

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Soekartawi (2005), perekonomian Indonesia tidak bisa berbasis teknologi tinggi, tetapi industrialisasi dengan landasan sektor pertanian. Agroindustri menjadi salah satu pendukung keberhasilan produksi pertanian. Keterbatasan waktu jual produk segar yang disebabkan karakteristik produk pertanian yang terkenal tidak tahan lama dan sangat mudah rusak karena rendahnya kualitas penanganan pasca panen akan dapat diatasi melalui pengolahan produk agroindustri. Selain itu, agroindustri memungkinkan diversifikasi produk olahan yang dapat meningkatkan nilai tambah hasil pertanian. Pengembangan agroindustri merupakan suatu upaya untuk menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi jumlah pengangguran, serta dapat meningkatkan pendapatan para produsen (Soekartawi, 2001).

Komoditas pertanian yang mempunyai potensi untuk dikembangkan dalam agroindustri adalah produk hortikultura. Jenis produk hortikultura yang harus mendapat perhatian dan mendapat nilai tambah adalah komoditas buah-buahan, karena produk hortikultura ini setelah dipanen akan mudah mengalami kerusakan yang menyebabkan kerugian bagi petani. Salah satu komoditas pertanian yang mempunyai potensi untuk dikembangkan adalah buah salak. Komoditas salak (*Salacca edulis*) merupakan salah satu tanaman yang cocok untuk dikembangkan di Indonesia (Widji 2009). Salak merupakan buah tropis khas Indonesia yang tersebar di seluruh kepulauan nusantara. Pada saat ini terdapat beberapa varietas salak yang banyak dikenal oleh masyarakat luas diantaranya adalah varietas salak pondoh yang berasal dari Yogyakarta dan Magelang, salak bali yang berasal dari Pulau Bali dan yang akhir-akhir ini baru dikenal keunggulannya adalah salak kramat Bangkalan yang berasal dari Desa Kramat di Kabupaten Bangkalan.

Kabupaten Bangkalan merupakan salah satu daerah sentra penghasil salak yang cukup potensial di Pulau Madura. Tanaman salak dapat ditanam di dataran rendah sampai ketinggian 900 meter dari permukaan laut (Widji, 2009). Budidaya salak dapat dengan mudah dilakukan, tetapi semua itu tidak terlepas dari budidaya yang baik dan memenuhi standar yang ada sehingga sentra yang akan diciptakan

diharapkan sesuai dengan panduan SOP (*Standard Operational Procedure*). Selain itu pemeliharaan lahan dan tanaman serta upaya pasca panen adalah hal yang sangat perlu diperhatikan secara kontinu (Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Bangkalan, 2016). Berikut adalah data produksi salak Bangkalan yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Produksi Buah Salak Kabupaten Bangkalan Tahun 2015

No	Kecamatan	Tahun 2015			
		Jumlah Tanaman (Rpn)	Jumlah Tanaman yg Menghasilkan (Rpn)	Produktivitas (Kw/Rpn)	Produksi (Kw)
1.	Kamal	2.300	350	0,10	35
2.	Modung	104	115	0,10	12
3.	Galis	11.375	3.850	0,06	237
4.	Tanah Merah	525	414	0,08	32
5.	Tragah	70	42	0,10	4
6.	Socah	79.524	72.534	0,33	23.678
7.	Bangkalan	54.252	66.193	0,08	5.511
8.	Burneh	406	200	0,10	20
9.	Arosbaya	125	35	0,09	3
10	Geger	6.314	7.639	0,10	764
11	Kokop	100	50	0,10	5
12	Sepulu	328	325	0,10	33
	Jumlah	155.423	151.747	0,20	30.334

Sumber: Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Bangkalan, 2016

Komoditas salak di Kabupaten Bangkalan tumbuh dan berkembang di beberapa kecamatan, antara lain Kecamatan Kamal, Modung, Tragah, Burneh, Arosbaya, Kokop, Sepulu, Bangkalan, Socah, Galis, Kamal, Tanah Merah dan Geger. Dari beberapa daerah penghasil salak, Kecamatan Socah dan Bangkalan mempunyai jumlah tanaman salak dan produktivitas yang paling besar. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1. bahwa produksi tanaman salak Kecamatan Socah mencapai 79.524 kwintal/tahun dan Kecamatan Bangkalan 54.252 kwintal/tahun.

Salah satu agroindustri yang telah mengolah komoditi salak menjadi produk olahan adalah agroindustri Kelompok Tani Ambudi Makmur II yang berada di desa Kramat, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan. Agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II berdiri sejak tahun 2005 dan mampu memproses buah salak menjadi berbagai produk seperti kurma salak, dodol salak, sirup salak dan kismis salak

Kemunculan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II karena jarak tempat produksi dengan pemasok bahan baku cukup dekat yaitu berada pada desa yang sama, yaitu di Desa Kramat yang merupakan sentra produksi buah salak. Sebagai agroindustri yang telah lama diusahakan, agroindustri ini masih bersifat usaha berskala rumah tangga. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap keadaan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II untuk mengembangkan skala usahanya yaitu berupa kelayakan finansial dan strategi pengembangan usaha. Kelayakan finansial adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha atau proyek (Ichasan,1998). Tujuan dari kelayakan finansial adalah untuk mengetahui tingkat keuntungan yang dapat dicapai melalui investasi dalam usaha; menghindari pemborosan sumber-sumber daya, yaitu menghindari pelaksanaan kegiatan yang tidak menguntungkan.

Strategi adalah tindakan yang dilakukan secara terus menerus berdasarkan analisis terhadap lingkungan yang dihadapi untuk mencapai tujuan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II. Strategi untuk menghadapi lingkungan eksternal dapat ditetapkan dengan mengetahui apa yang menjadi ancaman (*Threats*) dan apa yang menjadi peluang (*Opportunities*) bagi agroindustri. Setelah mengetahui lingkungan eksternal yang dihadapi, maka analisis lingkungan internal perlu dilakukan guna mengetahui apa yang menjadi kekuatan (*Strengths*) dan apa yang menjadi kelemahan (*Weakness*) dari agroindustri. Dengan demikian agroindustri selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga upaya untuk mencapai tujuan agroindustri senantiasa akan dapat dicapai.

Sehingga cukup penting untuk meneliti tentang analisis kelayakan finansial dan strategi pengembangan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan. Dalam penelitian ini mengupayakan mengetahui pendapatan, serta usaha agroindustri dan sejauh mana agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II yang dijalankan mampu menghadapi faktor internal dan faktor eksternal yang ada sehingga dapat memperoleh strategi yang tepat untuk dikembangkan. Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti merasa perlu melakukan kajian tentang agroindustri olahan salak Bangkalan dengan judul “Analisis Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Agroindustri Olahan Salak (Studi Kasus Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat, Kabupaten Bangkalan).

1.2 Perumusan Masalah

Menurut Soekartawi (2001) agroindustri mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, mampu meningkatkan perolehan devisa dan mampu mendorong munculnya agroindustri lain. Pengembangan agroindustri olahan salak dapat mengolah salak menjadi berbagai produk seperti kurma salak, dodol salak, sirup salak dan kismis salak supaya dapat bertahan lama dan meningkatkan nilai jual. Desa Kramat merupakan sentra agroindustri olahan salak di Kabupaten Bangkalan yang sangat berpotensi karena menopang ekonomi rumah tangga anggota kelompok tani. Namun agroindustri olahan salak yang telah berdiri kurang lebih 10 tahun ini memiliki beberapa macam permasalahan.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh pelaku usaha berskala rumah tangga pada umumnya mengabaikan pentingnya suatu strategi yang tepat terhadap usaha mereka dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II mengalami beberapa masalah seperti masalah pembukuan atau administrasi, jangkauan pasar terbatas, produktivitas tenaga kerja rendah, teknologi yang digunakan minim dan adanya pesaing agroindustri sejenis. Untuk masalah pembukuan atau administrasi pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II sebagian besar masih dilakukan secara manual dengan menulis dan merangkumnya dalam sebuah buku dan pemanfaatan teknologi belum terlalu dimanfaatkan oleh pengelola, hal

ini dikarenakan sebagian besar tenaga kerja kurang mampu dan tidak terbiasa dengan penggunaan teknologi.

Masalah lainnya adalah jangkauan pasar yang terbatas, kegiatan pemasaran yang dilakukan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II hanya meliputi daerah Bangkalan yaitu di pusat oleh-oleh dan Suramadu sehingga kegiatan pemasarannya masih belum optimal. Permasalahan yang dimiliki agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II dapat menghambat perkembangan agroindustri. Agroindustri olahan salak yang tidak berjalan dengan baik akan mempengaruhi pendapatan yang diperoleh agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II. Oleh karena itu dibutuhkan suatu strategi berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II, agar kegiatan produksi tetap berjalan dan dapat ditingkatkan. Maka sasaran penelitian ini adalah menganalisis kelayakan finansial dan mengevaluasi kondisi lingkungan internal dan eksternal untuk pengembangan agroindustri olahan salak dimana sasaran akhirnya adalah untuk meningkatkan pendapatan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sejauhmana tingkat kelayakan finansial olahan salak di agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II?
2. Bagaimana strategi untuk mengembangkan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis tingkat kelayakan finansial usaha olahan salak di agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.
2. Merumuskan strategi pengembangan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Bahan informasi bagi pemilik usaha agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II untuk meningkatkan usahanya supaya lebih efisien.
2. Bahan informasi bagi pemerintah kota Bangkalan untuk mengetahui potensi daerah agroindustri olahan salak di Desa Kramat, Kabupaten Bangkalan.
3. Bahan perbandingan dan informasi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan agroindustri olahan salak.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang strategi pengembangan agroindustri salak pernah dilakukan Arnol, *et al* pada tahun 2012. Penelitian ini dilakukan pada agroindustri salak di Desa Persalakan, Kecamatan Angkola Barat, Kabupaten Tapanuli Selatan. Tujuan penelitian mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan menentukan strategi pengembangan agroindustri salak di daerah penelitian. Metode pengambilan sampel secara *Purposive Sampling*, *Snowball Sampling* dan *Accidental* dengan jumlah sampel 35 orang. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode analisis SWOT. Hasil penelitian diperoleh (1) Kekuatan agroindustri salak dalam pengembangannya adalah ketersediaan bahan baku yang melimpah, ketersediaan tenaga kerja yang banyak, variasi jenis produk banyak, memiliki sertifikat produk, jumlah produksi bertambah dan produk sudah mulai dikenal masyarakat. Kelemahan agroindustri salak dalam pengembangannya adalah keterbatasan modal, kurangnya tenaga profesional, dan kurangnya kemitraan industri. Peluang agroindustri salak dalam pengembangannya adalah pemasaran yang cukup luas, adanya dukungan Pemkab, sarana dan prasarana yang mendukung, nilai jual olahan salak tinggi, sistem birokrasi dan keamanan yang baik. Ancaman agroindustri salak dalam pengembangannya adalah ketidakstabilan harga salak, kurang partisipasi petani dalam pelatihan, dan kurangnya koordinasi antara instansi Pemkab. (2) Strategi pengembangan agroindustri salak adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*) yaitu dengan melakukan kegiatan dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi olahan salak dan melakukan pemasaran produk hingga ke luar negeri dan memanfaatkan dukungan Pemkab, sarana dan prasarana untuk mempromosikan berbagai produk yang telah bersertifikat.

Analisis prospek pengembangan industri sirup salak juga pernah dilakukan oleh Abdul (2008). Penelitian tersebut dilakukan terhadap industri sirup salak di Bangkalan, Kabupaten Bangkalan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji prospek industri sirup dengan bahan baku salak Bangkalan dengan mengambil responden sebanyak 50 orang yang bertempat tinggal di Desa Mlajah, Kecamatan Bangkalan. Kajian kelayakan dilakukan dari berbagai sisi, termasuk dari aspek

pasar, teknis dan finansial. Metode analisis yang digunakan adalah analisis biaya, *payback period*, *profitability index*, Analisis *Net Present Value* (NPV), *Benevit Cost Ratio* (BCR), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dipandang dari berbagai aspek-aspek yang mempengaruhi produksi, industri sirup salak layak untuk dikembangkan menjadi sebuah industri yang modern. Hal ini dikarenakan industri sirup salak mempunyai pangsa pasar yang normal dengan kebutuhan rata-rata dalam setahun sebesar 900 botol. Dari segi aspek teknis, kapasitas produksi industri sirup salak sebesar 437 unit pertahun. Segi aspek finansial, ndustri ini menghasilkan profit sebesar Rp. 2.051.000 per tahun dengan produksi sebanyak dua kali. Kriteria investasi memberikan gambaran bahwa *payback period* selama 1,2 tahun, koefisien *profitability index* sebesar 5,1 memberikan *net present value* sebesar Rp. 1.526.115. Indikator IRR sebesar 25% dan BCR sebesar 1,2.

Suprpto, *et al* (2006) melakukan penelitian terkait Kelayakan Industri Pengolahan Salak Skala Kecil di Kabupaten Banjarnegara. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengetahui kelayakan pendirian industri pengolahan salak skala kecil dalam aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, manajemen operasional, hukum dan dampak lingkungan, dan finansial; (2) Mengetahui industri pengolahan salak yang paling sesuai dikembangkan di Kabupaten Banjarnegara. Hasil penelitian menunjukkan, keempat industri pengolahan salak yang diteliti layak untuk dilaksanakan, namun industri kripik salak lebih unggul dibandingkan industri pengolahan yang lain, terutama dalam aspek pasar dan pemasaran serta aspek finansial. Kripik salak sudah cukup dikenal dan disukai masyarakat sehingga dalam pemasaran lebih mudah. Dalam aspek finansial, industri kripik salak memiliki nilai NPV, IRR, ROI, dan PI yang paling tinggi, dengan PBP terpendek dan BEP terendah. Sehingga dapat disimpulkan, industri kripik salak merupakan industri pengolahan yang paling sesuai di Kabupaten Banjarnegara.

Agustina, *et al* (2012) Penelitian mengenai Perumusan Strategi Pengembangan Produk Kurma Salak Berdasarkan Analisis *Product Life Cycle* (PLC) dan SWOT Pada Kelompok Tani Ambudi Makmur II Bangkalan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) merumuskan strategi alternatif pengembangan produk kurma salak berdasarkan analisis siklus hidup produk dan SWOT; (2)

memilih strategi alternatif yang diprioritaskan untuk implementasi. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Kabupaten Bangkalan yang memproduksi makanan dan minuman olahan dari salak terutama salak kurma yang menjadi produk andalannya. Metode yang digunakan adalah matriks SWOT, *Product Life Cycle* (PLC) dan QSPM matriks. Teknik analisis yang digunakan oleh data teknik analisis deskriptif. Kesimpulan dari penelitian menunjukkan ada sepuluh strategi alternatif yang kemudian diurutkan berdasarkan nilai total menarik skor. Tiga strategi alternatif dengan yang terbesar Jumlah Skor Menarik (TAS) adalah memperluas daerah pemasaran, untuk mengembangkan situs produksi di daerah lain, meningkatkan produksi kurma salak.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu antara lain komoditas yang diteliti adalah salak, dan alat analisis yang digunakan untuk untuk meneliti strategi pengembangan adalah matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik *Grand Strategy*, matrik SWOT dan QSPM. Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian, tujuan penelitian, metode penentuan responden dan metode analisis yang digunakan dalam menganalisis kelayakan finansial agroindustri yaitu menggunakan analisis biaya seperti biaya tetap, biaya variabel, biaya total, penerimaan, pendapatan, R/C Ratio dan BEP. Topik pada penelitian ini adalah “Analisis Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Agroindustri Olahan Salak di Kabupaten Bangkalan” (Studi Kasus Kelompok Tani Ambudi Makmur II, Desa Kramat, Kabupaten Bangkalan) yang memiliki tujuan untuk menganalisis kelayakan finansial dan mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk mengembangkan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.

2.2 Tinjauan Umum Salak

2.2.1 Salak

Tanaman salak berakar serabut dan menyerupai pohon palem yang seolah-olah tidak berbatang, rendah dan tegak dengan tinggi tanaman salak antara 1,5 – 7 meter, tergantung dari jenisnya. Pohon salak relatif pendek, batangnya pendek dan tidak lama berdiri tegak. Kalau batang salak sudah mencapai ketinggian 50-75 cm, akan roboh secara alami dan sejajar di permukaan tanah. Sekali pun demikian

tanaman ini tidak mati, karena pada bagian bawah daun tumbuh akar-akar baru, kemudian ujung tanaman tumbuh tegak kembali secara perlahan.

Perbedaan morfologi antara jenis-jenis salak terkadang terlihat mencolok, misalnya mengenai bentuk dan ukuran daunnya. Ada daun salak yang susunan anak daunnya menyirip dan ada daun salak yang bentuknya seperti kipas. Suatu jenis yang dikenal dengan salak berdaun kipas ialah *Salacca flabellate* (Mogea, 1991) mempunyai ukuran yang kecil, panjang daunnya antara 70-100 cm.

Tanaman salak berbunga banyak, tersusun dalam tandan rapat dan bersisik dengan tandan bunga jantan dan tandan bunga betina terletak pada pohon yang berlainan, sebagian tandan bunga terbungkus oleh seludang atau tongkol yang berbentuk seperti perahu yang terletak diketiak pelepah daun. Bunga salak berbentuk majemuk, bertangkai dan tertutup oleh 5 seludang. Panjang seludang bunga jantan hingga 50-100 cm sedangkan bunga betina 20-30 cm. Bunga jantan pada tanaman salak pondoh berwarna coklat kemerahan, sekelompok bunga jantan terdiri dari 4-12 malai, satu malai terdiri dari ribuan serbuk sari, panjang bunga jantan setiap malai kira-kira 4-15 cm dan bunga jantan mekar selama 1-3 hari. Bunga betina berwarna hijau kekuningan, berbintik merah dan mempunyai 3 petal. Panjang satu malai 7-10 cm dan bunga mekar selama 1-3 hari. Tanda bunga yang siap diserbuki adalah bunga berwarna merah dan mengeluarkan aroma harum. Waktu penyerbukan yang baik adalah pada hari ke - 2 bunga mekar.

Daun tersusun menyirip, termasuk daun sempurna yaitu mempunyai helai daun, tangkai daun dan pelepah. Tangkai daun tersusun roset, sehingga batang sangat pendek dan seolah-olah tidak ada. Pada permukaan tepi daun, pangkal dan ventral tangkai daun terdapat duri tempel yang warnanya relatif sama. Bentuk dasar daun semua sama yaitu lanset, hanya berbeda komposisinya. Warna permukaan atas daun salak pondoh hijau, merah-hitam, hitam dan salak pondoh manggala adalah hijau tua. Warna permukaan atas daun salak pondoh kuning dan salak pondoh merah kuning adalah hijau. Sedang untuk salak pondoh merah dan gading berwarna hijau muda. Semua varietas salak di atas memiliki warna permukaan bawah daun putih (Suskendriyati, dkk, 2000). Pelepah daun salak ini tersusun rapat menutup batang. Daun salak dewasa merupakan daun majemuk yang bentuknya menyirip pada bagian bawah dan tengah sedangkan pada

ujungnya bercabang dua (bifid). Panjang daun salak pada 0,5 – 1 m, sedangkan salak jenis lainnya 4 – 6 meter. 6 Duri tersebar tidak merata, sangat banyak pada pangkal tangkai daun dan tersebar jarang di ventral tangkai. Duri juga terdapat di seluruh permukaan buah salak dan tepi helaian daun. Warna duri pada tangkai daun hampir sama yaitu coklat sampai kehitaman (Suskendriyati, dkk, 2000).

Tandan buah salak tumbuh diantara pelepah daun dan batang pohonnya. Tandan dapat memiliki 1-2 cabang. Buah-buah dalam tandan tersusun sedemikian sehingga menghasilkan bentuk tandan bulat memanjang. Menurut Sumarto (1976) tiap tanaman salak dapat menghasilkan 1-5 tandan dan tiap tandan terdiri dari 10-25 buah. Untuk setiap satu kilogram buah salak terdiri dari 10-14 buah.

Kulit buah salak tersusun seperti genteng, dengan warna bervariasi. Pada varietas hijau berwarna coklat kehitaman, pada varietas merah hijau berwarna merah kehitaman, pada varietas kuning berwarna coklat, pada varietas hitam berwarna hitam, pada varietas merah-kuning berwarna merah dan pada varietas merah-hitam berwarna hitam. Sedang pada varietas manggala berwarna hitam dengan lorek, sehingga disebut salak lorek. Pada varietas gading warnanya sangat mencolok, yaitu kuning cerah. Berbagai variasi warna kulit buah ini sering digunakan untuk mempermudah identifikasi (Suskendriyati, dkk, 2000).

Dari segi rasa, buah salak memiliki rasa khas asam. Namun ada beberapa salak varietas unggul memiliki rasa manis dan tidak asam sama sekali. Sebagai buah segar, salak mengandung nilai gizi yang cukup tinggi dari beberapa jenis salak. Menurut Sudjijo (2002) menyatakan bahwa warna daging buah bervariasi, mulai dari putih sampai dengan putih kekuning-kuningan. Warna turut berpengaruh dalam menentukan kualitas buah, karena warna yang menarik akan mempengaruhi keinginan konsumen.

Tanaman salak berbunga dan berbuah sepanjang tahun, tetapi masa pembungaan yang paling baik adalah pada bula Agustus – Oktober dan akan menghasilkan buah pada bulan januari – April. Biasanya panen raya buah salak antara bulan Januari – April (Sudjijo, 2002).

2.2.2 Jenis Tanaman Salak

Di dunia dikenal salak liar seperti *Salacca dransfieldiana JP mogea*; *S.magnifera JP mogea*; *S.minuta*; *S.multiflora* dan *S.romosiana*. Selain salak liar

itu, masih dikenal salak liar lainnya seperti *Salacca rumphili Wallich ex. Blume* yang disebut juga *S.wallichiana*, *C.martus* yang disebut rakum/kimbar (populer di Thailand) sebagai pembuat masam segar pada masakan. Kumbar ini tidak berduri, bunganya berumah 2. Banyak varietas salak yang bisa tumbuh di Indonesia. Ada yang masih muda sudah terasa manis. Varietas unggul yang telah dilepas oleh pemerintah antara lain salak pondoh, swaru, nglumut, enrekang, gula batu (Bali), dan lain-lain. Sebenarnya jenis salak yang ada di Indonesia ada tiga perbedaan yang mencolok yakni: salak Jawa *Salacca zalacca (Gaertner) Voss* yang berbiji 2-3, salak Bali *Salacca amboenensis (Becc) Moge* berbiji 1-2 dan salak Padang Sidempuan *Salacca sumatrana (Becc)* yang berdaging merah. Jenis salak itu mempunyai nilai komersial yang tinggi (Nusa, 1999).

2.2.3 Panen salak

Mutu buah salak yang baik diperoleh bila pemanenan dilakukan pada tingkat kemasakan yang baik. Buah salak yang belum masak, bila dipungut akan terasa asam dan tidak manis. Maka pemanenan dilakukan dengan cara petik pilih, disinilah letak kesukarannya. Jadi harus benar-benar tahu buah salak yang sudah tua tetapi belum masak.

1. Ciri dan Umur Panen

Buah salak dapat dipanen setelah matang benar di pohon, biasanya berumur 6 bulan setelah bunga mekar. Hal itu ditandai oleh sisik yang telah jarang, warna kulit buah merah kehitaman atau kuning tua, dan bulu-bulunya telah hilang. Ujung kulit buah (bagian buah yang meruncing) terasa lunak bila ditekan. Tanda buah yang sudah tua, menurut sumber lain adalah warnanya mengkilat (klimis), bila dipetik mudah terlepas dari tangkai buah dan beraroma salak.

2. Cara Panen dan Cara pemanen

Karena buah salak masaknya tidak serempak, maka dilakukan petik pilih, yang perlu diperhatikan dalam pemetikan apakah buah salak tersebut akan disimpan lama atau segera dimakan. Bila akan disimpan lama pemetikan dilakukan pada saat buah salak muda. Jadi jangan tertalu tua dipohon. Pemanenan dilakukan dengan cara memotong tangkai tandannya.

3. Periode Panen

Tanaman salak dalam masa pemanenan terdapat 4 musim yaitu (1) panen raya pada bulan November, Desember, Januari; (2) panen sedang dilakukan pada bulan Mei, Juni dan Juli; (3) panen kecil dilakukan pada bulan Februari, Maret dan April; (4) masa kosong/istirahat pada bulan Oktober, September dan Oktober. Bila pada bulan Oktober, September dan Oktober ada buah salak maka dinamakan buah slandren.

4. Prakiraan Produksi

Dalam budidaya tanaman salak, hasil yang dapat dicapai dalam satu musim tanam adalah 15 ton per hektar (Sumarto, 1976).

2.2.4 Pasca Panen Salak

Seperti buah-buah lainnya, buah salak mudah rusak dan tidak tahan lama. Kerusakan ditandai dengan bau busuk dan daging buah menjadi lembek serta berwarna kecoklat-coklatan. Setelah dipetik buah salak masih meneruskan proses hidupnya berupa proses fisiologi (perubahan warna, pernafasan, proses biokimia dan perombakan fungsional dengan adanya pembusukan oleh jasad renik). Sehingga buah salak tidak dapat disimpan lama dalam keadaan segar, maka diperlukan penanganan pasca panen.

1. Pengumpulan : gudang pengumpulan berfungsi sebagai tempat penerimaan buah salak yang berasal dari petani atau kebun, dalam gudang pengumpulan ini dilakukan sortasi, grading, dan pengemasan.

2. Penyortiran dan penggolongan

Sortasi/pemilihan bertujuan untuk memilih buah salak yang baik, tidak cacat, dan layak ekspor. Juga bertujuan untuk membersihkan buah-buah dari berbagai bahan yang tidak berguna seperti tangkai, ranting, dan kotoran. Bahan-bahan tersebut dipotong dengan pisau, sabit, gunting pangkas tajam tidak berkarat sehingga tidak menimbulkan kerusakan pada buah. Grading/penggolongan bertujuan untuk:

- a. Mendapat hasil buah yang seragam (ukuran dan kualitas).
- b. Mempermudah penyusunan dalam wadah/peti/alat kemas.
- c. Mendapatkan harga yang lebih tinggi.
- d. Merangsang minat untuk membeli.

- e. Agar perhitungannya lebih mudah.
- f. Untuk menafsir pendapatan sementara.

Penggolongan ini dapat berdasarkan pada: berat, besar, bentuk, rupa, warna, corak, bebas dari penyakit dan ada tidaknya cacat/luka. Semua itu dimasukkan ke dalam kelas dan golongan sendiri-sendiri yaitu:

- a. Salak mutu AA (betul-betul super, kekuningan, 1 kg = 12 buah)
- b. Salak mutu AB (tidak terlalu besar, tidak terlalu kecil, dan sehat)
- c. Salak mutu C (untuk manisan, 1 kg = 25-30 buah)
- d. Salak mutu BS (busuk atau $\frac{1}{2}$ pecah), tidak dijual.

3. Pengemasan dan Pengangkutan

Tujuan pengemasan adalah untuk melindungi buah salak dari kerusakan, mempermudah dalam penyusunan, baik dalam pengangkutan maupun dalam gudang penyimpanan dan untuk mempermudah perhitungan. Ada pengemasan untuk buah segar dan untuk manisan salak. Pengemasan untuk buah segar:

- a. Alat pengemas harus berlubang.
- b. Harus kuat, agar buah salak terlindung tekanan dari luar.
- c. Dapat diangkut dengan mudah.
- d. Ukuran pengemas harus disesuaikan dengan jumlah buah.

Pengemasan untuk manisan salak:

- a. Dikemas dalam kaleng yang ditutup rapat yang telah dipastursasi sehingga mikroba seperti jamur, ragi, bakteri, dan enzim dapat mati dan tidak akan menimbulkan proses pembusukan.
- b. Untuk manisan yang dikeringkan, umumnya dikemas dalam plastik.

Pengangkutan merupakan mata rantai penting dalam penanganan, penyimpanan, dan distribusi buah-buahan. Syarat-syarat pengangkutan untuk buah-buahan yaitu pengangkutan harus dilakukan dengan cepat dan tepat, pengemasan dan kondisi pengangkutan yang tepat untuk menjamin terjaganya mutu yang tinggi, serta harapan adanya keuntungan yang cukup dengan menggunakan fasilitas pengangkutan yang memadai (Sumarto, 1976).

2.3 Tinjauan Umum Agroindustri

2.3.1 Konsep Agroindustri

Soekartawi (2005) pengertian ada 2 hal, yang pertama agroindustri adalah agroindustri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri pada konteks ini adalah menekankan pada *food processing menegement* dalam suatu perusahaan produk olahan yang berbahan baku utamanya adalah produk pertanian.

Santoso (2008) agroindustri adalah agroindustri yang mengolah komoditas pertanian primer menjadi produk olahan baik produk antara maupun produk akhir. Termasuk di dalamnya adalah penanganan pasca panen, agroindustri pengolahan makanan dan minuman, agroindustri biofarmakan, agroindustri bio-energy, agroindustri pengolahan hasil ikutan (*by product*) serta agroindustri agrowisata. Agroindustri menjadi salah satu rantai utama pembangunan pertanian, karena akan terkait mulai dari perencanaan produksi pertanian hingga pemasaran produknya. Dalam sistem agroindustri terdapat sejumlah komponen yakni pemasaran pengadaan bahan baku dan pengolahan.

2.3.2 Skala Usaha Agroindustri

Berdasarkan pendapat Hubeis (1997) dalam Reswari (2009), usaha yang menggunakan bahan baku ≤ 50 kg/hari termasuk dalam usaha skala rumah tangga, sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku > 50 kg/hari dikategorikan sebagai usaha kecil. Menurut BPS (2009), perusahaan industri pengolahan dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Industri Besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih)
2. Industri Sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang)
3. Industri Kecil (banyaknya tenaga kerja 5-19 orang)
4. Industri Rumah Tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang)

Kemudian berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah, kriteria usaha mikro, kecil dan menengah adalah sebagai berikut :

1. Kriteria Usaha Mikro
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000.

2. Kriteria Usaha Kecil

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000 sampai dengan paling banyak 2.500.000.000.

3. Kriteria Usaha Menengah

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 500.000.000 000 sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 sampai dengan paling banyak 50.000.000.000.

2.3.3 Sub Sistem Agroindustri

Dalam kegiatan agribisnis termasuk agroindustri, terdapat beberapa sub sistem yang harus dipenuhi antara lain: Subsistem hilir, usaha tani, sub sistem hulu, dan faktor penunjang. Untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas produk yang baik maka subsistem hulu harus memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan keinginan industri. Dari agroindustri hulu yang baik inilah kegiatan selanjutnya akan berjalan dengan baik. Agroindustri hilir juga memiliki peran yang penting, karena penilaian keberhasilan suatu produk agroindustri ada pada sentuhan akhir proses yakni agroindustri hilir. Berikut adalah penjelasannya:

1. Subsistem Agribisnis/Agroindustri Hulu

Meliputi pengadaan sarana produksi pertanian antara lain terdiri dari benih, bibit, makanan ternak, pupuk, obat pemberantas hama dan penyakit, lembaga kredit, bahan bakar, alat-alat, mesin, dan peralatan produksi pertanian. Pelaku-pelaku kegiatan pengadaan dan penyaluran sarana produksi adalah perorangan, perusahaan swasta, pemerintah, koperasi. Betapa pentingnya subsistem ini mengingat perlunya keterpaduan dari berbagai unsur itu guna mewujudkan sukses agribisnis. Industri yang menyediakan sarana produksi pertanian disebut juga sebagai agroindustri hulu (*upstream*).

2. Subsistem budidaya / usahatani

Usaha tani menghasilkan produk pertanian berupa bahan pangan, hasil perkebunan, buah-buahan, bunga dan tanaman hias, hasil ternak, hewan dan ikan. Pelaku kegiatan dalam subsistem ini adalah produsen yang terdiri dari petani, peternak, pengusaha tambak, pengusaha tanaman hias dan lain-lain

3. Subsistem agribisnis/agroindustri hilir meliputi pengolahan dan pemasaran (tata niaga) produk pertanian dan olahannya.

Dalam subsistem ini terdapat rangkaian kegiatan mulai dari pengumpulan produk usaha tani, pengolahan, penyimpanan dan distribusi. Sebagian dari produk yang dihasilkan dari usaha tani didistribusikan langsung ke konsumen didalam atau di luar negeri. Sebagian lainnya mengalami proses pengolahan lebih dahulu kemudian didistribusikan ke konsumen. Pelaku kegiatan dalam subsistem ini ialah pengumpul produk, pengolah, pedagang, penyalur ke konsumen, pengalengan dan lain-lain. Industri yang mengolah produk usahatani disebut agroindustri hilir (*downstream*). Perannya amat penting bila ditempatkan di pedesaan karena dapat menjadi motor penggerak roda perekonomian di pedesaan, dengan cara menyerap/mencipakan lapangan kerja sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat pedesaan.

4. Subsistem jasa layanan pendukung agribisnis (kelembagaan)

Subsistem jasa layanan pendukung agribisnis (kelembagaan) atau *supporting institution* adalah semua jenis kegiatan yang berfungsi untuk mendukung dan melayani serta mengembangkan kegiatan sub-sistem hulu, sub-sistem usaha tani, dan sub-sistem hilir. Lembaga-lembaga yang terkait dalam kegiatan ini adalah penyuluh, konsultan, keuangan, dan penelitian. Lembaga penyuluhan dan konsultan memberikan layanan informasi yang dibutuhkan oleh petani dan pembinaan teknik produksi, budidaya pertanian, dan manajemen pertanian. Untuk lembaga keuangan seperti perbankan, model ventura, dan asuransi yang memberikan layanan keuangan berupa pinjaman dan penanggungan risiko usaha (khusus asuransi). Sedangkan lembaga penelitian baik yang dilakukan oleh balai-balai penelitian atau perguruan tinggi memberikan layanan informasi teknologi produksi, budidaya, atau teknik manajemen mutakhir hasil penelitian dan pengembangan (Munanto, 2014).

2.3.4 Peran Agroindustri

Menurut Hardyansah (2000), strategi pembangunan pertanian yang berwawasan agribisnis dan agroindustri pada dasarnya menunjukkan arah bahwa pembangunan agribisnis merupakan suatu upaya yang penting untuk mencapai beberapa tujuan yaitu: menarik dan mendorong munculnya agroindustri di sekitar pertanian; menciptakan struktur perekonomian yang tangguh, efisien, dan fleksibel; menciptakan nilai tambah; meningkatkan penerimaan devisa; menciptakan lapangan kerja; dan memperbaiki pembagian pendapatan. Sutrisno, *et al* (2006) menyebutkan bahwa agroindustri yang memiliki basis pedesaan akan mengurangi kecenderungan perpindahan tenaga kerja yang berlebihan dari desa ke kota, artinya dapat mengurangi rangkaian-rangkaian masalah yang menyertainya. Disamping itu, agroindustri pedesaan juga dapat menghasilkan produk dengan “muatan lokal” yang relatif lebih besar sehingga dapat memiliki akar yang kuat pada kegiatan ekonomi desa. Sebagai akumulasinya, agroindustri di pedesaan akan lebih memperkuat perekonomian di desa, peluang bagi masyarakat tradisional di pedesaan untuk menyesuaikan diri terhadap proses transformasi struktural secara bertahap.

Soekartawi (2005) menyatakan bahwa pada intinya, peran agroindustri dalam perekonomian nasional suatu negara adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan pendapatan pelaku agribisnis khususnya dan pendapatan masyarakat pada umumnya;
2. Mampu menyerap tenaga kerja;
3. Mampu meningkatkan perolehan devisa;
4. Mampu menumbuhkan agroindustri yang lain, khususnya agroindustri pedesaan.

2.3.5 Kegiatan Agroindustri

Menurut Suryana (2004) kegiatan agroindustri merupakan bagian integral dari sektor pertanian, yang mempunyai kontribusi penting dalam proses agroindustrialisasi terutama di wilayah pedesaan. Saragih (1998) menyatakan bahwa pengembangan agroindustri juga menjadi salah satu bentuk pemberdayaan petani di pedesaan melalui kelompok usaha agroindustri kecil yang memanfaatkan potensi lokal. Hal ini akan mendorong berbagai aktivitas bisnis penunjang

sehingga dapat menggerakkan aktivitas pengembangan masyarakat yang terkait. Menurut Sutrisno, *et al* (2006) agroindustri mencakup beberapa kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Agroindustri pengolahan hasil pertanian dalam bentuk setengah jadi dan produk akhir seperti agroindustri minyak kelapa sawit, agroindustri pengolahan karet, dan agroindustri pengalengan ikan.
2. Agroindustri penanganan hasil pertanian segar, seperti agroindustri pembekuan ikan, dan agroindustri penanganan bunga segar.
3. Agroindustri pengadaan sarana produksi pertanian seperti pupuk, pestisida dan bibit.
4. Agroindustri pengadaan alat-alat pertanian dan agroindustri lainnya, seperti agroindustri traktor pertanian, agroindustri perontok, dan agroindustri mesin pengolah minyak sawit.

2.3.6 Pengembangan Agroindustri

Terdapat tiga ciri utama pengembangan agroindustri berkelanjutan antara lain :

1. Secara ekonomi layak dan memberikan keuntungan yang memadai
2. Secara sosial tidak menimbulkan ketimpangan, persolan, dan justru menguatkan lembaga lokal
3. Secara lingkungan tidak menimbulkan persoalan degradasi, pencemaran, dan menjadi berkelanjutan pemanfaatan sumberdaya di masa mendatang

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

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

2. Pengembangan sistem kelembagaan kemitraan usaha. Mengembangkan hubungan kemitraan antara petani, kelompok tani, KUD, BUMN, dan BUMS melalui bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.
3. Kebijakan permodalan yang mendukung pengembangan agroindustri. Kebijakan pemerintah di bidang permodalan antara lain melalui penetapan pola perkreditan dengan tingkat bunga dibawah bunga komersial disertai persyaratan yang tidak rumit.
4. Penelitian dan pengembangan teknologi produksi budidaya dan teknologi pengolahan. Teknologi produksi dimulai dengan pembibitan sampai dengan pascapanen. Selanjutnya penelitian penanganan pascapanen dan pengolahan hasil diarahkan kepada teknologi untuk mempertahankan mutu, mengurangi kehilangan (susut panen), untuk diversifikasi produk olahan dan diversifikasi bahan baku.

Menurut Direktorat Jenderal Bina Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian di tahun 2005 tentang Revitalisasi Pertanian Melalui Agroindustri Pedesaan, agar pengembangan agroindustri menjadi lebih ekseleratif, terpadu dan berkelanjutan maka diperlukan sebuah kerja besar yang dikemas dalam Gerakan Industrialisasi Pertanian di Pedesaan (GERINDA, 2020) yang merupakan perwujudan terbentuknya agribisnis modern yang berkerakyatan dengan bertumpu pada high teknologi, SDM bermutu tinggi, usaha padat modal, unit bisnis yang tangguh, dan derajat kompatibilitas antar sub sistem agribisnis yang tinggi.

Secara umum GERINDA 2020 akan dicirikan dengan tumbuhnya budaya industri di kalangan masyarakat desa khususnya pelaku yang berusaha di sektor pertanian. GERINDA 2020 pada intinya memiliki tujuan dan sasaran :

1. Meningkatkan nilai tambah hasil pertanian dan dinikmati oleh keluarga dalam masyarakat pedesaan
2. Meningkatkan kesempatan kerja baik bagi laki-laki maupun perempuan di pedesaan yang sekaligus mencegah arus urbanisasi
3. Meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan keluarga petani melalui penciptaan sumber pendapatan tambahan dalam rumah tangga petani
4. Merupakan proses pembelajaran bagi perkembangan industrialisasi pedesaan yang diawali dengan industrialisasi pertanian

5. Membangun pusat-pusat pertumbuhan ekonomi yang dimotori oleh industri pengolahan hasil pertanian sebagai trigger dan prasyarat pembangunan ekonomi wilayah
6. Mendorong pengembangan sektor pertanian *on farm* melalui penyediaan alternatif pasar yaitu industri pengolahan di pedesaan sekaligus memanfaatkan secara optimal produk utama dan *by product* hasil pertanian
7. Mendorong terwujudnya ekonomi kerakyatan sebagai prasyarat ketahanan ekonomi nasional melalui peningkatan daya beli, usaha-usaha produktif dan kesempatan kerja
8. Menyediakan kesempatan kerja yang sebanyak-banyaknya bagi angkatan kerja di pedesaan baik laki-laki maupun perempuan dalam bidang industri kecil dan rumah tangga pengolahan dan pemasaran
9. Mendorong berkembangnya “Workshop” industri penunjang di pedesaan yang menghasilkan alat-alat panen, pasca panen dan alat-alat pengolahan serta komponen lainnya.

2.3.7 Kendala Pengembangan Agroindustri

Sutrisno, *et al* (2006) menyatakan bahwa disamping berbagai potensi yang dimiliki, kegiatan agroindustri secara menyeluruh masih tetap akan menghadapi berbagai tantangan. Tantangan-tantangan tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Pengolahan sisi penawaran dari produk pertanian masih menunjukkan perhatian yang cukup besar.
2. Peningkatan penduduk di pedesaan telah mendorong terjadinya fragmentasi yang serius dalam kegiatan usaha pertanian, antara lain ditandai dengan semakin kecilnya rata-rata pemilikan luas lahan pertanian.
3. Perkembangan globalisasi perekonomian yang terus bergulir.
4. Adanya keterbatasan dalam ketersediaan sumber daya manusia, terutama jika dilihat dari tingkat keterampilan dan pengetahuan serta kemampuan wiraswasta.
5. Adanya keterbatasan teknologi yang secara khusus dikembangkan bagi kegiatan agroindustri, khususnya yang berskala kecil di pedesaan.
6. Infrastruktur dan kelembagaan yang sekarang dikembangkan belum memberikan tunjangan yang optimal bagi pengembangan agroindustri.

7. Masih terdapat kendala-kendala yang bersifat sosial budaya bahkan politik yang dapat menyebabkan manfaat yang diperoleh dari pengembangannya.

2.4 Tinjauan Kelayakan Finansial

2.4.1 Konsep Kelayakan Finansial

Menurut Zubir (2005) menyatakan bahwa studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis secara layak atau tidak layak bisnis dibangun, tetapi juga pada saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan. Menurut Ichasan (1998) menyatakan bahwa studi kelayakan bisnis adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha atau proyek.

2.4.2 Konsep Biaya, Penerimaan dan Keuntungan

1. Biaya

Biaya adalah semua pengorbanan yang perlu untuk sesuatu proses produksi, dinyatakan dalam uang, menurut harga pasar, menurut harga pasar yang berlaku. Biaya produksi adalah biaya yang ada pada produk, biaya tersebut meliputi semua biaya baik secara langsung maupun tidak langsung dapat didefinisikan sebagai kegiatan pengolahan bahan baku menjadi bahan jadi. Selain itu besarnya biaya produksi berhubungan dengan banyak sedikit jumlah produk yang dihasilkan (Gilarso, 1993).

Berdasarkan perilaku dalam hubungan dengan perubahan volume kegiatan, biaya produksi dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu. Biaya tetap per satuan akan berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan. $D = \frac{Pb - Ps}{t}$ merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada tingkat kapasitas tertentu. Dalam biaya tetap terdapat pajak gedung dan biaya penyusutan alat. Harga alat/mesin dihitung dengan rumus penyusutan peralatan/mesin yang digunakan selama proses produksi, yaitu:

$$\dots\dots\dots(2.1)$$



Keterangan :

D = Penyusutan alat/mesin (Rp/th)

Pb = Nilai awal alat/mesin (Rp)

Ps = Nilai akhir alat/mesin (Rp)

T = Umur ekonomis alat/mesin (th)

Kurva biaya tetap atau biaya yang tidak berubah walaupun volume produksi atau penjualan berubah dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kurva TFC
Sumber : Gilarso, 1993

Biaya tetap total (TFC) dilukiskan sebagai garis lurus (horizontal sejajar) dengan sumbu kuantitas. Hal ini menunjukkan bahwa berapapun jumlah output yang dihasilkan, besarnya biaya tetap total (TFC) tidak berubah.

b. Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah total berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya variabel meliputi biaya bahan baku, biaya bahan tambahan, biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya transportasi dan biaya tenaga kerja langsung (Gilarso, 1993). Jadi semakin banyak output yang dihasilkan maka biaya variabel akan semakin tinggi. Namun demikian laju peningkatan biaya tersebut berbeda-beda (tidak konstan). Biaya total variabel dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$TVC = Q \times AVC \dots \dots \dots (2.2)$$

Keterangan :

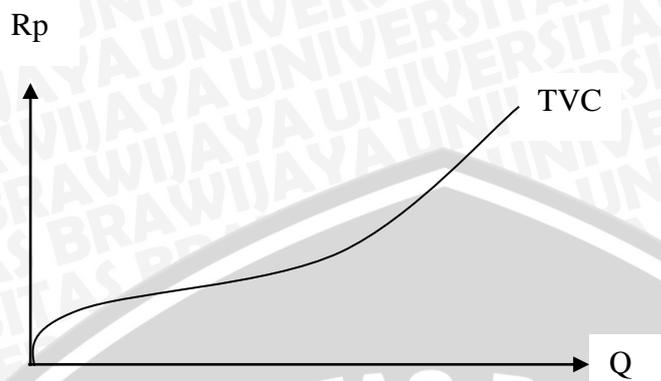
TVC = Biaya total variabel (Rp)

Q = Jumlah unit input (unit)

AVC = Biaya variabel tiap input (Rp)



Kurva biaya variabel atau biaya yang jumlah total berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kurva TVC
Sumber : Gilarso, 1993

Biaya total variabel (TVC) dilukiskan dengan garis tidak sejajar dengan sumbu kuantitas. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah output yang dihasilkan, akan berpengaruh pada besarnya biaya total variabel (TVC).

c. Biaya Total

Biaya total merupakan keseluruhan jumlah biaya produksi yang dikeluarkan, yaitu merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel (Gilarso, 1993) dapat ditulis sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC \dots\dots\dots(2.3)$$

Keterangan:

- TC = Biaya total (Rp)
- TFC = Biaya total variabel (Rp)
- TVC = Biaya tetap total (Rp)

Biaya jangka pendek berkaitan dengan penggunaan biaya itu dalam waktu dan atau situasi yang tidak lama, jumlah masukan (faktor produksi) tidak sama, dapat berubah-ubah. Namun demikian biaya variabel dan biaya tetap, sedangkan dalam jangka panjang semua faktor produksi adalah biaya variabel.

2. Analisis Penerimaan

Soekartawi (1995), mengemukakan bahwa penerimaan atau pendapatan kotor didefinisikan sebagai nilai produk total usaha tani dalam jangka waktu tertentu, sedangkan pendapatan bersih adalah selisih antara penerimaan dengan semua total biaya selama proses produksi. Penerimaan adalah total hasil semua



penjualan yang didapat dengan mengalikan harga jual produk dengan total produksi.

$$TR = P \times Q \dots\dots\dots(2.4)$$

Keterangan:

TR = Total penerimaan (Rp)

P = Harga produksi (Rp/unit)

Q = Total produksi (Rp/unit)

Penerimaan dalam proses produksi pertanian dipengaruhi oleh variabel jumlah produksi (Q) yang dihasilkan serta tingkat harga komoditi (P) yang berlaku. Total penerimaan (TR) meningkat seiring dengan meningkatnya hasil produksi secara bersama diikuti dengan peningkatan harga komoditas tersebut.

3. Analisis Pendapatan (keuntungan)

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan usaha dengan total biaya yang dikeluarkan. Keuntungan dirumuskan sebagai berikut:

$$\pi = TR - TC \dots\dots\dots(2.5)$$

Keterangan :

TR = Total penerimaan (Rp)

TC = Biaya total (Rp)

π = Keuntungan (Rp)

Laba adalah kompensasi antara resiko yang ditanggung oleh perusahaan. Semakin besar resiko, laba yang diperoleh makin besar. Laba atau keuntungan adalah nilai penerimaan total perusahaan dikurangi biaya total yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan dikatakan memperoleh laba apabila nilai pendapatan positif ($\pi > 0$) dimana $TR > TC$. Laba maksimum tercapai bila nilai π mencapai maksimum (Soekartawi, 1995).

Faktor produksi adalah balas jasa yang diterima oleh tenaga kerja yaitu upah atau gaji, oleh tanah sewa, oleh kapital bunga, dan oleh ketrampilan mengelola perusahaan yang berupa laba atau keuntungan.

Pendapatan dan seorang warga masyarakat adalah hasil penjualannya dari faktor-faktor produksi. Dari sektor produksi ini memberikan faktor produksi yang digunakan sebagai input proses produksi dengan harga yang berlaku dipasar



seperti halnya untuk barang-barang ditentukan oleh permintaan dan penawaran (Soekartawi, 1995).

4. R/C ratio

R/C ratio adalah perbandingan antara penerimaan dan biaya total produksi yang menunjukkan nilai penerimaan yang diperoleh dari setiap rupiah yang dikeluarkan. Adapun nilai R/C ratio dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$R/C = \frac{TR}{TC} \dots\dots\dots(2.6)$$

Keterangan:

TR = Penerimaan (Rp)

TC = Biaya total produksi (Rp)

Kriteria penilaian R/C ratio adalah:

R/C < 1 : Perusahaan mengalami kerugian.

R/C > 1 : Perusahaan memperoleh keuntungan.

R/C = 1 : Perusahaan mencapai titik impas.

2.4.3 Konsep BEP

Analisis *break even point* adalah suatu alat atau teknik yang digunakan manajemen untuk mengetahui tingkat penjualan tertentu perusahaan sehingga tidak mengalami laba dan tidak pula mengalami kerugian Halim, Abdul (2012). Impas adalah suatu keadaan perusahaan dimana total penghasilan sama dengan total biaya dan manfaat analisa BEP untuk manajemen, yaitu: membantu pengendalian melalui anggaran, meningkatkan dan menyeimbangkan penjualan, menganalisa dampak perubahan volume. Menganalisa harga jual dan dampak perubahan biaya, merundingkan upah, menganalisa bauran produk, menerima keputusan kapitalisasi dan ekspansi lanjutan dan menganalisa *margin of safety*.

Menurut Heizer dan Render (2012) analisa BEP atau titik impas adalah suatu metode yang mempelajari hubungan antara biaya, keuntungan dan volume penjualan/produksi. Analisa yang juga dikenal dengan istilah CPV (*Cost-Prifit-Volume*) ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keuntungan maksimal yang harus dicapai, di mana pada tingkat tersebut perusahaan tidak mengalami keuntungan maupun kerugian. Dalam analisa BEP, faktor-faktor biaya dibedakan menjadi:

1. Biaya semi variabel, yaitu biaya yang akan ikut berubah jumlahnya dengan perubahan volume penjualan atau produksi, namun tidak secara proporsional.

Biaya ini sebagian akan dibebankan pada pos biaya tetap, dan sebagian lagi akan dibebankan pada pos biaya variabel.

2. Biaya variabel adalah biaya yang akan ikut berubah secara proporsional dengan perubahan volume penjualan atau produksi.
3. Biaya tetap adalah biaya yang tidak akan ikut berubah dengan perubahan volume penjualan atau produksi.

Heizer dan Render (2012) analisis titik impas merupakan alat penentu untuk menetapkan kapasitas yang harus dimiliki oleh sebuah fasilitas untuk mendapatkan keuntungan. Tujuan analisis titik impas (*break even analysis*) adalah menemukan sebuah titik, dalam satuan dolar dan unit, dimana biaya sama dengan keuntungan. Titik inilah yang disebut dengan titik impas. Perusahaan harus beroperasi di atas tingkat ini untuk mencapai keuntungan. Analisis titik impas membutuhkan perkiraan biaya tetap, biaya variabel, dan pendapatan. Elemen lain dalam analisis titik impas adalah fungsi pendapatan (*profit function*). Pendapatan dimulai pada titik awal dan akan terus bergerak ke sebelah kanan atas, semakin meningkat sesuai dengan peningkatan harga jual setiap unit. Saat fungsi pendapatan memotong garis biaya total (penjumlahan biaya tetap dan biaya variabel), terdapat titik impas dengan bidang keuntungan di sebelah kanan dan bidang kerugian di sebelah kiri.

$$\text{BEP unit} = \frac{TFC}{1 - \frac{TVC}{Q}} \dots\dots\dots(2.7)$$

$$\text{BEP rupiah} = \frac{\frac{TFC}{Q}}{1 - \frac{TVC}{Q} - P} \dots\dots\dots(2.8)$$

$$\text{BEP Penerimaan} = \frac{TFC}{1 - \frac{TVC}{Q} - P} \dots\dots\dots(2.9)$$



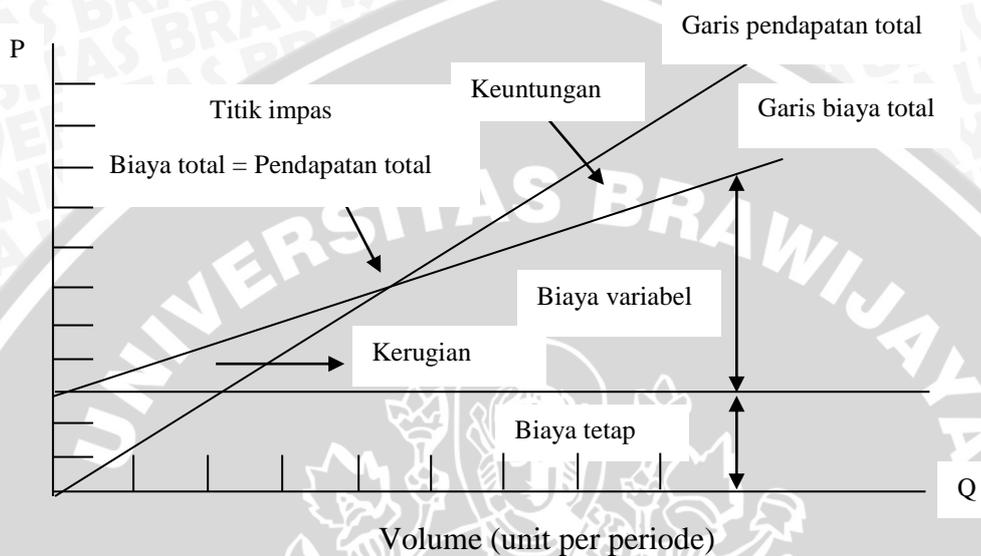
Keterangan :

TFC = Total Biaya Tetap (Rp)

P = Harga Per Unit (Rp)

TVC = Total Biaya Variabel (Rp)

Q = Jumlah Unit



Gambar 3. Kurva *Break Even Point* (BEP)

Sumber : Halim, Abdul. 2012

Halim, Abdul (2012) pendekatan grafik, langkah pertama dari pendekatan grafik terhadap analisis titik impas adalah menentukan biaya-biaya tetap dan menjumlahkannya. Biaya tetap digambarkan sebagai garis horizontal, yang dimulai pada jumlah dolar pada sumbu vertikal. Kemudian, biaya variabel diperkirakan dengan analisis kerja, bahan baku dan biaya lain yang berkaitan dengan produksi setiap unit. Biaya variabel ditunjukkan sebagai biaya yang meningkat secara bertahap, dimulai dari persilangan antara tetap dengan sumbu vertikal dan meningkat dengan adanya perubahan jumlah unit yang diproduksi sejalan dengan pergerakan volume ke sumbu sebelah kanan (atau sumbu horizontal). Baik informasi biaya tetap maupun biaya variabel biasanya tersedia di departemen keuangan perusahaan walaupun informasi ini juga dapat diperoleh dari departemen teknik industri.

2.5 Tinjauan Umum Strategi

2.5.1 Konsep Strategi

Menurut Rangkuti (2005) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan para pelanggan di masa depan. Selain itu Rangkuti (2005) juga menjelaskan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi berasal dari kata Yunani *strategos* dan *strategia*, istilah strategi yang dipakai dalam studi ini berarti pengetahuan dan seni menangani sumber-sumber yang tersedia dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan.

2.5.2 Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2005) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara mikro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.5.3 Perencanaan Strategis

Rangkuti (2005) proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Manajemen strategi dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan utama proses manajemen strategi umumnya mencakup analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja (Kuncoro 2005).

1. Analisis Lingkungan, meliputi deteksi dan evaluasi konteks organisasi, lingkungan eksternal dan internal organisasi.
2. Formulasi strategi, mencakup desain dan pilihan strategi yang sesuai.
3. Implementasi strategi, adalah prses bagaimana melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata.
4. Evaluasi strategi, adalah proses mengevaluasi bagaimana strategi di implementasikan dan sejauh mana mempengaruhi kinerja.

2.5.4 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah analisis yang digunakan dalam perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Faktor-faktor yang dipantau ini meliputi faktor-faktor eksternal dan internal. Lingkungan ekonomi, demografi, sosial budaya, pemerintahan, pesaing, pemasok, dan teknologi merupakan bagian dari faktor-faktor eksternal. Sedangkan pemasaran, personalia, operasional/produksi, keuangan, serta penelitian dan pengembangan termasuk dalam faktor internal.

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan yang meliputi sumberdaya manusia, struktur organisasinya, budaya, perspektif manajemen, tipe kepemimpinan, dan lain sebagainya. Lingkungan internal dapat dikendalikan oleh menejemen perusahaan (Kusnadi, 2000). Menurut Solihin (2012), analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Menurut

Cantika, *et al* (2002), fokus utama sekaligus sebagai alasan pentingnya analisis lingkungan adalah upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah suatu kondisi perusahaan yang mampu melaksanakan semua tugasnya secara baik karena memiliki sumberdaya, ketrampilan, dan keunggulan-keunggulan lain atau dengan kata lain kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komperatif bagi perusahaan di pasar, sedangkan kelemahan merupakan kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, kinerja efektif perusahaan.

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua kondisi dan berbagai kekuatan yang akan mempengaruhi pilihan strateginya, serta mendefinisikan situasi kompetitifnya (Kusnadi, 2000). Menurut Solihin (2012), analisis eksternal bertujuan mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang adalah bagian positif yang berada di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila peluang tersebut dieksploitasi oleh perusahaan, maka peluang usaha tersebut berpotensi untuk menghasilkan laba bagi perusahaan secara berkelanjutan. Sedangkan ancaman adalah berbagai bagian negatif yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman ini tidak diantisipasi dengan baik oleh perusahaan, maka ancaman tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

2.6 Perumusan Strategi

2.6.1 Matrik *Grand Strategy*

Matrik ini menjadi alat yang populer bagi perusahaan dalam merumuskan strategi alternatif. Dengan matrik ini akan diketahui posisi perusahaan terletak dimana dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Menurut David (2012), matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu:

1. Kuadran 1 (Agresif)

Ketika perusahaan berada di lokasi *kuadran agresif* maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna (1)

memanfaatkan peluang eksternal; (2) mengatasi kelemahan internal; (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian strategi yang dapat dijalankan berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, konsentrik, horizontal atau kombinasi semua strategi, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

2. Kuadran II (Kompetitif / Diversifikasi)

Strategi yang dapat diterapkan mencakup integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk.

3. Kuadran III (Defensif)

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

4. Kuadran IV (Vertikal/konservatif)

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

2.6.2 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2005), Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*). Jadi, analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Reswari (2009) menguraikan analisis SWOT sebagai berikut:

1. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada

situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

3. Kekuatan

Kekuatan adalah sumberdaya, ketrampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

4. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, ketrampilan, dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran, dan citra merk dapat menjadi sumber kekuatan.

Analisis situasi internal-eksternal adalah untuk mengidentifikasi situasi secara internal yang mencakup faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman untuk pengembangan agroindustri olahan salak di Desa Kramat Kabupaten Bangkalan. Untuk menganalisis situasi internal dan eksternal dalam pengembangan Agroindustri olahan salak akan menggunakan metode analisis SWOT.

Menurut David (2012) analisis SWOT adalah suatu analisis yang dimulai dengan melakukan evaluasi diri sehingga diperoleh faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan Agroindustri olahan salak peluang dan ancaman tersebut diidentifikasi meliputi masukan, proses, dan keluaran sebagai akibat dari

yang telah dimiliki. Proses pengambilan keputusan yang strategis sangat berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan pengembangan daerah yang bersangkutan. Perencanaan strategi harus mempertimbangkan dan menganalisis faktor-faktor strategis yang dimiliki pada saat sekarang.

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2005).

- a. Strategi SO : Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikitan perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang dengan sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST : Strategi ini dilakukan untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang ada.
- c. Strategi WO : Strategi ini dilaksanakan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT : Strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta untuk menghindari ancaman.

Tahapan kerja dalam menyusun analisis matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam sel *opportunity* (O) membuat faktor-faktor peluang yang dihadapi oleh perusahaan.
- 2) Dalam sel *threats* (T) membuat faktor-faktor ancaman yang dihadapi perusahaan.
- 3) Dalam sel *strength* (S) membuat faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.
- 4) Dalam sel *weakness* (W) membuat faktor-faktor kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan.

2.6.3 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Panning Matrix*)

QSPM (*Quantitative Strategic Panning Matrix*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif

strategi pada tahap pencocokan. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.



III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Mengamati perkembangan produk-produk pangan olahan di Bangkalan pada tahun 2016 ini sangat menggembirakan. Hal ini bisa dilihat dari *trend performace* kemasan yang ditampilkan, semakin *trendy* dan *elegant*, tidak kalah bila dibandingkan bahkan dapat disetarakan dengan produk-produk olahan pangan modern bermerk terkenal. Banyak olahan pangan yang telah diproduksi dan dipasarkan baik itu produk makanan atau minuman yang semuanya berasal dari sumber daya alam lokal, hasil pertanian dan perkebunan. Kebanyakan olahan pangan ini diproduksi secara *home industry* yang dikelola kelompok tani binaan Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan maupun Usaha Kecil Menengah (UKM) maupun hasil usaha perorangan yang mendapatkan binaan dari kedua instansi tersebut.

Salah satu produk olahan pangan yang tergolong inovatif dan tengah dipasarkan ke masyarakat pada saat ini meskipun dalam jumlah yang terbatas adalah produk olahan pangan yang terbuat dari bahan dasar buah salak. Aneka produk olahan pangan yang dikembangkan dari buah khas yang menjadi ikon kota Bangkalan ini cukup bervariasi, diantaranya berupa kurma salak, dodol salak, sirup salak dan kismis salak. Hasil buah tangan petani yang tergabung dalam Kelompok Tani Ambudi Makmur II Desa Kramat, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan, pimpinan Ibu Saniyah ini meskipun diolah dengan cara yang sederhana, mutu dan kemasannya dapat disejajarkan dengan produk olahan pangan sejenis yang diproduksi secara modern. Agroindustri olahan salak memiliki kontribusi yang sangat baik karena dapat meningkatkan pendapatan anggota kelompok tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat, maka upaya pengembangan agroindustri ini diperlukan untuk lebih meningkatkan pendapatan produsen agroindustri olahan salak maupun kelompok tani.

Usaha agroindustri dapat dikatakan berkembang apabila usaha yang dijalankan layak untuk dijalankan. Analisis *Break Even Point* adalah suatu alat atau teknik yang digunakan untuk mengetahui tingkat penjualan tertentu perusahaan sehingga tidak mengalami laba dan tidak pula mengalami kerugian

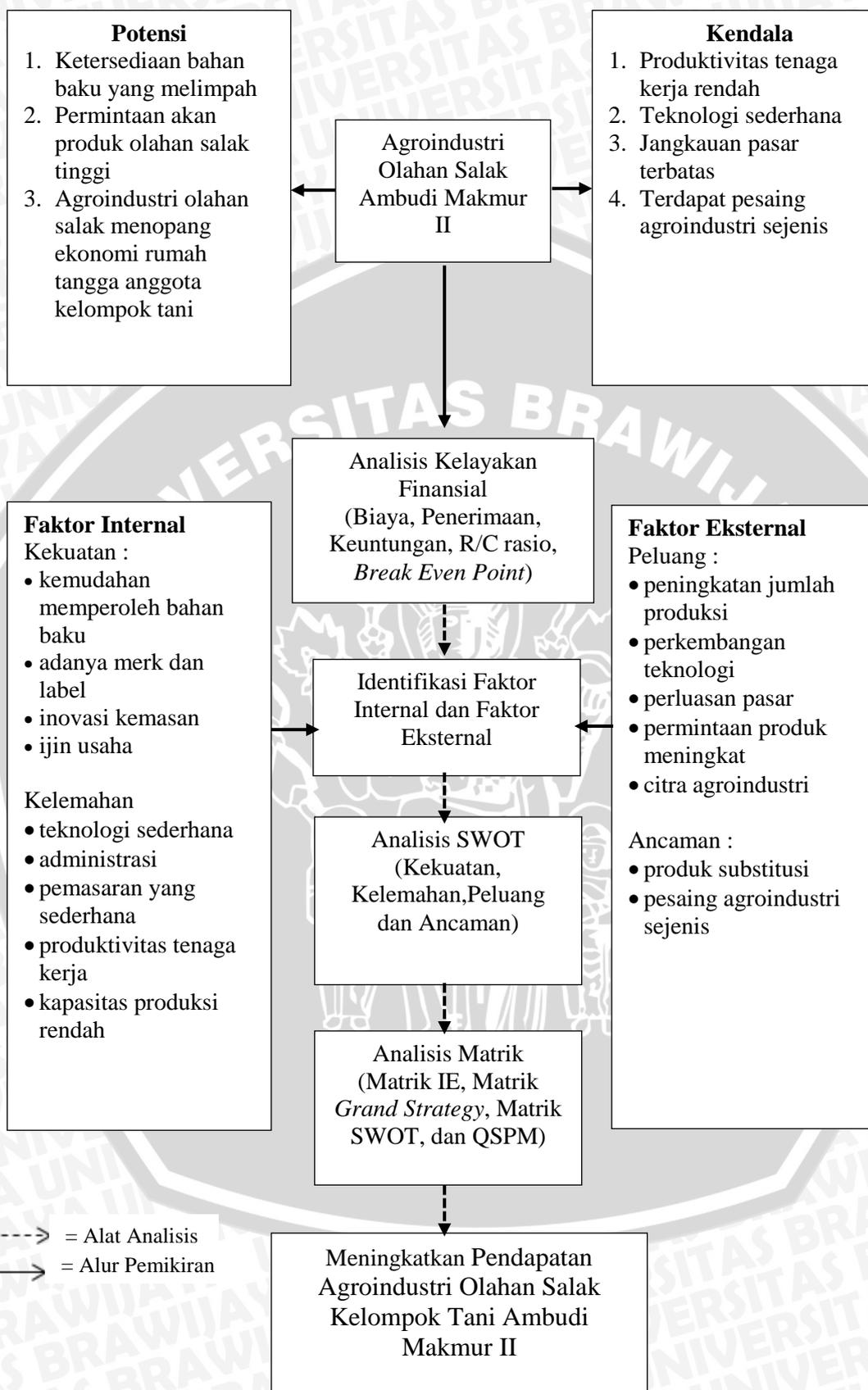
(Sigit, 2002). Impas adalah suatu keadaan dimana total penghasilan sama dengan total biaya (Supriyono, 2000). Sehingga apabila agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II memperoleh penerimaan lebih kecil daripada pengeluaran maka agroindustri olahan salak mengalami kerugian. Apabila keuntungan yang diperoleh lebih besar dibandingkan pengeluaran maka agroindustri tersebut sudah efisien dan layak untuk diusahakan dan dikembangkan supaya dapat meningkatkan pendapatan. Biaya dalam analisis *Break Even Point* terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengetahui titik impas agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.

Untuk meningkatkan usaha agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II dibutuhkan strategi yang tepat supaya apa yang direncanakan dapat berjalan sesuai rencana. Menurut Siagian (2012) mendefinisikan strategi secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan kondisi lapang faktor pendorong upaya pengembangan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II adalah ketersediaan bahan baku yang melimpah, permintaan akan produk olahan salak tinggi, dan agroindustri olahan salak menopang ekonomi rumah tangga anggota kelompok tani. Namun, hambatan yang dihadapi yaitu produktivitas tenaga kerja di Kelompok Tani Ambudi Makmur II ini masih rendah, teknologi yang masih minim, adanya pesaing pembuat olahan salak dan jangkauan pasar yang terbatas.

Tahap pengumpulan data untuk penelitian ini yaitu melalui faktor internal dari agroindustri olahan salak yaitu kekuatan meliputi: kemudahan memperoleh bahan baku, adanya merk dan label, inovasi kemasan dan ijin usaha. Kelemahan meliputi: teknologi sederhana, administrasi, pemasaran yang sederhana, produktivitas tenaga kerja, dan kapasitas produksi. Serta faktor eksternalnya adalah peluang meliputi: peningkatan jumlah produksi, perkembangan teknologi, perluasan pasar, permintaan produk meningkat, serta citra agroindustri dan ancaman meliputi: produk substitusi dan pesaing agroindustri sejenis. Untuk membantu pengembangan agroindustri pengolah salak ini dibantu menggunakan

analisis SWOT, matriks IE, dan matriks *grand strategy*. Untuk menetapkan strategi pengembangan menggunakan matriks QSPM. Sehingga dapat tercipta alternatif strategi untuk meningkatkan pendapatan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II. Berdasarkan hasil pemikiran maka dapat digambarkan kerangka pemikiran seperti Gambar 4.





Gambar 4. Skema Kerangka Pemikiran Analisis Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Agroindustri Olahan Salak

3.2 Batasan Masalah

Untuk menghindari luasnya pokok bahasan dalam penelitian ini, maka diperlukan batasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis kelayakan finansial dilakukan pada salah satu produk olahan salak yaitu produk dodol salak.
2. Analisis yang dilakukan untuk kelayakan finansial dodol salak yaitu analisis biaya, pendapatan, penerimaan, R/C Ratio dan *Break Even Point*.
3. Dalam penelitian untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat digunakan analisis SWOT, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy* dengan penentuan strategi menggunakan analisis QSPM.
4. Faktor Internal yang dianalisis meliputi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki agroindustri olahan salak yaitu kemudahan memperoleh bahan baku, adanya merk dan label, inovasi kemasan dan ijin usaha. Sedangkan kelemahan meliputi teknologi sederhana, pemasaran yang sederhana, produktivitas tenaga kerja, dan kapasitas produksi.
5. Faktor Eksternal yang dianalisis meliputi peluang dan ancaman. Peluang dalam agroindustri olahan salak yaitu peningkatan jumlah produksi, perkembangan teknologi, perluasan pasar, permintaan produk meningkat dan citra agroindustri. Sedangkan ancaman meliputi produk substitusi dan adanya pesaing agroindustri sejenis.
6. Strategi pengembangan pada penelitian ini adalah untuk meningkatkan pendapatan agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.
7. Data untuk perhitungan kelayakan finansial agroindustri olahan salak yang digunakan dalam penelitian adalah produksi tahun 2015.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel ini mencakup pengertian yang digunakan untuk mendapatkan data dan melakukan analisis sehubungan dengan tujuan penelitian. Definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.3.1 Definisi dan Pengukuran Variabel Kelayakan Finansial Agroindustri Olahan Salak (Dodol Salak)

Tabel 2. Definisi Operasional Kelayakan Finansial Agroindustri Olahan Salak (Dodol Salak)

No	Konsep	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran Satuan	
1.	Biaya tetap $D = \frac{P_b - P_s}{t}$	Penyusutan Alat (D)	Pengurangan fungsi alat	Rp/tahun	
			Harga beli awal (Pb)	Harga barang saat pembelian	Rupiah
			Nilai akhir (Ps)	Harga barang setelah dilakukan pemakaian	Rupiah
			Umur ekonomis (t)	Umur maksimal penggunaan alat	Tahun
2.	Biaya variabel $TVC = Q \times AVC$	Total biaya variabel (TVC)	Total biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan jumlah produksi dodol salak	Rupiah	
			Jumlah unit input (Q)	Jumlah unit yang digunakan dalam proses produksi dodol salak	Unit
			Biaya variabel tiap input (AVC)	Biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan Jumlah produksi dodol salak	Rupiah
3.	Biaya total $TC = TFC + TVC$	Total biaya (TC)	Semua biaya yang digunakan dalam usaha pembuatan dodol salak	Rupiah	
			Biaya tetap (TFC)	Biaya yang tidak mengalami perubahan	Rupiah

Tabel 2. Definisi Operasional Kelayakan Finansial (Lanjutan)

No	Konsep	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran Satuan
			karena jumlah produksi dodol salak	
		Biaya variabel (TVC)	Biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan jumlah produksi dodol salak	Rupiah
4.	Penerimaan $TR = P_y * Y$	Penerimaan total (TR)	Total penerimaan hasil produksi dodol salak	Rupiah
		Harga Produksi (P_y)	Harga yang digunakan dalam pembelian bahan produksi dodol salak	Rp/unit
		Total produksi (Y)	Keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi dodol salak	Rp/unit
5.	Pendapatan $\pi = TR - TC$	Pendapatan (π)	Selisih antara penerimaan usaha dengan total biaya yang dikeluarkan untuk dodol salak	Rupiah
		Total Penerimaan (TR)	Total hasil semua penjualan yang didapat dengan mengalikan harga jual produk dengan total produksi dodol salak	Rupiah

Tabel 2. Definisi Operasional Kelayakan Finansial (Lanjutan)

No	Konsep	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran Satuan
		Total biaya(TC)	Keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi dodol salak	Rupiah
8.	BEP dalam unit $\frac{FC}{P - VC}$	Biaya tetap (FC)	Biaya yang tidak mengalami perubahan karena jumlah produksi dodol salak	Rupiah
		Biaya variabel (VC)	Biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan jumlah produksi dodol salak	Rupiah
		Harga per unit (P)	Suatu nilai yang dibuat untuk menjadi patokan nilai suatu barang	Rupiah
		Jumlah unit produk (Q)	Banyaknya jumlah produk dodol salak yang dihasilkan	
	BEP dalam harga $\frac{TFC}{Q} - \frac{TVC}{Q} - P$	Total biaya tetap (TFC)	Biaya yang tidak mengalami Perubahan karena jumlah produksi	Rupiah
		Total biaya variabel (TVC)	Biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan jumlah produksi dodol salak	Rupiah

Tabel 2. Definisi Operasional Kelayakan Finansial (Lanjutan)

No	Konsep	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran Variabel
		Jumlah unit produk (Q)	Banyaknya jumlah produk dodol salak yang dihasilkan	Rupiah
		Harga per unit (P)	Suatu nilai yang dibuat untuk menjadi patokan nilai suatu barang	Rupiah
	BEP Penerimaan $\frac{TFC}{1 - \frac{TVC}{Q} \cdot \frac{1}{P}}$	Total biaya tetap (TFC)	Biaya yang tidak mengalami Perubahan karena jumlah produksi	Rupiah
		Total biaya variabel (TVC)	Biaya yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan jumlah produksi dodol salak	Rupiah
		Jumlah unit produk (Q)	Banyaknya jumlah produk dodol salak yang dihasilkan	Unit
		Harga per unit (P)	Suatu nilai yang dibuat untuk menjadi patokan nilai suatu barang	Rupiah

3.3.2 Definisi Operasional Strategi Pengembangan

Tabel 3. Definisi Operasional Strategi Pengembangan

No.	Variabel	Indikator	Skor
	Kekuatan		
1.	Kemudahan memperoleh bahan baku	Pemasok bahan baku salak berada satu kilometer dari tempat produksi agroindustri olahan salak	3
		Pemasok bahan baku salak berada lebih dari satu hingga lima kilometer dari tempat produksi agroindustri olahan salak	2
		Pemasok bahan baku salak berada lebih dari lima kilometer dari tempat produksi agroindustri olahan salak	1
2.	Merk dan label	Terdapat lima informasi produk yang tercantum pada kemasan	3
		Terdapat lima hingga tujuh informasi produk yang tercantum pada kemasan	2
		Terdapat lebih dari tujuh informasi produk yang tercantum pada kemasan	1
3.	Inovasi kemasan	Terdapat enam macam <i>design</i> kemasan yang berbeda pada setiap produk olahan salak	3
		Terdapat enam hingga tujuh macam <i>design</i> kemasan yang berbeda pada setiap produk olahan salak	2
		Terdapat lebih dari tujuh macam <i>design</i> kemasan yang berbeda pada setiap produk olahan salak	1
4.	Ijin usaha	Syarat untuk dapat melakukan kegiatan usaha pengolahan buah salak sangat mudah di dapat	3
		Syarat untuk dapat melakukan kegiatan usaha pengolahan salak mudah di dapat	2
		Syarat untuk dapat melakukan kegiatan usaha pengolahan buah salak sulit di dapat	1

Tabel 3. Definisi Operasional Strategi Pengembangan (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Skor
-----	----------	-----------	------

	Kelemahan		
1.	Teknologi	Teknologi yang digunakan untuk proses produksi produk olahan salak menggunakan teknologi terbaru baik produksi maupun lainnya	3
		Hanya sebagian teknologi yang digunakan untuk proses produksi produk olahan salak menggunakan teknologi terbaru	2
		Seluruh teknologi yang digunakan untuk proses produksi produk olahan salak menggunakan teknologi konvensional	1
2.	Pemasaran yang sederhana	Promosi hanya dilakukan melalui brosur-brosur	3
		Promosi dilakukan melalui brosur-brosur dan memanfaatkan internet	2
		Promosi dilakukan tanpa memanfaatkan internet dan brosur	1
3.	Produktivitas tenaga kerja	Tenaga kerja sangat mampu mengoperasikan alat-alat berteknologi modern	3
		Tenaga kerja kurang mampu mengoperasikan alat-alat berteknologi modern	2
		Tenaga kerja tidak mampu mengoperasikan alat-alat berteknologi modern	1
4.	Kapasitas produksi	Agroindustri mampu mengolah lima belas kilogram salak dalam satu bulan	3
		Agroindustri mampu mengolah lima belas hingga tiga puluh kilogram salak dalam satu bulan	2
		Agroindustri mampu mengolah lebih dari tiga puluh kilogram salak dalam sebulan	1
	Peluang		
1.	Peningkatan jumlah produksi	Agroindustri mampu menghasilkan 150 unit produk salak dalam satu bulan	3

Tabel 3. Definisi Operasional Strategi Pengembangan (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Skor
		Agroindustri mampu menghasilkan 150 hingga 200 unit produk salak dalam satu bulan	2
		Agroindustri mampu menghasilkan lebih dari 200 unit produk salak dalam satu bulan	1
2.	Perkembangan teknologi	Penggunaan teknologi modern untuk seluruh proses produksi maupun lainnya	3
		Penggunaan teknologi modern untuk sebagian proses produksi maupun lainnya	2
		Penggunaan teknologi konvensional untuk seluruh proses produksi maupun lainnya	1
3.	Perluasan pasar	Pemasaran dilakukan hanya di pusat kota Bangkalan	3
		Pemasaran dilakukan di luar kota Bangkalan	2
		Pemasaran dilakukan di hingga ke luar Pulau Madura	1
4.	Permintaan produk meningkat	Permintaan konsumen dalam satu bulan mencapai 150 unit produk olahan salak	3
		Permintaan konsumen dalam satu bulan mencapai 150 hingga 200 unit produk olahan salak	2
		Permintaan konsumen dalam satu bulan mencapai lebih dari 200 unit produk olahan salak	1
5.	Citra agroindustri	Agroindustri olahan salak Ambudi Makmur II memberikan pelayanan yang baik terhadap pedagang perantara (Ketepatan pengiriman produk, pemenuhan stock)	3
		Agroindustri olahan salak Ambudi Makmur II memberikan pelayanan yang biasa terhadap pedagang perantara (Ketepatan pengiriman produk, pemenuhan stock)	2
		Agroindustri olahan salak Ambudi Makmur II memberikan pelayanan yang biasa)	1

Tabel 3. Definisi Operasional Strategi Pengembangan (Lanjutan)

No.	Variabel	Indikator	Skor
		terhadap pedagang perantara (Ketepatan pengiriman produk, pemenuhan stock)	
	Ancaman		
1.	Produk substitusi	Terdapat banyak produk substitusi lainnya	3
		Terdapat sedikit produk substitusi lainnya	2
		Tidak ada produk substitusi lainnya	1
2.	Pesaing agroindustri sejenis	Terdapat 1 pesaing agrindustri sejenis	3
		Terdapat 1 hingga 3 pesaing agrindustri sejenis	2
		Terdapat 3 pesaing agrindustri sejenis	1



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II yang berada di Desa Kramat, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan. Di Kabupaten Bangkalan terdapat satu agroindustri olahan salak lain yaitu agroindustri olahan salak berskala rumah tangga yang berada di desa Socah. Pemilihan lokasi penelitian pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II dikarenakan agroindustri ini mampu menjual produk olahan salak hingga 180 unit dalam sebulan, selain itu Desa Kramat merupakan sentra pengolahan hasil kebun salak di Kabupaten Bangkalan. Agroindustri ini mampu memproduksi sirup salak, kurma salak, dodol salak dan kismis salak meski baru berumur 10 tahun. Kualitas produk olahan salak yang terjamin dapat dibuktikan melalui sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga P.IRT NO: 1.13.35.26.19.094 (sirup salak, kurma salak), P.IRT NO: 02.08.35.26.18.094 (dodol salak dan kismis salak). Namun usaha ini masih belum berkembang dengan baik dikarenakan masalah pada produktivitas tenaga kerja, administrasi, teknologi yang minim, serta jangkauan pasar terbatas. Oleh karena itu agroindustri olahan salak membutuhkan analisa kelayakan finansial dan suatu strategi untuk meningkatkan pendapatan agar dapat mengembangkan usahanya. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari-Maret 2016.

4.2 Metode Penentuan Responden

Metode penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*, yaitu teknik penentuan responden dengan pertimbangan tertentu (Zulganef, 2013). Pada penelitian ini, peneliti memilih 6 orang responden yang berasal dari agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II yang terdiri dari ketua agroindustri, bendahara, sekretaris, sie pengolahan, sie pengemasan, dan sie pemasaran. Penentuan responden pada pengurus agroindustri olahan salak dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa pengurus agroindustri mengetahui mengenai biaya-biaya produksi, seluk beluk produk dan kondisi perusahaan yang ditinjau dari faktor internal. Peneliti juga memilih 6 pedagang perantara sebagai responden, yaitu Toko Ole Olang, Bunda,

Nusa Indah, Kek Tape Suramadu, Al Muslim, dan Pusat Oleh-oleh Kamal. Penentuan responden pada pedagang perantara produk olahan salak bertujuan untuk mengetahui faktor internal berupa adanya merk dan label, inovasi kemasan dan faktor eksternal berupa citra agroindustri, produk substitusi dan pesaing agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga macam metode pengumpulan data yaitu melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara adalah cara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data primer melalui pendekatan langsung kepada responden menggunakan kuisisioner dengan panduan dari peneliti. Data primer adalah data yang diperoleh sendiri dengan melakukan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian, serta dari hasil wawancara kepada responden. Data yang diambil dari responden meliputi data karakteristik sosial responden, data biaya-biaya yang dikeluarkan untuk produksi olahan salak, data penerimaan dan pendapatan usaha agroindustri dalam satu kali produksi, serta untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi permasalahan dalam agroindustri olahan salak.

2. Pengamatan (observasi)

Observasi digunakan untuk mengetahui fakta yang terjadi di daerah penelitian berdasarkan pengamatan sendiri. Pengamatan ini dilakukan secara langsung oleh peneliti di lokasi penelitian guna mengetahui tentang proses produksi olahan salak. selain itu, pengamatan secara langsung dilakukan juga terhadap keadaan internal dan eksternal untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal agroindustri yang digunakan untuk penyusunan matrik SWOT.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan terhadap terhadap data-data sekunder yang diperoleh dari penelitian terdahulu, internet maupun sumber lain yang terkait. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode studi kepustakaan. Metode penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data geografis wilayah dan landasan

teori, dengan membaca dan mempelajari buku-buku. Selain studi kepustakaan data juga diperoleh dari instansi atau lembaga terkait seperti Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Bangkalan.

4.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan dua macam metode analisis data yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif pada agroindustri olahan salak dilakukan pada satu produk yaitu produk dodol salak. Berikut adalah penjelasannya.

4.4.1 Analisis Kelayakan Finansial

1. Biaya tetap

Biaya tetap dalam proses produksi dodol salak meliputi biaya pajak bangunan dalam setahun dan biaya penyusutan yang merupakan pengurangan fungsi alat yang digunakan dalam proses produksi. Biaya penyusutan peralatan:

$$D = \frac{P_b - P_s}{t} \dots\dots\dots(4.1)$$

Keterangan :

D = Penyusutan alat (Rp/tahun)

P_b = Harga beli awal (Rp)

P_s = Nilai akhir (Rp)

t = Umur ekonomis

2. Biaya Variabel

Biaya variabel untuk dodol salak meliputi biaya bahan baku, biaya bahan penunjang, biaya pengemasan dan tenaga kerja.

$$TVC = Q \times AVC \dots\dots\dots(4.2)$$

Keterangan :

TVC = Total biaya variabel dodol salak(Rp)

Q = Jumlah produk dodol salak (unit)

AVC = Biaya variabel dodol salak (Rp)



3. Biaya Total

Biaya total dari proses produksi dodol salak merupakan keseluruhan biaya tetap seperti pajak bangunan, mesin dan biaya variabel seperti biaya bahan baku, biaya bahan penunjang, biaya pengemasan dan tenaga kerja.

$$TC = TFC + TVC \dots\dots\dots(4.3)$$

Keterangan:

TC = Biaya total produksi dodol salak (Rp)

TFC = Total biaya tetap dodol salak (Rp)

TVC = Total biaya variabel dodol salak (Rp)

4. Penerimaan

Penerimaan dodol salak diperoleh dengan cara mengalikan jumlah produk dodol salak dengan harga jual dodol salak.

$$TR = P \times Q \dots\dots\dots(4.4)$$

Keterangan:

TR = Penerimaan dodol salak (Rp)

P = Harga produk dodol salak (Rp/unit)

Q = Total unit produksi dodol salak (Rp/unit)

5. Pendapatan

Pendapatan dodol salak adalah selisih dari penerimaan dodol salak dengan biaya total produksi dodol salak.

$$\text{Pendapatan} = TR - TC \dots\dots\dots(4.5)$$

Keterangan :

TR = Penerimaan dodol salak (Rp)

TC = Biaya total produksi dodol salak (Rp)

Pendapatan = π Keuntungan (Rp)

6. R/C ratio

R/C ratio adalah perbandingan antara penerimaan dodol salak dan biaya total produksi dodol salak yang menunjukkan nilai penerimaan yang diperoleh dari setiap rupiah yang dikeluarkan. Adapun nilai R/C ratio dapat dihitung dengan menggunakan rumus:



$$R/C = \frac{TR}{TC} \dots\dots\dots(4.8)$$

Keterangan:

TR = Penerimaan dodol salak (Rp)

TC = Biaya total produksi dodol salak (Rp)

Kriteria penilaian R/C ratio adalah:

R/C < 1 : Agroindustri dalam memproduksi dodol salak mengalami kerugian.

R/C > 1 : Agroindustri dalam memproduksi dodol salak memperoleh keuntungan.

R/C = 1 : Agroindustri dalam memproduksi dodol salak mencapai titik impas.

7. Break Even Point (BEP)

BEP atau biasa disebut dengan titik impas merupakan titik yang menunjukkan tingkat dimana penjualan sama dengan biaya. BEP ada dua yaitu BEP unit produksi dan BEP rupiah.

$$\text{BEP unit dodol salak} = \frac{TFC}{P - \frac{TVC}{Q}} \dots\dots\dots(4.6)$$

$$\text{BEP rupiah dodol salak} = \frac{TFC}{1 - \frac{TVC}{Q} - P} \dots\dots\dots(4.7)$$

$$\text{BEP Penerimaan dodol salak} = \frac{TFC}{1 - \frac{TVC}{Q} - P} \dots\dots\dots(4.8)$$

Keterangan :

TFC = Total biaya tetap dodol salak (Rp)

TVC = Total biaya variabel dodol salak (Rp)

Q = Jumlah produk dodol salak (unit)

P = Harga produk dodol salak (Rp)



4.4.2 Strategi Pengembangan

Analisis lingkungan perusahaan yang meliputi analisis IFAS dan EFAS. Analisis lingkungan digunakan untuk mengetahui sektor lingkungan dan menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis matriks SWOT, matriks IE, dan matriks *grand strategy*. Sedangkan QSPM digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada dalam agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II di Desa Kramat, Kecamatan Bangkalan, Kabupaten Bangkalan. Berikut adalah penjelasan dari analisis tersebut.

a. Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matriks IFAS. Adapun matriks IFAS dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks IFAS

Faktor-faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor Skor (BobotxRating) (4)
Kekuatan : 1. variabel 1 2. variabel 2 3. variabel ke n	A1 A2 An	B1 B2 Bn	A1 x B1 A2 x B2 An x Bn
Jumlah Variabel Kekuatan			S
Kelemahan : 1. variabel 1 2. variabel 2 3. variabel ke n	A1 A2 An	B1 B2 Bn	A1 x B1 A2 x B2 An x Bn
Jumlah Variabel Kelemahan			W
Total Skor	1,0		S+W
Selisih Skor			S-W

Sumber : Rangkuti (2005)

- 1) Membuat tabel rincian faktor internal dan faktor eksternal yang perlu dimonitor dan evaluasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi kinerja perusahaan saat ini melalui wawancara atau diskusi dengan responden.
- 2) Dengan menggunakan matrik urgensi, selanjutnya penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan dengan melihat manakah variabel-variabel yang lebih *urgent*. Penentuan matrik urgensi yaitu dengan cara membandingkan faktor horizontal dengan faktor vertikal, mana yang lebih urgent maka ditulis kolom yang kosong sebagai pembanding. Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0 menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_i^n X_i} \dots\dots\dots(4.9)$$

Keterangan :

a_i = bobot variabel ke – i

X_i = nilai variabel ke – i

n = jumlah varian

i = 1,2,3 ... n

- 3) Memberikan peringkat atau nilai antara 1 hingga 4 masing-masing faktor yang tiap nilai mencerminkan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki (kolom 3), dimana memiliki :

Nilai 1 = *Major Weakness* jika kelemahan memiliki dampak besar dalam menghambat aktivitas perusahaan.

Nilai 2 = *Minor Weakness* jika kelemahan memiliki dampak kecil dalam menghambat aktivitas perusahaan.

Nilai 3 = *Minor Strength* jika perusahaan memiliki kekuatan daya tarik, manfaat dan pencapaiannya kecil.

Nilai 4 = *Major Strength* jika perusahaan memiliki kekuatan daya tarik, manfaat dan pencapaian besar.

- 4) Mengalikan bobot (kolom 2) dengan peringkat (kolom 3) dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor (kolom 4). Menjumlahkan semua skor



untuk mendapatkan total skor. Total skor pembobotan akan berkisar antara 1-4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFAS 3,0-4,0 berarti kondisi internal perusahaan tinggi atau kuat, kemudian jika 2,0-2,99 berarti kondisi internal perusahaan rata-rata/sedang dan 1,0-1,99 berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah. Adapun pemberian bobot oleh para responden ahli terhadap lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel. 5.

Tabel 5. Penilaian Bobot Strategis Internal Agroindustri Olahan Salak

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	N	Total
A						
B						
C						
D						
N						
Total	X1	X2	X3	X4	X5	$\sum_{i=1}^n = 1 X_i$

Sumber: David, 2012

b. Analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang dan faktor ancaman. Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Adapun matriks EFAS dapat dilihat pada Tabel. 6 berikut.

Tabel 6. Matriks EFAS

Faktor-faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (BobotxRating) (4)
Peluang :			
1. variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. variabel ke n	An	Bn	An x Bn
Total Variabel Peluang			O
Ancaman :			
1. variabel 1	A1	B1	A1 x B1
2. variabel 2	A2	B2	A2 x B2
3. variabel ke n	An	Bn	An x Bn
Total Variabel Ancaman			T
Total Skor	1,0		O+T
Selisih Skor			O-T

Sumber : Rangkuti (2005)

- 1) Membuat tabel rincian faktor internal dan faktor eksternal yang perlu dimonitor dan evaluasi untuk mengenali peluang dan ancaman yang mempengaruhi kinerja perusahaan (kolom 1).
- 2) Dengan menggunakan matrik urgensi, selanjutnya penentuan bobot dari masing-masing variabel peluang dan ancaman dengan melihat manakah variabel-variabel yang lebih *urgent*. Penentuan matrik urgensi yaitu dengan cara membandingkan faktor horizontal dengan faktor vertikal, mana yang lebih urgent maka ditulis kolom yang kosong sebagai pembanding. Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0 menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \dots\dots\dots(4.10)$$

Keterangan :

a_i = bobot variabel ke – i

X_i = nilai variabel ke – i

n = jumlah varian

i = 1,2,3 ... n

- 3) Memberikan peringkat atau nilai antara 1 hingga 4 masing-masing faktor yang tiap nilai mencerminkan peluang atau ancaman yang dimiliki (kolom 3), dimana memiliki :
 - Nilai 1 = *Major Threats* jika ancaman memiliki dampak besar dan kemungkinan terjadinya tinggi.
 - Nilai 2 = *Minor Threats* jika ancaman memiliki dampak kecil dan kemungkinan terjadinya kecil.
 - Nilai 3 = *Minor Opportunity* jika memiliki peluang daya tarik, manfaat dan pencapaiannya kecil.
 - Nilai 4 = *Major Opportunity* jika memiliki peluang daya tarik, manfaat dan pencapaian besar.
- 4) Mengalikan bobot (kolom 2) dengan peringkat (kolom 3) dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor (kolom 4). Menjumlahkan semua skor

untuk mendapatkan total skor. Total skor pembobotan akan berkisar antara 1-4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan EFAS 3,0-4,0 berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang ada dan 1,0-1,99 berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada. Adapun pemberian bobot oleh para responden ahli terhadap lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel. 7.

Tabel 7. Penilaian Bobot Strategis Eksternal Agroindustri Olahan Salak

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	N	Total
A						
B						
C						
D						
N						
Total	X1	X2	X3	X4	X5	$\sum_{i=1}^n = 1 X_i$

Sumber: David, 2012

c. Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

Gabungan matriks IFAS dan EFAS menghasilkan matriks IE yang berisi tentang sembilan macam sel yang memperhatikan kombinasi total nilai bobot dari matriks IFAS dan matriks EFAS. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Langkah untuk membuat matriks IE :

- 1) Meletakkan total skor matriks IFAS pada sumbu horizontal lalu tarik garis lurus.
- 2) Meletakkan total skor matriks EFAS pada sumbu vertikal lalu tarik garis lurus.
- 3) Maka akan ditemukan titik pertemuan garis vertikal dan horizontal sehingga akan diketahui letak titik dalam sel yang sama.

INTERNAL

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99	1,0
E K S T E R N A L	Tinggi 3,0-4,0	1. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. RETRENCHMENT Turn around	
	3,0	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi	6. RETRENCHMENT Captive company atau deverstment	
	Rata-rata 2,0-2,99				
	2,0				
	Lemah 1,0-1,99	7. GROWTH Diversifikasi konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau likuiditas	
	1,0				

Gambar 5. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Sumber : Rangkuti, 2005

- d. Penentuan Keterkaitan Evaluasi Faktor Internal (IFE) Dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Dengan Matriks *Grand Strategy*.

Matrik *Grand Strategy* atau matrik strategi besar adalah perencanaan pemilihan strategi dengan berupaya menyesuaikan keinginan akan pertumbuhan baik internal maupun eksternal agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II, serta keinginan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II. Berikut adalah langkah-langkah untuk membuat matrik *grand strategy*.

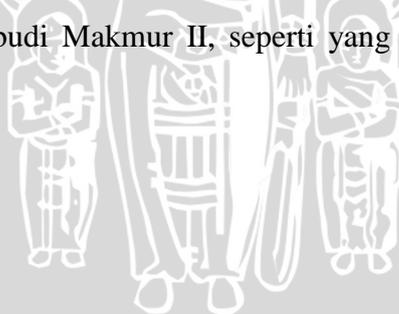
- 1) Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman.
- 2) Dari titik selisih keduanya kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu di titik koordinat.
- 3) Maka setelah ditemukan letak titik koordinat, kita akan mengetahui posisi titik pada kuadran keberapa.

INTERNAL (Meninjau kembali sumberdaya perusahaan)	<ul style="list-style-type: none"> • Turn around • Likuidasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi vertikal • Diversifikasi konglomerat 	EKSTERNAL (Akuisi atau merger untuk meningkatkan kemampuan perusahaan)
	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi • Pengembangan produk dan pasar • Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Integral horizontal • Diversifikasi konsentrik • Joint venture 	

Gambar 6. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*
Sumber : David, 2012

e. Analisis SWOT

Matrik SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan dalam merancang berbagai strategi yang dapat dikembangkan dalam agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II. Dengan menggunakan matrik SWOT maka akan didapat penggambaran yang jelas antara ancaman dan peluang sebagai lingkungan eksternal agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan atau lingkungan internal agroindustri olahan salak. Dalam matrik SWOT terdapat suatu tabel yang akan mempertemukan suatu lingkungan internal dan eksternal agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II, seperti yang terdapat pada Tabel 8. dibawah ini.



Tabel 8. Matrik SWOT

EFAS	IFAS	Strength (S) Menentukan faktor kekuatan internal pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II	Weakness (W) Menentukan faktor kelemahan internal pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II
Opportunity (O) Menentukan faktor peluang eksternal pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II	Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang	
Threats (T) Menentukan faktor ancaman eksternal pada agroindustri olahan salak Kelompok Tani Ambudi Makmur II	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman	

Sumber: David, 2012

Terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk sebuah Matrik SWOT:

- 1) Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
- 2) Membuat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan
- 3) Membuat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan
- 4) Membuat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi SO.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WO.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi ST.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WT.

f. Analisis QSPM

Adapun matrik QSPM dapat dilihat pada Tabel. 9 berikut :

Tabel 9. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

ALTERNATIF STRATEGI					
Faktor Strategis	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Faktor Eksternal kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik					

Sumber: David, 2012

- 1) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.
- 2) Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
- 3) Mengevaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
- 4) Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan,

"Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik antara lain:

- 1 = tidak menarik,
- 2 = agak menarik,
- 3 = cukup menarik,
- 4 = sangat menarik.

Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.

- 5) Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores—TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).
- 6) Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (TAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan

eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

