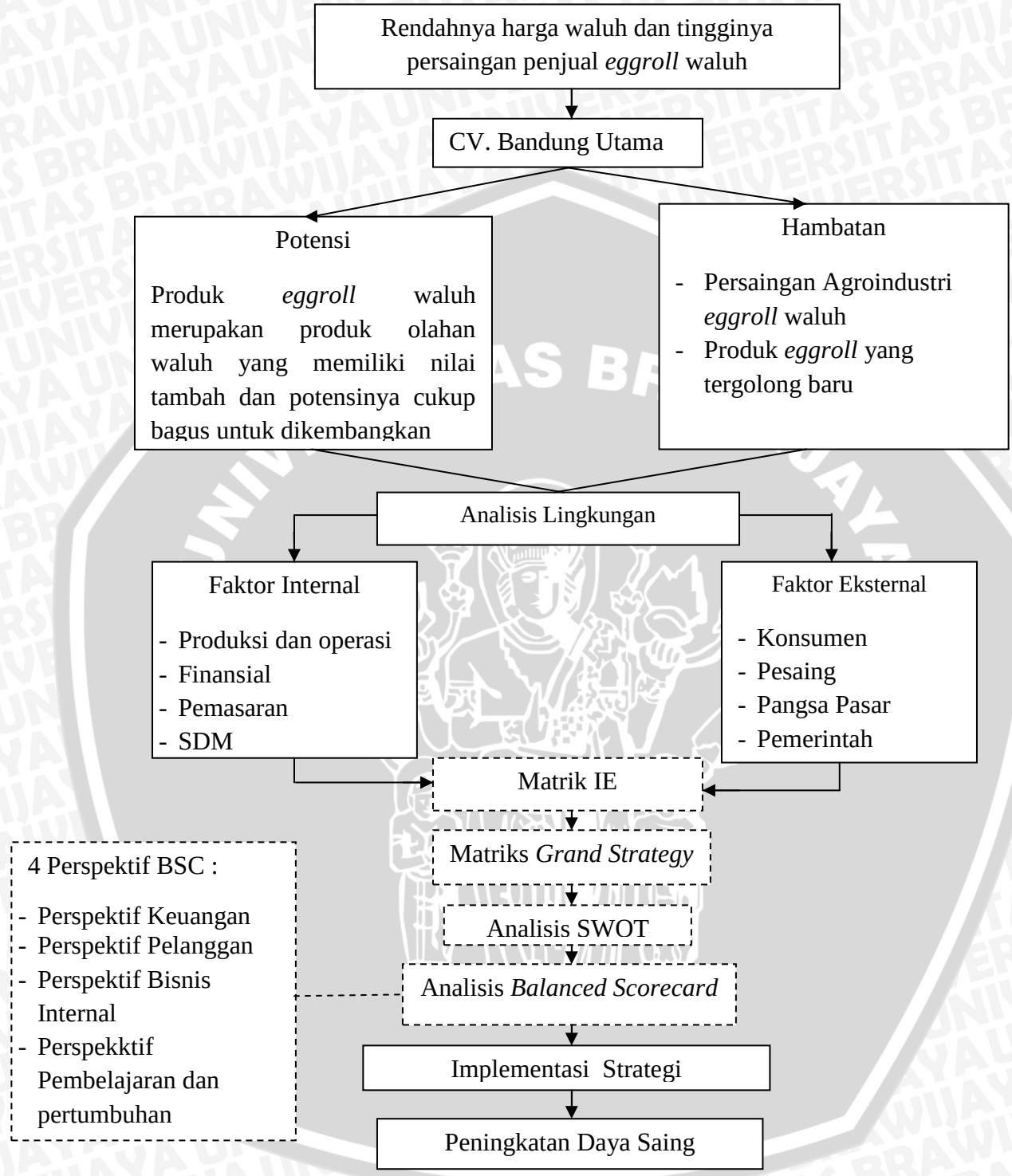
Jika dilihat dari keadaan di lapang dapat diketahui bahwa agroindustri *eggroll* waluh memiliki potensi yang cukup besar dalam berbagai segi antara lain menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan rumah tangga masyarakat dan pengusahanya, serta dapat meningkatkan daya jual waluh itu sendiri. Selain itu, agroindustri waluh mempunyai banyak peluang untuk dikembangkan. Hal ini dikarenakan *eggroll* waluh banyak sekali peminat sehingga memiliki prospek pasar bagus ke depannya.

Untuk dapat mencapai peluang tersebut masih terkendala oleh beberapa hal antara lain rendahnya kualitas SDM, proses produksi masih menggunakan peralatan yang sederhana, dan lain-lain. Oleh karena itu upaya perlu untuk mengembangkan skala usaha CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna. Pengembangan skala usaha juga untuk digunakan sehingga dapat memenuhi tujuan peningkatan pendapatan.

Dengan upaya pengembangan skala usaha, kendala-kendala yang dimiliki akan semakin menyulitkan dengan banyaknya agroindustri *eggroll* waluh yang saling bersaing, dengan semakin ketatnya persaingan apabila tidak dilakukannya suatu usaha perkembangan maka produk agroindustri *eggroll* waluh akan tergeser dengan

agroindustri lain bahkan industri dengan skala yang lebih besar. Untuk menghindari hal tersebut maka diperlukan adanya suatu manajemen strategi yang tepat sesuai dengan kondisi agroindustri itu sendiri. Dalam mendukung perkembangan CV. Bandung Utama dilakukan identifikasi faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor yang termasuk kekuatan dan peluang yang harus bisa dimanfaatkan sebaik mungkin sehingga potensi yang dimiliki dapat dimaksimalkan. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan dan ancaman diminimalisasi dengan merubah hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung untuk mengadakan perubahan yang lebih baik lagi. Kemudian mencari strategi dengan menggunakan matriks IFAS EFAS dan Matriks *grand strategy* untuk mengklasifikasikan perusahaan dan mencari strategi yang tepat sesuai klasifikasi dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll.* Setelah menemukan faktor internal dan eksternal dari CV. Bandung Utama kemudian dilakukan analisis SWOT sehingga menemukan beberapa strategi alternatif yang tepat.

Setelah menggunakan beberapa matrik dan analisis SWOT dilengkapi dengan perumusan strategi dengan *balanced scorecard* sebagai pelengkap dalam perencanaan strategi. *Balanced scorecard* digunakan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail yang terbagi dalam empat perspektif penting (perspektif, financial/keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan) sehingga pimpinan organisasi bisa mempertimbangkan semua ukuran operasional yang penting secara simultan. *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk penjabaran strategi perusahaan ke dalam segi operasional (Kaplan dan Norton, 2000).



Ket : ▭ : alur pemikiran
▭ : alat analisis

Skema 2. Kerangka Pemikiran Analisis Balanced Scorecard CV. Bandung Utama sebagai Produsen *Eggroll* Donna.

3.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian adalah :

1. Produk yang diproduksi oleh Bandung Utama terdiri dari, *eggroll*, kecimpring, *brownies cookies.* Pada penelitian terbatas pada produk *eggroll.*
2. Data yang digunakan adalah adalah pada tahun 2013 dan tahun 2014.

3.3 Definisi Operasional

1. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang saling berkaitan atau berpengaruh langsung pada CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna, mempengaruhi kemampuannya dalam melayani pasar.
2. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan luar perusahaan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi semua pelaku yang ada di dalam lingkungan internal CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.
3. Kekuatan adalah situasi atau kondisi dari kekuatan CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna pada saat ini. *Strenght* ini bersifat internal dari organisasi atau sebuah program.
4. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang dimiliki oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* yang dapat memperlambat kinerja dari suatu perusahaan.
5. Peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif,yang dapat dan mampu meningkatkan kegiatan organisasi. Misalnya : Kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna, masyarakat lagi membutuhkan perubahan terutama pengembangan produk, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna yang bagus dan sebagainya.
6. Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi. Misalnya : adanya competitor atau pesaing CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.

7. Matrik IFAS adalah alat analisis yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan pada CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna di Kabupaten Cepu-Blora, Jawa Tengah.
8. Matrik EFAS adalah alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang berpengaruh dalam CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.
9. Matrik IE adalah matrik yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.
10. Matrik *Grand Strategy* adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna yang terletak di Kabupaten Cepu-Blora, Provinsi Jawa Tengah.
11. Matrik SWOT adalah alat analisis yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
12. *Balanced Scorecard* adalah alat perencanaan strategis melalui analisis SWOT kemudian diturunkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
13. Perspektif keuangan pada balanced scorecard adalah kemampuan kinerja CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna pada bagian keuangan.
14. Perspektif pelanggan adalah suatu kinerja dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen untuk memberikan kesan yang baik pada mereka.
15. Perspektif proses bisnis internal merupakan suatu kinerja mengukur produktivitas yang ada di CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna antara waktu tersedianya bahan baku waktu yang tersedia untuk pengolahan bahan baku menjadi produk oalahan waluh yang siap jual.

16. Perspektif pertumbuhan dan pengembangan adalah pandangan akan kinerja CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna terhadap produktifitas karyawan dalam menghasilkan suatu produk.
17. Hasil produksi adalah produk olahan *eggroll* yang dihasilkan oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna dalam satu hari dalam satu kali produksi yang besarnya dihitung dengan satuan unit.
18. Keuntungan adalah sejumlah uang yang diterima oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna hasil dari penjualan produk olahan waluh. Dengan menghitung total biaya penerimaan dikurangi dengan total biaya dalam satuan rupiah/produksi.
19. Modal usaha adalah segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mendirikan sebuah bisnis CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna atau usaha baru. Modal usaha juga dapat digunakan untuk mengembangkan usaha yang telah dijalankan untuk membuat usaha tersebut menjadi lebih besar skalanya dibandingkan waktu sebelumnya.
20. Produktivitas tenaga kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna dalam menghasilkan suatu produk pada 1 kali proses produksi dinyatakan dalam satuan jam/hari.
21. Bahan baku adalah salah satu unsur yang paling aktif didalam perusahaan yang secara terus-menerus diperoleh, diubah yang kemudian dijual kembali. Misalnya pada CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna ini mengolah waluh menjadi produk baru brownies waluh, kripik waluh dan sebagainya.
22. Produksi dan Operasi adalah upaya pengaturan dan pengkoordinasian penggunaan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan CV. Bandung Utama dari kegiatan produksi.
23. *Financial* atau Keuangan adalah cara bagaimana bisnis, atau organisasi meningkatkan, mengalokasikan dan menggunakan sumber daya moneter yang sejalan dengan waktu dalam meningkatkan penjualan produk *eggroll* Donna (Rp).
24. Pemasaran adalah cara untuk menginformasikan produk *eggroll* Donna yang berkeitan dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

25. Sumber daya atau Tenaga Kerja merupakan seluruh penduduk dalam usia kerja yang potensial dapat menghasilkan barang atau jasa yang dihitung dengan satuan produk yang dihasilkan dalam sehari.
26. Konsumen adalah masyarakat yang telah mengetahui produk *eggroll* Donna dan memberikan pemasukan untuk CV. Bandung Utama dengan membeli produk *eggroll* Donna.
27. Pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang mirip atau sama dengan produk yang ditawarkan oleh CV. Bandung Utama.
28. Pangsa Pasar adalah bagian pasar yang dikuasai oleh CV. Bandung Utama dan seluruh potensi jual.
29. Pemerintah adalah suatu organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang dalam berdirinya usaha dan kelangsungan usaha dari CV. Bandung Utama.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi ini dilakukan dengan sengaja (*purposive*) yang mempertimbangkan bahwa CV. Bandung Utama merupakan agroindustri dengan skala kecil yang mengolah makanan berbahan dasar waluh yang memiliki potensi untuk menjadi produk oleh-oleh dari daerah Cepu-Blora, Jawa Tengah. Agroindustri yang baru berkembang ini masih perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut khususnya dalam penentuan strategi pengembangan yang tepat dalam upaya meningkatkan pendapatan CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna tersebut.

4.2 Metode Penentuan Responden

Pada penelitian ini terdapat 2 kelompok responden utama dan responden pendukung. Responden utama adalah responden yang berasal dari pihak perusahaan sebanyak 2 orang yaitu pemilik CV. Bandung Utama dan pekerja di bagian produksi.

Untuk perencanaan strategis dari perspektif pelanggan digunakan survei kepuasan pelanggan. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan teknik *accidental sampling*. Tujuan dari teknik pengambilan sampel ini adalah hanya mencatat atau menyelidiki sebagian dari obyek, gejala atau peristiwa; tidak seluruhnya. Hasil yang diperoleh ialah nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*) yaitu taksiran tentang keadaan populasi. Jadi penelitian bermaksud mereduksi obyek penelitiannya tetapi ingin mengadakan generalisasi terhadap hasil-hasilnya. (Marzuki, 2005). Ketentuan mengenai ukuran sampel yang akan diambil dalam suatu penelitian didasarkan pada derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi (Singarimbun dan Effendi, 1995). Responden ditetapkan sebanyak 30 orang, dengan asumsi bahwa populasi bersifat homogen dan jumlah tersebut sudah cukup memadai untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

4.3 Metode Pengambilan Data

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara secara langsung, dengan berpedoman pada kuisoner yang telah dipersiapkan sebelumnya. Wawancara dilakukan pada objek yang dianalisis baik secara individual atau sebagai unit dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Meliputi semua komponen yang termasuk ke dalam Agroindustri *egg roll* Donna yaitu produsen *egg roll* waluh itu sendiri (pemilik dan pekerja di bagian produksi agroindustri *egg roll* Donna) data yang diperlukan adalah data produksi dan keuagan perusahaan, dan konsumen *egg roll* Donna. Selain itu juga dilakukan observasi tentang keadaan lapang terhadap permasalahan-permasalahan yang diteliti.

2. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari beragam pustaka ilmiah dari literatur yang berhubungan dengan penelitian, artikel jurnal, penelitian terdahulu, serta melalui media internet yang berhubungan dengan penelitian pengembangan CV. Bandung Utama untuk melengkapi data primer. Data sekunder juga diperoleh dari berbagai sumber seperti data dokumentasi atau data laporan yang sudah ada.

4.4 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk analisis data pada analisis kuantitatif menggunakan analisis ROI, *Cycle Efectiveness* dan *Employee Capability*. Pada analisis kualitatif yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal usaha pengolahan produk *eggroll* Donna pada CV. Bandung Utama yang terletak di Desa Ngroto, Cepu-Blora ini lalu dianalisis dengan menggunakan matrik *grand strategy* juga alat analisis SWOT dan metode *Balanced Scorecard.* Untuk melakukan analisis strategi pengembangan ini diperlukan beberapa tahap analisis yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Identifikasi lingkungan perusahaan

a. Identifikasi faktor strategi internal

Identifikasi lingkungan internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal agroindustri *eggroll* Donna sehingga dapat mengetahui sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri tersebut. Dari aspek-aspek yang ada dalam faktor internal yang dimiliki agroindustri akan diturunkan menjadi faktor kekuatan dan kelemahan yang selanjutnya ditentukan bobot dan ratingnya. Adapun tahap-tahap analisis Lingkungan Internal antara lain :

1) Membuat label rincian faktor internal yang perlu dicari dan evaluasi untuk mengenali kekuatan kunci dan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari pencarian terhadap faktor- faktor internal tersebut selanjutnya dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor internal untuk diidentifikasi, manakah dari faktor tersebut yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
2) Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*), selanjutnya digunakan untuk menentukan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan dengan melihat manakah dari variabel-variabel tersebut yang lebih penting. Pemilihan faktor yang lebih utama dengan cara membandingkan antara poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal. Lalu hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan digunakan untuk menentukan angka sebagai pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling utama.
3) Menghitung rating untuk setiap faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pada kekuatan, jika kekuatannya kecil ratingnya diberi angka 1 dan bila semakin besar ratingnya diberi angka 4. Untuk kelemahannya, jika kelemahannya besar ratingnya diberi angka 1, dan sebaliknya jika nilai kelemahannya kecil ratingnya diberi angka 4.

4) Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), sehingga memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk setiap faktor bervariasi nilainya.
5) Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, nilai total dari penjumlahan tersebut menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Langkah-langkah tersebut, lebih jelas dijabarkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS)

Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skoring (Rating x Bobot) (4)
Kekuatan :			
1. Variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. Variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. Variabel n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Kekuatan			**S**
Kelemahan :			
1. Variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. Variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. Variabel n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Kelemahan			**W**
Total skor			**S + W**
Selisih skor			**S - W**

Sumber : Rangkuti, 2009

Keterangan :
A = Bobot untuk variabel 1 sampai variabel n
B = Rating untuk variabel 1 sampai variable n (nilainya 1, 2, 3, atau 4)
S = Jumlah skor dari variabel kekuatan
W = Jumlah skor dari variabel kelemahan

b. Identifikasi faktor strategi eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat faktor-faktor strategis eksternal agroindustri *eggroll* Donna yang berpengaruh terhadap agroindustri tersebut sehingga bisa diidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi. Tahap-tahap analisis lingkungan eksternal yaitu:

1) Membuat tabel rincian faktor eksternal yang perlu dicari dan evaluasi untuk mengenali kekuatan kunci dari setiap faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya hasil dari pencarian terhadap faktor-faktor eksternal tersebut dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor eksternal untuk diidentifikasi, dari hasil identifikasi manakah dari faktor tersebut yang merupakan peluang dan ancaman.
2) Matrik EFAS (*External Factor Analysis Strategy*), selanjutnya penentuan bobot dari setiap variabel peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari setiap variabel tersebut yang lebih penting. Pemilihan faktor yang lebih penting dengan cara membandingkan antar poin variabel antar baris dan kolom dari setiap faktor eksternal.
3) Kemudian hasil poin yang telah dibandingkan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor eksternal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling penting.
4) Menghitung rating untuk setiap faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Untuk peluang, jika peluang kecil ratingnya diberi angka 1 dan bila semakin besar ratingnya diberi angka 4. Untuk ancaman, jika ancaman besar ratingnya diberi angka 1 dan sebaliknya jika nilai ancamannya kecil ratingnya diberi angka 4.
5) Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3) untuk mendapatkan skor pembobotan pada setiap faktor yang nilainya bervariasi.

Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, nilai penjumlahan inilah yang menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap setiap faktor strategis eksternalnya. Langkah-langkah tersebut, lebih jelas dijabarkan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Matriks *Eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS)

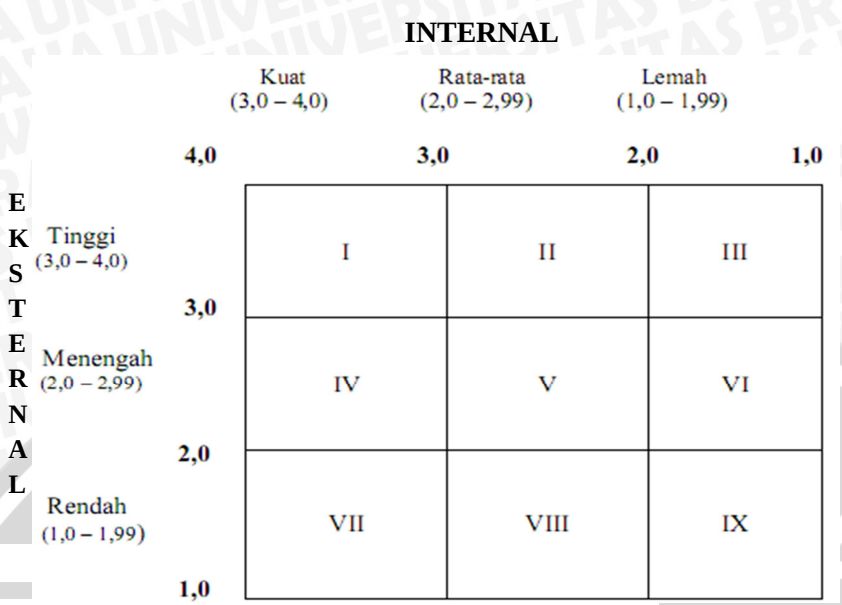
Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skoring (Rating x Bobot) (4)
Peluang :			
1. Variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. Variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. Variabel n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Peluang			**O**
Ancaman :			
1. Variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. Variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. Variabel n	An	Bn	An x Bn
Jumlah Variabel Ancaman			**T**
Total skor			**O+ T**
Selisih skor			**O - T**

Sumber : Rangkuti , 2009

Keterangan :
A = Bobot untuk variabel 1 sampai variabel n
B = Rating untuk variabel 1 sampai variable n (nilainya 1, 2, 3, atau 4)
O = Jumlah skor dari variabel peluang
T = Jumlah skor dari variabel ancaman

2. Penentuan keterkaitan antara IFAS dan EFAS dengan matriks IE

Matriks IE digunakan untuk menentukan total skor dari matrik IFAS dan matrik EFAS yang telah diperoleh dari matrik internal dan eksternal. Tujuan dari penggunaan model ini adalah untuk mendapat strategi bisnis yang lebih detail. IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari IFE matrik pada sumbu X dan total skor dari EFE matrik pada sumbu Y.



Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal

Sumber : David (2006 : 301)

Dari gambar 3 di atas didapatkan sembilan sel dengan tiga implikasi strategi berbeda (David, 2006: 302) yaitu:

a. Sel I, II, IV strategi yang seharusnya digunakan adalah strategi tumbuh dan kembangkan (*Growth and Build*) yang terdiri dari strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
b. Sel III, V, VII strategi yang tepat diterapkan dalam sel ini adalah strategi jaga dan pertahankan (*Hold and Maintain*) yang terdiri dari penetrasi pasar dan pengembangan produk.
c. Sel VI, VIII dan IX, strategi yang sebaiknya dilakukan adalah strategi tuai atau divestasikan (*Harvest or Divest*).

Rangkuti (2009), menyatakan bahwa model matriks internal-eksternal yang terdiri dari sembilan sel tersebut ditujukan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat (perusahaan-perusahaan besar yang multidivisional) untuk mengembangkan strategi secara lebih detil.

3. Penentuan keterkaitan antara IFAS dan EFAS dengan Matriks *Grand Strategy*

Penentuan keterkaitan ini digunakan untuk mengetahui posisi agrioindustri *eggroll* Donna. Analisis internal ditentukan dari selisih dari unsur kekuatan dan

kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan selisih dari unsur peluang dan ancaman. Dari kedua titik selisihnya kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu di titik kordinat. Dengan demikian akan diketahui posisi atau kedudukan perusahaan dalam memasarkan produk *eggroll* Donna dengan menggunakan Matriks *grand strategy*. Berikut ini merupakan gambar dari matriks *grand strategy* :

Gambar 4. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*

Sumber : (David, 2006)

4. Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis faktor internal dan eksternal atau analisis matrik IFAS dan EFAS maka dilanjutkan dengan menggambarkan matrik SWOT. Analisis SWOT adalah alat untuk mengenali situasi, jika dilakukan dengan benar maka akan menghasilkan rumus atau formula yang tepat dari suatu strategi (Bozaik dan Tipuric, 2006). Analisis SWOT juga digunakan sebagai alat untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang dipengaruhi oleh setiap faktor eksternal yang tidak bisa dikontrol oleh perusahaan. Dari hasil analisis matrik SWOT dapat dirumuskan berbagai kemungkinan alternatif strategi pengembangan usaha *eggroll* Donna. Formulasi keempat strategi tersebut adalah: Strategi *Strengths Opportunities* (SO), *Strengths*

Threats (ST), *Weaknesses Opportunities* (WO), dan *Weaknesses Threats* (WT) seperti terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks SWOT

IFAS / EFAS	STRENGTH (S) Menentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Menentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Sel 1 Menciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Sel 3 Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATHS (T) Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Sel 2 Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Sel 4 Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Rangkuti (2009)

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki agroindustri CV. Bandung Utama untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT

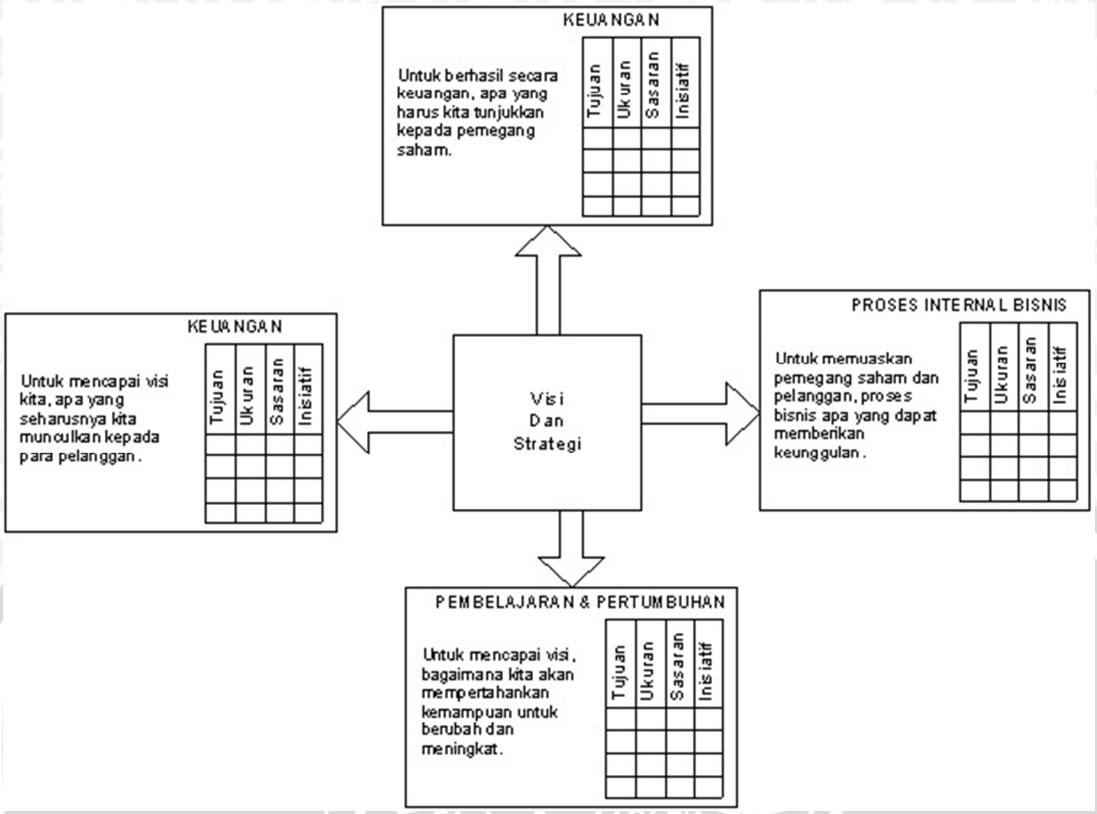
Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang sifatnya defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4.4.1 Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) adalah kartu skor yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi

keuangan dan non keuangan, antara jarak pendek dan jarak panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Terdapat empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yaitu : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Rangkuti, 2012) Tahapan dalam penyusunan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Penentuan tujuan pada empat perspektif. Yang terlebih dahulu adalah menentukan tema strategis perusahaan pada tiap perspektif yang berisi tentang tujan strategis perusahaan. Tujuan ditentukan sesuai visi, misi, dan strategi yang telah dirumuskan dalam matriks SWOT.
2. Menyusun sasaran strategi yang merupakan penjabaaran dari tujuan dan susunan secara koherensi dan komprehensif.
3. Menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) yang merupakan indicator kinerja yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi atau tema startegi yang sesuai dengan target perusahaan.
4. Menentukan inisisatif startegi dalam pernyataan kualitatif tentang langkah strategi yang dipilih untuk mencapai sasaran strategi.



Gambar 5. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

4.4.2 *Key Performance Indicator*

KPI atau yang biasanya disebut dengan ukuran kinerja merupakan kumpulan dari variabel yang digunakan sebagai ukuran kinerja dari perusahaan yang sesuai dengan setiap perspektif dari *Balanced Scorecard* pada bagian ini dijelaskan variable yang digunakan untuk mengukur kinerja dari perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran dari kinerja pada perpektif keuangan diukur dengan menggunakan *profitability ratio* atau rasio profitabilitas yang digunakann untuk mengukur efisiensi dari total modal usaha untuk menghasilkan keuntungan yang digunakan yaitu *Return of Investment* (ROI).

2. Perspektif Pelanggan

Ukuran dari kinerja pada perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan survey untuk mengukur kepuasan pelanggan (*customer satisfaction)* yang bertujuan untuk melihat tingkat kepuasan terhadap produk *eggroll* Donna yang dihasilkan oleh CV. Bandung Utama.

3. Perspektif Bisnis Internal

Ukuran dari kinerja pada perspektif bisnis internal yang digunakan ialah kegiatan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Untuk mengukur kinerja produktivitas agroindustri *eggroll* Donna dengan menggunakan *Cycle Effectiveness.* Menurut Mulyadi (2003), *Manufacturing cycle effectiveness* merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi yang ada pada agroindustri *eggroll* Donna, seperti berapa lama waktu yang dihabiskan oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses hingga produk jadi (*cycle time)* yaitu produk *eggroll* yang siap dipasarkan atau dijual.

$$Cycle\ efectiveness = \frac{processing\ time}{cycle\ time}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

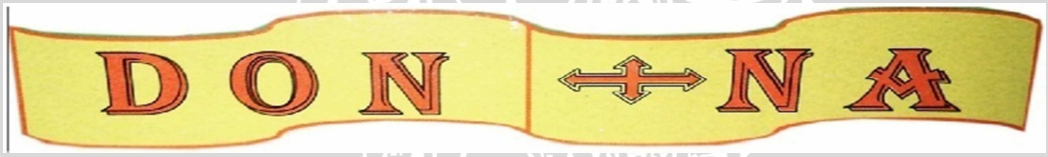
Ukuran dari kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas karyawan dengan menghitung rasio produktivitas karyawan dengan menggunakan rumus :

$$produktivitas\ TK = \frac{\text{Volume produksi}}{\text{Produksi x Jumlah TK}} \text{ x } 100\%$$

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

Usaha agroindustri *eggroll* CV. Bandung Utama berdiri tahun 2010 dengan merek Donna, pemilik dan pengelola CV. Bandung Utama adalah pasangan suami istri yaitu Bapak R. Bandono Setio Utomo (36) dan Ibu Erna (33). Nama Donna diambil dari singkatan nama Donie dan Erna selaku pemilik CV. Bandung Utama. Pemilik mendirikan CV. Bandung Utama bertujuan untuk mempopulerkan oleh-oleh khas Cepu-Blora yaitu *eggroll* dan membuka lapangan kerja. CV. Bandung Utama pada awal berdirinya hanya memiliki 5 orang pegawai, dengan usaha yang semakin maju dan pasar atau konsumen yang bertambah. Pada awal berdiri pemasarannya hanya Cepu-Blora saja sekarang sudah memiliki pasar di beberapa daerah di Jawa Timur dan Jawa Tengah, saat ini CV. Bandung Utama memiliki 30 orang pegawai dengan bagian produksi, kemasan, dan bahan adonan. Etiket merek Donna dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Etiket Merek *Eggroll* Donna
Sumber: Hasil Dokumentasi Penelitian

Produk *eggroll* yang diproduksi oleh CV. Bandung Utama yaitu rasa waluh asli, ketela ungu, dan satu rasa yang berbeda dari agroindustri *eggroll* lain di Ngroto yaitu rasa kacang hijau. Bapak Doni selaku pemilik dari agroindustri ini berani memberikan jaminan bahwa *eggroll* buatannya asli dari bahan-bahan alami dan bebas dari pengawet buatan. Pemasaran dari *eggroll* Donna telah mencakup beberapa kota besar di pulau Jawa yaitu seperti Cepu-Blora yang menjadi pusat produksi kemudian Yogyakarta, Purwodadi, Semarang, Rembang, Pati, Kudus, Sidoarjo, Ngawi, Madiun, Sragen, dan Solo.

Visi adalah suatu kondisi yang ingin dicapai jauh di masa depan (cita-cita). Visi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* adalah :

1. Membuka lapangan kerja untuk warga sekitar (ibu-ibu) sehingga dapat mengisi waktu luang untuk mendapatkan penghasilan tambahan & dapat membantu keuangan keluarga.
2. Pemanfaatan bahan pangan yang selama ini kurang diminati masyarakat (waluh, ubi ungu) sehingga dapat meningkatkan penghasilan petani.

Misi adalah suatu pernyataan agroindustri tentang peran, tujuan dan ruang lingkup usahanya. CV. Bandung Utama mempunyai misi-misi sebagai berikut :

1. Menciptakan *snack* (makanan ringan) sehat yang tidak menggunakan bahan pengawet, pemanis buatan dan pewarna.
2. Memperluas wilayah pemasaran sampai ke seluruh pelosok Indonesia bahkan sampai ke luar negeri.

5.1.1 Struktur Organisasi Agroindustri CV. Bandung Utama

Dalam usaha agroindustri *eggroll* Donna dibutuhkan struktur organisasi yang bertujuan untuk memudahkan pekerjaan dalam proses produksi *eggroll* sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Tetapi beberapa bagian di CV. Bandung Utama ini dirangkap semua oleh pemilik. Jabatan direktur dan bagian Pemasaran oleh pemilik *eggroll* Donna, yaitu Bapak R Bandono Setio.Pada Bagian produksi dan keuangan sendiri di pegang oleh Ibu Erna. Struktur organisasi *Eggroll* Donna lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 7.

Gambar 7. Struktur Organisasi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.

5.2 Karakteristik Umum Responden

5.2.1 Konsumen dan Produsen

Konsumen suatu perusahaan merupakan orang yang membeli dan menggunakan

produknya. Konsumen adalah orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk (Tjiptono & Diana 2003), Berdasarkan Hasil kuisioner didapatkan identitas responden konsumen dan produsen yang ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5. Identitas Responden

No.	Uraian	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	15	50
		Perempuan	15	50
2.	Usia	21-30 tahun	23	76
		31-40 tahun	3	10
		41-50 tahun	2	7
		≥ 50 tahun	2	7
3.	Pendidikan Terakhir	SD	2	7
		SMP	-	-
		SMA	14	46
		Diploma	6	20
		Sarjana	8	27
4.	Pendapatan	< 500.000	3	10
		500.000-1.000.000	6	20
		1.000.000-2.000.000	6	20
		2.000.000-3.000.000	11	37
		> 3.000.0000	4	13

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 2. diketahui bahwa sampel identifikasi dari konsumen CV. Bandung Utama yang membeli *eggroll* adalah 50 persen laki-laki dan 50 persen perempuan, sebagian besar berasal dari kota Cepu-Blora dan sekitarnya, dikarenakan lokasi CV. Bandung Utama berasal pada lokasi tersebut. Sedangkan umur pelanggan *eggroll* dengan jumlah tertinggi dari hasil kuisioner bekisar antara 21 sampai 30

tahun. Menurut Kotler & Amstrong (1997), menyatakan bahwa usia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen ketika mengkonsumsi suatu produk. Perbedaaan tingkat usia konsumen ini menimbulkan perbedaaan pertimbangan Dalam pengambilan keputusan untuk membeli/mengkonsumsi produk.

Hasil kuisioner tersebut telah menggambarkan bahwa *eggroll* dapat dinikmati oleh seluruh kalangan usia, ini dapat menjadi pelang bahwa semua umur bisa mengonsumsi *eggroll* , dikarenakan bahan yang digunakan CV. Bandung Utama untuk membuat *eggroll* menggunakan bahan alami berupa waluh, kacang hijau dan ubi ungu. Untuk pendidikan terakhir responden 46% berasal dari SMA. Menurut Mangkunegara (2002), menyatakan bahwa pendidikan dan pengetahuan seseorang juga mempengaruhi pola berpikir yang akan mempengaruhi penilaiannya terhadap suatu produk.

Pada tingkat pendapatan sebesar adalah 37% Rp. 2.000.000-3.000.000,- hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan *eggroll* adalah kelas menengah ke atas yaitu orang-orang yang sudah bekerja dan mengajak seluruh keluarganya. Menurut Kotler & Amstrong (1997), menyatakan bahwa apabila pekerjaan seseorang dan pendapatan yang diperoleh semakin tinggi maka akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap barang dan jasa.

Sedangkan untuk responden sendiri sebanyak 2 orang responden yang menjadi pemilik dari perusahaan. Dua orang tersebut suami istri yang berpendidikan Sarjana, Suaminya bernama Bapak Donie dan Istrinya bernama Ibu Erna. Untuk urusan marketing dan distribusi dipegang sendiri oleh Bapak Donie, sedangkan untuk keuangan dan produksi dipegang oleh sang Istri Ibu Erna. Perusahaan CV. Bandung Utama sendiri termasuk yang paling besar di antara para pesaingnya seperti Ngudi Roso, Mekar Jaya, Rendra Jaya karena telah memiliki 30 karyawan.

5.3 Analisis Lingkungan Usaha CV. Bandung Utama

Analisis lingkungan usaha merupakan proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan sendiri mencakup semua faktor, baik yang berada didalam maupun diluar perusahaan

yang dapat memenuhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

5.3.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Agroindustri *eggroll* Donna. Aspek lingkungan internal yang akan dikaji meliputi manajemen, sumber daya manusia (SDM), produksi, pemasaran, dan keuangan.

1. Manajemen

Aspek manajemen yang dianalisis terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan karyawan, pemberian motivasi dan pengendalian.

a. Perencanaan

Agroindustri *eggroll* Donna mempunyai visi dan misi dalam usahanya. Hal ini menunjukkan bahwa Agroindustri ini memiliki perencanaan jangka panjang sebagai tujuan usaha dan harapan di masa yang akan datang. Secara umum, Agroindustri *eggroll* Donna fungsi perencanaan telah dilakukan. Hal ini terlihat dengan adanya perencanaan usaha yang tersusun jelas dan tertulis, baik untuk perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Seluruh kegiatan perencanaan dilakukan oleh pemilik dan karyawan CV. Bandung Utama diantaranya perencanaan dalam hal produk, kemasan, distribusi dan harga. Pada perancanaan produk dengan merencanakan dan menentukan kuantitas produk yang diproduksi berdasarkan stok produk yang ada. Pada perencanaan distribusi pemilik melakukan perencanaan meliputi wilayah distribusi dan sistem pendistribusiannya. Pada perencanaan harga yang dilakukan adalah menetapkan harga produk sesuai dengan biaya produksi yang dikeluarkan jika adanya kenaikan harga bahan baku produksi.

b. Pengorganisasian

Pada dasarnya CV. Bandung Utama belum memiliki pengelolaan kompeten yang benar-benar fokus menangani usaha. Hal ini menyebabkan fungsi pengorganisasian *eggroll* Donna tidak berjalan dengan baik karena bagian produksi,

keuangan, maupun distribusi pemilik masih memegangnya sendiri. Laporan produksi dan keuangan dalam bentuk laporan harian produksi, mingguan, tahunan, dan pendapatan harian. Selain itu pengelolaan keuangan lain seperti pembayaran upah karyawan dan persediaan bahan baku juga dilakukan oleh pemilik Agroindustri *eggroll* Donna.

c. Pengelolaan Karyawan

Pengelolaan karyawan dalam perusahaan berterkaitan dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Budaya kerja ini merupakan harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut yang pada umumnya tetap dipertahankan. Pada Agroindstri *eggroll* Donna, budaya kerja yang terjadi lebih cenderung kearah kekeluargaan sehingga komunikasi pemilik dan pekerja lainnya bersifat tidak kaku dan memudahkan manajer dalam melakukan pembagian tugas kepada karyawan. Sebaliknya, karyawan tidak merasa malu dan ragu bila ingin menyampaikan sesuatu kepada pemilik terkait masalah pekerjaan. Selain itu perusahaan juga berupaya untuk memberikan motivasi kepada karyawannya. Upaya motivasi yang dilakukan oleh CV. Bandung Utama kepada para karyawan adalah dengan pemberian insentif disamping memberikan gaji pokok setiap bulannya jika hasil yang dikerjakan melebihi dari target. Selain itu diberikan tunjangan lainnya berupa uang yang diberikan Agroindustri *eggroll* Donna pada saat menjelang hari raya (THR).

d. Pengendalian

Pada umumnya Agroindustri *eggroll* Donna melakukan pengendalian hanya terbatas pada bidang produksi saja, khususnya dalam hal pengadaan bahan baku dan pengolahan. Pengendalian dalam hal pengadaan bahan baku penting dilakukan karena terkait langsung dengan proses pengolahan, sehingga kontinuitas pembuatan produk olahan yang diperlukan tetap terjaga. Pengendalian dalam pengolahan *eggroll* juga penting dilakukan terkait dengan kualitas atau mutu *eggroll* Donna yang dihasilkan.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Faktor penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya, yaitu kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, penting

bagi perusahaan untuk menjaga loyalitas tenaga kerja sebab secara tidak langsung tenaga kerja berperan serta dalam menentukan kemajuan suatu usaha.

Sumber daya manusia pada Agroindustri *eggroll* Donna sebanyak 30 orang terbagi atas :

a. Bagian produksi : Pada bagian produksi berjumlah 27 orang dengan latar belakang pendidikan secara umum SMP (Sekolah Menegah Pertama) dan SMA (Sekolah Menengah Atas), dimana 3 orang bertugas untuk membuat adonan dari bahan baku yang diperlukan dan 24 orang bertugas dalam pengolahan bahan adonan untuk menjadi *eggroll* yang siap konsumsi dari jumlah karyawan tersebut setiap orang bisa menghasilkan 4 kemasan.
b. Bagian pengemasan: Pada bagian pengemasan berjumlah 3 orang yang bertanggung jawab dalam menyimpan *eggroll* yang sudah jadi kemudian di kemas ke dalam plastik dengan *sealer* dan memasukkan ke dalam kotak karton untuk dikemas.
c. Bagian pemasaran: Bapak Donie sebagai pemilik juga melakukan pemasaran dan distribusi ke toko atau tempat pemesanan.
d. Bagian keuangan: Ibu Erna sebagai pemilik sekaligus mengurus laporan keuangan CV. Bandung Utama.

3. Produksi

Bahan baku waluh, telo ungu, dan kacang hijau yang digunakan dalam pengolahan menjadi *eggroll* berasal dari petani di wilayah Cepu-Blora dan sekitarnya. Ketersediaan bahan baku tergantung pada musim panen, jika tidak musim panen kemungkinan akan lebih sulit mendapat bahan baku. Agroindustri *eggroll* Donna dengan 30 orang karyawan mampu memproduksi hingga 200 kemasan dalam satu hari. Bahan tambahan dalam produksi *eggroll* Donna terdiri dari tepung terigu, gula, mentega, susu, telur, dan kelapa. Untuk bahan baku waluh terdapat pemasok dari Cepu-Blora,kacang hijau didapatkan dari pasar di daerah Cepu-Blora, sedangkan untuk telo ungu pemilik biasanya mencari di luar daerah Cepu-Blora. Sedangkan untuk bahan baku tambahan didapat di pasar di Cepu-Blora yang menjadi langganan CV. Bandung Utama. Proses pengemasan menggunakan kemasan plastik yang

ditutup menggunakan *sealer* sedangkan untuk kemaasan karton dimasukkan secara manual. Agroindustri e*ggroll* Donna sangat mengutamakan kebersihan dalam kegiatan pengolahannya karena hal ini sangat berpengaruh terhadap kualitas produk yang dihasilkan.

4. Pemasaran

Aspek pemasaran berhubungan dengan bauran pemasaran yang meliputi analisis terhadap produk, harga, distibusi dan promosi dari produk *eggroll* Dona. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha Agroindustri *eggroll* Donna strategi pemasaran yang dilakukan yaitu:

a. Produk

Usaha Agroindustri *eggroll* Donna sebagai salah satu UKM yang sedang berkembang, selalu berusaha untuk mempertahankan strategi mutu produk dan pelayanan. Dimana strategi produk dilakukan melalui penawaran barang yang berkualitas tinggi. Strategi pelayanan yaitu dengan cara membina hubungan baik dengan distributor dan konsumen melalui peningkatan pelayanan kepada distributor dan konsumen, yaitu dengan cara memberi jaminan berupa pengembalian barang kembali atau penggantian terhadap barang yang diterima dalam keadaan rusak baik kemasan maupun isi.

Dari segi kemasan, *eggroll* Donna telah menggunakan merek produk dilengkapi izin edar dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) maupun sertifikasi halal dari MUI serta informasi produk lainnya.

Agroindustri *eggroll* Donna memproduksi *eggroll* dengan 3 ukuran yaitu, 150 gram, 250 gram, dan 500 gram. Rasa yang ditawarkan ada 3 macam yaitu, waluh, kacang hijau, telo ungu. Produk *eggroll* Donna yang dihasilkan tidak menggunakan bahan pengawet. Produk *eggroll* Donna mempunyai tingkat kadaluarsa selama 6 bulan. Hal tersebut diperoleh hanya berdasarkan dari pengujian yang dilakukan pemilik *eggroll* Donna.

b. Harga

Harga merupakan unsur dari bauran pemasaran yang menghasilkan penerimaan bagi perusahaan juga menunjukan posisi perusahaan dalam persaingan.

Dalam menetapkan harga produknya, Agroindustri *eggroll* Donna memperhitungkan biaya produksinya untuk mendapat laba yang dikehendaki. Harga jual untuk produk *eggroll* Donna tidak ada perbedaan antara varian satu dengan varian rasa lainnya, perbedaan harga hanya dilihat dari ukuran produknya. Harga *eggroll* dengan kemasan 150 gram (Waluh, Telo Ungu, Kacang Hijau) Rp 10.000,-, *eggroll* dengan kemasan 250 gram (Waluh, Telo Ungu, Kacang Hijau) Rp 14.000,- dan untuk *eggroll* kemasan 500 gram (Waluh) Rp 25.000,-. Dibandingkan dengan harga *eggroll* lain, harga "*eggroll* Donna" lebih mahal dikarenakan adanya jaminan tanpa bahan pengawet, tetapi dengan harga yang sedikti lebih mahal masih dapat bersaing dengan merek lain. Berikut Tabel 6. mengenai gambaran umum harga jual produk *eggroll* Donna:

Tabel 6. Gambaran Umum Harga Jual Produk *eggroll* Donna

Produk	Berat (gram)	Harga Eceran (Rp)
Rasa Waluh	150 gram	10.000
Rasa Telo Ungu	150 gram	10.000
Rasa Kacang Hijau	150 gram	10.000
Rasa Waluh	250 gram	14.000
Rasa Telo Ungu	250 gram	14.000
Rasa Kacang Hijau	250 gram	14.000
Rasa Waluh	500 gram	25.000

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Produk *eggroll* menggunakan kemasan plastik dan dimasukkan kedalam karton sesuai dengan ukuran. Di karton tersebut sudah tertera jenis produk, merek, tanggal kadaluarsa, nomer sertifikasi, dan bahan yang digunakan.

c. Distribusi

Distribusi atau pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan dengan cara konvensional dengan menjual secara langsung di tempat produksi, dan menjual secara tidak langsung dengan menaruh di beberapa toko oleh-oleh di Jawa Tengah maupun di Jawa Timur, juga terkadang ada *reseller* yang membantu dalam penjualan

jika ada *event-event* tertentu.

5.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal akan membantu perusahaan dalam pengembangan faktor-faktor yang menyangkut peluang sehingga memberikan manfaat bagi suatu usaha dan faktor-faktor ancaman yang kemungkinan terjadi dan bisa diminimalisasi. Menurut Umar (2008), lingkungan eksternal dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan jauh atau makro dan lingkungan industri atau mikro.

1. Lingkungan Makro

a. Faktor Kebijakan Pemerintah

Politik dan hukum yang terdiri dari undang-undang, kebijakan pemerintah, lembaga pemerintah, dan kelompok berpengaruh pada keputusan penyusunan strategi usaha. Di Indonesia sebagai negara berkembang, lingkungan politik memiliki dampak yang nyata terhadap keberhasilan dan kegagalan usaha melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Kebijakan pemerintah saat ini yang sedang menggalakkan usaha kecil dan menengah terutama yang berbasis agribisnis menjadi suatu peluang.

Pada CV. Bandung Utama, faktor politik yang berpengaruh terhadap usahanya saat ini yaitu di tahun 2014 dimana diselenggarakan Pemilihan Umum (PEMILU) 5 tahun sekali ini membuat pemilik mengalami kesulitan dalam distribusi produknya. Untuk pengiriman produk tidak sesuai dengan jadwalnya atau mengalami kemunduran dalam proses pengiriman karena terhambat ramainya konvoi partai politik.

Faktor hukum yang berpengaruh terhadap usaha CV. Bandung Utama, yaitu Peraturan Daerah (PERDA) untuk UKM Cepu-Blora. Dinas pertanian Cepu-Blora Departemen Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (Departemen KUMKM) dalam berusaha mengembangkan UMKM dengan meningkatkan SDM yang dimiliki, meningkatkan aksesabilitas terhadap sumber-sumber pembiayaan, memperluas sumber pembiayaan baik bank maupun nonbank. Program tersebut meliputi bantuan permodalan, hibah, ataupun pelatihan-pelatihan manajemen. Untuk

bantuan permodalan disalurkan melalui program bantuan dana bergulir melalui pemerintah desa setempat. Tapi sejauh ini program pemerintah daerah tersebut belum dapat dirasakan oleh banyak kalangan pengusaha kecil, termasuk Agroindustri CV. Bandung Utama sendiri. Banyak dari mereka yang mengeluhkan tentang informasi yang tidak mereka terima, meskipun mendapat informasi mereka kebingungan tentang cara memperoleh dana bantuan maupun pelatihan-pelatihan yang berbasis pada UKM. Bantuan daftar hak merek dan logo ke HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual) secara gratis, dan bantuan dari Pemda (Pemerintah Daerah) Cepu-Blora untuk mengenalkan produk *eggroll* sebagai salah satu produk khas Cepu-Blora.

Dukungan pemerintah Kota Cepu-Blora yang pernah didapatkan oleh agroindustri CV. Bandung Utama, yaitu promosi dengan mengadakan pameran-pameran dalam pengenalan produk *eggroll*. Akan tetapi dewasa ini promosi yang dilakukan pemerintah semakin berkurang sehingga CV. Bandung Utama melakukan sendiri untuk promosinya. Sedangkan peran lain dari UKM Kota Cepu-Blora yaitu dapat menyerap tenaga kerja yang cukup tinggi dan mampu memanfaatkan penggunaan sumber daya alam lokal. Usaha berbahan baku waluh, kacang hijau, dan telo ungu ini merupakan salah satu usaha yang mampu menyerap tenaga kerja.

b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi merupakan faktor yang penting dalam pengembangan suatu usaha. Faktor ekonomi juga dapat mempengaruhi gaya hidup, daya beli dan pola konsumsi masyarakat. Kondisi ekonomi yang semakin membaik, dengan diiringi peningkatan daya beli masyarakat memungkinkan adanya peningkatan permintaan pasar terhadap suatu produk. Hal tersebut merupakan peluang baik bagi prospek pengembangan usaha saat ini dan dimasa akan datang.

Ketidakstabilan kondisi perekonomian Indonesia saat ini memberikan pengaruh terhadap kecenderungan iklim usaha yang tidak menentu. Salah satu pendorong ketidakstabilan perekonomian Indonesia yaitu adanya kebijakan pemerintah yang menaikkan harga bahan baku minyak (BBM). Bagi CV. Bandung Utama, faktor ekonomi tidak terlalu berpengaruh dalam pengembangan usahanya.

Dari hasil wawancara dengan pemilik CV. Bandung Utama, semua harga bahan baku utama, bahan lain, dan perawatan mesin telah ditetapkan sendiri oleh pemilik. Untuk anggaran transportasi ditambah sesuai kebutuhan. Apabila terjadi kenaikan harga bahan baku atau sebaliknya, pemilik tidak kesulitan dalam penentuan harga jual produknya. Harga *eggroll* Donna rata-rata naik tetapi kenaikan tersebut disesuaikan sesuai dengan biaya yang dikeluarkan dari bahan baku sehingga konsumen tidak terlalu kecewa dengan kenaikan harga yang tidak terlalu signifikan.

c. Faktor Sosial dan Budaya

Perubahan sosial dan budaya memberikan pengaruh terhadap kemampuan suatu usaha dalam melaksanakan tujuannya. Setiap perubahan yang terjadi dapat menjadi sebuah peluang maupun hambatan bagi pengembangan suatu usaha di masa yang akan datang. Hal ini tergantung dari pola interaksi yang terbentuk antara usaha tersebut dengan kondisi lingkungan disekitarnya. Seiring dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat, mengakibatkan peran serta individu sebagai bagian dari kehidupan sosial pun meningkat. Peningkatan pendidikan yang diikuti dengan semakin luasnya pengetahuan, meningkatkan kesadaran masyarakat akan kandungan gizi dan manfaat dalam makanan, salah satunya *eggroll* Donna yang menggunakan *tagline* "100% tanpa bahan pengawet". Saat ini masyarakat telah menyadari bahwa mengkonsumsi *eggroll* Donna dengan berkelanjutan tidak memberikan dampak buruk bagi kesehatan karena menggunakan bahan alami walaupun harganya sedikit lebih mahal dari para pesaing. Hal ini dapat dijadikan pangsa pasar potensial bagi industri makanan berbahan baku waluh khususnya Agroindustri CV. Bandung Utama. Perubahan selera konsumen menjadi salah satu faktor yang disebabkan karena pendapatan masyarakat terus meningkat, sehingga berpotensi untuk beralih pada produk lain. Oleh karena itu diperlukan inovasi dalam segi rasa dan kemasan dari produk maupun produk baru yang ditawarkan oleh CV. Bandung Utama yaitu *brownies cookies*, maupun sempring dengan bahan dasar alami yaitu waluh.

d. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu sumber utama dari sebuah perubahan, dengan adanya inovasi baru. Teknologi ini mempengaruhi bahan baku, operasi, serta produk suatu usaha karena pada dasarnya perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk peningkatan hasil, tujuan atau bahkan mengancam kedudukan usaha tersebut. Teknologi yang terus berkembang memberikan kontribusi bagi keberadaan agroindustri CV. Bandung Utama. Faktor teknologi turut membantu Agroindustri CV. Bandung Utama dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari seperti, *mixer*, kompor, dan *sealer* yang dapat memperlancar dalam kegiatan proses produksi. Untuk teknologi yang digunakan pada CV. Bandung utama termasuk lebih baik dari para pesaing karena sudah menggunakan *mixer* besar seiring peningkatan permintaan. Akan tetapi jika dibandingkan dengan pesaing besar teknologinya terbilang masih sederhana karena masih terbatasnya modal juga produksi. Selanjutnya kemajuan di bidang transportasi juga memperlancar kegiatan dalam memasarkan produknya, serta mempermudah dalam memperoleh bahan baku yang diperlukan. Perkembangan teknologi dan informasi yang terus berkembang merupakan peluang bagi Agroindustri *eggroll* Donna untuk pengembangan usaha di waktu yang akan datang.

e. Kekuatan Pesaing

1) Ancaman Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan menimbulkan beberapa ancaman bagi perusahaan yang ada, antara lain : perebutan pasar, perebutan sumber daya produksi dan peningkatan kapasitas. Ancaman pendatang baru sangat bergantung pada hambatan dalam memasuki suatu industri yaitu skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, keunggulan biaya,keunggulan teknologi, akses saluran distribusi dan peraturan pemerintah. Hambatan untuk memasuki industri ini dapat dilihat dari skala ekonomi dan permodalan yang relatif rendah, karena usaha ini tidak memerlukan skala ekonomi yang besar dan kebutuhan modal awal yang tidak terlalu banyak. Selain itu, pendatang baru yang ingin memasuki usaha ini pun tidak terpengaruh oleh peraturan-peraturan tertentu, karena pemerintah tidak membatasi

atau menghambat masuk ke dalam industri ini dengan peraturannya. Rendahnya hambatan masuk ke dalam usaha ini akan menjadi ancaman, karena masuknya pendatang baru potensial yang mampu bersaing pada usaha ini tergolong cukup tinggi.

2) Ancaman Produk Subtitusi

Keberadaan produk substitusi ini akan membatasi potensi suatu usaha. Jika suatu usaha tidak mampu meningkatkan kualitas produk, maka laba dan pertumbuhan usaha tersebut dapat terancam. Produk substitusi ini ditentukan oleh banyaknya jumlah produk yang memiliki fungsi yang sama dengan produk usaha yang dapat mempengaruhi eksistensinya di pasar. Sebagai contoh pada Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora terdapat produk *egroll* yang berbagai varian macam rasa. Semakin beragamnya produk *eggroll* di pasaran, hal ini dapat menjadi ancaman *eggroll* Donna dalam mengembangkan usahanya. Menurut pemilik *eggroll* Donna, hal ini tidak terlalu menjadi ancaman bagi usahanya, namun semakin memicu untuk terus konsisten dengan kualitas rasa dan harga dari produknya yang saat ini telah terdistribusi hingga ke berbagai kota di luar Cepu-Blora, dengan *personal selling*. Agroindustri *eggroll* Donna memproduksi *eggroll* dengan bahan baku yang alami tanpa bahan pengawet.

3) Kekuatan Tawar Pembeli / Konsumen

Pembeli mempengaruhi industri dengan melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas yang lebih baik. Kualitas produk dan pelayanan, informasi produk, jumlah pembeli, serta kemudahan konsumen beralih ke produk pesaing yang sejenis maupun substitusinya adalah faktor-faktor yang berpengaruh kuat terhadap kekuatan tawar-menawar oleh pembeli.

Produk *eggroll* Donna merupakan produk makanan ringan atau camilan sehat dengan harga terjangkau untuk semua kalangan. Banyaknya pilihan produk dengan 3 macam varian rasa dan kemasan menyebabkan pembeli dihadapkan pada beberapa pilihan tergantung selera dan tingkat kesukaan pembeli. Oleh karena itu pembeli memiliki posisi tawar menawar yang kuat. Hal ini dapat menjadi peluang bagi *eggroll* Donna karena konsumennya rata-rata telah memiliki loyalitas terhadap produk

eggroll Donna dan sebaliknya pemilik memiliki hubungan baik dengan pelanggan (ramah dan pelayanannya baik).

4) Kekuatan Tawar Penjual / Pemasok

Analisis kekuatan tawar menawar pemasok ditujukan untuk melihat kemampuan pemasok dalam mempengaruhi suatu industri melalui kemampuannya memenuhi kebutuhan konsumennya. Pemasok merupakan pihak yang dibutuhkan dalam penyediaan bahan baku untuk kelangsungan proses produksi. Agroindustri CV. Bandung Utama membutuhkan pemasok bahan baku utama dan bahan tambahan lainnya seperti tepung terigu,gula, susu, gas elpiji, dll. Yang dapat diperoleh dari toko-toko atau langganan di pasar. Agroindustri CV. Bandung Utama memiliki banyak pilihan dalam menentukan pemasok bahan utama dan bahan tambaha sehingga kekuatan tawar menawar pemasok tidak begitu dirasakan oleh CV. Bandung Utama. Hubungan baik antara pemilik dan pemasok juga terjalin sampai saat ini.

5) Persaingan Diantara Perusahaan Sejenis

Menurut Porter (1997), tingkat persaingan dipengaruhi oleh 6 faktor, yakni:

a) Jumlah kompetitor,
b) Tingkat pertumbuhan industri,
c) Karakteristik produk,
d) Biaya (produksi) tetap yang besar,
e) Kepastian produksi,
f) Besarnya hambatan yang keluar berupa aset dan idealisme bisnis.

Persaingan yang terjadi dalam industri pengolahan *eggroll* cukup kompetitif. Kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya produk *eggroll* yang dipasarkan di wilayah Cepu-Blora, khususnya di Toko dan Pusat Oleh-oleh Cepu-Blora terdapat beberapa industri pengolahan *eggroll* yaitu Ngudi Roso, Rendra Jaya, UD. Khumairah, Mekar Jaya dengan menawarkan produk yang sama dengan harga bersaing. Bertambahnya jumlah agroindustri pengolahan *eggroll* menunjukkan semakin tingginya tingkat persaingan yang terjadi antar produsen. Selain itu, skala usaha yang dijalankan juga beragam, yaitu mulai dari skala rumah tangga, kecil, menengah. Dengan jumlah pesaing yang

cukup banyak kondisi ini menjadikan motivasi untuk CV.. Bandung Utama dalam menghasilkan produk yang cukup baik, berkualitas, dan bersaing di pasaran.

5.4 Identifikasi Faktor Lingkungan Agroindustri CV. Bandung Utama

Hasil identifikasi terhadap lingkungan internal dan eksternal digunakan untuk menyusun matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) dan *External Factor Analysis Strategy* (EFAS). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi strategi yang dijalankan *eggroll* Donna.

5.4.1 Analisis Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi *eggroll* Donna. Beberapa variabel mengenai peluang dan ancaman, hasil dari wawancara langsung dan pengisian kuisioner tehadap pihak-pihak terkait, seperti pemilik, dan konsumen *eggroll* Donna. Identifikasi faktor-faktor eksternal *eggroll* Donna dapat dilihat pada Tabel 7. Faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi *eggroll* Donna tersebut diantaranya :

Tabel 7 . Identifikasi Faktor Eksternal *Eggroll* Donna

No.	Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
1.	Politik, pemerintah dan hokum	-	Rendahnya dukungan pemerintah Cepu-Blora dalam pelatihan dan pengembangan UKM di Cepu Blora.
2.	Ekonomi	-	Kenaikan harga bahan baku
3.	Sosial dan budaya	a. Perubahan selera konsumen b. Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kesehatan untuk mengonsumsi makanan alami c. Banyaknya Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora	Produk *eggroll* yang tergolong baru.
4.	Teknologi	Perkembangan sistem informasi dan teknologi	-
5.	Kekuatan pesaing	a. Adanya pendatang baru yang memotivasi pemilik untuk menjadikan produknya terbaik b. Adanya produk pengganti (substitusi) jenis *eggroll* lain yang tidak menjadi ancaman bagi usahanya.	Hambatan masuk dalam usaha makanan (*eggroll*) relatif rendah

Tabel 7. (Lanjutan)

		c. Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Agroindustri *eggroll* Donna dan pemasok	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

a. Rendahnya dukungan pemerintah daerah Cepu-Blora dalam pengembangan UKM di Kabupaten Cepu-Blora karena hanya sebatas promosi dan pengenalan produk lewat pameran-pameran, tidak adanya pelatihan dan pengembangan UKM menjadikan ancaman bagi UKM. Hal ini terjadi jika UKM tersebut tidak bisa mengelola usahanya kemungkinan mengalami kebangkrutan akan terjadi.
b. Dengan adanya Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora, seperti Gardena dan 66 : hal ini merupakan peluang bagi UKM yang ada di Cepu-Blora, salah satunya yaitu *eggroll* Donna. Dengan memasarkan hasil produksi melalui swalayan juga merupakan salah satu cara untuk mempromosikan produk *eggroll* Donna kepada masyarakat luas.
c. Kenaikan biaya bahan baku : kenaikan bahan bakar minyak (BBM) juga berdampak pada kenaikan biaya bahan baku yang disebabkan karena adanya pengaruh terhadap peningkatan harga bahan baku *eggroll* Donna, baik bahan baku utama maupun bahan baku tambahan. Harga yang tidak stabil menyebabkan suatu ancaman bagi Agroindustri *eggroll* Donna, karena mempengaruhi biaya produksi sehingga harga jual produk naik namun tidak terlalu signifikan dan masih bisa diterima oleh konsumen.
d. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan: peningkatan pengetahuan masyarakat akan pentingnya kesehatan merupakan peluang terhadap permintaan produk *eggroll* Donna. Saat ini masyarakat telah menyadari bahwa mengkonsumsi *eggroll* secara berkelanjutan tidak berdampak pada masalah kesehatan karena menggunakan bahan alami.
e. Perubahan selera konsumen : perubahan selera konsumen menjadi peluang bagi *eggroll* Donna karena pihak CV. Bandung Utama selalu mengutamakan keinginan konsumen. Dari segi varian rasa produk, hingga produk baru dengan

bahan dasar waluh, dan kemasan baru menjadi pertimbangan CV. Bandung Utama untuk tetap mendengarkan keinginan konsumen.

f. Perkembangan sistem informasi dan teknologi : perkembangan sistem informasi saat ini merupakan peluang bagi Agroindustri *eggroll* Donna sebagai sarana promosi, misalnya melalui telepon dan media internet. Selain itu, dengan penggunaan teknologi yang tepat guna, dapat meningkatkan kapasitas produksi *eggroll* Donna. Tetapi untuk media internet kurang dimaksimalkan karena media ini belum dimanfaatkan oleh *eggroll* Donna sendiri.

g. Adanya pendatang baru : produk *eggroll* dapat dengan mudah ditiru, sehingga siapa pun dapat memproduksinya. Hal ini merupakan peluang bagi Agroindustri *eggroll* Donna untuk terus termotivasi sehingga konsisten menjadi produk yang terbaik dalam segi rasa, harga, dan kemasan. Apabila ada pendatang baru yang memproduksi *eggroll*, pemilik langsung mencari tahu bagaimana produk dari pesaingnya melalui konsumen yang membeli produk lain tersebut sehingga pemilik dapat berinovasi lebih baik lagi.

h. Adanya produk pengganti (substitusi) jenis *eggroll* lain: keberadaan produk substitusi ini akan membatasi potensi suatu usaha. Jika Agroindustri *eggroll Donna* tidak mampu meningkatkan kualitas produk, maka laba dan pertumbuhan usahanya dapat terancam. Tetapi, dalam kurun waktu 4 tahun ini Agroindustri *eggroll* Donna terus meningkatkan kualitas produknya, sehingga adanya produk pengganti bukan ancaman baginya.

i. Adanya hubungan baik dengan pembeli dan pemasok : pemilik Agroindustri *eggroll* Donna hingga saat ini masih terus menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok, sehingga pembeli tetap loyal terhadap produk *eggroll* Donna dan pemasok tetap bekerja sama dengan Donna.

j. Hambatan masuk dalam usaha makanan *eggroll* relatif rendah : modal yang dibutuhkan untuk memasuki usaha ini tidak banyak dan tidak adanya peraturan pemerintah yang membatasi atau menghambat masuk ke dalam usaha ini, sehingga siapa pun dapat mendirikan usaha sejenis *eggroll* Donna.

k. Menurut pemilik CV. Bandung Utama, *eggroll* merupakan camilan yang tergolong baru, sehingga banyak orang yang belum mengenal produk ini. Hanya masyarakat Cepu-Blora dan sekitarnya yang mengetahui tentang produk ini, sehingga pemilik selalu berusaha untuk mengenalkan produknya dengan cara mencari pasar agar produknya bisa lebih dikenal lagi secara luas.

5.4.2 Analisis Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Analisis faktor internal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Agroindustri *eggroll* Donna. Beberapa variabel mengenai kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dan pengisian kuesioner tehadap pihak-pihak terkait, seperti pemilik Agroindustri *eggroll* Donna. Identifikasi faktor-faktor internal *eggroll* Donna dapat dilihat pada Tabel 8. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi *eggroll* Donna tersebut diantaranya :

Tabel 8. Identifikasi Faktor Internal E*ggroll* Donna

No.	Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
1.	Manajemen	a. Keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan	-
2.	Sumber Daya Manusia	a. Tenaga kerja berasal dari wilayah sekitar b. Memiliki karyawan tetap c. Ketrampilan tenaga kerja bagian produksi cukup baik	-
3.	Produksi dan Operasi	Peralatan yang digunakan memadai	a. Sulit mendapat bahan baku jika musim hujan. b. Kurangnya profesionalitas dalam bekerja.
4.	Pemasaran	a. Produk yang ditawarkan *eggroll* Donna unik dengan varian rasa berbeda b. Produk *eggroll* Donna memiliki sertifikasi halal dan ijin dari Dinkes c. Lokasi yang strategis	Promosi yang cukup efektif hanya lewat pameran dan personal selling
5.	Keuangan	a. Modal mencukupi	-

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

a. Tenaga kerja yang digunakan berasal dari wilayah sekitar : hal tersebut merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Agroindustri *eggroll* Donna. Hal ini merupakan suatu kepedulian Agroindustri *eggroll* Donna untuk memberdayakan masyarakat sekitar, sehingga dapat mengurangi pengangguran. Secara umum tenaga kerja di CV. Bandung Utama lulusan SMP dan SMA. Tetapi hal tersebut juga menjadi kelemahan dari CV. Bandung Utama karena jika ada salah satu warga memiliki acara syukuran, maka sebagian karyawan tidak maksimal dalam bekerja.
b. Kurangnya profesionalitas dalam bekerja, kebiasaan warga di Cepu-Blora apabila ada salah satu warga yang memiliki acara syukuran maka warga lainnya turut serta membantu atau dalam bahasa daerah disebut “ngerewang” Jika hal tersebut berlangsung lama maka produksi akan turun. Menurut Pemilik Agroindustri *eggroll* Donna hal tersebut terjadi dikarenakan belum ada tenaga professional yang digunakan oleh perusahaan.
c. Dalam suatu perusahaan karyawan tetap sangat penting untuk memperlancar proses produksi. Pada Agroindustri *eggroll* Donna karyawan yang di pekerjakan sudah menjadi karyawan tetap. Sehingga pemilik tidak mencari tenaga kerja kontrakan atau outsourcing.
d. Produk *eggroll* Donna memiliki sertifikat halal dari MUI dan izin Dinkes (Dinas Kesehatan), serta sertifikasi dari Badan POM : Agroindustri *eggroll* Donna adalah usaha yang bergerak dalam bidang makanan. Syarat mendasar yang harus dimiliki oleh produk makanan yang dipasarkan melalui swalayan yaitu adanya sertifikasi halal yang diberikan oleh MUI serta sertifikasi produk dari Dinas Kesehatan Kota Cepu-Blora dan sertifikasi dari Badan POM. Hal ini menjadi kekuatan yang dimiliki oleh *eggroll* Donna. Adanya ketiga sertifikasi tersebut memiliki fungsi untuk meyakinkan para pelanggan akan produk yang dihasilkan tersebut layak dan aman untuk dikonsumsi.
e. Produk yang ditawarkan oleh Agroindustri *eggroll* Donna unik dengan varian rasa berbeda: adanya keunikan dan ragam rasa yang ditawarkan oleh "*eggroll*

Donna", merupakan hal yang dapat menarik para pelanggan, sehingga dapat meningkatkan permintaan produk.

f. Keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan dan mencari pasar sangat baik : hal ini menjadi modal untuk dapat mengembangkan usaha terbukti dengan bertambahnya karyawan dari awal berdirinya sampai sekarang. Pencarian pasar oleh pemilik yang awalnya hanya di daerah Cepu saja, sekarang mulai dipasarkannnya *eggroll* diluar provinsi Jawa Tengah. Dengan adanya kemauan yang kuat dengan menjaga kualitas rasa dan harga dan pencarian pasar, maka dapat memotivasi pemilik Agroindustri *eggroll* Donna untuk menjadikan produknya bisa bersaing dengan produsen *eggroll* lainnya.
g. Keterampilan yang dimiliki tenaga kerja produksi cukup baik : keterampilan tenaga kerja produksi cukup baik dan umumnya Agroindustri *eggroll* Donna memiliki tenaga kerja yang tetap. Hal ini dapat mempengaruhi efisiensi dalam berproduksi, sehingga faktor ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Agroindustri *eggroll* Donna.
h. Promosi yang cukup efektif : promosi merupakan hal yang sangat penting untuk memperkenalkan produk pada masyarakat maupun konsumen yang telah mengenal produk. Agroindustri *eggroll* Donna telah melakukan promosi secara cukup efektif. Promosi yang dilakukan yaitu, melalui pameran dan *personal selling* dengan menawarkan produk *eggroll* secara langsung.
i. Modal mencukupi : Agroindustri *eggroll* Donna memiliki modal yang cukup dalam memproduksi produknya, menurut pemilik CV. Bandung Utama sendiri mengetakan bahwa modal perputaran uang dari produksi masih cukup untuk melakukan produksi selanjutnya.
j. Lokasi Agroindustri *eggroll* Donna strategis : lokasi Agroindustri *eggroll* Donna terdapat di Desa Ngroto Cepu-Blora Jawa Tengah yang sudah terkenal sebagai sentra produksi *eggroll*. Dari sisi pelanggan lokasi Agroindustri *eggroll* Donna saat ini dikatakan strategis karena mudah dijangkau dan banyak yang mengetahui lokasi tersebut terutama warga Cepu-Blora sendiri.

k. Peralatan yang digunakan mencukupi : peralatan yang dimiliki masih mencukupi dengan jumlah produksi yang stabil. Peralatan yang ditambah kapasitasnya menjadi bukti bahwa perkembangan CV. Bandung Utama semakin baik, seperti mixer yang awalnya berkapasitas kecil berubah menjadi mixer berkapasitas lebih besar seiring meningkatnya produksi dan penjualan. Hal ini menjadi kekuatan yang dimiliki oleh *eggroll* Donna.

l. Kesulitan dalam memperoleh bahan baku : kesulitan dalam memperoleh bahan baku yang tergantung dengan musim kemarau merupakan kelemahan yang dimiliki Agroindustri *eggroll* Donna dalam kesediaan bahan baku, sehingga pemilik terkadang mencari bahan baku dari daerah diluar Cepu-Blora.

5.5 Strategi Pengembangan Usaha *Eggroll* Donna

Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) dan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*). Analisis kedua matriks tersebut dibuat berdasarkan hasil identifikasi dari kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) yang menjadi faktor-faktor internal perusahaan dan faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Keempat faktor tersebut mempengaruhi pemilihan strategi pengembangan usaha Agroindustri *eggroll* Donna.

1. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Faktor eksternal yang diidentifikasi bertujuan untuk menentukan faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman dari Agroindustri *eggroll* Donna. Identifikasi faktor eksternal dan internal dilakukan dengan menggunakan matriks urgensi untuk mendapatkan bobot dari masing-masing variabel eksternal melalui wawancara dengan pemilik dan kuisioner terhadap konsumen *eggroll* Donna. Hasil wawancara terhadap penilaian tersebut dirata-rata kemudian untuk memperoleh bobot matriks dengan bobot total sama dengan satu. Untuk peluang dan ancaman, besar kecilnya bobot yang diberikan tergantung pada besar kecilnya pengaruh atau tingkat kepentingan relatif faktor kunci tersebut terhadap kesuksesan Agroindustri *eggroll* Donna. Sedangkan *rating* yang diberikan tergantung pada tinggi rendahnya respon yang ditunjukkan oleh Agroindustri *eggroll* Donna terhadap peluang dan ancaman,

mulai dari respon yang sangat tinggi sampai respon rendah, maka diperoleh hasil pada Tabel 9.

Berdasarkan perhitungan matriks EFAS pada Tabel 9, faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi Agroindustri *eggroll* Donna yaitu adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Agroindustri *eggroll* Donna dan pemasok dengan score 0,72. Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Agroindustri *eggroll* Donna dengan pemberian diskon jika membeli dengan jumlah tertentu dan hubungan baik dengan pemasok merupakan hal yang penting dan harus selalu ditingkatkan karena pada dasarnya hubungan baik ini bisa meningkatkan loyalitas pelanggan dan pemasok. Jika Loyalitas pelanggan terjaga maka pelanggan akan selalu setia dengan Agroindustri *eggroll* Donna begitu juga dengan pemasok tetap setia pada merek tersebut. Faktor eksternal yang menjadi ancaman utama yang dapat dihindari oleh Agroindustri *eggroll* Donna yaitu produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran *score* 0,26.

Tabel 9. Matriks EFAS Agroindustri *Eggroll* Donna

Faktor Strategis Eksternal	**Bobot**	***Rating***	***Score***
Peluang (*Opportunities*)			
Perubahan selera konsumen	0,09	2	0,18
Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi makanan alami	0,11	3	0,33
Banyaknya Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora	0,04	1	0,04
Adanya pendatang baru yang memotivasi pemilik untuk menjadikan produknya terbaik	0,07	2	0,14
Adanya produk pengganti (substitusi) jenis *eggroll* lain yang tidak menjadi ancaman bagi usahanya	0,04	1	0,04
Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Donna dan pemasok	0,18	4	0,72
Total Skor Peluang			1,45
Ancaman (Threats)			
Rendahnya Dukungan pemerintah Cepu-Blora dalam pelatihan dan pengembangan UKM di Cepu Blora.	0,09	3	0,27
Hambatan masuk dalam usaha makanan (*eggroll*) relatif rendah	0,18	1	0,18
Kenaikan harga bahan baku	0,07	3	0,21
Produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran	0,13	2	0,26
Total Skor Ancaman			0,92
Total Skor Peluang dan Ancaman			**2,37**
Selisih Skor Peluang dan Ancaman			**0,53**

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Produk *eggroll* yang tergolong baru menjadikan produk ini belum dikenal diluar wilayah Cepu-Blora, sehingga perlu adanya promosi dengan menggunakan media internet atau pengenalan produk di luar wilayah Cepu-Blora. Jika hal tersebut dilakukan akan memperluas pasar dan akan terjadi peningkatan penjualan. Untuk masayarakat wilayah Cepu-Blora juga perlu dikenalkan dengan kualitas dari produk *eggroll* Donna yang menggunakan bahan alami sehingga dapat meningkatkan penjualan di daerah Cepu-Blora.

Hasil analisis matriks EFAS untuk peluang dan ancaman diperoleh total *score* sebesar 2,37. Hal ini menunjukkan bahwa Agroindustri *eggroll* Donna berada di atas rata-rata (2,0). Total *score* sebesar 2,37 mengindikasikan bahwa *eggroll* Donna merespon dengan baik peluang dan ancaman yang ada dalam usahanya. Artinya, strategi usaha yang diterapkan pada Agroindustri *eggroll* Donna secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan efek yang mungkin timbul dari ancaman eksternal.

2. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Analisis matriks IFAS dilakukan dengan mengolah faktor-faktor internal Agroindustri *eggroll* Donna yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan usaha. Kekuatan dan kelemahan tersebut diberi bobot seperti pada matriks EFAS. Hanya saja pada matriks IFAS, rating tinggi yaitu nilai 4 diberikan pada faktor yang menjadi kekuatan utama bagi Agroindustri *eggroll* Donna dan mengurutkannya sampai *rating* terendah yaitu nilai 1 untuk faktor yang menjadi kelemahan utama Agroindustri *eggroll* Donna. Matriks IFAS Agroindustri *eggroll* Donna dapat dilihat pada Tabel 10.

Berdasarkan perhitungan matriks IFAS pada Tabel 10, faktor internal strategis yang menjadi kekuatan bagi Agroindustri *eggroll* Donna yaitu modal yang mencukupi dengan nilai *score* yaitu sebesar 0,56. Modal yang dimiliki perusahaan sangat kuat atau stabil sehingga tidak perlu adanya peminjaman atau hutang kepada lembaga peminjaman ataupun Bank, Hal ini membuat proses produksi menjadi lancar. Dengan adanya modal yang kuat, bahan-bahan untuk membuat *eggroll* tetap tersedia. Hal tersebut tidak menjadikan pemilik usaha tidak terlalu fokus terhadap

ketersediaan bahan baku dan proses produksi, tetapi fokus untuk perluasan pasar sehingga konsumen terus bertambah walaupun strategi pemasaran yang digunakan masih konvensional yaitu dari mulut ke mulut dan penjualan di tempat produksi.

Tabel 10. Matriks IFAS Agroindustri Eggroll Donna

Faktor Strategis Internal	**Bobot**	***Rating***	***Score***
Kekuatan (*Strengths*)			
Keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan	0,07	2	0,14
Tenaga kerja berasal dari wilayah sekitar	0,05	1	0,05
Memiliki karyawan tetap	0,07	2	0,14
Ketrampilan tenaga kerja bagian produksi cukup baik	0,09	2	0,18
Peralatan yang digunakan memadai	0,07	2	0,14
Produk yang ditawarkan *eggroll* Donna unik dengan varian rasa berbeda	0,05	1	0,05
Produk *eggroll* Donna memiliki sertifikasi halal, ijin dari Dinkes, sertifikasi Badan POM	0,09	2	0,18
Lokasi yang strategis	0,11	3	0,33
Modal mencukupi	0,14	4	0,56
Total Skor Kekuatan			1,77
Kelemahan (*Weakness*)			
Sulit mendapat bahan baku jika musim hujan	0,14	1	0,14
Kurangnya profesionalitas dalam bekerja	0,09	3	0,27
Promosi yang cukup efektif hanya lewat pameran dan personal selling	0,03	4	0,12
Total Skor Kelemahan			**0,53**
Total Skor Kekuatan dan Kelemahan			**2,3**
Selisih Kekuatan dan Kelemahan			**1,24**

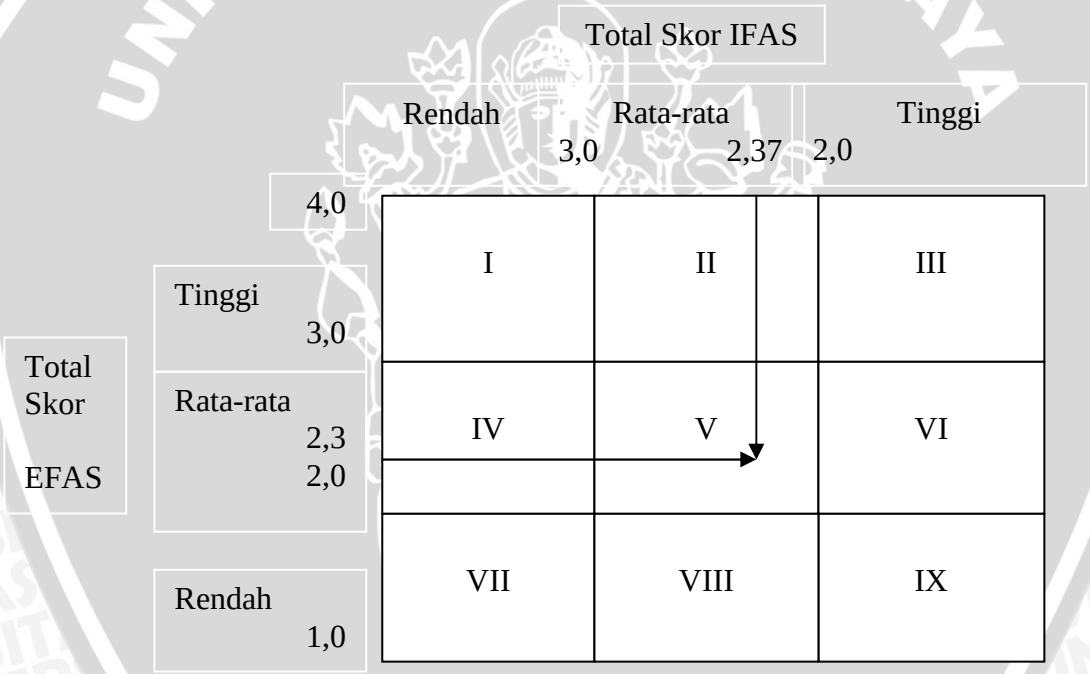
Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Faktor strategis internal yang menjadi kelemahan terbesar dari Agroindustri *eggroll* Donna yaitu kurangnya profesionalitas dalam bekerja dengan *score* 0,27. Hal ini dapat mempengaruhi jumlah produksi, dimana dalam 1 hari bisa diproduksi 300 kemasan *eggroll* menjadi berkurang hingga setengahnya sehingga produksi mengalami kendala serta penjualan produk dapat terhambat. Hasil analisis matriks IFAS untuk kekuatan dan kelemahan diperoleh total *score* berada di atas rata-rata (2,0) yaitu sebesar 2,3. Hal ini mengidentifikasikan posisi Agroindustri *eggroll*

Donna cukup kuat yang artinya CV. Bandung Utama dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisasi kelemahannya.

5.6 Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Analisis Matriks Internal-Eksternal digunakan untuk memadukan kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan dengan peluang dan ancaman terhadap perusahaan dari lingkungan eksternal Agroindustri *eggroll* Donna. Analisis dengan menggunakan matriks IE yaitu skor bobot hasil perkalian bobot dengan *rating* pada lingkungan Internal (IFAS) sebesar 2,37 dipetakan pada sumbu X dan total skor pada lingkungan eksternal (EFAS) sebesar 2,3 dipetakan pada sumbu Y. Dan berikut merupakan hasil analisis matriks IE dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Matriks Internal-Eksternal *Eggroll* Donna

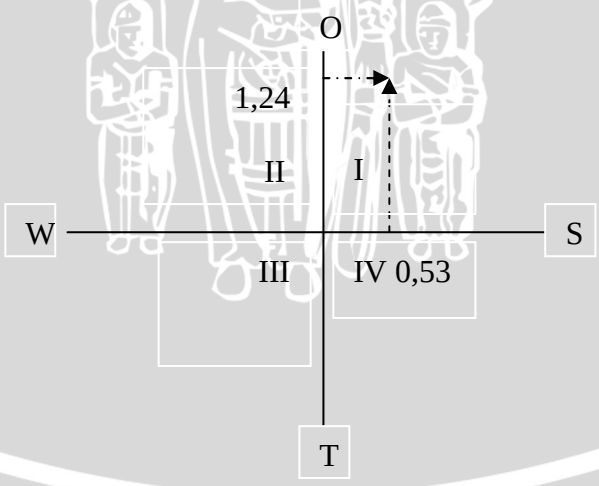
Pada Gambar 8, dapat dilihat untuk posisi perusahaan pada kolom V yaitu *growth* konsentrasi melalui integrasi horizontal. Menurut Rangkuti (2012), dijelaskan bahwa perusahaan didesain untuk mencapai pertumbuhan, pertumbuhan dalam penjualan, asset, profit dan kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses pasar secara luas. Produk CV. Bandung Utama

juga bisa menciptakan strategi yang efektif untuk penjualan *eggroll.* Strategi yang bisa digunakan yaitu dengan meningkatkan kualitas produk atau jasa, pengembangan teknologi, dan perluasan pangsa pasar.

Sedangkan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi horizontal adalah suatu tindakan agar pasar yang dimiliki bisa lebih luas lagi, strategi ini dapat dilakukan dengan cara memperluas perusahaan yaitu membangun perusahaan di lokasi yang berbeda dan meningkatkan jenis produk. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan baik dalam proses produksi maupun pemasaran.

5.7 Matriks Grand Strategy

Matriks *grand strategy* digunakan untuk mengetahui pengembangan dari suatu perusahaan yaitu CV.. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll.* Untuk menyusun matriks ini yaitu dengan cara menentukan selisih dari faktor internal antara kekuatan dan kelemahan juga faktor eksternal antara peluang dan ancaman bagi perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai matriks *grand strategy* dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Matriks *grand strategy Eggroll* Donna.

Berdasarkan hasil matriks *grand strategy* pada gambar 9, dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk *eggroll* Donna termasuk dalam posisi kuadran I yang mendukung strategi agresif. Pada situasi ini sangat menguntungkan perusahaan,

karena perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Artinya perusahaan tersebut dalam kondisi yang sangat dimungkinkan untuk mengembangkan produk secara terus menerus, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal, Perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan serta merebut peluang dan menghindari ancaman. Pada kuadran ini konsentrasi melalui integrasi vertikal adalah agar perusahaan dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya perusahaan harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang kurang efisien untuk mengontrol kualitas dan distribusi produk. Selain itu, melakukan strategi vertikal *forward integratin* dengan memperluas saluran ditribusi untuk lebih mengenalkan produk *eggroll* pada konsumen agar perluasan pasar terus meningkat dan juga meningkatkan penjualan.

5.8 Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Tujuan dari matriks SWOT ini yaitu untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih strategi yang terbaik. Sehingga tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi. Empat strategi utama yang disgunakan yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*) dan WT (*Weakness-Threats*). Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari faktor internal dan faktor eksternal. Hasil analisis matriks SWOT "*eggroll* Donna" dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Matriks SWOT *Eggroll* Donna

Faktor Internal / Faktor Eksternal	Kekuatan (*Strengths*-S)	Kelemahan (*Weakness*-W)
	1. Keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan 2. Tenaga kerja berasal dari wilayah sekitar 3. Memiliki karyawan tetap 4. Ketrampilan tenaga kerja bagian produksi cukup baik 5. Peralatan yang digunakan memadai 6. Produk yang ditawarkan *eggroll* Donna unik dengan varian rasa berbeda 7. Produk *eggroll* Donna memiliki sertifikasi halal, ijin dari Dinkes, Sertifikasi Badan POM 8. Pencarian pasar secara terus menerus 9. Modal mencukupi	1. Sulit mendapat bahan baku jika musim hujan 2. Turnnya produksi jika ada hajatan di wilayah produksi 3. Promosi yang cukup efektif hanya lewat pameran dan personal selling
Peluang (*Opportunities*-O) 1. Perubahan Selera konsumen 2. Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi makanan alami 3. Banyaknya Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora 4. Adanya pendatang baru yang memotivasi pemilik untuk menjadikan produknya terbaik 5. Adanya produk pengganti (substitusi) jenis *eggroll* lain yang tidak menjadi ancaman bagi usahanya 6. Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Donna dan pemasok	Strategi SO 1. Memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan ($S_{6,7,8}$ dan $O_{1,2,3,4,5,6}$) 2. Pengembangan produk ($S_{1,4,5,6,9}$ dan $O_{1,3,4,5,6}$)	Strategi WO 1. Menambah tenaga pemasar dan produksi untuk meningkatkan penjualan ($W_{2,3}$ dan O_6) 2. Penjadwalan pembelian bahan baku atau alternatif pemasok lain ($_{W1}$ dan O_6)

Tabel 11. (Lanjutan)

Ancaman (*Threats*-T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Rendahnya Dukungan Pemerintah Cepu-Blora dalam pelatihan dan pengembangan UKM di Cepu-Blora 2. Hambatan masuk dalam usaha makanan (*eggroll*) relatif rendah 3. Kenaikan harga bahan baku 4. Produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran	1. Mempertahankan dan meningkatkan jenis serta kualitas produk ($S_{1,4,6,7}$ dan $T_{1,2}$) 2. Mematok harga rata-rata agar tetap memperoleh keuntungan (S_9 dan T_3) 3. Menambah jaringan distribusi melalui media promosi yang efisien ($S_{6,7,8}$ dan T_4)	1. Menyediakan stok bahan baku atau produk untuk keperluan mendesak atau kapanpun dibutuhkan (W_1 dan T_3)

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

1. Strategi SO

Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal Agroindustri *eggroll* Donna untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada agar memperoleh keuntungan bagi usahanya. Terdapat dua alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi S-O yaitu :

a. Memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan

Strategi ini dapat dilakukan dengan mencari dan meningkatkan lokasi pemasaran, misalnya dengan adanya toko oleh-oleh dan swalayan yang ada di area Cepu-Blora dan sekitarnya. Agroindustri *eggroll* Donna berpotensi untuk memasarkan produknya pada tempat tersebut, sehingga *eggroll* Donna dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Selain itu, adanya perubahan selera konsumen dan meningkatnya kesadaran masyarakat tentang kesehatan dalam mengkonsumsi makanan alami. Hal ini didukung juga dengan adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan dan pemasok bahan baku *eggroll Donna* dalam memproduksi dan memasarkan produknya, sehingga dapat meningkatkan permintaan dan jumlah produksi. Hal lain yang dapat dilakukan oleh Agroindustri *eggroll* Donna untuk memperluas pasar yaitu dengan pencarian pasar secara terus menerus. Diharapkan masyarakat di luar daerah Cepu-Blora bisa mengenal dan mengetahui produk *eggroll* Donna sehingga pangsa pasar dari *eggroll* Donna bertambah dari luar daerah Cepu-Blora. Hal tersebut dapat memotivasi pemilik *eggroll* Donna untuk

selalu konsisten dengan kualitas rasa dan harga sehingga konsumen selalu menggemari produk dari *eggroll* Donna.

b. Pengembangan produk

Dengan adanya keuletan dari pemilik Agroindustri *eggroll* Donna agar terus mengembangkan produk yang ditawarkan sehingga dapat bersaing di pasar. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan memberikan variasi rasa dan kemasan yang bagus pada tiap produk *eggroll* Donna.

Berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan kepada pelanggan *eggroll* Donna, mayoritas pelanggan memutuskan membeli produk *eggroll* Donna karena rasanya yang enak, gurih, dan menggunakan bahan alami yang aman. Dari segi kemasan, produk didukung dengan adanya label alami juga adanya label halal, serta ijin dari Dinas Kesehatan dan sertifikat dari Badan POM. Dengan adanya pengembangan produk melalui keberagaman yang ditawarkan oleh *egroll* Donna, baik dari segi produk dengan 3 macam variasi rasa maupun kemasan diharapkan mampu menarik perhatian pelanggan.

2. Strategi WO

Strategi W-O adalah strategi yang bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang dimiliki oleh Agroindustri *eggroll* Donna. Ada tiga alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi W-O, yaitu:

a. Melakukan produksi secara kontinyu

Produksi yang dilakukan secara kontinyu akan menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi bila dibandingkan dengan produksi yang hanya berdasarkan pesanan saja. Proses produksi sangat bergantung pada ketersediaan bahan baku. Agroindustri e*ggroll* Donna memiliki potensi untuk berproduksi secara kontinyu. Hal tersebut didukung dengan adanya hubungan baik antara pemilik dengan pemasok bahan baku dan pelanggan, dimana pemasok dapat membantu memenuhi kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan dan pelanggan dapat membantu meningkatkan permintaan produk.

b. Memilih lokasi usaha yang strategis

Banyaknya Toko Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora, merupakan salah satu pasar potensial yang dapat dimanfaatkan untuk usaha, khususnya makanan *eggroll*. Hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Agroindustri *eggroll Donna* untuk mengembangkan usahanya dengan mendirikan lokasi usaha atau *counter* khusus *eggroll* Donna yang lebih strategis dan ramai akan pengunjung, seperti di pusat kota. karena lokasi usaha merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat penjualan.

c. Penjadwalan pembelian bahan baku utama atau alternatif pemasok lain

Dengan kondisi cuaca yang tidak menentu saat ini, bahkan cuaca ekstrim dapat terjadi sewaktu-waktu dan berpengaruh terhadap pertumbuhan produk pertanian khususnya waluh, kacang hijau, dan telo ungu. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu adanya penjadwalan pembelian waluh, kacang hijau, dan telo ungu untuk bulan-bulan tertentu (bulan yang permintaannya tinggi atau rendah). Pemilik dapat merencanakan permintaan bahan baku waluh, kacang hijau, dan telo ungu dengan baik. Karena adanya hubungan baik antara pemilik dengan pemasok, tetapi jika bahan baku sedang sedikit atau tidak mencukupi maka sebaiknya dicari pemasok lain untuk memperlancar proses produksi. Sedangkan dengan pelanggan pemilik dapat bernegosiasi mengenai jumlah permintaan yang dibutuhkan pelanggan atau waktu pengiriman produk hingga diterima pelanggan.

3. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan internal Agroindustri *eggroll* Donna untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal perusahaan. Alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi S-T yaitu :

a. Mempertahankan dan meningkatkan jenis serta kualitas produk

Pelanggan akan tetap loyal terhadap produk yang ditawarkan oleh Agroindustri *eggroll* Donna, meskipun terdapat pendatang baru yang menawarkan produk sejenis. Hal ini disebabkan karena kualitas produk yang ditawarkan tetap dipertahankan. Kualitas produk *eggroll* Donna ditentukan oleh bahan baku yang digunakan. Produk *eggroll* Donna harus tetap konsisten dengan penggunaan bahan

baku alami agar kualitas produk yang dihasilkan tetap terjaga dengan baik. Selain mempertahankan kualitas produk, *eggroll* Donna sebaiknya terus menciptakan keanekaragaman produk baru agar konsumen tidak merasa jenuh dengan produk yang sudah ada dan tetap loyal terhadap *eggroll* Donna. Hal ini merupakan usaha untuk mengurangi hambatan masuk dalam usaha makanan *eggroll*.

b. Mematok harga rata-rata agar tetap memperoleh keuntungan

Untuk mengatasi kenaikan harga bahan baku utama dan tambahan perlu adanya usaha menetapkan atau mematok harga rata-rata (harga tertinggi dengan harga terendah) agar usaha *eggroll* Donna tetap memperoleh keuntungan. Adanya modal tercukupi dapat mempermudah dalam menentukan harga ketika terjadi kenaikan bahan baku.

4. Strategi WT

Strategi W-T adalah strategi yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Terdapat satu alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi W-T yaitu, menyediakan stok bahan baku atau produk untuk keperluan mendesak atau kapanpun dibutuhkan. Adanya pengaruh perubahan cuaca, maka diperlukan stok bahan baku untuk memperlancar produksi jika terjadi kelangkaan akibat perubahan cuaca dan kenaikan bahan baku waluh, kacang hijau atau telo ungu.

5.9 Perencanaan Strategis Pengembangan Agroindustri dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Pada penelitian ini analisis yang digunakan selain dari analisis SWOT adalah menggunakan analisis *balanced scorecard.* Strategi yang telah dihasilkan dari matriks SWOT kemudian akan dilanjutkan dengan *balanced scorecard* sehingga menjadi lebih rinci. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi, misi, dan strategi untuk CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna di Cepu-Blora.

1. Identifikasi Visi dan Misi CV. Bandung Utama

Pada visi ini akan memberi gambaran perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Visi sendiri merupakan harapan atau target yang

ingin dicapai suatu usaha di masa datang. Misi merupakan tahapan-tahapan untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Berikut ini adalah visi dan misi dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.

Visi

1. Membuka lapangan kerja untuk warga sekitar (ibu-ibu) sehingga dapat mengisi waktu luang untuk mendapatkan penghasilan tambahan & dapat membantu keuangan keluarga.
2. Pemanfaatan bahan pangan yang selama ini kurang diminati masyarakat (waluh, ubi ungu) sehingga dapat meningkatkan penghasilan petani.

Misi

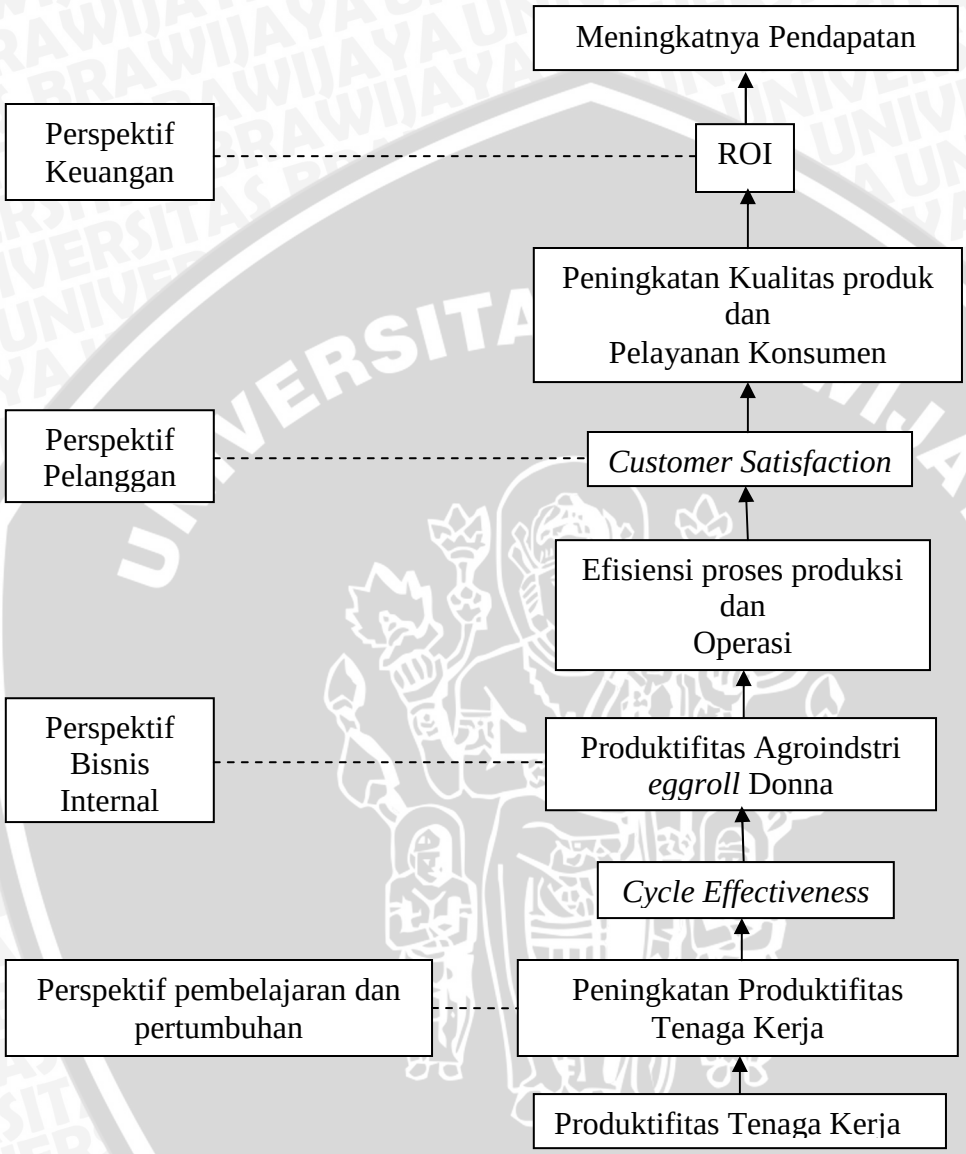
1. menciptakan *snack* (makanan ringan) sehat yang tidak menggunakan bahan pengawet, pemanis buatan dan pewarna.
2. Memperluas wilayah pemasaran sampai ke seluruh pelosok Indonesia bahkan sampai ke luar negeri.

Dari penjabaran visi dan misi diatas, kemudian diturunkan kedalam hasil analisis matriks IE dan matriks *grand strategy* yaitu strategi growth atau bertumbuh dan strategi agresif yang bisa dilihat dari hubungan visi, misi, dan strategi dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna.

2. Penetapan sasaran strategi dari penjabaran tujuan dan koherensi dari agroindustri CV. Bandung Utama sebagi produsen *eggroll* Donna.

Tujuan dari strategi adalah pernyataan tentang apa yang ingin diwujudkan untuk penjabaran visi dan misi dari suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan stratehi dijabarkan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan perkembangan, sedangkan sasaran bersifat lebih rinci dan mengandung langkah-langkah yang lebih konkret untuk mencapai tujuan strategis (Rangkuti, 2012).

Berikut pada Gambar 10. Dijelaskan mengenai peta konsep strategi pengembangan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.



Gambar 10. Peta Konsep Strategi Pengembangan CV. Bandung Utama dengan *Balanced Scorecard.*

Berdasarkan gambar tersebut yang mengenai peta konsep strategi pengembangan CV. Bandung Utama dengan *Balanced Scorecard* akan membantu dalam proses perumusan strategi yang sesuai dengan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* berdasarkan dengan penjabaran tujuan, dan koherensi

Agroindustri CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna yaitu:

a. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan adalah dengan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaan memberikan kontribusi atau tidak dalam peningkatan laba perusahaan. Sesuai dengan analisis pada matrik IE berada pada sel V menunjukkan bahwa strategi dapat meminimalkan biaya tanpa mengubah strategi yang sudah dijalankan dan matrik *Grand Strategy* pada kuadran I yang menunjukkan strategi agresif dengan menerapkan integrasi vertikal dan diversifikasi konglomerat.

Dalam penerjemahan menggunakan *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan, perusahaan yang memiliki tujuan untuk menciptakan produksi berkelanjutan untuk meningkatkan pendapatan dengan target yaitu menciptakan kenaikan keuntungan atau profit. Dalam perspektif keuangan, pengukuran dilakukan dengan menggunakan *profitability ratio* yaitu dengan *Return of Investment* (ROI), dengan mengetahui berapa modal awal yang dikeluarkan dengan keuntungan yang didapatkan. Jika peningkatan keuntungan yang didapat, maka pendapatan juga akan terjadi peningkatan.

b. Perspektif kepuasan pelanggan

Pada perspektif pelanggan, CV. Bandung Utama mempunyai tujuan untuk menciptakan masyarakat (konsumen) yang sehat dan bisa meningkatkan volume penjualan, sedangkan strateginya yaitu dengan meningkatkan kualitas, kontinyuitas, dan kuantitas dari produk dan pelayanan. Pada perspektif pelanggan, pengukurannya menggunakan *customer satisfaction* melalui wawancara dan dengan menggunakan alat kuisioner. Sesuai dengan analisis matriks IE dan matriks *Grands Strategy* serta matriks SWOT yaitu berkaitan tentang pengembangan produk dengan memperbaiki kualitas produk dan pelayanan yang sudah dilakukan sebelumnya untuk menciptakan keamanan dan kenyamanan bagi konsumen jika mengonsumsi dan membeli produk Agroindustri *eggroll* Donna. Jika konsumen sudah merasa

puas dengan produk yang sudah ditawarkan oleh perusahaan CV. Bandung Utama maka akan berdampak positif terhadap perusahaan dengan peningkatan permintaan. Dengan begitu volume penjualan akan meningkat dan pendapatan serta keuntungan juga mengalami peningkatan. Perspektif konsumen akan tercapai juga dengan perspektif keuangan.

c. Perspektif bisnis internal

Pada perspektif bisnis internal bertujuan untuk mengidentifikasi proses penting dalam suatu usaha. Tujuan dari CV. Bandung Utama yaitu dengan efisiensi produk. Efisiensi produk dapat dilihat dari produktivitas tenaga kerja dalam proses produksi dan operasi. Tujuannya adalah dengan peningkatan volume penjualan *eggroll* Donna. Sesuai dengan tujuannya, sasaran dari perspektif ini adalah efisiensi dalam proses produksi dan operasi dari produktivitas tenga kerja. Dengan adanya efisiensi ini, diharapkan bisa memenuhi permintaan konsumen dan ketetapan dalam proses produksi dan operasi dari Agroindustri *eggroll* sebagai makanan oleh-oleh khas Cepu-Blora.

d. Perspektif pembelajaran dan perutumbuhan

Pada perspektif pertumbuhan dan perkembangan memiliki tujuan untuk meningkatkan kulitas dari SDM yang dimiliki oleh CV. Bandung Utama. Tujuan ini berdasarkan pada matriks IE, *grand strategy*, dan juga matriks SWOT. Dari tujuan tersebut ditetapkan sasaran dari Agroindustri CV. Bandung Utama yaitu meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan mengukur kapabilitas tenaga kerja. Dengan adanya pengukuran kapabilitas tenaga kerja maka akan diketahui seberapa berkualitas SDM tersebut, yang nantinya akan berpengaruh terhadap penjualan, peningkatan laba perusahaan, dan akan terjadi peningkatan dalam efisiensi produk.

3. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mencapai kinerja terhadap sasaran strategi.

Pada *Balanced Scorecard* terdiri dari empat tolak ukur yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *financial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja dari masa

depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi, misi, dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang meghubungkan pengendalian operasional jangka pendek kedalam visi dan strategi bisnis jangka penjang.

Sesuai dengan posisi Agroindustri CV. Bandung Utama pada matriks IE berada pada sel V yang menunjukkan pada derah pertumbuhan dan perkembangan melalui integrasi vertikal dan difersivikasi horizontal, dan juga pada matriks *grand strategy* yang berada pada kuadran I yang menunjukkan strategi agresif, maka perlu adanya terjemahan atau penjelasan dari masing-masing perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini memberikan petunjuk kepada perusahaan apakah strategi perusahaan, implementasi perusahaan, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi yang sudah diambil oleh perusahaan dalam meningkatkan laba perusahaan atau tidak. Sesuai dengan analisis pada matriks IE berada pada kolom V yang bersifat *growth* yang menunjukkan strategi dapat meminimlakan biaya tanpa mengubah strategi yang sudah dijalankan, dari kolom V ini perusahaan dirancang untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit maupun kombinasi dari ketiganya. Dari matriks *grand strategy* berada pada kuadran I yang menunjukkan strategi agresif yang menunjukkan perusahaan kuat dan berpeluang. Strategi yang dilakukan dengan memperluas pasar untuk lebih mengenalkan produk *eggroll* Donna dengan memperluas jaringan distribusi sehingga bisa meningkatkan penjualan.

Dalam penerjemahan menggunakan *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan, perusahaan yang memiliki tujuan untuk menciptakan kontinyuitas produksi sehingga meningkatkan pendapatan dengan target untuk meningkatkan laba atau keuntungan. Pada perspektif keuangan, *key performance indicator* pengukurannya dilakukan dengan menggunakan *Return of Investment* (ROI) untuk mengukur *profitability ratio* atau rasio keuntungan. Pengukurannya dilakukan dengan melihat asset yang dimiliki perusahaan dengan keuntungan yang didapatkan. Inilah hasil perhitungan ROI:

$$ROI = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Asset}} \text{ x } 100\%$$

$$ROI = \frac{436.571.992}{234.824.000} \text{ x } 100\%$$

$ROI = 185\%$

Dari perhitungan tersebut, CV. Bandung Utama memiliki nilai ROI sebesar 185% yang tergolong tinggi. Hal itu menunjukkan bahwa setiap Rp 1 modal yang dikeluarkan untuk produksi *eggroll* diperoleh keuntungan sebesar Rp 185. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio rentabilitas untuk produk *eggroll* memiliki tingkat efisiensi usaha yang tinggi. Strategi yang dapat dilakukan adalah menambah volume produksi dengan menambah saluran distribusi dan jangkauan pemasaran untuk memperbesar rasio keuntungan.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* konsumen merupakan sumber pendapatan bagi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna. Untuk konsumen digunakan kuisioner yang berisi mengenai kepuasan konsumen. Kuisioner tersebut menunjukkan indikasi konsumen puas atau tidak terhadap produk *eggroll* tersebut. Untuk kuisioner *eggroll* Donna menggunakan delapan atribut yaitu harga, rasa, promosi, lokasi, kebersihan, kemasan, label alami dan pelayanan. Berdasarkan hasil kuisioner dengan pengambilan sample sebanyak 30 orang konsumen,diperoleh hasil rata-rata sebesar 36%, konsumen cenderung menjawab puas terhadap semua atribut yang melekat pada *eggroll* Donna yang diproduksi oleh CV. Bandung Utama. Untuk mendapatkan kepuasan konsumen dari puas menjadi sangat puas ditentukan strategi sesuai dengan matriks IE, *grand strategy,* dan matriks SWOT yaitu dengan meningkatkan kualitas rasa, kuantitas, memperluas pasar, mengembangkan produk, memperbaiki kegiatan promosi, dan menetapkan harga pasar untuk mempertahankan kepuasan pelanggan. Strategi-strategi tersebut bisa bermanfaat untuk meningkatkan volume penjualan juga meningkatkan kepuasan konsumen dari *eggroll* Donna itu sendiri.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal diukur dari berbagai proses internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan perspektif keuangan. Proses ini dilihat dari proses produksi dan operasi suatu perusahaan. Tujuan dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna adalah dengan efisiensi produk. Efisiensi produk dapat dilihat dari produktivitas tenaga kerja dalam proses produksi dan operasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan *eggroll* Donna. Hal ini disesuaikan dengan tujuannya, sasaran dari perspektif ini adalah efisiensi proses produksi dan operasi dari produktivitas tenaga kerja. *Key performance Indicator* yang digunakan adalah *Cycle effectiveness* (CE) atau keefektifan yang digunakan. Dari hasil pengukuran CE didapatkan hasil sebesar 50% untuk seluruh kegiatan produksio *eggroll* Donna. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat keefektifan *eggroll* Donna rendah. Menurut Mulyadi (2001), jika proses pembuatan produk menghasilkan *Cycle effectiveness* sebesar 100%, maka aktivitas bukan penambah nilai telah dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga konsumen produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas bukan penambah nilai bagi mereka. Sedangkan jika CE kurang dari 100% maka proses pengolahan produk masih mengandung aktivitas bukan penambah nilai bagi konsumen. Maka dari itu untuk meningkatkan CE adalah dengan memperpendek *cycle time.* Untuk memperpendek *cycle time* maka waktu untuk proses bukan penambah nilai dapat dikurangi, sehingga *cycle effectiveness* bisa meningkat.

Dengan hasil CE tersebut yang kurang sesuai dengan matiks IE, *grand strategy,* dan matrik SWOT, maka strategi yang digunakan adalah dengan memperpendek perputaran produksi. dengan menghilangkan proses produksi yang tidak menambah nilai atau *value added* bagi konsumen dan menggunakan teknologi yang lebih canggih untuk mempercepat proses produksi. Apabila strategi ini tercapai, maka tujuan dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan juga akan tercapai.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini diukur dengan melihat sumber daya yang dimiliki oleh

sebuah perusahaan, terutama yang dilihat adalah sumber daya manusia. Tujuannya adalah agar setiap tenaga kerja yang cekatan dan memiliki kompetensi sehingga menjadi tenaga kerja yang produktif. Seperti misi dari CV. Bandung Utama bagian pertama yaitu menciptakan *snack* (makanan ringan) sehat yang tidak menggunakan bahan pengawet, pemanis buatan dan pewarna. Terciptanya suatu produk yang sehat ini dibutuhkan tenaga kerja yang cekatan dan memiliki kompetensi dalam pembuatan *eggroll* dengan bahan yang alami. Dalam hal ini bukan perusahaan saja yang diuntungkan namun perusahaan juga bisa memberikan pemasukan berupa materi kepada setiap keluarga dari para pekerja, dengan demikian akan adanya timbal balik jasa para pekerja yang diberikan perusahaan. Sehingga perlu adanya kerjasama yang sinergi untuk menghasilkan produk yang menguntungkan. Hasil perhitungan dari perspektif tenaga kerja yaitu memakai produktivitas karyawan. Berikut penjabaran produktivitas tenaga kerja.

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Volume Produksi}}{\sum \text{TKx Produksi}} \text{ x } 100\%$$

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{200}{30 \text{ x } 4} \text{ x } 100\%$$

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = 167\ \%$$

Berdasarkan perhitungan produksitvitas tenaga kerja diperoleh hasil produktivitas tenaga kerja adalah sebesar 167 %. Artinya produktivitas tenaga kerja yang berjumlah 30 orang mampu untuk memproduksi *eggroll* Donna sebanyak 200 kemasan adalah 167%. Sedangkan untuk ketetapan rasio produktivitas tenaga kerja yang harus dicapai minimal adalah 100% yaitu output yang dihasilkan sama dengan input (sumber daya) yang digunakan. Hal itu juga menunjukkan bahwa produktivitas 1 tenaga kerja sudah sangat produktif dalam memproduksi *eggroll* Donna. Agroindustri CV. Bandung Utama tidak memprioritaskan tenaga kerja yang memiliki pendidikan tinggi tetapi memerlukan ketrampilan dalam pembuatan *eggroll.* Dari analisis matriks IE menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan perusahaan adalah menambah tenaga kerja baik produksi maupun tenaga kerja untuk pemasaran sehingga bisa meningkatkan volume produksi dan memperluas pangsa pasar.

5.10 Implementasi Strategi

Pada implementasi strategi didapatkan dari hasil analisis yang sudah dilakukan, yaitu dari analisis matriks IFAS dan matriks EFAS, kemudian menghasilkan matriks IE yang didapatkan posisi CV. Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna berada pada kolom V yang merupakan *growth strategy* atau strategi pertumbuhan. Lalu dari matriks *grand strategy* posisi perusahaan berada pada kuadaran I yang menunjukkan posisi *aggressive strategy* atau strategi agresif. Dengan begitu maka strategi yang dapat digunakan pada CV. Bandung Utama adalah strategi pertumbuhan dan strategi agresif. Kemudian setelah dilakukan analisis dengan menggunakan matriks IE, dan *Grand strategy*, maka dapat dirumuskan 5 alternatif strategi utama SWOT, kemudian dari 5 strategi ini dapat diterjemahkan ke Dallam analisis *Balancede Scorecard* berdasarkan pada 4 perspektif. Kemudian pada akhirnya akan ditemukan utama yang dapat digunakan dan aplikasikan pada Agroindustri CV. Bandung Utama dalam mengembangkan usaha yang dijalankan. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan, dengan meningkatkan volume penjualan pada Agroindustri CV. Bandung Utama untuk mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal sehingga pendapatan yang diperoleh juga semakin tinggi. Peningkatan penjualan ini dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk, dilakukan manajemen pemasaran yang baik dengan cara memperluas pangsa pasar serta meningkatkan daya saing termasuk penetapan harga yang bersaing. Dan juga dengan adanya pegembangan teknologi yang lebih canggih, tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang tercukupi maka akan mendukung dalam kegiatan proses produksi sehingga output yang dihasilkan bisa maksimal dan dapat meningkatkan volume penjualan *eggroll* Donna.
2. Pada perspektif pelanggan, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan adanya inovasi produk dengan menambah varian rasa pada produk *eggroll*, memperluas jangkauan pasar dengan cara menambah outlet penjualan sehingga memudahkan

konsumen dalam memperoleh produk yang dihasilkan. Dan juga dengan adanya penetapan harga bersaing maka juga dapat menarik konsumen dalam memperoleh produk yang dihasilkan. Peningkatan pelayanan kepada pelanggan juga perlu dilakukan agar konsumen puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh CV. Bandung Utama salah satunya yaitu memperluas pangsa pasarr dalam memasarkan produknya. Untuk inovasi produk dilakukan supaya tetap loyal dengan produk yang dihasilkan. Dengan adanya strategi-strategi tersebut, maka akan dapat meningkatkan volume penjualan dan dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh oleh Agroindustri CV. Bandung Utama.

3. Pada perspektif bisnis internal, dengan meningkatkan efisiensi produksi dan operasi dapat dilakukan dengan cara tersedianya teknologi yang mencukupi dan penggunaan teknologi yang lebih canggih akan memudahkan dalam proses produksi. Tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang mencukupi maka juga akan mendukung dalam kegiatan proses produksi. Dengan adanya faktor-faktor produksi yang dapat mendukung dalam proses produksi. Dengan adanya faktor-faktor produksi yang dapat mendukung dalam proses produksi, maka proses produksi akan menjadi lebih efektif dan efisien. Inovasi produk juga perlu dilakukan untuk meningkatkan volume penjualan *eggroll* Donna.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam meningkatkan produktivitas karayawan dengan cara memperbaiki kinerja dari karyawan dalam memproduksi *eggroll,* dengan tersedianya tenaga kerja yang mencukupi, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih dan efisien maka akan dapat mendukung terhadap proses produksi. Dengan adanya peningkatan produktivitas karyawan in, juga akan meningkatkan output yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan laba bagi perusahaan terciptanya kualitas yang unggul pada produk *eggroll* Donna yang diproduksi oleh CV. Bandung Utama.

Hipotesis yang digunakan berdasarkan penelitian diduga bahwa penggunaan strategi yang tepat adalah memperluas pasar dan memberikan pelatihan kepada tenaga kerja sesuai dengan implementasi strategi yang diperoleh berdasarkan hasil

analisis dari matriks IE, *Grand Strategy,* SWOT dan *Balanced scorecard.* Dari hasil implementasi strategi tersebut akan mempermudah langkah perushaaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, *Grand Strategy*, dan matriks SWOT pada Agroindustri CV Bandung Utama adalah sebagai berikut :

1. Hasil skor kekuatan yang paling besar pada Agroindustri *eggroll* Donna yaitu modal yang mencukupi dengan nilai *score* yaitu sebesar 0,56, untuk kelemahan terbesar dari *eggroll* Donna yaitu Produksi akan menurun karena kurangnya profesionalitas dalam pekerjaan karyawan, dengan *score* 0,27. Sedangkan untuk peluang Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan *eggroll* Donna dan pemasok dengan score 0,72. Untuk faktor ancaman utama yang dapat dihindari oleh *eggroll* Donna yaitu Produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran *score* 0,26. Hasil perumusan strategi pengembangan berdasarkan analisis dari matriks IE dan matriks *Grand strategy* adalah strategi pertumbuhan atau *growth strategy* dan strategi agresif.
2. Pada *Balanced Scorecard* terdapat 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran. Berikut ini adalah penjabaran dari 4 perspektif *Balanced scorecard :*

a. Perspektif Keuangan

   CV Bandung Utama memiliki nilai ROI sebesar 185% yang tergolong tinggi. Sehingga strategi yang dilakukan adalah menambah volume produksi dengan menambah saluran distribusi dan jangkauan pemasaran untuk meningkatkan persentase dari ROI dan rasio keuntungan CV Bandung Utama sebagai produsen *eggroll.*

b. Perspektif Pelanggan

   Berdasarkan hasil kuisioner dengan pengambilan sampel sebanyak 30 orang sebesar 36% konsumen menjawab puas terhadap semua atribut. Sehingga strategi yang diperlukan yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, memperluas pasar, mengembangkan produk, memperbaiki kegiatan promosi, dan menetapkan harga pasar untuk mempertahankan kepuasan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari pengukuran *cycle effectiveness* didapatkan hasil sebesar 50% untuk seluruh kegiatan produksi *eggroll* Donna dan digolongkan rendah karena kurang dari 100%. Untuk strategi yang digunakan adalah dengan memperpendek perputaran produksi, dengan menghilangkan proses produksi yang tidak menambah nilai atau *value added* bagi konsumen dan menggunakan teknologi yang lebih canggih untuk mempercepat proses produksi.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini diukur produktivitas tenaga kerja kerja yang berjumlah 30 orang mampu untuk memproduksi *eggroll* Donna sebanyak 200 kemasan adalah 167%. Hal tersebut dikatakan produktivitasnya tinggi karena melebihi 100%. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah menambah tenaga kerja baik produksi maupun tenaga kerja untuk pemasaran sehingga bisa meningkatkan volume produksi dan memperluas pangsa pasar.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk pengembangan CV Bandung Utama sebagai produsen *eggroll* Donna adalah :

1. Dalam mengembangkan usahanya, Agroindustri CV Bandung Utama dapat melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk dengan menambah lebih banyak varian rasa pada *eggroll* Donna, menambah outlet yang tersebar di kawasan Cepu-Blora untuk lebih memudahkan pemasaran produk serta memperluas pangsa pasar. Meningkatkan kepuasan pelanggan untuk atribut harga, promosi, lokasi pembelian, rasa, dan pelayanan yang dirasa kurang puas oleh pelanggan. Untuk misi perusahaan memperluas wilayah pemasaran sampai keseluruh pelosok Indonesia sebaiknya menambah tenaga kerja pada bagian pemasaran. Untuk mengenalkan produk juga diperlukan media promosi yang menjangkau seluruh masyarakat seluruh Indonesia dengan media internet.
2. Dari hasil pengukuran kinerja pada CV Bandung Utama, maka hal yang dapat dilakukan oleh CV Bandung Utama dalam memperbaiki kinerjanya yaitu pada

perspektif keuangan strategi yang dilakukan adalah menambah volume produksi dengan menambah saluran distribusi dan jangkauan pemasaran untuk meningkatkan persentase dari ROI dan rasio keuntungan. Pada perspektif pelanggan strategi yang diperlukan yaitu dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, mengembangkan produk, memperbaiki kegiatan promosi, dan menetapkan harga pasar untuk mempertahankan kepuasan pelanggan. Pada perspektif bisnis internal strategi yang digunakan adalah dengan memperpendek perputaran produksi, dengan menghilangkan proses produksi yang tidak menambah nilai atau *value added* bagi konsumen dan menggunakan teknologi yang lebih canggih untuk mempercepat proses produksi. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran strategi yang dilakukan perusahaan adalah menambah tenaga kerja produksi sehingga bisa meningkatkan volume produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah dan Cantika. 2002. *Manajemen Strategik.* Graha Ilmu. Yogyakarta.

Austin J.E. 1992. *Agroindustry Project Analysis, Critical Design Factors.* EDI series in Economic Development.

Bozaik, M.G. dan Tipuric,D. 2006. *Top Management's Attitude – Based SWOT Analisis in The Croatian Hotel Industry*. Ekonomsky Pregled, 57(7-8) 429-474. Cornell University.

David, F.R. 2006. *Manajemen Stategi,* Terjemahan. PT Indeks Kelompok Gramedia : Jakarta.

Demaswati, Nungky. 2008. *Strategi Pengembangan Agroindustri Bakpao Waluh Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Masyarakat*. Skripsi. Malang : Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya

Dirgantoro, Crown. 2004. *Management Strategic: Konsep, Kasus dan Implementasi*. Grasindo. Jakarta

Djamhari, Chairul. 2004. *Orientasi Pengembangan Agroindustri Skala Kecil dan Menengah;* rangkuman *pemikiran*

Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard.* (Alih Bahasa oleh peter R. Y. Pasla). Erlangga. Jakarta.

Kirara, Ukira. 2013. Resep Cara Membuat *Eggroll Empuk Lezat dan Mudah.* Diakses pada tanggal 17 Oktober 2014 melalui (http://www.tempatonlineku.net/2012/07/resep-cara-membuat-kue-egg-roll-empuk.html)

Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran.* Prenhalindo. Jakarta.

Mangkunegara. 2002. Perilaku Konsumen. Refika Aditama. Bandung.

Marzuki, 2005. *Metodologi Penelitian*. Ekonisia. Yogyakarta

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan* . Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Ed.II.* Salmeba Empat. Jakarta.

Muniroh, Lailatul. 2010. *Perencanaan Strategis Untuk Pengembangan Usaha Bakpao Telo Dengan Metode Balanced Scorecard.* Skripsi . Malang : Fakultas Teknik Pertanian. Universitas Brawijaya.

Nasution. 2006. *Manajemen Industri.* Andi. Yogyakarta.

Pearce, John and Richard B. Robinson, 1996, *Strategic Management Terjemaha*, Binarupa Aksara, Jakarta.

Pearson, Chris. 2009. *Balanced Scorecard, Definisi, Konsep, dan Perspektif.* Diakses pada tanggal 17 Februari 2014 melalui (http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html#)

Porter, M. 1997. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.* Erlangga : Jakarta.

Rachman, Benny dan Sumedi. 2002. *Kajian Efisiensi Manajemen dalam Pengolahan Agroindustri dalam Analisis Kebijaksanaan, Paradigma Pembangunan dan Kebijaksanaan Pembangunan Agroindustri.* Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.

Rangkuti, Fredy. 2002. *Strategic Marketing Tools & Cases: Segmentasi dan Targeting dalam marketing.* Elex Media Komputindo. Jakarta.

Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.*

Rangkuti, Fredy. 2012. *Teknik Menyususn Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko.* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Saragih, Bungaran. 2001. *Agribisnis: Paradigma Baru Pembangunan Ekonomi Berbasis Pertanian.* Edisi Milenium. Yayasan Mulia Persada Indonesia. Bogor.

Sastrowardoyo, S. 1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri dalam permodalan Agroindustri.* PPA CIDES VG. Jakarta.

Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 1995. Metode Penelitian Survei, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Pustaka LP#s Indonesia.

Soekartawi. 1995. *Pembangunan Pertanian.* Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grofindo Persada. Jakarta

Sudarto, Yudo. 2000. Budidaya Waluh. Kanisius. Jakarta.

Supriyati, 2007. *Peranan Agroindustri Pedesaan dalam Perekonomian Dan Perspektif Pengembangannya.* Available at http//pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdffiles/Pros_2007-B_1.pdf (verified 25 Oktober 2014)

Tjiptono, Fandy and Diana Anastasia. 2003 *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta

Tohar, M. 2000. *Membuka Usaha Kecil.* Kanisius. Jakarta.

Umar, Husein. 2008. *Strategic Management In Action. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.*

Widayat, Amirullah. 2003. *Manajemen Strategik.* Graham Ilmu. Jakarta.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Indikator Tingkat Kinerja Produk *Eggroll* Donna Cepu-Blora.

No,	Keterangan	Kriteria	Jawaban		
			Bobot	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Harga Produk	Sangat Tidak Baik	1	1	3,33
		Tidak Baik	2	2	6, 67
		Cukup Baik	3	11	36, 67
		Baik	4	13	43, 33
		Sangat Baik	5	3	10
2.	Promosi	Sangat Tidak Baik	1	1	3, 33
		Tidak Baik	2	2	6, 67
		Cukup Baik	3	9	30
		Baik	4	14	46, 67
		Sangat Baik	5	4	13, 33
3.	Lokasi Pembelian	Sangat Tidak Baik	1	1	3, 33
		Tidak Baik	2	3	10
		Cukup Baik	3	11	36, 67
		Baik	4	9	30
		Sangat Baik	5	6	20
4.	Rasa Produk	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3,33
		Cukup Baik	3	9	30
		Baik	4	11	36, 67
		Sangat Baik	5	9	30
5.	Kebersihan Produk	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	6	20
		Baik	4	12	40
		Sangat Baik	5	11	36, 67
6.	Kemasan	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	0	0
		Cukup Baik	3	6	20
		Baik	4	15	50
		Sangat Baik	5	9	30
7.	Label Alami	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	2	6, 67
		Cukup Baik	3	6	20
		Baik	4	10	33, 33
		Sangat Baik	5	12	40
8.	Pelayanan	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	11	36, 67
		Baik	4	11	36, 67
		Sangat Baik	5	7	23, 33

Lampiran2. Indikator Tingkat Kepentingan Produk *Eggroll* Donna Cepu-Blora.

No,	Keterangan	Kriteria	Jawaban		
			Bobot	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Harga Produk	Sangat Tidak Baik	1	1	3, 33
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	7	23, 33
		Baik	4	13	43, 33
		Sangat Baik	5	8	26, 67
2.	Promosi	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	9	30
		Baik	4	7	23, 33
		Sangat Baik	5	13	43, 33
3.	Lokasi Pembelian	Sangat Tidak Baik	1	1	3, 33
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	7	23, 33
		Baik	4	11	36, 67
		Sangat Baik	5	10	33, 33
4.	Rasa Produk	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	8	26, 67
		Baik	4	9	30
		Sangat Baik	5	12	40
5.	Kebersihan Produk	Sangat Tidak Baik	1	1	3, 33
		Tidak Baik	2	0	0
		Cukup Baik	3	6	20
		Baik	4	11	36, 67
		Sangat Baik	5	12	40
6.	Kemasan	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	1	3, 33
		Cukup Baik	3	7	23, 33
		Baik	4	10	33, 33
		Sangat Baik	5	12	40
7.	Label Alami	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	6	20
		Cukup Baik	3	6	20
		Baik	4	7	23, 33
		Sangat Baik	5	11	36, 67
8.	Pelayanan	Sangat Tidak Baik	1	0	0
		Tidak Baik	2	0	0
		Cukup Baik	3	11	36, 67
		Baik	4	8	26, 67
		Sangat Baik	5	11	36, 67

Lampiran 3. Presentase Indikator Kepuasan Konsumen *Eggroll* Donna Cepu-Blora.

Indikator	1	2	3	4	5
Harga Produk	3,33	6,67	36,67	43,33	10
Promosi	3,33	6,67	30	46,7	13,33
Lokasi Pembelian	3,33	10	36,67	30	20
Rasa Produk	0	3,33	30	36,67	30
Kebersihan Produk	0	3,33	20	40	36,67
Kemasan	0	0	20	50	30
Label Alami	0	6,67	20	3,33	40
Pelayanan	0	3,33	36,67	36,67	23,33
Total	9,99	40	230,01	286,7	203,33
Rata-rata	1,25	5	28,75	35,83	25,42

1 = Sangat tidak baik
2 = Tidak Baik
3 = Cukp Baik
4 = Baik
5 = Sangat Baik

Lampiran 4. Tingkat Kepuasan Konsumen CV. Bandung Utama sebagai Produsen *Eggroll* Donna

Atribut	Kinerja (x)					$\sum_x$	Rata-rata	Kepentingan (y)					$\sum_y$	Rata-rata	$\sum_x/\sum_y$ (%)	Kepuasan Konsumen
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5				
Harga produk	1	2	11	13	3	105	3.5	1	1	7	13	8	116	3.87	90.52	Kurang Puas
Promosi	1	2	9	14	4	108	3.6	0	1	9	7	13	122	4.07	88.53	Kurang Puas
Lokasi Pembelian	1	3	11	9	6	106	3.53	1	1	7	11	10	118	3.93	89.83	Kurang Puas
Rasa Produk	0	1	9	11	9	118	3.93	0	1	8	9	12	122	4.07	96.72	Kurang Puas
Kebersihan Produk	0	1	6	12	11	123	4.1	1	0	6	11	12	123	4.1	100	Puas
Kemasan	0	0	6	15	9	123	4.1	0	1	7	10	12	123	4.1	100	Puas
Label Alami	0	2	6	10	12	122	4.07	0	6	6	7	11	113	3.77	107.96	Puas
Pelayanan	0	1	11	11	7	114	3.8	0	0	11	8	11	120	4	95	Kurang Puas

Lampiran 5. Matriks Urgensi Faktor Eksternal *Eggroll* Donna

No.	Faktor Eksternal	Faktor Yang Lebih Urgen										∑	Bobot
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
1.	Peluang (O)												
A	Perubahan selera konsumen		B	A	D	A	F	G	H	A	A	4	0,09
B	Meningkatnya kesadaran masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi makanan alami	B		B	B	B	F	G	H	B	J	5	0,11
C	Banyaknya Toko atau Pusat Oleh-oleh di Cepu-Blora	A	B		D	E	F	C	H	C	J	2	0,04
D	Adanya pendatang baru yang memotivasi pemilik untuk menjadikan produknya terbaik	D	B	D		D	F	G	H	I	J	3	0,07
E	Adanya produk pengganti (substitusi) jenis *eggroll* lain yang tidak menjadi ancaman bagi usahanya	A	B	E	D		F	E	H	I	J	2	0,04
F	Adanya hubungan baik antara pemilik dengan pelanggan Donna dan pemasok	F	F	F	F	F		F	F	F	J	8	0, 18
2.	Ancaman (T)												
G	Rendahnya Dukungan pemerintah Cepu-Blora dalam pelatihan dan pengembangan UKM di Cepu Blora.	G	**G**	C	G	E	F		H	I	G	4	0,09
H	Kenaikan harga bahan baku	H	H	H	H	H	F	H		H	H	8	0, 18
I	Hambatan masuk dalam usaha makanan (*eggroll*) relatif rendah	A	B	C	I	I	F	I	H		J	3	0,07
J	Produk *eggroll* yang tergolong baru di pasaran	A	J	J	J	J	J	G	H	J		6	0,13
Jumlah												45	1,00

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Lampiran 6. Matriks Urgensi Faktor Internal *Eggroll* Donna

No.	Faktor Internal	Faktor Yang Lebih Urgen												∑	Bobot
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
1.	Kekuatan (S)														
A	Keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan		A	C	A	E	F	G	H	A	A	K	A	5	0,07
B	Tenaga kerja berasal dari wilayah sekitar	A		B	B	E	F	G	H	I	J	B	L	3	0,05
C	Memiliki karyawan tetap	C	B		D	C	C	G	H	I	J	C	C	5	0,07
D	Ketrampilan tenaga kerja bagian produksi cukup baik	A	B	D		D	D	G	D	I	J	D	D	6	0,09
E	Peralatan yang digunakan memadai	E	E	C	D		F	E	E	I	J	K	E	5	0,07
F	Produk yang ditawarkan "*eggroll* Donna" unik dengan varian rasa berbeda	F	F	C	D	F		G	H	I	J	K	L	3	0,05
G	Produk "*eggroll* Donna" memiliki sertifikasi halal dan ijin dari Dinkes dan Badan POM	G	G	G	G	E	G		H	I	J	K	G	6	0,09
H	Lokasi yang Strategis	H	H	H	D	E	H	H		H	J	K	H	7	0,11
I	Modal mencukupi	A	I	I	I	I	I	I	H		I	I	I	9	0,14
2.	Kelemahan (W)														
J	Sulit mendapat bahan baku jika musim hujan	A	J	J	J	J	J	J	J	I		J	J	9	0,14
K	Kurangnya profesionalitas dalam bekerja.	K	B	C	D	K	K	K	K	I	J		K	6	0,09
L	Promosi yang cukup efektif hanya lewat pameran dan personal selling	A	L	C	D	E	L	G	H	I	J	K		2	0,03
Jumlah														66	1,00

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Lampiran 7. Biaya Variabel Agroindustri *Eggroll* Donna Tahun 2013

Keterangan	Satuan	Unit (Rp)	Biaya (Rp)	Biaya Total (Rp)
Waluh	kg	1.500	3.0 00	4.500.000
Kacang Hijau	kg	300	12.000	3.600.000
Telo Ungu	kg	300	4.000	1.200.000
Tepung Terigu	kg	3.000	5.000	15.000.000
Gula	kg	2.000	10.000	20.000.000
Mentega	kg	1.500	1.800	2.700.000
Susu	kg	30	64.000	1.920.000
Telur	kg	2.000	12.000	24.000.000
Kelapa	butir	2.000	2.500	5.000.000
Kemasan	buah	72.000	2.000	144.000.000
LPG	tabung	300	13.000	3.900.000
Listrik	watt	12	500.000	6.000.000
Transportasi				18.000.000
Tenaga Kerja	(Rp/bulan)	30	600000	7.200.000
Total Biaya Variabel tahun 2013				257.020.000

Lampiran 8. Biaya Tetap Agroindustri *Eggroll* Donna tahun 2013

Keterangan	Jumlah (unit)	Harga (Rp)	Umur Ekonomis	Penyusutan (Rp)	Total Penyusutan (Rp)
Mixer	1	6.000.000	5	100.000	1.200.000
Blender	3	120.000	3	3333	119.988
Kompor	10	250.000	10	2083	249.960
Penjepit *eggroll*	20	1200	1	100	24.000
Cetakan	20	25000	5	416	99.840
Sealer	2	220.000	5	3666	87996
Mobil	1	200.000.000	10	1.666.666,67	20.000.000
Bangunan	1	10.000.000	-	-	10.000.000
Total Biaya Tetap tahun 2013					31.408.008

Lampiran 9. Biaya Keuntungan, Penerimaan CV. Bandung Utama Tahun 2013

Keterangan	*Eggroll* Donna
Harga	Rp 10.000,-
TR	Rp 720.000.000,-
TFC	Rp 31.408.008,-
TVC	Rp 257.020.000,-
TC	Rp 288.428.008,-
π	Rp 431.571.992,-
ROI	185%
BEP unit	4005 kemasan
BEP harga	Rp 28.842,-
r/c ratio	2,49

$$ROI = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Asset}} \text{ x } 100\%$$

$$ROI = \frac{436.571.992}{234.824.000} \text{ x } 100\%$$

$$ROI = 185\%$$

Lampiran 10. Perhitungan *Cycle Efectiveness* CV. Bandung Utama

***Eggroll* Waluh**

$$Cycle\ efectiveness = \frac{Processing\ time}{Cycle\ Time} \text{ x } 100\%$$

$$Cycle\ efectiveness = \frac{6}{6+1+4+1} \text{ x } 100\%$$

$$Cycle\ efectiveness = \frac{6}{12} \text{ x } 100\%$$

$$Cycle\ efectiveness = 50\ \%$$

Keterangan :

Data Cycle Time

No.	Uraian	Waktu yang dibutuhkan (jam)
1.	*Processing time (*waktu proses)	6
2.	*Inspection time* (pemeriksaan)	1
3.	*Packaging time* (pengemasan)	4
4.	*Storage time* (penyimpanan)	1
	Total	11

Lampiran 11. Hasil Kuisioner pada Konsumen Produk Agroindustri *Eggroll* Donna

No.	Jenis kelamin (L/ P)	Umur (th)	Tingkat pendidikan terakhir	Pendapatan tiap bulan (Rp)	Jenis *eggroll* yang diminati
1.	P	39	S1	1.000.000 – 2.000.000	Original (Waluh)
2.	P	21	D3	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
3.	L	56	SD	>3.000.000	Original (Waluh)
4.	L	47	SMA	2.000.000 – 3.000.000	Kacang Hijau
5.	P	22	SMA	1.000.000 – 2.000.000	Original (Waluh)
6.	L	28	SMA	1.000.000 – 2.000.000	Original (Waluh)
7.	P	43	SMA	<500.000	Original (Waluh)
8.	L	52	S1	>3.000.000	Telo Ungu
9.	L	22	S1	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
10.	P	26	S1	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
11.	L	23	SMA	500.000 – 1.000.000	Original (Waluh)
12.	P	22	SMA	1.000.000 – 2.000.000	Telo Ungu
13.	P	23	SMA	500.000 – 1.000.000	Kacang Hijau
14.	P	28	D3	2.000.000 – 3.000.000	Telo Ungu
15.	P	30	D3	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
16.	P	24	D3	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
17.	L	26	SMA	500.000 – 1.000.000	Telo Ungu
18.	P	21	SD	<500.000	Telo Ungu
19.	L	24	S1	2.000.000 – 3.000.000	Original (Waluh)
20.	P	26	SMA	500.000 – 1.000.000	Kacang Hijau
21.	P	24	D3	2.000.000 – 3.000.000	Kacang Hijau
22.	L	24	S1	2.000.000 – 3.000.00	Original (Waluh)
23.	P	30	SMA	<500.000	Original (Waluh)
24.	L	22	D3	1.000.000 – 2.000.000	Original (Waluh)
25.	P	29	SMA	1.000.000 – 2.000.000	Original (Waluh)
26.	L	25	SMA	500.000 – 1.000.000	Kacang Hijau
27.	L	35	SMA	2.000.000 – 3.000.000	Telo Ungu
28.	L	23	SMA	500.000 – 1.000.000	Original (Waluh)
29.	L	32	S1	>3.000.000	Original (Waluh)
30.	L	27	S1	>3.000.000	Original (Waluh)

Karakteristik Responden Berdasarka Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Presentase (persen)
1.	P	15	50
2.	L	15	50
Total		30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia

No	Tingkat usia	Jumlah (orang)	Persentase (persen)
1.	21 – 30 tahun	23	76
2.	31 – 40 tahun	3	10
3.	41 – 50 tahun	2	7
4.	≥ 50 tahun	2	7
Total		30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Lampiran 11. (lanjutan)

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

No	Tingkat Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (persen)
1.	SD	2	7
2.	SMP	-	-
3.	SMA	14	46
4.	DIPLOMA	6	20
5.	SARJANA	8	27
Total		30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Tiap Bulan

No	Pendapatan Tiap Bulan	Jumlah (orang)	Persentase (persen)
1.	< 500.000	3	10
2.	500.000 – 1.000.000	6	20
3.	1.000.000 – 2.000.000	6	20
4.	2.000.000 – 3.000.000	11	37
5.	> 3.000.0000	4	13
Total		30	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis *Eggroll* yang Diminati

No	Rasa Yang Diminati	Jumlah (orang)	Presentase (persen)
1.	Rasa Original (Waluh)	19	63,33
2.	Rasa Kacang Hijau	5	16,67
3.	Rasa Telo Ungu	6	20
Total		30	100

Lampiran 12. Kuisisoner Pelanggan Agroindustri *Eggroll* Donna

KUISONER KONSUMEN

Bersamaan dengan kuisioner ini, Peneliti bermaksud meneliti mengenai Perencanaan Strategis untuk Pengembangan Usaha Home Industri *Egg Roll* Waluh dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* . Tujuan penelitian ini adalah mengetahui alternative perencanaan strategis yang tepat untuk diterapkan dalam CV.Bandung Utama selaku produsen *Egg Roll*.

Untuk itulah, Peneliti dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Rizki Rahmawan
Program Studi : Agribisnis
Fakultas : Pertanian
Universitas : Brawijaya

Untuk itu, Peneliti memohon kerjasama Bapak/Ibu agar bersedia menjadi responden penelitian ini serta bersedia mengisi kuisioner ini dengan benar demi keabsahan data-data yang dibutuhkan. Terimakasih.

No. Responden :
Tanggal wawancara :

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki
3. Usia : .....tahun
4. Tingkat Pendidikan : a. SD b. SMP c. SMU d. S1
   e. Lainnya, yaitu…
5. Pendapatan perbulan :
6. Darimana anda mengetahui adanya produk *Egg Roll Donna*?
   a. Pameran b. brosur c. internet d. mulut ke mulut
   e. lainnya…….
7. Rasa *egg roll* yang paling anda minati?
   a. Original(Waluh)
   b. Kacang Hijau
   c. Telo Ungu
8. Apa alasan anda untuk membeli *Egg Roll Donna*?
   a. Tahu manfaatnya

Lampiran 12. (Lanjutan)

b. Ingin saja
c. mencoba
d. Ikut-ikutan
e. Lainya, sebutkan. . .

9. Jika harga produk *egg roll Donna* dinaikan, apakah anda masih ingin membeli *egg roll*?
   a. Iya
   b. Tidak
   c. Berapa kenaikan yang masih anda tolerir?.....
10. Manfaat atau keuntungan apa yang akan peroleh dalam pembelian dan setelah mengkonsumsi *egg roll* Donna?

    ……
    ……
    ……

11. Harapan apa yang anda inginkan dari produk *egg roll* Donna?

……
……
……

Lampiran 12. (Lanjutan)

Indikator Kepuasan Konsumen *Egg Roll* Donna

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang (√) pada sel yang disediakan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara. Pertanyaan berikut berkenaan dengan pengalaman Bapak/Ibu/Sodara dalam mengkonsumsi produk *Egg Roll* Donna, Cepu-Blora. Setiap responden hanya diberi kesempatan memilih 1 (satu) jawaban untuk setiap item pertanyaan.

Keterangan:

1 : Sangat tidak penting/Sangat tidak baik
2 : Tidak penting/Tidak baik
3 : Cukup penting/Cukup baik
4 : Penting/Baik
5 : Sangat penting/Sangat baik

Atribut	Tingkat Kepentingan					Tingkat Kinerja					Saran
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Harga • Apakah menurut anda harga *Egg Roll* Donna penting dalam pengambilan keputusan pembelian anda dan bagaimana menurut anda tingkat harga yang ditawarkan oleh *Egg Roll* Donna?											

Atribut	Tingkat Kepentingan					Tingkat Kinerja					Saran
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Promosi • Apakah menurut anda promosi itu penting untuk pemasaran *Egg Roll* Donna dan bagaimana promosi yang sudah dilakukan oleh *Egg Roll* Donna dalam promosi produknya?											
Lokasi pembelian • Apakah menurut anda lokasi pembelian *Egg Roll* Donna penting menjadi pertimbangan dalam proses pembelian dan bagaimana menurut anda lokasi pembelian *Egg Roll* Donna?											
Rasa produk • Apakah menurut anda rasa *egg roll* Dona penting dan bagaimana rasa produk *egg roll* yang ditawarkan?											

Atribut	Tingkat Kepentingan					Tingkat Kinerja					Saran
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Kebersihan produk • Apakah menurut anda kebersihan *egg roll* Donna penting dan bagaimana kebersihan produk *egg roll* Donna yang ditawarkan?											
Kemasan • Apakah kemasan produk *egg roll* Donna penting menurut anda dan bagaimana kemasan *egg roll* Donna?											
Lebel Alami • Apakah menurut anda label alami (tanpa bahan pengawet) itu penting dalam produk *egg roll* Donna dan bagaimana label alami yang ada dalam kemasan *egg roll* Donna?											
Pelayanan • Apakah pelayanan itu penting dalam proses pembelian *egg roll* Donna dan bagaiamana pelayanan yang dilakukan oleh *egg roll* Donna?											

Lampiran 13. Kuisioner Produsen Agroindustri *Eggroll* Donna

KUISIONER PRODUSEN

Bersamaan dengan kuisioner ini, Peneliti bermaksud meneliti mengenai Strategi Pengembangan Usaha Home Industri *Egg Roll* Waluh dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* . Tujuan penelitian ini adalah mengetahui alternative strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan dalam usaha *egg roll* Donna.

Untuk itulah, Peneliti dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Rizki Rahmawan
Program Studi : Agribisnis
Fakultas : Pertanian
Universitas : Brawijaya

Untuk itu, Peneliti memohon kerjasama Bapak/Ibu agar bersedia menjadi responden penelitian ini serta bersedia mengisi kuisioner ini dengan benar demi keabsahan data-data yang dibutuhkan. Terimakasih.

A. IDENTITAS DIRI

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki
3. Usia : .....tahun
4. Tingkat Pendidikan :
   a. SD b. SMP c. SMU d. S1 e. Lainnya, yaitu……
5. Alamat :
6. Pekerjaan :
   a. Utama :
   b. Sampingan :
7. Lama Usaha :
8. Jabatan :

B. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah Perusahaan
   a. Kapan berdirinya CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?
   b. Bagaimana sejarah berdirinya CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?
   c. Apa yang mendorong pemilik untuk mendirikan CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?

Lampiran 13. (Lanjutan)

d. Apa visi, misi, tujuan dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?
e. Bagaimana struktur organisasi dari CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?

2. Aspek Produksi
   a. Darimanakah modal awal untuk mendirikan CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?
   b. Ada berapa banyak tenaga kerja yang bekerja?pada posisi apa saja?
   c. Darimana asal bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi *Egg Roll*?
   d. Adakah kendala yang dihadapi dalam memperoleh bahan baku?
   e. Bagaimana proses Produksi *Egg Roll*?
   f. Apakah ada kendala dalam proses produksi *Egg Roll*?
   g. Berapa jumlah (kg) Waluh yang diperlukan dalam satu kali produksi?
   h. Apa saja alat yang dibutuhkan untuk proses produksi?
3. Aspek Pemasaran
   a. Apa strategi yang dipakai untuk memasarkan *Egg Roll* yang diproduksi oleh CV. Bandung Utama?
   b. Kemana saja wilayah pemasaran *Egg Roll Donna*?
   c. Adakah kendala yang dihadapi dalam memasarkan produk Egg Roll?Sebutkan?
   d. Adakah pesaing disekitar produksi *Egg Roll* atau Cepu-Blora yang mengusahakan produk yang sama?
   e. Bagaimana strategi yang dipakai untuk menghadapi pesaing tersebut?

C. INTERNAL PERUSAHAAN

1. Apakah struktur organisasi yang terdapat di CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll* sudah berjalan sesuai fungsi di masing-masing bidang?
   a. Belum sesuai (100% kegiatan dalam struktur organisasi dilakukan oleh pemilik)
   b. Kurang sesuai (75% kegiatan dalam struktur organisasi dilakukan oleh pemilik)

Lampiran 13. (Lanjutan)

c. Cukup sesuai (50% kegiatan dalam struktur organisasi dilakukan oleh pemilik)
d. Sesuai (25% kegiatan dalam struktur organisasi dilakukan oleh pemilik)
e. Sangat sesuai (masing-masing bidang melakukan sesuai bidangnya)

2. Apakah usaha CV. Bandung Utama sudah memiliki ijin pemerintah?jika sudah seberapa penting ijin pemerintah yang diberikan kepada CV. Bandung Utama dalam kelancaran kegiatan produksi sampai distribusi? Ada/Tidak
   a. Sangat tidak penting (produksi tidak terbatas dan distribusi dapat ke wilayah luar Cepu)
   b. Tidak penting (produksi tidak terbatas dan distribusi hanya di wilayah Cepu)
   c. Cukup penting (produksi terbatas dan distribusi hanya di wilayah Cepu)
   d. Penting(produksi terbatas dan distribusi hanya di wilayah sentra produksi)
   e. Sangat penting (tidak dapat melakukan kegiatan produksi dan distribusi produk)
3. Apakah CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll* sudah bersertifikasi Badan POM, Dinas Kesehatan, atau MUI?seberapa penting sertifikasi tersebut bagi usaha *Egg Roll* ini demi kelancaran proses produksi dan distribusi?Sudah/Belum
   a. Sangat tidak penting (produksi tidak terbatas dan distribusi dapat ke wilayah luar Cepu-Blora)
   b. Tidak penting (produksi tidak terbatas dan distribusi hanya di wilayah Cep-Blora)
   c. Cukup penting (produksi terbatas dan distribusi hanya di wilayah Cepu-Blora)
   d. Penting (produksi terbatas dan distribusi hanya di wilayah sentra produksi)
   e. Sangat penting (tidak dapat melakukan kegiatan produksi dan distribusi produk)
4. Apakah lokasi produksi dan pemasaran sudah strategis untuk diketahui oleh konsumen atau calon konsumen?
   a. Sangat tidak strategis (hanya pemasok yang mengetahui alamatnya)

Lampiran 13. (Lanjutan)

b. Tidak strategis (hanya pelanggan yang mengetahui alamatnya)
c. Cukup strategis (hanya konsumen baru disekitar desa yang mengetahui alamatnya)
d. Strategis (hanya konsumen baru disekitar kota yang mengetahui alamatnya)
e. Sangat strategis (konsumen dari beberapa daerah mengetahui alamatnya dan sering berkunjung ke CV. Bandung Utama)

5. Apakah sudah efektif promosi yang dilakukan oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen Egg Roll dalam memasarkan produknya?
   a. Belum efektif (dipajang pada tempat produksi dan toko)
   b. Kurang efektif (mulut ke mulut)
   c. Cukup efektif (pameran)
   d. Efektif (brosur)
   e. Sangat efektif (internet, iklan tv, radio)
6. Bagaimana tingkat keterbatasan jangkauan pasar dalam pemasaran *Egg Roll* Waluh hasil produksi CV. Bandung Utama?
   a. Tidak terbatas (luar provinsi)
   b. Kurang terbatas (hanya 1 provinsi)
   c. Cukup terbatas (daerah luar kota Cepu-Blora)
   d. Terbatas (daerah wilayah Cepu-Blora)
   e. Sangat terbatas (daerah sekitar wilayah sentra produksi)
7. Apakah harga produk sayuran organik mudah dijangkau oleh semua kalangan konsumen?
   a. Sangat tidak terjangkau (konsumen merupakan kalangan atas atau pejabat)
   b. Tidak terjangkau (konsumen merupakan kalangan pengusaha)
   c. Cukup terjangkau (dapat dijangkau oleh kalangan pegawai)
   d. Terjangkau (konsumen merupakan kalangan menengah)
   e. Sangat terjangkau (dapat dijangkau oleh semua kalangan konsumen)
8. Apakah modal yang tersedia mempengaruhi kelancaran proses produksi dalam CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?

Lampiran 13. (Lanjutan)

a. Sangat tidak berpengaruh (kegiatan produksi 100% lancar)
b. Tidak berpengaruh (kegiatan produksi 80% lancar)
c. Cukup berpengaruh (kegiatan produksi 60% lancar)
d. Berpengaruh (kegiatan produksi 40% lancar)
e. Sangat berpengaruh (kegiatan produksi 0% lancar)

9. Apakah kegiatan keuangan dalam CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll* telah dibuat pembukuan administrasi?jika sudah, seberapa besar pengaruhnya terhadap kelancaran usahatani?
   a. Sangat tidak berpengaruh (kegiatan produksi 100% lancar)
   b. Tidak berpengaruh (kegiatan produksi 80% lancar)
   c. Cukup berpengaruh (kegiatan produksi 60% lancar)
   d. Berpengaruh (kegiatan produksi 40% lancar)
   e. Sangat berpengaruh (kegiatan produksi 0% lancar)
10. Bagaimana ketersediaan bahan baku (Waluh, tepung, dll) terhadap kontinuitas produksi *Egg Roll*?
   a. Tidak mudah tersedia (pasokan bahan baku hanya musiman)
   b. Kurang mudah tersedia (pasokan bahan baku sedikit dan lambat)
   c. Cukup mudah tersedia (pasokan bahan baku banyak dan lambat)
   d. Mudah tersedia (pasokan bahan baku sedikit dan cepat)
   e. Sangat mudah tersedia (pasokan bahan baku banyak dan cepat)
11. Bagaimana tingkat keawetan (kadaluarsa) *Egg Roll* yang dihasilkan oleh CV. Bandung Utama?
   a. Sangat tidak awet (hanya beberapa hari)
   b. Tidak awet (1 minggu)
   c. Cukup awet (< 3 minggu)
   d. Awet (3 minggu)
   e. Sangat awet (> 3 minggu)
12. Bagaimana tingkat ketersediaan tenaga kerja dalam kegiatan produksi?
   a. Sangat tidak tersedia (tidak menyewa tenaga kerja)
   b. Kurang tersedia (jumlah tenaga kerja 1)
   c. Cukup tersedia (jumlah tenaga kerja 2)

Lampiran 13. (Lanjutan)

d. Tersedia (jumlah tenaga kerja 3-5)
e. Sangat tersedia (jumlah tenaga kerja > 3)

13. Apakah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll* sudah memadai demi kelancaran proses produksi?
    a. Tidak memadai
    b. Kurang memadai
    c. Cukup memadai
    d. Memadai
    e. Sangat memadai
14. Bagaimana perkembangan teknologi dan peralatan yang digunakan oleh CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?
    ……
    ……
    ……
    ……
15. Apakah ada inovasi yang dilakukan dari penelitian dan pengembangan?
    ……
    ……
    ……
    ……

D. EKSTERNAL PERUSAHAAN

1. Apakah adanya perubahan selera konsumen dapat mempengaruhi volume penjualan *Egg Roll* Donna?
    a. Sangat tidak mempengaruhi
    b. Tidak berpengaruh
    c. Cukup berpengaruh
    d. Berpengaruh
    e. Sangat berpengaruh
2. Adakah dukungan dari pemerintah terhadap CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*?seberapa berpengaruhnya dukungan pemerintah terhadap usaha ini?Ada/Tidak

Lampiran 13. (Lanjutan)

a. Sangat tidak berpengaruh (kegiatan produksi 100% lancar)
b. Tidak berpengaruh (kegiatan produksi 80% lancar)
c. Cukup berpengaruh (kegiatan produksi 60% lancar)
d. Berpengaruh (kegiatan produksi 40% lancar)
e. Sangat berpengaruh (kegiatan produksi 0% lancar)

3. Seberapa besar peluang CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll* membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat?
   a. Sangat kecil (hanya anggota keluarga)
   b. Kecil (masyarakat 1 desa)
   c. Cukup besar (masyarakat antar desa)
   d. Besar (hanya masyarakat 1 kota)
   e. Sangat besar (semua daerah dan semua jenjang pendidikan)
4. Seberapa besar pengaruh adanya kenaikan BBM terhadap kegiatan pengiriman produk *Egg Roll*?
   a. Sangat kecil (anggaran distribusi tidak mengalami penambahan)
   b. Kecil (anggaran distribusi hanya ditambah 1%)
   c. Cukup besar (anggaran distribusi ditambah 5%)
   d. Besar (anggaran distribusi ditambah 10%)
   e. Sangat besar (anggaran distribusi ditambah 15%)
5. Seberapa besar pengaruh adanya kenaikan BBM terhadap harga jual produk *Egg Roll Waluh* yang dihasilkan oleh CV. Bandung Utama?
   a. Sangat kecil (anggaran distribusi tidak mengalami penambahan)
   b. Kecil (anggaran distribusi hanya ditambah 1%)
   c. Cukup besar (anggaran distribusi ditambah 5%)
   d. Besar (anggaran distribusi ditambah 10%)
   e. Sangat besar (anggaran distribusi ditambah 15%)
6. Seberapa berpengaruhnya perubahan harga jual produk *Egg Roll* Donna terhadap volume penjualan?
   a. Sangat kecil (volume penjualan meningkat 1% dari rata-rata)
   b. Kecil (volume penjualan meningkat 5% dari rata-rata)
   c. Cukup besar (volume penjualan meningkat 10% dari rata-rata)

Lampiran 13. (Lanjutan)

d. Besar (volume penjualan meningkat 15% dari rata-rata)
e. Sangat besar (volume penjualan meningkat 20% dari rata-rata)

7. Adakah pesaing sejenis dan seberapa pengaruh terhadap perkembangan CV. Bandung Utama sebagai produsen *Egg Roll*? Ada/Tidak
   a. Sangat kecil (adanya 1 produsen dalam 1 kota)
   b. Kecil (adanya 2 produsen dalam 1 kota)
   c. Cukup besar (adanya 3 produsen dalam 1 kota)
   d. Besar (adanya 3 produsen dalam 1 desa)
   e. Sangat besar (adanya > 3 produsen dalam 1 desa)
8. Apakah permintaan produk *Egg Roll* Donna akan mengalami peningkatan seiring kesadaran masyarakat terhadap kesehatan juga peningkat?
   a. Sangat kecil (meningkat 1% dari rata-rata)
   b. Kecil (meningkat 5% dari rata-rata)
   c. Cukup besar (meningkat 10% dari rata-rata)
   d. Besar (meningkat 15% dari rata-rata)
   e. Cukup besar (meningkat 20% dari rata-rata)

Lampiran 13. Dokumentasi Agroindustri *Eggroll* Donna

1. Persiapan bahan

a. Telur

b. Gula

c. Tepung Terigu

d. Mentega

e. Waluh

repository.ub.ac
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 13. (Lanjutan)

c. Mencampurkan semua bahan

d. Mempersiapkan adonan

e. Proses pemanggangan dan penggulungan

f. *Eggroll* yang sudah di kemas plastik

g. *Eggroll* yang siap jual