

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Agroindustri merupakan salah satu sektor yang memiliki andil besar dalam meningkatkan perekonomian Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari peran agroindustri dalam penciptaan PDB (Produk Domestik Bruto) dan penyerapan tenaga kerja khususnya pada periode 1985-2000. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Supriyanti dan Suryani (2006) dalam periode tersebut, agroindustri mampu meningkatkan penciptaan PDB dari 3,7 % menjadi 12,73% serta berperan dalam meningkatkan penyerapan tenaga kerja yang awalnya hanya 0,2% menjadi 8,53%. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa peranan agroindustri ini sangat penting untuk meningkatkan perekonomian.

Agroindustri pada umumnya merupakan industri yang mengandalkan sumberdaya alam lokal yang mudah rusak, ketergantungan dengan kondisi alam, bersifat musiman, dari teknologi tingkat sederhana sampai dengan yang maju, dengan kandungan bahan baku lokal yang tinggi (Supriyanti dan Suryani, 2006). Pengertian tersebut menjelaskan bahwa agroindustri merupakan agroindustri yang berfokus terhadap kekayaan lokal. Hal ini sangat mungkin untuk dikembangkan terutama untuk meningkatkan perekonomian wilayah atau desa yang memiliki potensi untuk dikembangkan. Salah satu potensi tersebut ialah komoditas jeruk pamelو.

Jeruk pamelو merupakan salah satu spesies jeruk yang dikembangkan di Indonesia dengan produksi mencapai 141.288 ton pada tahun 2014 (Deptan, 2014). Memang jumlah ini belum seberapa dibanding dengan jenis jeruk lain. Namun jika dikembangkan lagi, jeruk ini mampu menjadi komoditi andalan bagi Indonesia, terutama di Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Jawa Timur dengan total produksi rata-rata pada masing-masing provinsi yaitu 33.790 ton dan 21.536 ton (Deptan, 2014). Pada dasarnya Provinsi Sulawesi Selatan memang memiliki kontribusi terbesar dalam produktivitas jeruk pamelو di Indonesia dengan sentra produksi di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dengan produksi sebesar 20.902 ton, namun jumlah masih dibawah produksi jeruk di Kabupaten Magetan yang merupakan sentra budidaya jeruk pamelو di Provinsi Jawa Timur dengan total produksi 25.399 ton ditahun yang sama (Deptan, 2014).

Tingginya produksi jeruk pamelu di Kabupaten Magetan dan banyaknya kendala terutama pada pasca panen jeruk pamelu, membuat Dinas Pertanian di Kabupaten Magetan membuat program pelatihan untuk mengembangkan potensi komoditas tersebut. Salah satunya ialah di Kecamatan Sukomoro. Dinas pertanian memberikan penyuluhan kepada kelompok tani Wijaya Kusuma dan memberikan pelatihan pula kepada istri petani agar dapat melakukan pengolahan pasca panen pada komoditas jeruk pamelu. Dengan begitu terbentuklah Agroindustri Wijaya Kusuma yang mulai berdiri di Sukomoro pada tahun 2015.

Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan agroindustri yang bergerak dalam sektor makanan dan minuman yang menjadikan jeruk pamelu sebagai bahan baku dalam pembuatan makanan olahan. Agroindustri ini membuat inovasi produk berupa manisan yang berasal dari kulit jeruk pamelu. Produk ini pada dasarnya memang sangat inovatif. Namun dikarenakan produk ini merupakan produk baru, atribut produkpun masih banyak yang perlu diperbaiki sehingga penjualan produk dapat meningkat.

Atribut produk merupakan salah bagian dari kualitas yang merupakan poin penting dalam bisnis. Kualitas merupakan totalitas fitur dan karakteristik yang mampu memuaskan kebutuhan, yang dinyatakan maupun tidak dinyatakan, kualitas mencakup pula daya tahan produk, kehandalan, ketepatan, kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut-atribut nilai lainnya (Hermawan, 2008). Kualitas produk menjadi pokok utama yang diperhatikan oleh konsumen. Konsumen rela merogoh uangnya demi mendapatkan produk yang memiliki kualitas yang terbaik. Berbeda halnya dengan produk yang kualitasnya rendah. Produk yang memiliki kualitas rendah sudah pasti akan mengalami penurunan penjualan. Hal ini sering terjadi pada beberapa perusahaan maupun usaha kecil menengah yang tak mampu mempertahankan kualitasnya. Dengan kata lain, untuk meningkatkan kualitas produk, perlu adanya orientasi terhadap konsumen sebagai tujuan dari produk, dimana untuk menciptakan suatu produk yang berkualitas harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan konsumen. Apalagi melihat kondisi saat ini yang telah masuk pada era perdagangan bebas Asia Tenggara dimana pesaing tidak hanya berasal dari dalam negeri saja, akan tetapi juga berasal dari negara-negara se-Asia Tenggara yang memiliki pengetahuan dan teknologi yang



lebih unggul. Karena itu, para produsen dituntut untuk terus-menerus meningkatkan kualitasnya minimal mempertahankan kualitas yang sudah ada agar kepuasan konsumen dapat tercapai.

Peningkatan kualitas ini sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen terhadap produk. Terutama di Agroindustri Wijaya Kusuma yang memproduksi manisan kulit jeruk pamelu. Hal ini dilakukan agar Agroindustri dapat memperkenalkan produknya dengan kualitas yang sesuai dengan harapan konsumen. Selain untuk meningkatkan kepuasan konsumen, upaya peningkatan kualitas ini diharapkan mampu mengembangkan agroindustri manisan kulit jeruk ini. Karena dilihat dari kondisi pengembangan usaha ini masih kurang maksimal.

Faktor yang menyebabkan berbagai permasalahan tersebut dikarenakan kurangnya pemanfaatan kekuatan dan potensi yang dimiliki Agroindustri Wijaya Kusuma serta kurangnya manajemen untuk mengatasi kekurangan dan kendala yang dihadapi. Karena itu, penelitian ini sangat penting untuk dilakukan, karena penelitian ini akan menganalisis mengenai kualitas produk manisan kumelo yang kini sudah diberikan oleh Agroindustri Wijaya Kusuma dan kebutuhan konsumen akan kualitas produk. Kedua hal tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu masukan untuk mengembangkan produk serta Agroindustri Wijaya Kusuma agar dapat berkembang dengan baik.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Upaya yang dilakukan untuk dapat mempertahankan bisnis salah satunya ialah dengan menjaga dan meningkatkan kualitas dari produk. Kualitas merupakan tolak ukur yang paling utama dalam menentukan keberhasilan bisnis. Karena kualitas merupakan kesesuaian produk dengan pengguna. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schroeder (1997) yang menyebutkan bahwa definisi mutu secara umum ialah kecocokan penggunaan. Penggunaan disini merujuk pada konsumen selaku pengguna dari produk. Untuk memberikan kesesuaian kinerja dan ekspektasi dari konsumen, perlu adanya pendekatan terhadap konsumen untuk mengetahui apa yang mereka butuhkan. Pernyataan-pernyataan di atas juga didukung oleh Kotler dan Keller (2009) yang menyatakan bahwa semakin tinggi

kualitas maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan profitabilitas perusahaan pun juga akan meningkat.

Mengetahui apa yang dibutuhkan konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam pengendalian kualitas terutama bagi usaha yang masih dalam pengembangan produk seperti halnya Agroindustri Wijaya Kusuma. Agroindustri Wijaya Kusuma ialah produsen yang memproduksi manisan dari kulit jeruk pamelu. Hal ini merupakan hal baru dalam industri makanan karena pemanfaatan limbah dari kulit jeruk sebagai bahan baku. Sehingga harapannya produk ini dapat berkembang dengan baik dan memenuhi target agroindustri yang akan menjadikan produk ini sebagai produk ekspor. Namun, untuk mencapai hal tersebut banyak sekali yang harus diperbaiki terutama terkait kualitas produk. Kualitas menurut Hidayat (2007) merupakan perbandingan antara kinerja dan harapan konsumen. Dengan kata lain jika ingin mencapai kualitas tersebut, perlu adanya peningkatan kinerja produk sehingga mampu mensejajarkan dengan harapan konsumen. Kondisi ini masih belum terealisasi di agroindustri Wijaya Kusuma. Baru berdirinya agroindustri produk merupakan salah satu alasan pengembangan produk yang masih kurang yang mengakibatkan kualitas yang belum tercapai.

Selain terkait dengan kualitas produk, ada beberapa kondisi yang mengakibatkan agroindustri kurang mampu mengoptimalkan kinerjanya. Kondisi-kondisi tersebut salah satunya ialah terkait dengan bahan baku. Bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang bersifat musiman. Sifat ini mengakibatkan produksi manisan hanya dilakukan pada masa panen jeruk pamelu sehingga kebutuhan konsumen kurang terpenuhi. Kondisi lain yang masih berkaitan dengan bahan baku ialah harga bahan baku. Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan manisan karmelo hanyalah kulit jeruk, sehingga daging buah tidak dimanfaatkan yang mengakibatkan harga bahan baku untuk per unit produk terlalu mahal. Kendala lain yang berpengaruh terhadap agroindustri ialah terkait dengan kinerja dari karyawan. Kinerja disini dilihat dari segi kehadiran dan kecakapan dari tenaga kerja yang masih kurang. Selain itu kondisi SDM dari segi pendidikan juga masih rendah. Hal ini tentunya memberikan kendala dalam peningkatan kualitas dan peningkatan agroindustri.



Dari rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas yang dicapai perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen produk Manisan Kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma dalam mengelola Manisan Kurmelo?
3. Bagaimana strategi yang memungkinkan untuk dapat mengembangkan Agroindustri Wijaya Kusuma dalam mengelola Manisan Kurmelo?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kualitas yang dicapai perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen produk Manisan Kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma.
2. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma dalam mengelola Manisan Kurmelo.
3. Menganalisis strategi yang memungkinkan untuk dapat mengembangkan Agroindustri Wijaya Kusuma dalam mengelola manisan Kurmelo.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi  
Sebagai masukan terkait dengan alternatif strategi guna untuk mengembangkan usaha Manisan Kurmelo pada agroindustri Wijaya Kusuma
2. Bagi Penulis  
Sebagai sarana untuk menambah pengetahuan terkait dengan kualitas produk serta memberikan tambahan pengetahuan terkait dengan analisis strategi yang mampu berguna untuk mengembangkan usaha.
3. Bagi Pembaca  
Sebagai referensi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan terkait dengan kualitas dan perumusan strategi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai acuan kerja dalam pengerjaan laporan ini salah satunya ialah penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013). Putri (2013) meneliti mengenai analisis kualitas dan strategi untuk mengembangkan kualitas terhadap produk Abon di rumah produksi Ailani yang berada di Kota Malang. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode QFD (*Quality Function Development*) dengan perangkat HOQ (*House of Quality*) sebagai penentu kualitas produk berdasarkan persyaratan konsumen yang diwakili oleh 45 *sample* serta persyaratan teknis yang diperoleh dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Perumusan strategi dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) menggunakan metode SWOT sebagai tahap pencocokan (*matching stage*). Pada tahapan ini akan dilakukan pencocokan faktor-faktor yang berasal dari matriks IFE dan EFE sehingga memperoleh strategi antara lain (1) strategi SO: menggunakan bahan baku tambahan yang memiliki kandungan protein dan lemak nabati, (2) strategi WO: menggunakan kemasan yang kedap udara, (3) strategi ST: menggunakan bahan baku yang diakui kualitasnya oleh badan pengawas obat dan makanan serta memproduksi abon jamur dalam berbagai ukuran, (4) strategi TO : menetapkan tekstur abon jamur. Kelima strategi yang diperoleh akan kembali diolah dengan QSPM untuk menentukan strategi prioritas berdasarkan dengan bobot masing-masing faktor internal dan eksternal. Dari hasil yang diperoleh dari analisis QSPM diperoleh strategi prioritas yaitu penggunaan bahan baku tambahan yang memiliki kandungan protein dan lemak nabat. Metode ini diyakini sebagai metode yang paling efektif dalam melakukan perkembangan produk abon jamur di Ailani.

Penelitian kedua yang dapat digunakan sebagai acuan ialah penelitian yang dilakukan oleh Zaini (2013). Zaini (2013) meneliti mengenai strategi pengendalian kualitas yang dilakukan pada produk Tape “Spesial 82” di UD. Ravita di Kota Probolinggo. Penelitian ini memiliki metode yang sama yaitu menggunakan QFD dengan perangkat HOQ dan dua alat analisis SPC (*Statistical*



*Process Control*) yaitu lembar *checksheet* dan diagram sebab akibat, serta alat analisis strategi yaitu SWOT. Namun ada sedikit perbedaan yang membedakan penelitian milik Zaini (2003) dan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013). Pada penelitian yang dilakukan oleh putri dalam perumusan strategi menggunakan faktor internal dan eksternal yang diperoleh dari analisis QFD. Dengan kata lain pada penelitian Putri (2013) perumusan strategi yang dilakukan dari awal sudah difokuskan terhadap kualitas produk. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zaini (2013) dimana strategi dirumuskan dari faktor internal dan eksternal yang ada diperusahaan secara global atau menyeluruh. Sehingga strategi yang dihasilkan pun akan bersifat global antara lain : (1) meningkatkan dan mempertahankan kualitas ekspor produk untuk mempertahankan selera konsumen dengan melakukan pengembangan produk (inovasi produk), pengembangan mutu produk, pengembangan teknologi, penyimpanan produk, menerapkan manajemen persediaan bahan baku, perbaikan tempat produksi, dan meningkatkan kapasitas produksi, (2) memperluas wilayah sasaran dengan melengkapi sarana dan memperluas pasar, mengencangkan dan mengoptimalkan upaya promosi, (3) menjaga hubungan baik dengan pemasok dan distributor, (4) meningkatkan kualitas SDM yang melakukan perbaikan sistem manajemen yang lebih kondusif, termasuk dalam pengalokasian keuangan, (5) memanfaatkan program KUR yang ditawarkan oleh pemerintah untuk mengatasi masalah keuangan.

Penelitian ketiga yang menjadi acuan dalam penelitian penulis ialah penelitian yang dilakukan oleh Harlianti (2013). Penelitian yang dilakukan oleh Harlianti (2013) merupakan penelitian yang menganalisis mengenai strategi pengembangan kualitas produk yang dilakukan pada produk SUOKOLAT (Surabaya Coklat) yang diproduksi oleh CV. Tritunggal Jaya. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode analisis strategi SWOT dan analisis kualitas QFD. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah kerangka berfikir dari penelitian. Dimana pada penelitian ini terlebih dahulu merumuskan strategi setelah itu baru melakukan penilaian kualitas. Sehingga strategi yang

dibuat atau dirumuskan tidak terarah kepada pengembangan kualitas produk akan tetapi lebih pada strategi yang bersifat global.

Penelitian lain yang dapat digunakan sebagai acuan kerja penelitian ialah terkait pengaruh kualitas produk terhadap tingkat kepuasan konsumen. Penelitian yang dapat menjadi rujukan ialah penelitian yang dilakukan Aliyah (2013) yang menganalisis mengenai pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan konsumen yang dilakukan pada produk bunga potong yang berada di CV. Arjuna Flora Bumiaji, Kota Batu. Tujuan akhir dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh faktor kualitas bunga potong terhadap kepuasan konsumen dengan menggunakan metode analisis regresi logit. Pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga faktor kualitas sebagai acuan untuk melakukan pengukuran. Setelah dilakukan pengukuran dengan metode logit, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ketiga faktor atau variabel yang diukur memiliki pengaruh yang signifikan atau memiliki peluang dalam mempengaruhi kepuasan konsumen. Sedangkan setelah dilakukan *uji wald* didapatkan hasil bahwa dari ketiga variabel atau faktor kualitas yang diukur, hanya perlakuan bunga saja yang memiliki pengaruh yang signifikan atau memiliki peluang dalam mempengaruhi kepuasan konsumen.

Penelitian terakhir yang menjadi acuan adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Novalis (2015) dengan judul “Analisis Kualitas dan Pengembangan Produk Kripik Nangka”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal agroindustri serta menganalisis kualitas produk yang disesuaikan dengan harapan konsumen yang dilanjutkan pada perumusan strategi untuk mengembangkan produk keipik nangka. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif untuk menjelaskan kondisi perusahaan. Selain itu juga menggunakan alat rumah kualitas untuk menerjemahkan keinginan pelanggan. Sedangkan untuk merumusan strategi menggunakan matriks IFE dan EFE, matriks IE, *Grand Strategi*, SWOT, dan QSPM. Dengan menggunakan alat tersebut maka diperoleh hasil bahwa kualitas produk sudah tercapai hal ini dapat dilihat bahwa poin penjualan mencapai nilai tertinggi. Sedangkan pada matriks SWOT terdapat 8 kelemahan, 7 kekuatan, 5 peluang, dan 4 ancaman yang menghasilkan 11 alternatif strategi yang antara lain



ialah meningkatkan kualitas tenaga kerja dan teknologi, meningkatkan kualitas keripik nangka, menjaga hubungan baik dengan pemasok dan distributor, memperbaiki upaya pemasaran, untuk memperluas pangsa pasar, memperbaiki SOP dan standar keripik nangka, memperbaiki sistem pembukuan, melakukan pengembangan produk, menjaga posisi produk dan agroindustri agar tetap bersaing atau unggul, mencari upaya tambahan modal, memperbaiki manajemen produksi dan menciptakan trend pasar baru. Dari ke sebelas strategi tersebut, masih diseleksi kembali dengan alat QSPM untuk mengetahui prioritas strategi yang mana pada penelitian ini menghasilkan strategi prioritas yaitu menjaga posisi produk dan agroindustri agar tetap bersaing atau unggul.

Dari beberapa penelitian di atas, peneliti dapat memaparkan terkait dengan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini. Pada dasarnya, perumusan strategi tetap sama yaitu dengan menggunakan alat analisis matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan yang terakhir ialah matriks SWOT. Namun, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah penggunaan pendekatan *livelihood asset* yang diantaranya adalah *human capital*, *natural capital*, *social capital*, *financial capital* dan *phisycal capital* sebagai faktor lingkungan internal dan *vulnerabiliti context* yang diantaranya *trens*, *shocks*, dan *seasonality* sebagai faktor lingkungan eksternal. Selain itu juga dilakukan analisis produk yang nantinya juga akan menjadi input dalam perumusan strategi. Sehingga pengembangan agroindustri juga akan mengambil suara konsumen terkait dengan kualitas produk Manisan Kurmelo.

## 2.2. Tinjauan Jeruk Pamelو

### 2.2.1. Klasifikasi

Jeruk besar memiliki merupakan jeruk yang berasal dari daerah indomalaya. Dalam bahasa inggris jeruk besar ini disebut dengan pumelo. Berikut ialah klasifikasi jeruk pamelو menurut Rukmana (2009):



Gambar 1. Jeruk Besar atau Pampelo

Sumber : Rukmana, 2009

|            |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| Kingdom    | : Plantae                            |
| Divisi     | : Spermatophyta (Tumbuhan Berbiji)   |
| Sub-divisi | : Angiospermae (berbiji tertutup)    |
| Kelas      | : Dicotyledonae (biji berkeping dua) |
| Ordo       | : Rutales                            |
| Famili     | : Rutaceae                           |
| Genus      | : Citrus                             |
| Spesies    | : <i>Citrus maxima</i>               |

### 2.2.2. Syarat Tumbuh

Jeruk besar merupakan jeruk asli di daerah polynesia, malaysia dan Indonesia (Rismunandar, 1983). Menurut AAK (1994) Jeruk jenis ini dapat tumbuh dengan baik di dataran rendah hingga dataran tinggi hingga ketinggian 1.000 meter di atas permukaan laut. Jenis jeruk ini lebih menyukai daerah yang bertopografi datar, permukaan air tanahnya dalam dan tidak tergenang air. Sedangkan menurut Rukmana (2006) tanaman jeruk besar pada umumnya akan berproduksi baik pada ketinggian 400 m di atas permukaan laut dengan konsisi iklim ideal adalah daerah dengan suhu 25<sup>0</sup> C - 30<sup>0</sup> C dan memiliki iklim kering minimal tiga bulan. Tanaman jeruk besar membutuhkan tanah pasir berliat yang memiliki PH 5,5 – 6,0, subur dan gembur, serta berdrainase baik.



## 2.3. Tinjauan Kualitas

### 2.3.1. Pengertian Kualitas

Kualitas adalah totalitas karakteristik dari berbagai entitas yang memberikan segenap kemampuan pada nilai-nilai kebutuhan serta nilai-nilai kepuasan (ISO 8402 dalam Hidayat, 2007). Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas ialah serangkaian sifat atau karakteristiknya memenuhi harapan atau ekspektasi konsumen. Secara matematik Hidayat (2007) menyebutkan kualitas sebagai berikut :

$$Q = \frac{P}{E}$$

Keterangan :

Q = *Quality* (Kualitas)

P = *Performance* (Kinerja)

E = *Expectations* (Harapan-harapan)

Selain pengertian-pengertian tersebut, pengertian kualitas terbagi menjadi beberapa perspektif. Berikut ialah pengertian kualitas berdasarkan beberapa perspektif menurut Evanz dan Lindsay (2007) :

#### 1. Kualitas dari Perspektif Desain

Kualitas dari perspektif desain diartikan sebagai fungsi dari variabel yang spesifik dan terukur seperti atribut produk. Dengan kata lain semakin tinggi atau semakin banyak atribut produk yang dimiliki, maka kualitasnya pun akan semakin baik. Sehingga seringkali kualitas produk di hubungkan dengan harga, dimana semakin tinggi harga produk, maka semakin baik pula kualitasnya.

#### 2. Kualitas dari Sudut Pandang Pelanggan

Definisi berdasarkan dari sudut pandang merupakan definisi yang memperhitungkan asumsi terkait kepuasan konsumen terhadap suatu produk. Evans dan Lindsay (2007) menyebutkan bahwa kualitas berdasarkan sudut pandang pelanggan yaitu kelayakan pakai (*fitness for intended use*), atau seberapa baik produk tersebut melakukan fungsinya.

#### 3. Kualitas dari Perspektif Operasi

Menurut Evans dan Lindsay (2007) mengenai pengertian kualitas berdasarkan sudut pandang produksi didefinisikan sebagai hasil yang diinginkan

dari proses operasi, atau dengan kata lain kepatuhan terhadap spesifikasi (*conformance to specifications*). Spesifikasi adalah target dan tingkat toleransi yang ditentukan oleh para desainer produk dan jasa. Sedangkan target adalah nilai ideal yang harus diupayakan oleh produksi, sebagai batas toleransi yang ditentukan karena desainer menyadari bahwa tidak mungkin target tercapai setiap saat pada saat produksi.

### 2.3.2. Dimensi Kualitas

Kualitas produk tidak lepas kaitannya dari persepsi konsumen. Untuk mengetahui sejauh mana kualitas produk, maka ada dimensi kualitas yang dijelaskan oleh David Garvin (*dalam Umar, 2005*). Berikut ialah dimensi-dimensi produk yang menjadi pertimbangan dalam penentuan kualitas produk:

- a. *Performance*, berkaitan dengan aspek fungsional dari produk itu dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan konsumen ketika ingin membeli produk.
- b. *Feature*, yaitu aspek informasi yang berguna untuk menambah info dasar, yang berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
- c. *Reliability*, berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
- d. *Conformance*, berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. *Durability*, berkaitan dengan refleksi umur ekonomis berupa daya tahan atau masa pakai suatu barang.
- f. *Serviceability*, berkaitan dengan kecepatan, kompetensi, kemudahan, dan akurasi dalam memberikan pelayanan untuk perbaikan barang.
- g. *Aesthetics*, merupakan karakteristik yang bersifat subyektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi individu.
- h. *Fit and Finish*, berkaitan dengan penasarannya mengenai keberadaan produk tersebut sebagai produk yang berkualitas.



## 2.4. Tinjauan Manajemen Kualitas

### 2.4.1. Prinsip Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas dalam aplikasinya membutuhkan prinsip-prinsip yang dapat membantu menganalisis dan menentukan cara untuk meningkatkan kualitas. Berikut ialah prinsip manajemen kualitas menurut Heizer dan Render (2009) :

#### 1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan tujuan utama dari produk. Keberhasilan suatu perusahaan akan ditentukan dengan seberapa besar memperoleh keuntungan. Keuntungan ini diperoleh dari penjualan produk terhadap pelanggan. Dengan kata lain untuk menjadikan perusahaan dapat maju dan berkembang kunci pokoknya ialah fokus dengan kebutuhan pelanggan. Berikut ialah manfaat penting yang dapat diperoleh perusahaan atau organisasi yang menerapkan prinsip fokus pada pelanggan Suardi (2001):

- a. Meningkatkan keuntungan dan perolehan pangsa pasar yang cepat.
- b. Meningkatkan penggunaan sumber daya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

#### 2. Peningkatan Berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan menurut Suardi (2001) merupakan proses pendekatan yang dilakukan secara terus menerus, dimana peningkatan yang baru dilakukan akan direvisi dan diganti untuk mencapai nilai yang baru dan lebih baik. Dengan kata lain proses dari prinsip ini dilakukan terus menerus tanpa henti. Keuntungan dari pendekatan berkesinambungan ini sendiri ialah adanya kinerja yang menguntungkan dalam peningkatan kapabilitas organisasi, fleksibel dan cepat dalam merespon hubungan untuk mengubah pasar, kebutuhan dan kepuasan konsumen, serta mengoptimalkan biaya.

#### 3 *Benchmarking*

*Benchmarking* meliputi pemilihan standar produk, jasa, biaya atau kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas serupa dengan proses (Heizer dan Render, 2009)

#### 4 *Just in time*

Filosofi yang melandasi *just in time* adalah perbaikan berkesinambungan dan penyelesaian masalah yang mana sistemnya dirancang untuk memproduksi dan mengantarkan barang saat mereka dibutuhkan (Heizer dan Render, 2009). Heizer dan render (2009) menyebutkan *just in time* yang berkaitan dengan kualitas terdapat 3 hal antara lain *just in time* memangkas biaya kualitas, *just in time* meningkatkan kualitas dan kualitas yang lebih baik berarti persediaan yang lebih sedikit.

#### 2.4.2. QFD (Quality Function Development)

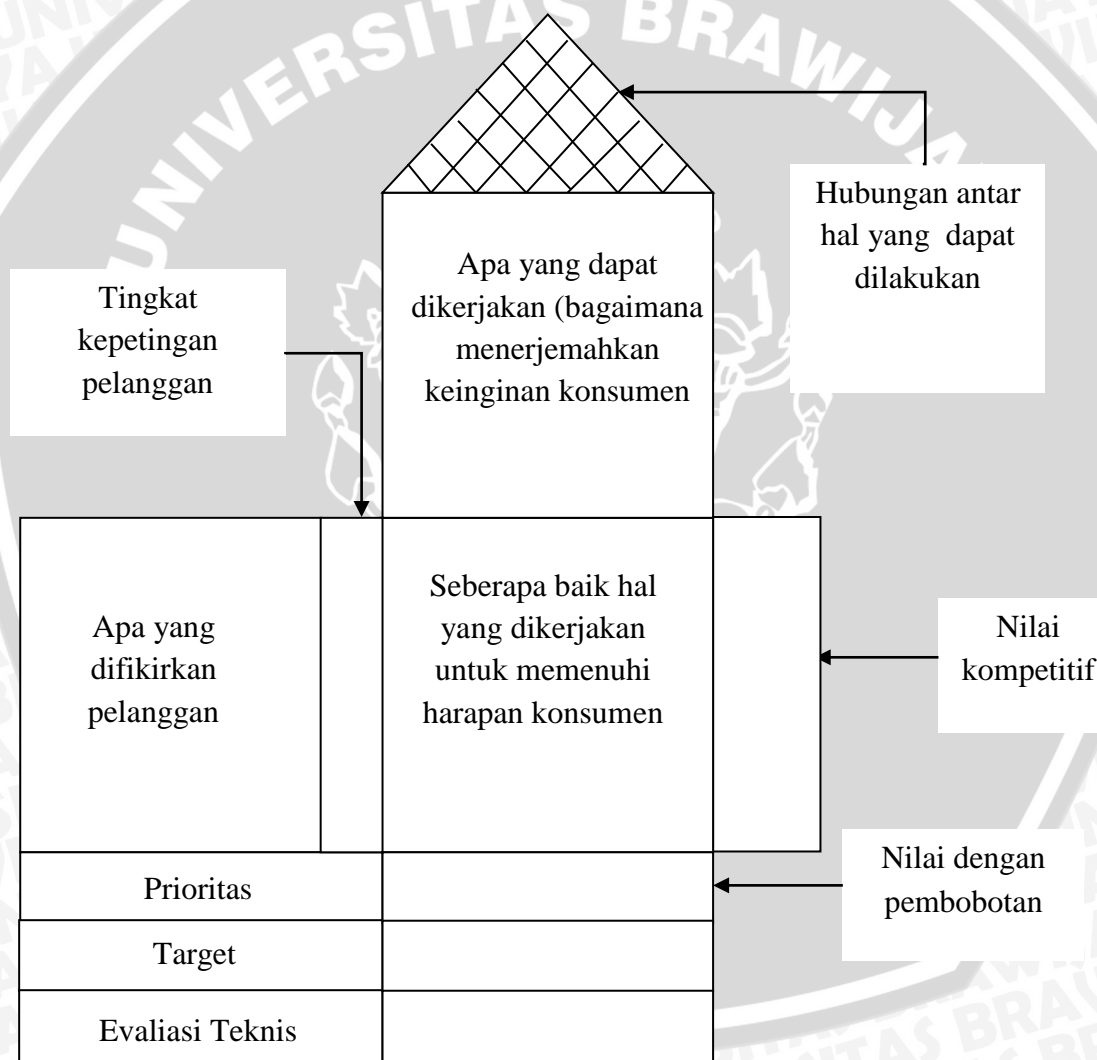
QFD (*Quality Function Development*) merupakan metode yang pertama kali dikembangkan oleh Jepang. Kesuksesannya dalam perancangan produk membuat metode ini banyak digunakan oleh negara maju seperti Amerika Serikat. Menurut Ginting (2003), QFD merupakan suatu cara untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa dengan memahami kebutuhan konsumen kemudian menghubungkannya dengan kebutuhan teknis untuk menghasilkan suatu barang atau jasa pada setiap tahap pembuatan barang dan jasa yang dihasilkan. Hal tersebut serupa dengan definisi QFD yang dijelaskan oleh Heizer dan Render (2009), dimana QFD merupakan alat yang digunakan diawal proses desain untuk membantu menetapkan apa yang dapat memuaskan pelanggan dan dimana upaya-upaya kualitas perlu disebar. Adapun keuntungan dari penggunaan metode QFD menurut Marimin (2004) ialah:

1. Memperjelas area dimana tim pengembangan produk perlu untuk memenuhi informasi dalam mengidentifikasi produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan konsumen.
2. informasi yang tim produk butuhkan untuk membuat keputusan yang tepat dalam hal definisi, desain, produksi dan penyediaan produk atau jasa.
3. Menyediakan perencanaan untuk produk sebagai hasil keputusan bersama.
4. Dapat digunakan untuk mengomunikasikan rencana terhadap produk untuk mendukung manajemen dari pihak lainnya yang bertanggung jawab terhadap implementasi dari rencana tersebut.

Dalam perancangan QFD menurut Heizer dan Render (2009) menggunakan matriks yang disebut dengan HOQ (*House of Quality*) dimana



matriks ini merupakan teknik grafis untuk menjelaskan hubungan antara keinginan pelanggan dan produk (jasa). Pada dasarnya matriks ini dibagi menjadi bagian utama, yaitu bagian horizontal dan bagian vertikal. Bagian horizontal merupakan matriks yang berisi informasi yang berhubungan dengan konsumen yang disebut dengan *technical table* yang berisi mengenai respon teknis terhadap harapan konsumen, prioritas perbaikan, target dan evaluasi. Untuk bagian tengah atau pertemuan antara bagian horizontal dan vertikal merupakan hubungan antara harapan konsumen dan respon teknis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Matriks HOQ (*House of Quality*)

Sumber : Heizer dan Render, 2009

## 2.5. Kajian *Livelihood*

### 2.5.1. Pengertian *Sustainable Livelihoods*

Pendekatan *livelihood* merupakan pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengembangan yang berfokus terhadap individu. Menurut DFID (1999) *livelihood* menggabungkan capabilitas, aset (sumber daya alam dan sosial) dan aktivitas yang berhubungan dengan kehidupan. DFID (1999) juga menyebutkan bahwa, *livelihood* dinyatakan berkelanjutan ketika mengendalikan dan tidak terpengaruh terhadap *stress* dan *shocks* serta memelihara kapabilitas dan aset untuk sekarang dan masa depan.

### 2.5.2. Prinsip *livelihood*

DIFD (1999) dalam bukunya menerangkan mengenai prinsip-prinsip yang digunakan dalam melakukan pengembangan dengan pendekatan *livelihood*. Berikut ialah prinsip yang digunakan :

1. Menghapus kemiskinan, hal ini menjadi tema besar dalam bahasan pendekatan ini. Hal tersebut dikarenakan pada dasarnya tujuan pengembangan ini ialah pengentasan kemiskinan.
2. Berbasis hak, dimana pendekatan ini berbasis hak untuk pembangunan dengan mengambil sebagai kebutuhan dasar untuk mempromosikan dan melindungi hak asasi manusia. Ini termasuk hak-hak ekonomi, sosial dan budaya serta sipil dan politik yang satu sama lain saling berpengaruh.
3. Kemitraan, dimana kemitraan dianggap penting dalam pendekatan ini. Hal ini dikarenakan DIFD akan lebih efektif dengan adanya mitra yang memiliki tujuan yang sama.
4. Berpusat pada individu, dimana dalam pendekatan ini individu merupakan fokus utama.
5. *Holistic*, dimana pada pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi kendala yang paling mendesak dan peluang yang menjanjikan bagi individu.
6. Dinamis, dimana pendekatan ini digunakan untuk memahami dan belajar dari perubahan yang berpengaruh pada *livelihoods*.
7. Membangun kekuatan, prinsip ini penting karena dimulai dengan analisis kekuatan, bukan kebutuhan. Ini tidak berarti bahwa itu menempatkan



fokus berlebihan pada anggota diberkahi baik dari masyarakat. Sebaliknya, ia menyiratkan pengakuan potensi yang melekat semua pada individu

8. *Macro-micro links*, dimana kegiatan pembangunan cenderung fokus baik pada makro maupun tingkat mikro. Pendekatan *livelihood* berupaya untuk menjembatani kesenjangan ini, menekankan pentingnya kebijakan makro dan institusi dengan pilihan mata pencaharian masyarakat dan individu.
9. *Sustainability*, hal ini tidak boleh diabaikan karena *sustainability* merupakan tujuan dari pendekatan ini. Hal ini dikarenakan adanya harapan pemanfaatan aset *livelihood* dilakukan secara bijak agar pemanfaatan dapat dilakukan secara berkelanjutan

### 2.5.3. *Livelihood Assets*

DFID atau *Departement for International Development* (1999) menyebutkan bahwa *livelihood* dibagi menjadi lima kategori, antara lain:

#### 1. *Human Capital*

*Human capital* berhubungan dengan skill, pengetahuan, kecakapan tenaga kerja dan kesehatan yang memungkinkan untuk dapat mengikuti perbedaan strategi *livelihood* dan menerimanya secara objektif (DFID, 1999). Dengan kata lain human capital merupakan kualitas dari tenaga kerja. Aset ini sangat penting untuk dikaji karena *human capital* merupakan penggerak dari keempat aset lain.

#### 2. *Social Capital*

*Social capital* dalam konteks *livelihood* meliputi *networks* dan *relationship* atau *conection*, dimana hal itu digunakan untuk mencapai tujuan (DFID, 1999). *Social capital* ini sangat berguna dalam sistem *livelihood*, karena dengan adanya modal sosial, individu atau organisasi dapat membuat hubungan yang baik dan berlanjut dengan instansi-instansi pendukung. Dengan kata lain, modal social akan berdampak langsung terhadap modal finansial.

#### 3. *Natural Capital*

*Natural Capital* merupakan istilah yang digunakan untuk persediaan sumberdaya alam yang berasal dari aliran sumberdaya dan *natural services* seperti siklus nutrisi yang berguna dalam sistem *livelihood* (DFID,1999). Contoh *natural capital* antara lain lahan, air, dan biodiversitas.

#### 4. *Physical Capital*

*Physical Capital* menurut (DFID, 1999) meliputi infrastruktur dan mesin penghasil barang yang dibutuhkan untuk mendukung sistem *livelihood*. Komponen-komponen infrastruktur antara lain transportasi, bangunan, pasokan air yang cukup dan sanitasi, dan akses ke informasi (komunikasi).

#### 5. *Financial Capital*

*Financial Capital* merupakan sumber biaya yang digunakan untuk mencapai tujuan dari *livelihood*. Dalam DFID (1999) disebutkan bahwa terdapat dua sumber modal, yaitu modal langsung yang berarti biaya yang bisa diambil secara langsung berupa pinjaman dan tabungan, sedangkan sumber modal kedua ialah modal tak langsung yang berupa uang pensiun yang tidak dapat diuangkan setiap saat.

#### 2.5.4. *Vulnerability Context*

*Vulnerability Context* merupakan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap sistem *livelihood*. Pengaruh tersebut pada dasarnya tidak selalu negatif. Ada faktor eksternal terkait dengan kerentanan yang bersifat positif. Namun, sebagian besar masyarakat atau individu kurang mampu memberikan tanggapan terhadap hal tersebut. Minimnya kemampuan tersebut memberikan dampak negatif terhadap meningkatnya kerentanan masyarakat atau individu dalam mempertahankan eksistensinya. Menurut DFID (1999) *vulnerability context* terdiri dari tiga variabel antara lain: (1) *trends* yang berkaitan dengan populasi, tren teknologi, tren ekonomi baik nasional maupun internasional, sumberdaya serta kondisi politik, (2) *shocks* berkaitan dengan guncangan seperti konflik, kesehatan manusia, keadaan ekonomi, bencana alam, dan serangan hama dan penyakit tanaman yang dapat merusak sumber daya, (3) *seasonal* berkaitan dengan pergeseran musim harga, produktivitas, kesehatan dan kesempatan kerja. Dimana ketiga faktor tersebut memberikan pengaruh secara langsung terhadap sistem *livelihood*.



## 2.6 Tinjauan Strategi

### 2.6.1. Pengertian Strategi

Pearce dan Robinson (2008) menjelaskan bahwa strategi merupakan rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (1995) dalam sudut pandang bisnis (*dalam Umar, 2003*) memaparkan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan pada sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan seni atau ilmu yang digunakan untuk merencanakan pengembangan secara terus-menerus untuk pencapaian tujuan.

### 2.6.2. Jenis-Jenis Strategi

Strategi menurut tingkatannya dibagi menjadi tiga, antara lain ialah strategi generik, strategi utama dan strategi fungsional. berikut ialah deskripsi secara singkat terkait jenis-jenis strategi berdasarkan tingkatan:

#### 1. Strategi Generik

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka untuk mengungguli pesaing dalam industri sejenis (Umar, 2003). Dalam bukunya, Umar (2003) juga dijelaskan mengenai strategi generik yang nantinya akan dijabarkan menjadi strategi utama.

#### 2. Strategi Utama

Strategi utama ialah strategi yang berasal dari penjabaran strategi generik. Menurut Umar (2003) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindakan lanjutan dari strategi generik. Strategi ini, nantinya akan dijabarkan lagi menjadi strategi fungsional.

#### 3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan strategi yang diperoleh dari penjabaran strategi utama. Strategi ini penting untuk diidentifikasi karena dapat memperjelas strategi utama dengan mengidentifikasi yang sifatnya lebih spesifik dan terperinci tentang bagaimana seorang manajer harus mengelola bidang-bidang fungsional tertentu di masa depan (Umar, 2003).

### 2.6.3. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategis didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Hal ini didukung dengan definisi manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2001) yang memaparkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Kusnadi (2000) memaparkan bahwa manajemen strategi merupakan seni (ketrampilan), teknik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi beberapa keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

### 2.6.4. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Kusnadi (2000) manfaat dari manajemen strategi ialah sebagai berikut :

1. Aktivitas formulasi strategi akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi oleh perusahaan.
2. Kesenjangan dan tumpang tindihnya aktivitas antar individu dan kelompok akan dapat diperkecil karena adanya partisipasi di dalam formulasi strategi.
3. Partisipasi aktif semua anggota akan semakin terpelihara dan suasana kerja akan baik karena dalam manajemen strategi akan melibatkan semua anggota mulai dari para manager sampai ke karyawan yang lebih rendah.
4. Penerapan manajemen strategi akan membuat kesadaran perusahaan akan adanya ancaman dari perusahaan pesaing akan semakin kuat.
5. Penerapan manajemen strategi mampu meningkatkan kemampuan dan disiplin manajer dan karyawan secara signifikan.



### 2.6.5. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut Kusnadi (2000) memiliki lima tahap, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Menetapkan arah dan misi

Suatu perusahaan atau organisasi pasti memiliki arah yang menjadi acuan dalam pekerjaan. Tanpa adanya penetapan arah suatu perusahaan akan mudah terbawa oleh arus global tanpa memiliki pendirian. Hal ini akan menjadikan perusahaan atau organisasi tidak memiliki identitas, apa lagi skala perusahaan sudah menengah ke atas. Menurut Kusnadi (2000) ada dua indikator utama arah dimana perusahaan atau organisasi bergerak. Indikator pertama ialah tujuan, dimana tujuan menunjukkan target yang akan dipilih untuk dicapai. Dan indikator yang kedua ialah misi yang menunjukkan alasan mengapa suatu perusahaan atau organisasi itu ada.

#### 2. Memahami lingkungan

Lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal menurut Hunger dan Wheelen (2001) merupakan lingkungan yang berada dalam organisasi atau perusahaan sendiri baik itu yang menjadi kekuatan maupun kelemahan. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi yang berkaitan dengan variabel-variabel yang nantinya akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan seperti pemerintah, pemasok, pesaing, kreditur, kultur sosial, teknologi, dan lain sebagainya.

#### 3. Memformulasi Strategi

Formulasi atau perumusan strategi menurut Hunger dan Wheelen merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk memajemen secara efektif dari kesempatan dan ancaman dari lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Definisi ini juga didukung oleh Kusnadi (2000) yang menyebutkan bahwa perumusan strategi meliputi pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mengumpulkan strategi alternatif serta memilih strategi-strategi khusus yang akan diberlakukan untuk kasus-kasus tertentu.

#### 4. Mengimplementasikan strategi

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen (2001) merupakan proses dimana manajemen melakukan perwujudan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Hal ini juga didukung dengan pernyataan Kusnadi (2000) pengimplementasian strategi meliputi budaya yang mendukung perkembangan organisasi bisnis (perusahaan), menciptakan struktur organisasi yang efektif, merefleksikan berbagai usaha pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi serta memotivasi individu untuk melaksanakan kerja sebaik mungkin

#### 5. Mengevaluasi dan mengawasi strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi menurut Hunger dan Wheelen (2001) merupakan proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja monitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Menurut Kusnadi (2000), evaluasi terdapat tiga hal yang meliputi mereview faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi dasar dari strategi yang sedang berlangsung, mengukur kinerja yang telah dilakukan dan mengambilnya sebagai tindakan perbaikan.

#### 2.6.6. Tahap Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi menurut Freed R. David (*dalam Umar 2003*) menyebutkan terdapat tiga tahapan. Tahapan tersebut antara lain tahap input data (*the input stage*), tahap pencocokan (*the matching stage*) dan tahap penarikan keputusan (*the decision stage*). Berikut ialah masing-masing penjelasan menurut Freed R. David (*dalam Umar 2003*):

##### 1. *The Input Stage*

*The input stage* merupakan tahap pengumpulan dan penyimpulan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi (Umar, 2003). Untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dapat menggunakan alat analisis sebagai berikut:

##### a. Matriks EFE

Matriks EFE menurut Umar (2003) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang bisnis. Yang mana menurut Sunarto (1994) yang



menyatakan bahwa analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk dilakukan untuk mencapai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi di lingkungan eksternal. Menurut Steiner (*dalam* Sunarto, 1994) menyebutkan salah satu tujuan analisis lingkungan eksternal yaitu untuk menganalisis tren, kecenderungan, fenomena dan kekuatan kunci yang mempunyai dampak langsung terhadap perumusan serta implementasi strategi.

#### b. Matriks IFE

Matriks IFE merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan terkait dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Menurut Sunarto (1994) analisis faktor internal digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk dihadapkan pada peluang dan ancaman lingkungan. Adapun faktor-faktor peluang dan ancaman lingkungan menurut Pearce (*dalam* Sunarto 1994) terdiri dari faktor pemasaran, produksi/operasi/teknik, keuangan dan akutansi, personalia, serta organisasi.

#### 2. *The Matching Stage*

*The matching stage* merupakan tahap yang berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan faktor internal yang utama. Pada tahap ini dapat menggunakan alat analisis SWOT. SWOT merupakan singkatan dari Kekuatan (*Srengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Menurut Pearce dan Robinson (1997) analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk faktor-faktor terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara kondisi faktor tersebut. Analisis ini dilakukan dengan didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dimana menurut Menurut Pearce dan Robinson (1997) pengertian dari faktor-faktor tersebut ialah sebagai berikut:

- 1) Peluang (*Opportunities*) merupakan situasi penting yang berasal dari lingkungan luar perusahaan dimana situasi tersebut memberikan keuntungan bagi perusahaan

- 2) Ancaman (*Threats*) merupakan situasi yang berasal dari lingkungan luar perusahaan dimana situasi tersebut akan memberikan tekanan atau memberikan kerugian bagi perusahaan
- 3) Kekuatan (*Strenghts*) merupakan kompetensi khusus yang memberi keunggulan komparatif bagi perusahaan.
- 4) Kelemahan (*Weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius yang menghambat kinerja efektif perusahaan.

Alat kedua yang digunakan dalam *the matching stage* ialah matriks IE. Matriks IE merupakan matriks yang digunakan untuk menentukan posisi dari suatu perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan baik itu lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang diukur dalam angka. Menurut Umar (2003) matriks IE bermanfaat untuk memosisikan suatu SBU (*Strategi Bisnis Unit*) perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas sembilan sel. Matriks ini digunakan untuk memetakan letak dari SBU, yang mana posisi tersebut akan menentukan strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan yang terbagi dalam sel matriks. Strategi-strategi tersebut ialah strategi *grow and build*, strategi *hold and maintain*, dan strategi *harvest and diverstiture* yang dibagi berdasarkan dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

### 3. *The Decision Stage*

*The decision stage* merupakan tahap evaluasi secara objektif terhadap strategi-strategi alternatif yang diperoleh dari tahap *the matching stage* yang diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang tepat (Umar, 2003). Alat yang digunakan dalam tahap ini ialah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Menurut Umar (2003) QSPM merupakan alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melakukan pemilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factory* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan usaha kecil menengah yang berkontribusi dalam industri makan dan minuman. Agroindustri ini mengolah kulit jeruk pameló yang merupakan bahan baku untuk membuat manisan. Hal ini didasari oleh kondisi wilayah yang merupakan sentra dari budidaya. Karena hal tersebut, pemerintah daerah mencoba untuk mengembangkan potensi wilayah tersebut dengan memanfaatkan jeruk pameló sebagai pendongkrak berkembangnya agroindustri di Kecamatan Sukomoro, Magetan.

Manisan Kurmelo ialah manisan yang berasal dari bahan dasar kulit jeruk pameló yang diolah dengan gula. Kulit jeruk pameló pada dasarnya merupakan limbah dan jarang terpikirkan untuk dijadikan sebuah olahan. Hal ini menjadikan produk ini berbeda dengan manisan lain yang memanfaatkan bagian utama dari buah. Karena itu, banyak sekali konsumen yang masih ragu dengan produk ini. Ditambah lagi dengan kondisi agroindustri yang belum terlalu lama berdiri menyebabkan kualitas produk ini masih rendah dan belum mengalami perkembangan. Kondisi produk tersebut mengakibatkan para konsumen kurang merasa puas akan produk Manisan Kurmelo.

Kepuasan konsumen terhadap manisan kurmelo berkaitan dengan kualitas produk. Kualitas manisan kurmelo ini pada dasarnya masih kurang memuaskan, terutama harga dan kemasan. Hal ini menjadi hal yang paling krusial dalam peningkatan kualitas produk sesuai dengan harapan konsumen. Mahalnya harga produk ini dikarenakan belum adanya pemanfaatan isi dari jeruk pameló. Sedangkan untuk kemasan yang dipakai untuk berat isi 200 gram dan 500 gram berbentuk toples dengan bahan mika, sehingga sangat mudah rusak atau pecah. Selain kemasan tersebut juga terdapat kemasan 100 gram yang menggunakan bahan karton. Penggunaan ini mengakibatkan harga dari produk ikut meningkat.

Dalam menyelesaikan permasalahan terkait dengan kepuasan konsumen perlu adanya penyesuaian produk terutama terkait dengan atribut produk sesuai dengan harapan konsumen. Karena itu penelitian ini akan meneliti mengenai seberapa besar kepuasan konsumen dipenuhi oleh Agroindustri Wijaya

kusuma dengan menganalisis persyaratan pelanggan atau harapan konsumen terhadap produk dengan menggunakan metode HOQ. Persyaratan pelanggan ini terkait dengan dimensi kualitas produk yang diukur tanpa memperhitungkan aspek *serviceability* yang merupakan dimensi dari kualitas jasa serta *Fit and Finish* yang merupakan goal dari kualitas yang mengakibatkan konsumen memiliki rasa penasaran terhadap produk. Kedua hal tersebut tidak diperhitungkan dengan asumsi bahwa pengembangan kualitas berfokus pada desain kualitas agar kualitas dari produk itu sendiri dapat terpenuhi terlebih dahulu.

Kualitas dalam penelitian ini dikaji dari sudut pandang dimensi kualitas. Dimana menurut David Garvin (dalam Umar, 2005) dimensi kualitas terbagi menjadi tujuh dimensi antara lain *performanc*, *feature*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *aeshtetics*, *servicability* dan *fit and finish*. Namun, pada penelitian ini dimensi kualitas yang digunakan hanya enam dimensi tanpa *servicability* dan *fit and finish*. Hal tersebut dikarenakan peneliti ingin terfokus pada pengembangan produk manisan terlebih dahulu. Sehingga dapat membangun kualitas yang sesuai dengan konsumen.

Keenam dimensi yang dipakan akan antara lain *performance* yang jelaskan oleh atribut produk rasa dan kemasan, *feature* yang dijelaskan oleh pilihan berat isi, *reliability* yang dijelaskan oleh legalitas, *conformance* yang dijajakan oleh harga, *durability* yang dijelaskan oleh daya tahan produk, *aeshtetics* yang jelaskan oleh warna sebagai acuan dalam menentukan kepuasan konsumen terhadap produk Manisan Kurmelo. Analisis yang kedua ialah terkait dengan faktor internal produk yang diperoleh dengan analisis respon teknik yang dilakukan dengan metode HOQ. Respon teknik ini dilakukan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan konsumen. Respon teknik ini antara lain penambahan varian rasa, penggunaan bahan.

Selain dari aspek kualitas, perumusan strategi juga akan mengambil faktor lingkungan secara umum terkait dengan akses dari *livelihood assets*. *Livelihood assets* dibagi menjadi lima modal, antara lain *human capital* atau modal manusia yang mana dalam konteks ini membahas mengenai ketrampilan, pengetahuan, kemampuan dari tenaga kerja yang akan mendukung keberlanjutan suatu usaha



serta akses dalam mendapatkan sumberdaya untuk melakukan kegiatan usaha; *social capital* atau modal sosial yang berkaitan dengan hubungan dan jaringan baik formal dan informal; *natural capital* atau modal alam yang berhubungan dengan ketersediaan air bersih, bahan baku, lahan budidaya dari bahan baku yang digunakan; *phsycal capital* atau modal fisik yang berhubungan dengan transportasi dan mesin yang digunakan mulai dari proses produksi sampai dengan pemasaran; *financial capital* atau modal finansial yang berhubungan dengan kondisi keuangan dengan melihat modal langsung yang berupa uang tunai yang dapat diuangkan secara langsung atau kas dan tidak langsung seperti proposal bantuan yang belum tercairkan. Dimana modal langsung ini merupakan modal yang sudah ada, sedangkan modal tidak langsung merupakan modal yang memerlukan proses pencairan dana terlebih dahulu.

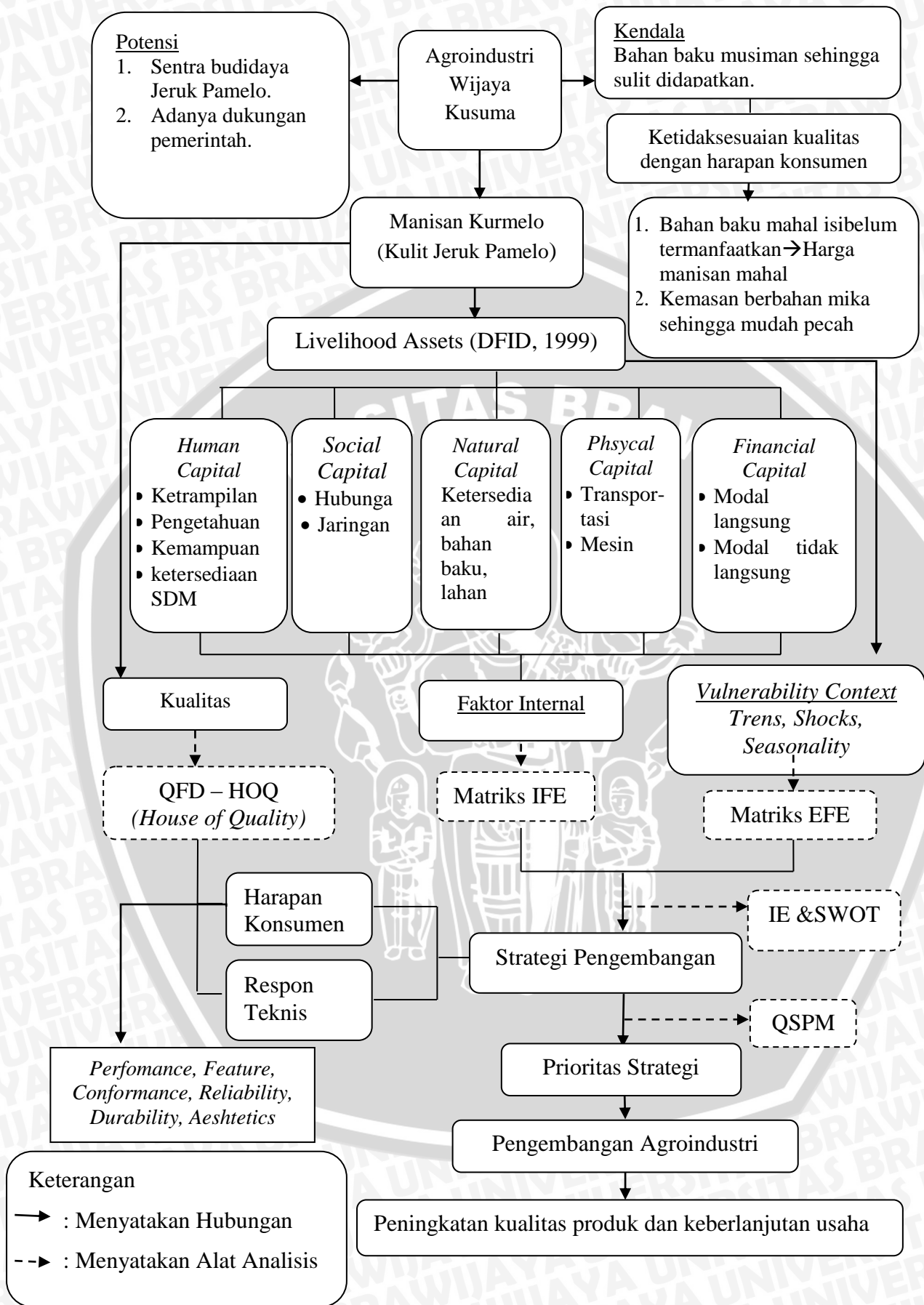
Faktor-faktor terkait dengan *livelihood assets* nantinya akan menjadi input dalam matriks IFE yang mana matriks IFE merupakan matriks yang digunakan untuk menganalisis faktor internal. Faktor internal ini nantinya akan kembali dibagi menjadi kekuatan dan kelemahan dari agroindustri. Sedangkan untuk faktor eksternal diambil dari kondisi kerentanan terhadap pengaruh luar yang disebut dengan *vulnerability context*. *Vulnerability context* nantinya akan membahas mengenai kondisi eksternal yaitu berkaitan *trend* atau tren, *Shock* atau tekanan, dan *seasonality* musiman yang nantinya akan kembali dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman.

Faktor-faktor yang sudah dibagi berdasarkan *cluster* nantinya akan diberi skor. Pemberian skor dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan antar faktor dengan menggunakan *urgensi matriks* atau matriks tingkat kepentingan. *Urgensi matriks* merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui besar bobot dari tiap faktor eksternal yang berpengaruh yang dilanjutkan dengan analisis *rating* dan skor pada matriks IFE dan matriks EFE. Pemberian skor ini bertujuan untuk menganalisis faktor mana yang memiliki pengaruh yang besar bagi agroindustri yang nantinya akan menepatkan posisi perusahaan pada matriks IE. Matriks IE sendiri terbagi menjadi sembilan kolom yang dikelompokkan dalam tiga kelas. Kelas-kelas tersebut dapat dijadikan acuan untuk memilih rumusan strategi pada analisis SWOT.

Perumusan strategi akan dilakukan dengan menggunakan Matriks SWOT Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Matriks ini menggunakan variabel atau faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Faktor-faktor tersebut akan dicocokkan untuk memperoleh strategi yang dapat mengembangkan usaha. Strategi yang di peroleh dari matriks SWOT akan kembali diseleksi untuk mendapatkan strategi yang paling sesuai dengan cara menghitung bobot dan *rating* yang diperoleh di matriks IFE dan EFE. Penyeleksian ini menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) sehingga akan mendapatkan beberapa strategi yang memiliki skor tertinggi. Perolehan skor tersebut diperoleh dengan mempertimbangkan *rating*, dimana *rating* tersebut diperoleh dari tingkat ketertarikan strategi terhadap pemanfaatan peluang dan kekuatan ataupun dalam mengatasi ancaman dan kekurangan dari Agroindustri Wijaya Kusuma. Strategi yang memiliki skor tertinggi itu di yakini sebagai strategi utama yang paling sesuai untuk mengembangkan usaha dari agroindustri Wijaya Kusuma.

Adanya analisis terkait dengan kualitas dan strategi pengembangan, diharapkan mampu digunakan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kualitas produk. Terutama kualitas sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen. Sedangkan untuk strategi pengembangan yang nantinya akan dihasilkan, diharapkan dapat mengembangkan agroindustri yang keberlanjutan sehingga mampu bertahan dalam iklim bisnis yang kini persaingannya semakin ketat dan semakin luas.





Gambar 3. Skema Kerangka Berpikir Penelitian Analisis Kualitas Produk Manisan Kurmelo(Kulit Jeruk Pamelo) dan Strategi Pengembangan Agroindustri Wijaya Kusuma di Kabupaten Magetan

### 3.2 Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan untuk membatasi bahasan dalam penelitian agar penelitian dapat terarah sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut ialah batasan masalah dalam penelitian ini:

1. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan pada masa produksi dan penjualan pada bulan April tahun 2016.
2. Penelitian ini menggunakan dimensi kualitas yaitu *Performance* yang jelaskan oleh atribut produk rasa dan kemasan, *Feature* yang dijelaskan oleh pilihan berat isi, *Reliability* yang dijelaskan oleh legalitas, *Conformance* yang dijelaskan oleh harga, *Durability* yang dijelaskan oleh daya tahan produk, *Aesthetics* yang jelaskan oleh warna sebagai acuan dalam menentukan kepuasan konsumen terhadap produk Manisan Kurmelo.
3. Responden untuk analisis harapan konsumen yang diwawancarai ialah konsumen yang sudah pernah membeli dan merasakan produk Manisan Kurmelo.
4. Metode QFD (*Quality Function Development*) yang digunakan hanyalah HOQ (*House of Quality*).
5. Pendekatan *Livelihoods asset* hanya digunakan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal Agroindustri Wijaya Kusuma.
6. Agroindustri yang dipilih sebagai objek penelitian ialah agroindustri yang sudah terdaftar dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan pada tahun 2016.

### 3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel merupakan penjelasan yang diberikan dalam penelitian untuk menyamakan persepsi penilaian dalam penelitian. Dalam definisi operasional variabel, peneliti menjelaskan mengenai konsep yang dirinci menjadi variabel-variabel yang nantinya akan diukur. Berikut ialah penjelasan mengenai konsep kualitas produk dan strategi pengembangan agroindustri dengan variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur konsep tersebut :



Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

| No. | Konsep                      | Variabel   | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel   |  |
|-----|-----------------------------|--|---|---|--|
|     |                             |  |   | Tingkat kepentingan   | Indikator  |
| 1   | Tingkat Kepentingan Atribut | Rasa, kemasan, berat isi, varian warna, harga, legalitas, dan daya tahan | Tingkat kepentingan atribut yang harus ada pada produk untuk menarik perhatian konsumen untuk membeli atau mengonsumsi produk | 1 = Sangat tidak penting<br>2 = Tidak penting<br>3 = Ragu-ragu<br>4 = Penting<br>5 = Sangat Penting | 1 = Atribut tidak harus ada dalam produk manisan kurmelo karena atribut ini merupakan atribut yang pasti tidak dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian produk.<br>2 = Atribut tidak harus ada dalam produk manisan kurmelo karena atribut ini merupakan atribut yang belum pasti dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian produk<br>3 = Atribut cukup penting untuk produk karena terkadang atribut ini diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian.<br>4 = Atribut harus ada dalam produk karena atribut ini pasti akan diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian produk manisan kurmelo.<br>5 = Atribut harus ada dalam produk karena atribut ini menjadi prioritas utama yang dijadikan acuan konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli dan mengonsumsi produk manisan kurmelo. |

Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep           | Dimensi            | Variabel  | Definisi Operasional   | Pengukuran Variabel   |
|-----|------------------|--------------------|-----------|--|---|
| 2   | Harapan Konsumen | <i>Performance</i> | Rasa      | Kondisi produk yang berkaitan dengan rasa yang dinilai dari segi variannya.                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena produk hanya memiliki 1 varian rasa</li> <li>2. Tidak puas karena produk hanya memiliki 2 varian rasa</li> <li>3. Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian rasa</li> <li>4. Puas karena produk memiliki 4 varian rasa</li> <li>5. Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian rasa</li> </ol>  |
|     |                  |                    | Kemasan   | Kondisi produk yang berkaitan bahan dasar yang digunakan untuk melindungi produk.              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena kemasan berbahan plastik</li> <li>2. Tidak puas karena kemasan yang digunakan berbahan karton</li> <li>3. Ragu-ragu karena kemasan berbahan gelas atau kaca</li> <li>4. Kemasan berbahan plastik atau kaca yang dilapisi dengan karton</li> <li>5. Kemasan yang digunakan berbahan logam.</li> </ol>   |
|     |                  | <i>Feature</i>     | Berat Isi | Kondisi produk yang berkaitan dengan berat isi produk yang dinilai dari segi varian berat isi. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena pilihan berat isi hanya 1 jenis</li> <li>2. Tidak puas karena kemasan yang disajikan hanya 2 jenis berat isi</li> <li>3. Ragu-ragu karena kemasan yang disajikan hanya 3 jenis</li> <li>4. Puas karena pilihan terdapat 4 pilihan kemasan berdasarkan berat isi</li> <li>5. Sangat puas karena pilihan kemasan berdasarkan berat isi lebih dari 4 pilihan</li> </ol> |



Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep           | Dimensi            | Variabel | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel  |
|-----|------------------|--------------------|----------|---|--|
| 2   | Harapan Konsumen | <i>Estetika</i>    | Warna    | Kondisi produk yang berkaitan warna manisan yang dikaji dari segi wariannya | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena warna manisan pucat dan dan tidak menarik perhatian.</li> <li>2. Tidak puas karena warna pucat dan hanya memiliki dua warna</li> <li>3. Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian warna berdasarkan rasa.</li> <li>4. Puas karena produk memiliki 4 varian warna sesuai rasa sehingga lebih menarik</li> <li>5. Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian warna berdasarkan rasa sehingga mampu menarik perhatian.</li> </ol>  |
|     |                  | <i>Conformance</i> | Harga    | Nilai rupiah yang melekat pada manisan yang dikaji secara kualitatif.       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena harga produk sama sekali tidak memenuhi kriteria</li> <li>2. Tidak puas karena harga hanya memenuhi salah satu kriteria</li> <li>3. Ragu-ragu karena harga produk hanya memenuhi 2 kriteria</li> <li>4. Puas karena harga mampu memenuhi 3 kriteria</li> <li>5. Sangat puas karena harga produk mampu meenuhi semua kriteria</li> </ol> Kriteria : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Harga lebih murah dibandingkan dengan produk manisan lain,</li> <li>2) Harga terjangkau,</li> <li>3) Sesuai dengan kuantitas</li> <li>4) Sesuai dengan kualitas</li> </ol> |

Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep           | Dimensi            | Variabel   | Definisi Operasional   | Pengukuran Variabel   |
|-----|------------------|--------------------|------------|--|---|
| 2   | Harapan Konsumen | <i>Reliability</i> | Legalitas  | Jaminan keamanan produk yang diberikan pemerintah kepada produk.                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena belum terdapat legalitas</li> <li>2. Tidak puas karena legalitas yang ada pada produk hanya sekedar PIRT</li> <li>3. Ragu-ragu karena legalitas hanya berasal dari PIRT dan MUI</li> <li>4. Puas karena sudah terdapat legalitas PIRT, MUI dan Badan POM</li> <li>5. Sangat puas karena produk tidak hanya memiliki standar PIRT, MUI, POM dan ISO</li> </ol>  |
|     |                  | <i>Durability</i>  | Daya tahan | Kondisi produk yang digambarkan dari waktu ekonomis produk sampai produk tidak layak untuk dikonsumsi. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat tidak puas karena daya simpan produk kurang dari 1 bulan di suhu ruang</li> <li>2. Tidak puas karena produk hanya mampu bertahan <math>\pm 1</math> bulan di suhu ruang</li> <li>3. Ragu-ragu karena produk mampu bertahan sampai <math>\pm 3</math> bulan di suhu ruang</li> <li>4. Puas karena produk mampu disimpan sampai <math>\pm 6</math> bulan di suhu ruang</li> <li>5. Sangat puas karena produk mampu disimpan sampai lebih dari 6 bulan di suhu ruang</li> </ol> |



Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep                  | Variabel         | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel  |
|-----|-------------------------|------------------|---|--|
| 3   | Mariks Hubungan         | Tingkat Hubungan | Tingkat hubungan yang terjadi antara harapan konsumen dengan respon perusahaan                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● : Melambangkan hubungan kuat</li> <li>○ : Melambangkan hubungan sedang</li> <li>△ : Melambangkan hubungan lemah</li> <li>(Kosong) : Tidak ada hubungan</li> </ul>   |
| 4   | Matriks hubungan teknis | Tingkat Hubungan | Tingkat hubungan yang terjadi antar respon teknik di Agroindustri Wijaya Kusuma.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>(√√) : Hubungan kuat positif</li> <li>(√) : Hubungan kuat</li> <li>(kosong) : Tidak ada hubungan</li> <li>(X) : Hubungan negatif</li> <li>(XX) : Hubungan kuat negatif</li> </ul>   |
| 5   | Matriks Urgensi         | Faktor Internal  | Matriks yang menganalisis tingkat kepentingan antar faktor internal yaitu kekuatan dibandingkan dengan kelemahan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Faktor horizontal kurang penting dibandingkan faktor vertikal</li> <li>2 = Faktor horizontal sama penting dibandingkan faktor vertikal</li> <li>3 = Faktor horizontal lebih penting dibandingkan faktor vertikal</li> </ul> |
|     |                         | Faktor Eksternal | Matriks yang menganalisis tingkat kepentingan antar faktor eksternal yaitu peluang dibandingkan dengan ancaman.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Faktor horizontal kurang penting dibandingkan faktor vertikal</li> <li>2 = Faktor horizontal sama penting dibandingkan faktor vertikal</li> <li>3 = Faktor horizontal lebih penting dibandingkan faktor vertikal</li> </ul> |

Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep      | Variabel  | Definisi Operasional  | Pengukuran Variabel   |
|-----|-------------|-----------|---|---|
| 6   | Matriks IFE | Kekuatan  | Matriks yang berisikan informasi terkait dengan kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan beraitan dengan <i>Human Capital, Phsycal capital, Financial Capita, Social capital</i> , dan <i>Natural Capital</i> yang dihitung dalam angka atau skor. | <i>Rating :</i><br>1 = sangat lemah<br>2 = lemah<br>3 = kuat<br>4 = sangat kuat |
|     |             | Kelemahan | Menggolongkan dan memberikan penilaian terkait dengan <i>Human Capital, Phsycal capital, Financial Capita, Social capital</i> , dan <i>Natural Capital</i> kedalam kelemahan yang dimiliki Agroindustri Wijaya Kusuma.                                      | <i>Rating :</i><br>1 = sangat lemah<br>2 = lemah<br>3 = kuat<br>4 = sangat kuat |
| 7   | Matriks EFE | Peluang   | Menggolongkan dan memberikan penilaian terkait dengan lingkungan eksternal berupa <i>tren, tekanan dan musiman</i> yang dapat menjadi peluang bagi Agroindustri Wijaya Kusuma.  | <i>Rating :</i><br>1 = sangat lemah<br>2 = lemah<br>3 = kuat<br>4 = sangat kuat |
|     |             | Ancaman   | Menggolongkan dan memberikan penilaian terkait dengan lingkungan eksternal berupa <i>tren, tekanan dan musiman</i> yang dapat menjadi ancaman bagi Agroindustri Wijaya Kusuma   | <i>Rating :</i><br>1 = sangat lemah<br>2 = lemah<br>3 = kuat<br>4 = sangat kuat |



Tabel 1. (Lanjutan)

| No. | Konsep       | Variabel                             | Definisi Operasional   | Pengukuran Variabel   |   |
|-----|--------------|--------------------------------------|--|---|---|
| 9   | Matriks IE   | Faktor internal dan faktor eksternal | Merupakan matriks yang menentukan posisi produk dan menentukan upaya strategi yang hasilnya diperoleh dari skor pada matriks IFE dan matriks EFE mengenai faktor internal dan eksternal. | Faktor internal<br>3,0 – 4,0 = kuat<br>2,0 – 2,9 = rata-rata<br>1,0 – 1,9 = lemah | Faktor eksternal<br>3,0 – 4,0 = tinggi<br>2,0 – 2,9 = sedang<br>1,0 – 1,9 = lemah |
| 10  | Matriks QSPM | Faktor internal dan faktor eksternal | Matriks yang digunakan untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan melihat skor dari faktor internal dan eksternal.  | 1 = tidak menarik<br>2 = menarik<br>4 = menarik<br>5 = sangat menarik             |   |

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Metode Penentuan Tempat dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan menggunakan metode *purposive* dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan dari penelitian. Lokasi penelitian ditentukan di Agroindustri Wijaya Kusuma yang beralamatkan di Desa Tambakmas, Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Magetan dalam waktu satu bulan. Pemilihan lokasi ini dikarenakan Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Magetan merupakan sentra budidaya jeruk pamelu. Tidak hanya itu, kelompok tani setempat mendapatkan dukungan dari pemerintah untuk mengembangkan potensi wilayahnya dengan melakukan pengolahan pasca panen yang mana pasca panen ini di tangani oleh Agroindustri Wijaya Kusuma. Olahan pasca panen ini berbentuk manisan kulit jeruk pamelu. Pada dasarnya Agroindustri ini baru terbentuk dalam 6 bulan. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi penelitian yang baru berdiri ialah karena agroindustri ini masih memerlukan dukungan yang besar dalam melakukan pengembangan baik itu dalam segi produk maupun pengembangan usaha dari agroindustri itu sendiri. Selain itu, agroindustri ini memiliki memang pada dasarnya memiliki tingkat pengembangan yang lebih pesat daripada produsen lain yang memiliki usaha manisan karmelo di Kabupaten Magetan.

### 4.2. Metode Penentuan Responden

Pemilihan responden yang baik ialah yang mampu mewakili populasi dan juga dapat memenuhi tujuan dari penelitian. Berikut ialah metode penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini :

#### 4.2.1. Metode Penentuan Responden Perusahaan

Metode yang digunakan dalam penentuan responden perusahaan ialah dengan menggunakan metode *non probability sampling* yaitu dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* menggunakan pertimbangan peneliti yang disesuaikan dengan tujuan dari penelitian. Responden dipilih dengan menggunakan *key-informance* dimana responden merupakan orang yang tahu akan produk dan pengolahannya serta



memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan yaitu ketua dari kelompok tani wanita yang mengolah Agroindustri Wijaya Kusuma.

#### 4.2.2. Metode Penentuan Responden Konsumen

Responden yang kedua dalam penelitian ini adalah konsumen selaku tujuan dari produk. Penentuan responden konsumen menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Teknik ini digunakan karena dalam penelitian penulis tidak dapat menentukan jumlah populasi dari konsumen yang membeli produk Manisan Kurmelo, sehingga dengan metode ini sampel yang ditemui di toko pada bulan April akan menjadi responden penelitian. Kriteria dari responden ialah konsumen yang membeli produk Manisan Kurmelo dan pernah mengonsumsi produk tersebut. Konsumen yang memenuhi kriteria akan dimintai penjelasan terkait dengan produk serta konsumen juga akan diminta untuk mengisi kuisioner penelitian.

Jumlah responden atau sampel pada metode *accidental sampling* pada dasarnya tidak dapat ditentukan. Nasution (2012) menyatakan bahwa *accidental sampling* merupakan metode penentuan sampel yang mana sampel diambil dari siapa saja yang kebetulan ada atau dijumpai. Hal tersebut berlaku pada penelitian ini yang mengambil sampel konsumen yang kebetulan ada di tempat pemasaran manisan kurmelo dalam waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut didukung juga oleh pendapat Zulganef (2013) bahwa pemilihan responden dengan metode ini dipilih karena berada di tempat dan waktu yang tepat.

### 4.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menganalisis kualitas produk dan perumusan strategi pengembangan agroindustri. Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis data, yaitu sebagai berikut:

#### 4.3.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung pada saat penelitian. Data ini nantinya akan digunakan untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian, dimana data tersebut merupakan jawaban dari konsumen terkait kepuasan produk serta respon teknis dari responden. Untuk

memperoleh data-data tersebut dilakukan metode pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Metode Observasi Langsung

Metode observasi langsung merupakan metode pengumpulan data dengan terjun secara langsung ke Agroindustri Wijaya Kusuma untuk melihat bagaimana kondisi agroindustri. Hal ini dilakukan untuk melihat secara langsung proses pembuatan sehingga peneliti dapat mengumpulkan data terkait dengan kondisi internal agroindustri.

#### 2. Metode Wawancara

Metode wawancara merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan secara langsung terhadap responden demi mendapatkan informasi terkait dengan kondisi produk. Wawancara ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner untuk mendapatkan data kepuasan konsumen terhadap produk Manisan Kurmelo.

#### 4.3.2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah ada sebelumnya. Pada penelitian ini data sekunder digunakan sebagai data pendukung untuk melengkapi laporan penelitian. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumentasi terkait dengan teori-teori dan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

### 4.4. Metode Analisis Data

#### 4.4.1. Uji Instrumen dan Reliabilitas

Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti. Sedangkan reliabilitas merupakan alat ukur yang menunjukkan pada kita tentang sifat suatu alat ukur dalam pengertian apakah suatu alat ukur cukup akurat, stabil atau konsisten dalam mengukur apa yang diukur (Nazir, 2005). Tujuannya ialah untuk menguji konsistensi kuisisioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuisisioner jika kuisisioner digunakan dari waktu ke waktu. Kedua uji tersebut dilakukan dengan menggunakan alat SPSS yang dilakukan dengan langkah sebagai berikut :



1. Input data responden ke dalam SPSS dimana baris menyatakan responden dan kolom menyatakan item atau atribut produk yang diteliti.
2. Klik “Analyze” dilanjutkan “Scale” lalu “Reliability Analysis”
3. Pindah instrumen di kolom kanan ke kolom kiri “item” lalu klik statistics dan beri tanda pada “Scale of item deleted” lanjutkan dengan klik “continue” lalu “ok”
4. Analisis validitas dengan membandingkan nilai “Correlated item-total Correlation” yang merupakan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  dengan ketentuan  $df = N-2$  atau tota responden dikurangi 2. Jika hasilnya  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen lulus uji validitas dan sebaliknya.
5. Analisis reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai “Cronbachs Alpha if Item Deleted” dengan syarat lulus uji reliabilitas dimana syaratnya ialah nilai Cronbachs Alpha lebih dari 0,6 sampai 0,8. Sedangkan jika nilai Cronbachs Alpha lebih dari 0,8 maka hasil uji sangat reliabel.

#### 4.4.2. Analisis Data

##### 1. Analisis Kualitas

Analisis rumah kualitas pada Agroindustri Wijaya Kusuma menggunakan alat “House of Quality” atau disebut dengan rumah kualitas. Rumah kualitas ini menganalisis terkait dengan kualitas produk yang dinilai berdasarkan dengan sudut pandang konsumen selaku tujuan dari produk. Untuk menganalisis kualitas perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menetapkan dimensi produk yang diwakili dengan atribut produk serta menentukan harapan konsumen akan produk manisan kormelo yang nantinya akan menjadi acuan penilaian. Berikut merupakan atribut produk yang akan menjadi parameter kualitas.

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1) <i>Performance</i> : Rasa dan kemasan | 4) <i>Conformance</i> : Harga     |
| 2) <i>Feature</i> : Berat isi            | 5) <i>Reliability</i> : Legalitas |
| 3) <i>Aesthetic</i> : Warna              | 6) <i>Durability</i> : Daya tahan |

- b. Menentukan tingkat kepentingan dari atribut produk manisan kormelo dengan penilaian sebagai berikut.

1 = Sangat tidak penting

4 = Penting

2 = Tidak penting

5 = Sangat penting

3 = Ragu-ragu

- c. Mengevaluasi produk manisan kormelo dengan cara menentukan tingkat kepuasan produk manisan kormelo di Agroindustri Wijaya Kusuma maupun produk pesaing melalui penilaian tiap atribut rasa, bahan kemasan, berat isi, warna, harga, legalitas, dan daya tahan yang dinilai dengan cara sebagai berikut:

1 = Sangat tidak puas

4 = Puas

2 = Tidak puas

5 = Sangat Puas

3 = Ragu-ragu

- d. Menentukan bagaimana Agroindustri Wijaya Kusuma akan memberikan respon dari keinginan konsumen sebagai wujud usaha untuk perbaikan produk manisan kormelo.

- e. Menentukan hubungan respon teknis yang diberikan oleh pihak Agroindustri Wijaya Kusuma dengan harapan pelanggan terhadap produk manisan kormelo yang dinilai dengan menggunakan simbol sebagai berikut:

● = Hubungan yang tinggi (5)

○ = Hubungan yang sedang (3)

△ = Hubungan yang rendah (1)

(kosong) = Tidak ada hubungan

- f. Menentukan hubungan antar respon teknis dari Agroindustri Wijaya Kusuma dengan menggunakan simbol sebagai berikut :

(√√) : Hubungan kuat positif

(√) : Hubungan kuat

(kosong) : Tidak ada hubungan

(X) : Hubungan negatif

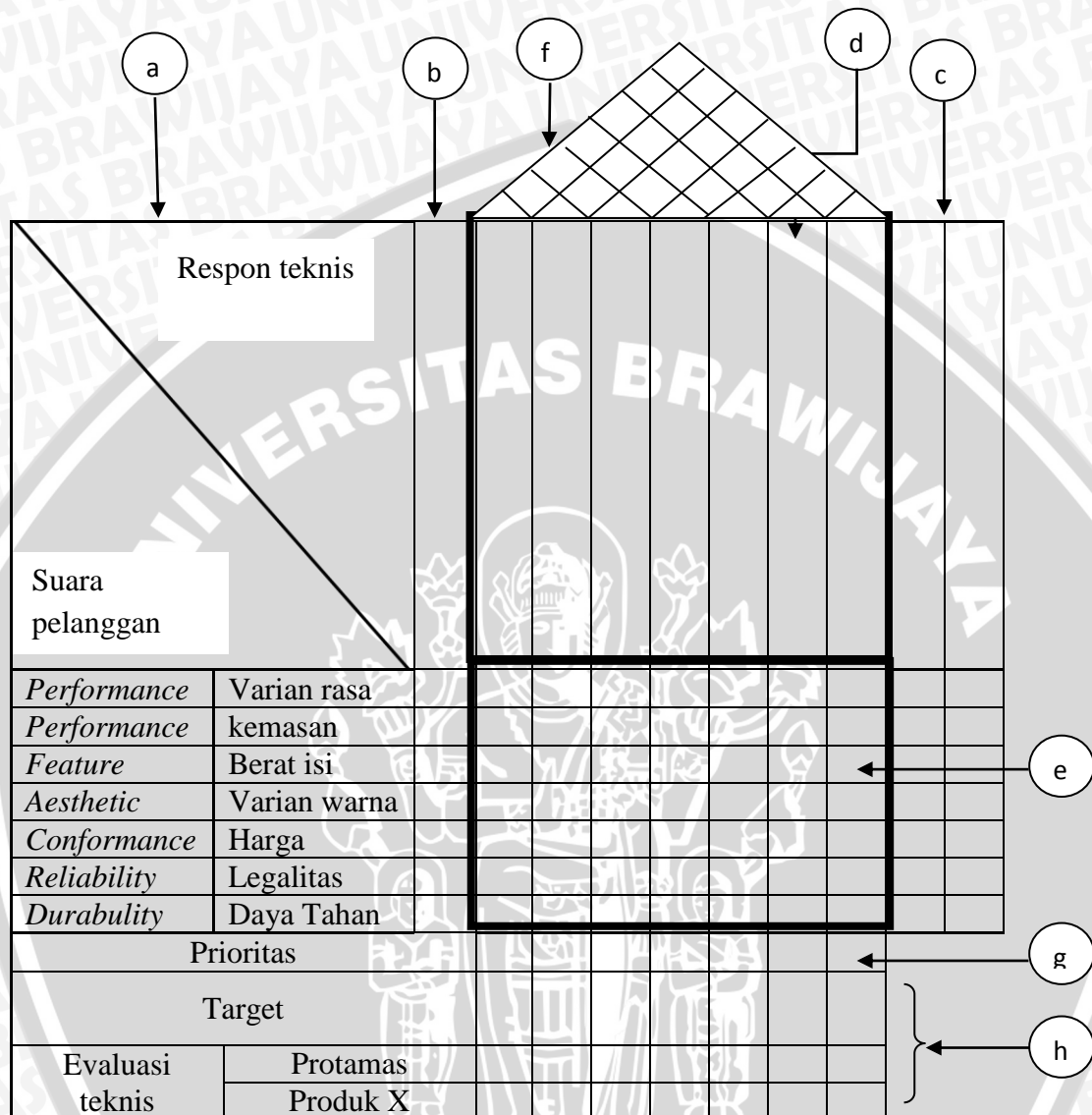
(XX) : Hubungan kuat negatif

- g. Menentukan prioritas perbaikan dengan cara :  $\text{prioritas} = \sum (\text{Hub. Respon teknis antar harapan konsumen} \times \text{tingkat kepentingan atribut})$

- h. Mengevaluasi produk manisan kormelo baik dari Agroindustri maupun pesaing dengan cara membandingkannya dengan target yang ditetapkan



dengan mempertimbangkan kemampuan Agroindustri Wijaya Kusuma dan performa dari produk pesaing.



Gambar 4. House of Quality Produk

## 2. Perumusan Strategi Pengembangan

### a. The Input Stage

#### 1) Matriks Urgensi

Matriks urgensi merupakan matrik yang digunakan untuk menghitung bobot dari tiap faktor dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan antar faktor. Faktor-faktor yang tinjau dalam penelitian ini bersangkutan dengan pendekatan *livelihood assets*, dimana livelihood aset membahas mengenai kondisi

internal perusahaan yang bersangkutan dengan kemampuan dalam mengakses sumber daya. Selain membahas kondisi internal, pendekatan ini juga membahas mengenai kondisi eksternal yang berpengaruh terhadap agroindustri, dimana dalam pendekatan ini disebut dengan *vulnerability context*. Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam analisis ini ialah sebagai berikut :

- a) Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh pada Agroindustri Wijaya Kusuma. Faktor tersebut antara lain modal manusia, modal finansial, sumber daya alam, modal sosial dan modal fisik untuk faktor internal serta tren, tekanan dan musiman untuk faktor eksternal.
- b) Memasukkan faktor-faktor internal ke dalam *matriks urgensi*. Faktor-faktor yang diteliti ialah yang bersangkutan dengan aset dari Agroindustri Wijaya Kusuma. Aset tersebut ditinjau dari segi kemudahan dalam akses modal baik itu modal manusia, modal finansial, modal sosial, modal fisik maupun modal alam yang disebut dengan *livelihood assets*. *livelihood assets* pada penelitian ini hanya digunakan untuk menganalisis kondisi faktor internal dalam hal kemampuan akses agroindustri terhadap aset sumberdaya yang dibutuhkan.

Table 2. *Matriks Urgensi* Faktor Internal

| No    | Faktor internal | A | B | C | D | E | Total (a) | Bobot $\left(\frac{a}{\sum a}\right)$    |
|-------|-----------------|---|---|---|---|---|-----------|--|
| A     | Modal manusia   |   |   |   |   |   |           |  |
| B     | Modal finansial |   |   |   |   |   |           |  |
| C     | Modal alam      |   |   |   |   |   |           |  |
| D     | Modal sosial    |   |   |   |   |   |           |  |
| E     | Modal fisik     |   |   |   |   |   |           |  |
| Total |                 |   |   |   |   |   | $\sum a$  | $\sum \left(\frac{a}{\sum a}\right) = 1$ |

- c) Memasukkan faktor-faktor eksternal agroindustri ke dalam matriks urgensi. Faktor-faktor yang diteliti ialah yang bersangkutan dengan kondisi eksternal yang berpengaruh pada Agroindustri Wijaya Kusuma. Kondisi eksternal tersebut diambil dengan menggunakan pendekatan *livelihood assets*. Dimana dalam pendekatan ini terdapat faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kemampuan internal yang disebut dengan *vulnerability context* yang terdiri dari tren, tekanan, musiman.



Table 3. *Matriks Urgensi* Faktor Eksternal

| No.   | Faktor Eksternal | A | B | C | Total (a) | Bobot $\left(\frac{a}{\sum a}\right)$    |
|-------|------------------|---|---|---|-----------|--|
| A     | Tren             |   |   |   |           |  |
| B     | Tekanan          |   |   |   |           |  |
| C     | Musiman          |   |   |   |           |  |
| Total |                  |   |   |   | $\sum a$  | $\sum \left(\frac{a}{\sum a}\right) = 1$ |

- d) Menganalisis tingkat kepentingan dari antara faktor satu dengan faktor lain baik faktor internal (kekuatan dengan kelemahan) maupun faktor eksternal (peluang dengan ancaman) yang dinilai dengan kriteria sebagai berikut :

1 = Faktor horizontal kurang penting dibandingkan faktor vertikal

2 = Faktor horizontal sama penting dibandingkan faktor vertikal

3 = Faktor horizontal lebih penting dibandingkan faktor vertikal

- e) Menentukan bobot dari tiap-tiap faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal dengan cara sebagai berikut, dimana total bobot harus bernilai satu.

$$\text{Bobot} = \frac{a}{\sum a}$$

Keterangan : a = total nilai dari tingkat kepentingan antar faktor

## 2) Matriks IFE

Matriks IFE merupakan matriks yang digunakan untuk menganalisis seberapa besar faktor tersebut berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma yang diukur dalam satuan angka atau skor. Berikut merupakan langkah-langkah dalam analisis matriks IFE di Agroindustri Wijaya Kusuma.

- a) Mengelompokkan faktor internal ke dalam dua kategori yaitu kekuatan dan ancaman.

Tabel 4. Matriks IFE

| No. | Faktor Internal       | Bobot | Rating | Skor |
|-----|-----------------------|-------|--------|------|
| 1   | Modal manusia         |       |        |      |
| 2   | Modal finansial       |       |        |      |
| 3   | Modal alam            |       |        |      |
| 4   | Modal sosial          |       |        |      |
| 5   | Modal fisik           |       |        |      |
|     | <b>Total kekuatan</b> |       |        |      |
| 6   | Modal manusia         |       |        |      |
| 7   | Modal finansial       |       |        |      |

Tabel 4. (Lanjutan)

| No. | Faktor Internal                     | Bobot        | Rating | Skor |
|-----|-------------------------------------|--------------|--------|------|
| 8   | Modal alam                          |              |        |      |
| 9   | Modal sosial                        |              |        |      |
| 10  | Modal fisik                         |              |        |      |
|     | <b>Total kelemahan</b>              |              |        |      |
|     | <b>Total kekuatan dan kelemahan</b> | <b>1.000</b> |        |      |

b) Menentukan bobot dari masing-masing faktor internal agroindustri, dimana nilai bobot ini diperoleh dari *matriks urgensi*.

c) Penentuan *rating*(*Critical success factor*) yang diberikan oleh pihak agroindustri berdasarkan besar pengaruh faktor internal dengan *rating* sebagai berikut :

1 = Sangat lemah,

3 = Kuat,

2 = Lemah,

4 = Sangat kuat.

d) Menentukan skor dari masing-masing faktor internal yang dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$Skor = bobot \times rating$$

### 3) Matriks EFE

Matriks EFE merupakan matriks yang digunakan untuk menganalisis seberapa besar faktor eksternal tersebut berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma yang diukur dalam satuan angka atau skor. Berikut merupakan langkah-langkah dalam analisis matriks EFE di Agroindustri Wijaya Kusuma.

a) Mengelompokkan faktor internal ke dalam dua kategori yaitu kekuatan dan ancaman.

Tabel 5. Matriks EFE

| No. | Faktor Eksternal                    | Bobot        | Rating | Skor |
|-----|-------------------------------------|--------------|--------|------|
| 1   | Tren                                |              |        |      |
| 2   | Tekanan                             |              |        |      |
| 3   | Musiman                             |              |        |      |
|     | <b>Total kekuatan</b>               |              |        |      |
| 4   | Tren                                |              |        |      |
| 5   | Tekanan                             |              |        |      |
| 6   | Musiman                             |              |        |      |
|     | <b>Total kelemahan</b>              |              |        |      |
|     | <b>Total kekuatan dan kelemahan</b> | <b>1.000</b> |        |      |



b) Menentukan bobot dari masing-masing faktor eksternal agroindustri, dimana nilai bobot ini diperoleh dari *matriks urgensi*.

c) Penentuan *rating (Critical success factor)* yang diberikan oleh pihak agroindustri berdasarkan besar pengaruh faktor eksternal dengan *rating* sebagai berikut :

1 = Sangat lemah,

3 = Kuat,

2 = Lemah,

4 = Sangat kuat

d) Menentukan skor dari masing-masing faktor eksternal yang dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\text{Skore} = \text{bobot} \times \text{rating}$$

b. *The Matching Stage*

1) Matriks SWOT

Tabel 6. Matriks SWOT

|  |                          |   |  |
|--|--------------------------|---|--|
|  | <i>Internal Factors</i>  | <b>Kekuatan (Strenght)</b><br>Modal manusia<br>Modal finansial<br>Modal alam<br>Modal sosial<br>Modal fisik | <b>Kelemahan (Weakness)</b><br>Modal manusia<br>Modal finansial<br>Modal alam<br>Modal sosial<br>Modal fisik |
|  | <i>Eksternal Factors</i> |   |  |
| <b>Peluang (Opportunities)</b><br>Tren<br>Tekanan<br>Musiman |                          | <b>Strategi S-O</b><br>Memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan kekuatan.                                   | <b>Strategi W-O</b><br>Memanfaatkan peluang untuk meminimalikan kelemahan.                                   |
| <b>Ancaman (Threats)</b><br>Tren<br>Tekanan<br>Musiman       |                          | <b>Stratego S-T</b><br>Memanfaatkan kekuatan untuk meminimalkan ancaman                                     | <b>Strategi W-T</b><br>Mengurangi kelemahan untuk menekan ancaman.   |

Berikut ialah langkah-langkah dalam penentuan strategi yang dibangun melalui matriks SWOT:

a) Membuat daftar peluang eksternal perusahaan yang diperoleh dari matriks EFE.

b) Membuat daftar ancaman eksternal perusahaan yang diperoleh dari matriks EFE.

c) Membuat daftar kekuatan internal perusahaan yang diperoleh dari matriks IFE.

d) Membuat daftar kelemahan eksternal perusahaan yang diperoleh dari matriks IFE.

- e) Membuat strategi SO (*Strengths – Opportunities*) dengan mencocokkan kekuatan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- f) Membuat strategi WO (*Weakness – Opportunities*) dengan mencocokkan peluang eksternal untuk meminimalkan kelemahan internal.
- g) Membuat strategi ST (*Strengths – Threats*) dengan mencocokkan kekuatan internal untuk menghindari ancaman eksternal.
- h) Membuat strategi WT dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

## 2) Matriks IE

Matriks IE merupakan matriks yang digunakan untuk menentukan posisi agroindustri yang nantinya akan menggambarkan strategi yang cocok untuk Agroindustri Wijaya Kusuma. Berikut ialah matriks dan langkah-langkah dalam penyusunan matriks IE

|                |           | Skor Total IFE |           |       |
|----------------|-----------|----------------|-----------|-------|
|                |           | Kuat           | Rata-rata | Lemah |
| Skor Total EFE | Tinggi    | I              | II        | III   |
|                | Rata-rata | IV             | V         | VI    |
|                | Rendah    | VII            | VIII      | IX    |
|                |           | 4,0            | 3,0       | 2,0   |

Gambar 5. Matriks IE

Sumber : Umar, 2003



- a) Membuat matriks dengan sembilan sel yang dibagi menjadi dua dimensi yaitu sumbu X untuk faktor internal dan sumbu Y untuk faktor eksternal dengan nilai tertinggi 4 untuk masing-masing sumbu.
- b) Memasukkan skor faktor internal dan faktor eksternal yang diperoleh dari masing-masing matriks IFE dan matriks EFE.
- a) Tarik dari kedua sumbu dengan nilai masing faktor internal dan faktor eksternal agroindustri sampai menemukan titik temu dari kedua garis tersebut.
- b) Menentukan strategi yang sesuai dengan agroindustri berdasarkan dengan posisi agroindustri yang digambarkan dalam sel. Berikut cara menentukan strategi yang cocok bagi Agroindustri Wijaya Kusuma:
  1. Agroindustri berada pada sel I, II, atau IV merupakan agroindustri yang cocok menggunakan strategi *grow* dan *build*.
  2. Agroindustri yang berada pada sel III, V, atau VII merupakan kondisi yang paling baik jika dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*.
  3. Agroindustri yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* dan *divestitur*.

c. *The Decision Stage*

Setelah dilakukan analisis alternatif strategi, tahap selanjutnya ialah mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang cocok dengan kondisi internal dan eksternal di Agroindustri Wijaya Kusuma. Alat analisis untuk mengetahui strategi terbaik ialah dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategi Planning Matrix*) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menyusun faktor internal dan eksternal agroindustri yang telah dianalisis.
- 2) Memberikan bobot dari setiap faktor yang telah diperoleh di *matriks urgensi* atau matriks IFE/EFE.
- 3) Menyusun Strategi yang telah diperoleh dari analisis SWOT.
- 4) Menentukan daya tarik (*Attractiveness Score – AS*) yang memiliki kisaran 1 sampai 4 dengan kriteria sebagai berikut:
  - 1 = tidak menarik
  - 2 = cukup menarik
  - 3 = menarik
  - 4 = sangat menarik

- 5) Menghitung total nilai daya tarik (Total *Attractiveness Score* – TAS), kemudian mengalikan bobot dengan daya tarik AS.
- 6) Menghitung jumlah total nilai daya tarik TAS. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang terbaik.

Berikut ialah matriks QSPM yang digunakan untuk evaluasi dari alternative strategi yang dilakukan:

Tabel 7 : QSPM (*Quantitative Strategi Planning Matrix*)

| Faktor Strategi | Bobot | Alternative strategi |     |             |     |              |     |
|-----------------|-------|----------------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
|                 |       | Strategi I           |     | Strategi II |     | Strategi III |     |
|                 |       | AS                   | TAS | AS          | TAS | AS           | TAS |
| Modal manusia   |       |                      |     |             |     |              |     |
| Modal finansial |       |                      |     |             |     |              |     |
| Modal alam      |       |                      |     |             |     |              |     |
| Modal sosial    |       |                      |     |             |     |              |     |
| Modal fisik     |       |                      |     |             |     |              |     |
| Tren            |       |                      |     |             |     |              |     |
| Tekanan         |       |                      |     |             |     |              |     |
| Musiman         |       |                      |     |             |     |              |     |
| Total           |       |                      |     |             |     |              |     |



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil

#### 5.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan salah satu industri yang mengolah bahan pertanian menjadi makanan olahan berupa manisan dengan bahan utama Jeruk Pamelو. Jeruk Pamelو merupakan tanaman yang banyak dikembangkan di daerah Kabupaten Magetan, Khususnya di Kecamatan Sukomoro yang hampir setiap kepala rumah tangga membudidayakannya baik di kebun maupun dipekarangan rumah. Sehingga produksi jeruk pamelو di Kabupaten ini cukup melimpah, terutama pada masa panen raya.

Melimpahnya jeruk pamelو di Kabupaten Magetan, khususnya Sukomoro, menjadikan Sukomoro menjadi salah satu sentra produksi jeruk pamelو di Kabupaten Magetan. Namun disamping itu juga terdapat permasalahan berupa hasil panen yang tidak sesuai dengan harapan. Banyak sekali jeruk-jeruk yang akan dipanen mengalami kerusakan akibat serangan hama. Hal ini mengakibatkan penjualan petani setempat menurun karena jeruk yang terserang hama tidak dapat dijual melainkan hanya bisa di jadikan sebagai pakan ternak.

Banyaknya jeruk pamelو yang terbuang tersebut, Dinas Pertanian mencoba mensosialisasikan mengenai pengolahan pasca panen kepada kelompok tani salah satunya di kecamatan Sukomoro. Pengolahan pasca panen ini berupa pengolahan limbah Jeruk Pamelو menjadi manisan. Yang mana di Sukomoro yang pertama mempraktekkan hal tersebut ialah Bapak Rahman yang selanjutnya mulai dibuka industri serupa yang dikelola oleh Kelompok Tani Wanita yaitu Agroindustri Wijaya Kusuma pada tanggal 29 September 2015.

##### 2. Profil Perusahaan

Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan salah satu industri yang bergerak dibidang makanan olahan. Agroindustri ini didirikan pada tanggal 29 September yang diketuai oleh Kandung Wahyuti. Berdirinya Agroindustri ini didasari pada hasil panen yang sering mengalami kerusakan, sehingga pihak Dinas Pertanian Kabupaten Magetan berinisiatif untuk memberikan sosialisasi dan pelatihan terhadap petani setempat. Yang akhirnya saat ini berdirilah Agroindustri Wijaya

Kusuma yang bertepatan di Desa Tambakmas, Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Magetan, Provinsi Jawa Timur.

Agroindustri ini memang tergolong masih baru karena berdirinya baru beberapa bulan. Akan tetapi perkembangannya lebih baik dari pada agroindustri serupa yang telah berdiri sebelum Agroindustri Wijaya Kusuma. Hal ini dapat dilihat dari umur agroindustri yang masih muda tapi sudah mendapatkan PIRT. Berbeda dengan agroindustri manisan lain yang sampai saat ini masih belum terdaftar. Sampai saat ini pun hanya dua agroindustri manisan kormelo di Kabupaten Magetan yang terdaftar di Dinas Perindustrian. Hal tersebut dikarenakan hanya dua agroindustri yang baru memperoleh PIRT.

Perkembangan tersebut terus didukung dan difasilitasi oleh beberapa instansi terutama Dinas Pertanian yang kini menyediakan kios untuk memasarkan produknya. Kios ini terletak di Desa Blibis, Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Magetan. Tidak hanya kios, Dinas Pertanian juga memberikan modal fisik berupa tempat produksi beserta alat-alat yang digunakan untuk produksi. Sedangkan untuk modal finansial awal menggunakan modal bersama yang diperoleh dari iuran masing-masing anggota.

### 3. Visi dan Misi

#### Visi

Menjadi agroindustri pengolah makanan dan minuman yang berkembang semakin baik.

Tinjauan : dari visi di atas dapat digambarkan bahwa Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan Agroindustri yang bergerak pada bidang pengolahan makanan dan minuman yaitu pengolahan kulit jeruk pamento menjadi manisan. Agroindustri ini memiliki tujuan untuk terus mengembangkan usahanya menjadi semakin berkembang, sehingga dapat mensejahterakan *stakeholder* yang terlibat dalam pengembangan usaha.



### Misi

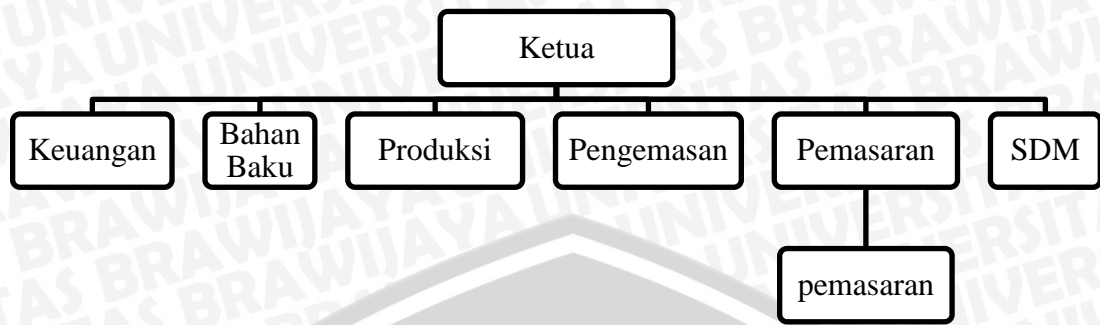
- 1) Melakukan inovasi-inovasi yang baru yang berbeda dengan produk-produk lain.
- 2) Mengembangkan potensi lokal daerah untuk diangkat sebagai ikon makanan di Kabupaten Magetan.
- 3) Meningkatkan Kualitas SDM untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.

#### Tinjauan :

- a) Misi yang pertama ialah “Melakukan inovasi-inovasi yang baru yang berbeda dengan produk-produk lain”. Misi tersebut dimaksudkan untuk semakin meningkatkan agroindustri dengan membuat inovasi-inovasi baru yang dapat digunakan untuk membuka peluang pasar.
- 4) Misi yang kedua ialah “Mengembangkan potensi lokal daerah untuk diangkat sebagai ikon makanan di Kabupaten Magetan.” Hal ini dimaksudkan untuk memberdayakan sumberdaya lokal daerah untuk dijadikan bahan baku, sehingga dengan adanya agroindustri ini masyarakat dapat memperoleh manfaatnya serta memberikan kontribusi bagi Kabupaten Magetan dalam hal peningkatan keanekaragaman pangan olahan yang akan menjadi ciri khas Kabupaten Magetan.
- 5) Misi yang ketiga ialah “Meningkatkan Kualitas SDM untuk meningkatkan kesejahteraan anggota.” Hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia setempat untuk ikut serta dalam pengembangan agroindustri, sehingga agroindustri dapat semakin berkembang yang nantinya akan berdampak terhadap peningkatan pendapatan serta kesejahteraan anggota.

#### 4. Struktur Organisasi

*Organizing* merupakan pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan diantara anggota organisasi, sehingga organisasi diharapkan mampu melaksanakan fungsi penting untuk membantu ketidakmampuan anggota sebagai individu dalam rangka mencapai tujuan (Umar, 2003). Alat dalam pengorganisasian disebut dengan struktur organisasi. Dari struktur organisasi dapat diketahui pembagian pekerjaan dan rantai komando yang telah dibuat. Berikut merupakan struktur organisasi di Agroindustri Wijaya Kusuma.



Gambar 6. Struktur Organisasi Agroindustri Wijaya Kusuma

Struktur organisasi pada gambar 6 menggambarkan bahwa dalam struktur organisasi di Agroindustri Wijaya Kusuma di pimpin oleh Ketua. Sebutan Ketua di sini dikarenakan antar bagian dianggap sejajar. Hal ini dikarenakan agroindustri ini milik bersama dengan modal dan penghasilan yang dibagi merata. Ketua nantinya akan mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dari keuangan, produksi, pemasaran dan SDM. Untuk produksi sebenarnya tidak ada yang mengepalai, akan tetapi langsung bagian bahan baku, produksi dan pengemasan yang nantinya bertanggung jawab secara langsung terhadap Ketua.

##### 5. Pembagian Jobdesk Perusahaan

*Jobdesk* merupakan bagian terpenting dalam suatu perusahaan untuk dapat mengorganisir kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Pembagian ini dilakukan agar setiap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan oleh masing-masing anggota, karena hal itu Agroindustri Wijaya Kusuma membagi kegiatan di agroindustri menjadi empat bagian yaitu produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM. Berikut ialah deskripsi dari masing-masing bagian dalam Agroindustri Wijaya Kusuma:

- b) Jabatan ketua dipegang oleh satu orang yang nantinya akan bertanggungjawab untuk mengawasi, mengevaluasi, mengontrol serta mengambil keputusan atas semua kegiatan yang ada dalam agroindustri baik itu keuangan, pemasaran, produksi maupun SDM.
- c) Bagian Keuangan dipegang oleh satu orang yang dipilih untuk bertanggung jawab atas aliran kas anggota serta bertanggung jawab terhadap aliran keuangan yang terjadi di Agroindustri Wijaya Kusuma. Selain itu, bagian

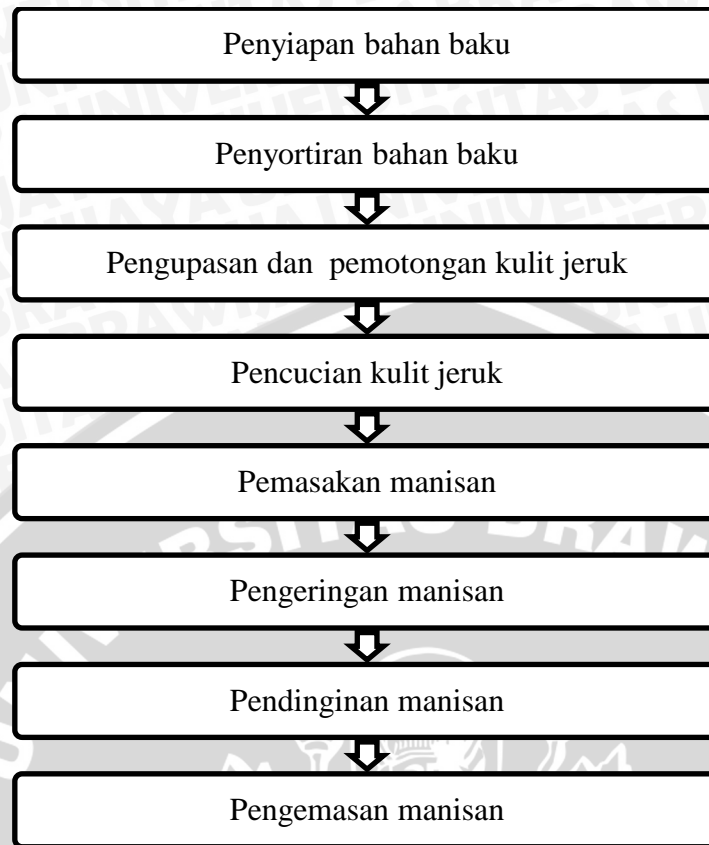


keuangan juga memiliki kewajiban untuk melaporkan laporan keuangan kepada ketua.

- d) Bagian produksi merupakan bagian yang bertanggung jawab untuk mengelola produk manisan, yang mana pada produksi dibagi menjadi tiga bagian yaitu bagian bahan baku, bagian produksi dan bagian pengemasan. Bagian bahan baku dipegang oleh satu orang yang mana bagian ini bertanggung jawab untuk menyediakan stok bahan baku untuk diproduksi. Untuk bagian produksi dipegang satu orang yang nantinya bertanggung jawab akan berjalannya proses produksi mulai dari pemasakan sampai produk jadi. Sedangkan bagian pengemasan juga dipegang oleh satu orang yang bertanggung jawab atas pengemasan produk. Ketiga bagian ini juga memiliki tanggung jawab untuk melaporkan masing-masing bagiannya kepada ketua.
- e) Bagian Pemasaran dipegang oleh dua orang. Dimana keduanya bertanggung jawab dalam pemasaran produk baik itu pengiklanan maupun distribusi produk. Bagian ini nantinya juga akan melaporkan kegiatan pemasaran kepada ketua.
- f) Bagian SDM merupakan bagian yang bertanggungjawab dengan sumber daya manusia yang berkaitan dengan agroindustri. Bagian ini dipegang oleh satu orang yang nantinya akan mengawasi dan mengatur kinerja anggota serta mencari tenaga kerja rombongan untuk membantu kegiatan non produksi.

## **6. Proses Produksi Manisan Kurmelo**

Manisan Kurmelo merupakan manisan yang berasal dari kulit jeruk pamel. Kulit jeruk pamel sangat diperlukan adanya pengolahan khusus untuk mendapatkan rasa yang diinginkan. Untuk mendapatkan rasa yang sesuai sudah banyak eksperimen yang dilakukan oleh pihak agroindustri sampai mendapatkan bahan dan teknik yang dapat menghasilkan produk manisan kurmelo saat ini. Berikut ialah proses dari pembuatan manisan kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma.



Gambar 7. Proses Produksi Manisan Kurmelo.

Skema pada gambar 7 merupakan skema dari proses produksi manisan kurmelo yang dimulai dari pemilihan bahan. Bahan yang digunakan ialah kulit buah jenis pamelo. Jenis jeruk pamelo ini dipilih karena memiliki kulit yang lebih tebal daripada kulit jeruk besar jenis lain. Bahan baku yang digunakan dalam produksi ialah bahan baku yang diperoleh dari petani setempat. Pihak agroindustri bekerjasama dengan para petani untuk memasok jeruk pamelo yang tidak dapat dijual kepada pihak agroindustri. Jeruk-jeruk itu nantinya akan dibeli dengan harga Rp 5.000,00 per Kg. Penimbangan itu sudah dalam kondisi tersortir.

Penyortiran dilakukan dengan cara memilah jeruk besar yang dikirim dengan cara melihat kemasakan jeruk, kondisi fisik (tingkat kebusukan), serta jenis jeruk. Jeruk yang masih muda biasanya tidak bisa dipakai karena kulitnya masih terlalu tipis. Berbeda dengan jeruk tua yang memiliki kulit yang lebih tebal. Untuk tingkat kebusukan, biasanya buah yang memiliki tingkat kebusukan sampai lebih dari 50% tidak akan digunakan. Untuk yang kurang dari 50%



nantinya akan dibuang bagian yang busuk dan sebagian masih bisa digunakan untuk bahan baku.

Pengupasan jeruk pamelu ini dilakukan dengan cara membuang terlebih dahulu bagian kulit yang berwarna hijau sampai tertinggal daging kulit yang berwarna putih. Daging kulit inilah yang nantinya akan digunakan sebagai bahan baku manisan. Daging kulit yang masih menempel pada daging dipisahkan dan selanjutnya dipotong sebesar 2 cm.

Kulit jeruk yang telah dipotong akan dibersihkan dengan cara diremas-remas yang kemudian akan didiamkan selama 24 jam bersama air yang dicampur dengan garam. Pemberian garam ini bertujuan untuk menghilangkan rasa pahit yang ada pada kulit jeruk pamelu. Kulit jeruk pamelu yang telah direndam selama 24 jam ini akan kembali dicuci dengan cara diremas-remas sampai rasa pahit hilang.

Langkah selanjutnya setelah pencucian yaitu perebusan kulit jeruk. Kulit jeruk akan direbus dengan gula dan bahan pelengkap lainnya. Perebusan ini dilakukan sampai air rebusan habis dan meresap ke dalam kulit jeruk pamelu.

Kulit jeruk yang telah direbus akan dikeringkan menggunakan oven. Pengovenan dilakukan selama 8 jam jika menggunakan panggangan khusus manisan. Namun karena di Agroindustri Wijaya Kusuma menggunakan oven serba guna, pemanggan ini hanya dilakukan selama 3-5 jam. Hal ini dikarenakan jika lebih dari itu, manisan akan hangus. Setelah pengeringan menggunakan oven ini akan dilakukan pendinginan yang selanjutnya akan dikemas.

### 5.1.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas di Agroindustri Wijaya Kusuma

##### A. Tingkat Kepentingan Atribut

Tabel 8. Uji Validitas Tingkat Kepentingan Produk

| No. | Butir Pertanyaan | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
|-----|------------------|----------|---------|------------|
| 1   | Varian rasa      | 0,434    | 0,3338  | Valid      |
| 2   | Bahan kemasan    | 0,477    | 0,3338  | Valid      |
| 3   | Berat isi        | 0,523    | 0,3338  | Valid      |
| 4   | Varian warna     | 0,575    | 0,3338  | Valid      |
| 5   | Harga            | 0,336    | 0,3338  | Valid      |
| 6   | Legalitas        | 0,396    | 0,3338  | Valid      |
| 7   | Daya Tahan       | 0,476    | 0,3338  | Valid      |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 8 merupakan tabel hasil uji validitas terhadap tingkat kepentingan atribut produk. Atribut produk tersebut antara lain varian rasa, bahan kemasan, berat isi, varian warna, harga, legalitas dan daya tahan yang mana nilai r-hitung dari masing-masing atribut tersebut ialah 0,434 untuk atribut varian rasa, 0,477 untuk atribut bahan kemasan, 0,523 untuk atribut berat isi, 0,575 untuk atribut varian warna, 0,336 untuk atribut harga, 0,396 untuk atribut legalitas, dan 0,476 untuk atribut daya tahan. Dimana r-hitungnya sebesar 0,3333, sehingga dapat dipastikan bahwa r hitung tiap masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan r-tabel. Dengan begitu ketujuh atribut tersebut dianggap valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen layak digunakan karena semua instrumen tersebut sudah menggambarkan ketepatan dari apa yang diteliti.

### B. Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Protamas)

Tabel 9. Uji Validitas Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Protamas)

| No. | Butir Pertanyaan | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
|-----|------------------|----------|---------|------------|
| 1   | Varian rasa      | 0,775    | 0,3338  | Valid      |
| 2   | Bahan kemasan    | 0,353    | 0,3338  | Valid      |
| 3   | Berat isi        | 0,471    | 0,3338  | Valid      |
| 4   | Varian warna     | 0,683    | 0,3338  | Valid      |
| 5   | Harga            | 0,474    | 0,3338  | Valid      |
| 6   | Legalitas        | 0,600    | 0,3338  | Valid      |
| 7   | Daya Tahan       | 0,570    | 0,3338  | Valid      |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 9 merupakan tabel hasil uji validitas terkait dengan kepuasan konsumen terhadap produk manisan kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma. Dari hasil analisis diperoleh nilai r-hitung sebesar 0,777 untuk variabel varian rasa, 0,353 untuk variabel bahan kemasan, 0,471 untuk variabel berat isi, 0,683 untuk variabel varian warna, 0,474 untuk variabel harga, 0,600 untuk variabel legalitas, dan 0,570 untuk r-hitung variabel daya tahan. Dari nilai masing-masing tersebut dapat dilihat bahwa r-hitung lebih besar dari r-tabel yang memiliki nilai 0,3338, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketujuh variabel atau atribut tersebut lulus uji validitas atau sudah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen layak digunakan karena semua instrumen tersebut sudah menggambarkan ketepatan dari apa yang diteliti.



### C. Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Agroindustri X)

Tabel 10. Uji Validitas Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Agroindustri X)

| No. | Butir Pertanyaan | r-hitung | r-tabel | Keterangan |
|-----|------------------|----------|---------|------------|
| 1   | Varian rasa      | 0,774    | 0,3338  | Valid      |
| 2   | Bahan kemasan    | 0,563    | 0,3338  | Valid      |
| 3   | Berat isi        | 0,341    | 0,3338  | Valid      |
| 4   | Varian warna     | 0,764    | 0,3338  | Valid      |
| 5   | Harga            | 0,439    | 0,3338  | Valid      |
| 6   | Legalitas        | 0,583    | 0,3338  | Valid      |
| 7   | Daya Tahan       | 0,487    | 0,3338  | Valid      |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 10 merupakan tabel hasil uji validitas kari kepuasan konsumen dari produk manisan kurmelo dari agroindustri lain. Dari hasil uji validitas diperoleh nilai r hitung sebesar 0,774 untuk variabel varian rasa, 0,563 untuk variabel bahan kemasan, 0,341 untuk variabel berat isi, 0,764 untuk variabel varian warna, 0,439 untuk variabel harga, 0,583 untuk variabel legalitas, dan 0,487 untuk nilai r-hitung variabel daya tahan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa r-hitung lebih besar dari r-tabel yang nilainya 0,3338, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua atribut atau variabel valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen layak digunakan karena semua instrumen tersebut sudah menggambarkan ketepatan dari apa yang diteliti.

## 2. Uji Reliabilitas

### A. Tingkat Kepentingan Atribut

Tabel 11. Uji Reliabilitas Tingkat Kepentingan Atribut.

| No. | Butir Instrumen | Nilai Cronchbach Alpha | Keterangan |
|-----|-----------------|------------------------|------------|
| 1   | Varian rasa     | 0,716                  | Reliabel   |
| 2   | Bahan kemasan   | 0,703                  | Reliabel   |
| 3   | Berat isi       | 0,692                  | Reliabel   |
| 4   | Varian warna    | 0,678                  | Reliabel   |
| 5   | Harga           | 0,737                  | Reliabel   |
| 6   | Legalitas       | 0,724                  | Reliabel   |
| 7   | Daya Tahan      | 0,704                  | Reliabel   |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 11 merupakan tabel hasil uji reliabilitas terkait dengan tingkat kepentingan atribut. Dari hasil analisis diperoleh nilai *cronchbach alpha* sebesar 0,716 untuk variabel varian rasa, 0, 703 untuk variabel bahan kemasan, 0,692 untuk variabel berat isi, 0,678 untuk variabel varian warna, 0,737 untuk variabel

harga, 0,724 untuk variabel legalitas, dan 0,704 untuk nilai *cronchbach alpha* daya tahan. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai *cronchbach alpha* memiliki nilai lebih dari 0,6. Dimana 0,6 merupakan syarat instrumen lulus uji reliabilitas. Dengan kata lain semua instrumen pada penelitian ini sudah lulus uji reliabilitas yang berarti butir instrumen sudah reliabel atau sudah memiliki konsistensi. Yang artinya jika dilakukan pengujian ulang terkait instrumen-instrumen tersebut maka akan menghasilkan jawaban yang konsisten.

### B. Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Protamas)

Tabel 12. Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Protamas)

| No. | Butir Instrumen | Nilai Cronchbach Alpha | Keterangan |
|-----|-----------------|------------------------|------------|
| 1   | Varian rasa     | 0,743                  | Reliabel   |
| 2   | Bahan kemasan   | 0,824                  | Reliabel   |
| 3   | Berat isi       | 0,802                  | Reliabel   |
| 4   | Varian warna    | 0,764                  | Reliabel   |
| 5   | Harga           | 0,802                  | Reliabel   |
| 6   | Legalitas       | 0,784                  | Reliabel   |
| 7   | Daya Tahan      | 0,792                  | Reliabel   |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 12 merupakan tabel hasil uji reliabilitas terkait dengan tingkat kepuasan konsumen terhadap manisan kurmelo dari agroindustri wijaya kusuma yang mana didapatkan hasil nilai *cronchbach alpha* sebesar 0,743 untuk variabel varian rasa, 0,824 untuk instrumen atau variabel bahan kemasan, 0,802 untuk variabel berat isi, 0,764 untuk variabel varian warna, 0,802 untuk variabel harga, 0,784 untuk variabel legalitas, dan 0,792 untuk nilai *cronchbach alpha* daya tahan. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai *cronchbach alpha* lebih besar dari 0,6 yang mana nilai tersebut merupakan syarat instrumen lulus dalam uji reliabilitas. Hal tersebut menggambarkan bahwa instrumen yang dipakai dalam penelitian sudah mampu mewakili penelitian ini dikarenakan jika suatu saat dilakukan pengulangan akan menghasilkan jawaban atau hasil yang sama atau hasil yang konsisten.



### C. Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Agroindustri X)

Tabel 13. Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Manisan Kurmelo (Agroindustri X)

| No. | Butir Instrumen | Nilai Cronchbach Alpha | Keterangan |
|-----|-----------------|------------------------|------------|
| 1   | Varian rasa     | 0,753                  | Reliabel   |
| 2   | Bahan kemasan   | 0,795                  | Reliabel   |
| 3   | Berat isi       | 0,832                  | Reliabel   |
| 4   | Varian warna    | 0,756                  | Reliabel   |
| 5   | Harga           | 0,814                  | Reliabel   |
| 6   | Legalitas       | 0,792                  | Reliabel   |
| 7   | Daya Tahan      | 0,809                  | Reliabel   |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 13 merupakan tabel hasil uji reliabilitas terkait dengan tingkat kepuasan konsumen terhadap manisan kurmelo dari Agroindustri Wijaya Kusuma yang mana didapatkan hasil nilai *cronchbach alpha* sebesar 0,753 untuk variabel varian rasa, 0,795 untuk variabel bahan kemasan, 0,832 untuk varian berat isi, 0,756 untuk variabel varian warna, 0,814 untuk instrumen harga, 0,792 untuk variabel legalitas, dan 0,809 untuk nilai *cronchbach alpha* daya tahan. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam kuisisioner yang digunakan dalam uji ini telah lulus uji reliabilitas. Hal tersebut menggambarkan bahwa instrumen yang dipakai dalam penelitian sudah mampu mewakili penelitian ini dikarenakan jika suatu saat dilakukan pengulangan akan menghasilkan jawaban atau hasil yang sama atau hasil yang konsisten.

#### 5.1.3. Karakteristik Responden Konsumen

##### 1. Jenis Kelamin

Tabel 14. Jenis Kelamin Responden

| No.                    | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|---------------|------------------|----------------|
| 1                      | Laki-Laki     | 11               | 31.44          |
| 2                      | Perempuan     | 24               | 68.57          |
| <b>Total Responden</b> |               | 35               | 100            |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 14 merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 35 orang yang menjadi responden, total responden laki-laki sejumlah 11 orang atau 31,43 % dari total responden sedangkan responden perempuan sebanyak 24 responden atau 68,57 % dari total keseluruhan responden. Dari hasil tersebut mengindikasikan bahwa

sebagian besar konsumen manisan kurmelo adalah perempuan yang sebagian besar memang memiliki ketertarikan terhadap makanan-makanan manis.

## 2. Rentan Usia

Tabel 15. Rentan Usia Responden

| No.                    | Usia  | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|-------|------------------|----------------|
| 1                      | <15   | 0                | 0              |
| 2                      | 15-29 | 16               | 45.711         |
| 3                      | 30-44 | 13               | 37.14          |
| 4                      | 45-59 | 6                | 17.14          |
| 5                      | >59   | 0                | 0              |
| <b>Total Responden</b> |       | 35               | 100            |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 15 menggambarkan karakteristik responden manisan kurmelo berdasarkan usia responden. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa batas usia yang mengonsumsi manisan ini adalah usia 15 tahun sampai usia 59 tahun. Total responden dari usia 15 tahun sampai 19 tahun sejumlah 16 orang atau 45,71 % dari total keseluruhan responden. Sedangkan untuk usia 30 sampai 44 tahun dan 45 tahun sampai 59 tahun masing-masing 13 orang atau 37,14 % dan 6 orang atau 17,14% dari total keseluruhan responden. Sehingga dari data tersebut dapat disimpulkan responden terbanyak adalah responden yang memiliki kisaran umur 15-29 orang. Tingginya konsumen umur 15-29 tahun dan disusul umur 30-44 tahun dikarenakan pada umur tersebut sebagian besar sudah memiliki pekerjaan tetap sehingga mempunyai kemampuan untuk membeli produk. Selain itu, beberapa konsumen dengan umur lebih dari 44 tahun menyatakan bahwa tingkat kemanisan tersebut kurang baik bagi kesehatan, sehingga mengakibatkan konsumsi akan produk rendah.

## 3. Pendidikan Terakhir

Tabel 16. Pendidikan Terakhir Responden

| No.                    | Pendidikan Terakhir | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|---------------------|------------------|----------------|
| 1                      | SD                  | 2                | 5.71           |
| 2                      | SMP                 | 1                | 2.86           |
| 3                      | SMA                 | 16               | 45.71          |
| 4                      | Diploma             | 5                | 14.29          |
| 5                      | Sarjana             | 11               | 31.43          |
| <b>Total Responden</b> |                     | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016



Tabel 16 merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Dari data tabel 16 dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA dengan jumlah 16 responden atau 45,71% dari total keseluruhan responden. Sedangkan jumlah responden terendah adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMP dengan jumlah 1 responden atau 2,86% dari total keseluruhan. Untuk responden yang memiliki pendidikan terakhir SD berjumlah 2 responden atau 5,71%. Sedangkan untuk responden yang memiliki pendidikan terakhir diploma dan sarjana masing-masing sebanyak 5 responden atau 14,29% dan 11 responden atau 31,43%. Dari tabel 16, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konsumen yang menjadi responden terbanyak adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA. Tingginya konsumen dengan latar belakang pendidikan terakhir SMA dikarenakan pada tingkat tersebut sebagian besar sudah mendapatkan pendapatan yang mampu meningkatkan daya beli terhadap produk.

#### 4. Pekerjaan

Tabel 17. Pekerjaan Responden

| No.                    | Pekerjaan           | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|---------------------|------------------|----------------|
| 1                      | Tidak/Belum bekerja | 0                | 0.00           |
| 2                      | Pelajar/Mahasiswa   | 8                | 22.86          |
| 3                      | Wiraswasta          | 13               | 37.14          |
| 4                      | Pegawai Swasta      | 11               | 31.43          |
| 5                      | PNS                 | 3                | 8.57           |
| <b>Total Responden</b> |                     | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 17 merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan dengan pekerjaannya yang dibagi menjadi lima jenis pekerjaan antara lain tidak bekerja, pelajar/mahasiswa, wiraswasta, pegawai swasta dan PNS. Dari keseluruhan responden tidak ada satupun yang tidak memiliki pekerjaan. Dengan kata lain responden yang tidak atau belum memiliki pekerjaan sebanyak 0%. Sedangkan untuk responden terbanyak adalah wiraswasta dengan presentase 37,14% atau 13 orang. Untuk responden yang memiliki pekerjaan sebagai pegawai swasta sebanyak 11 responden atau 31,43 %, untuk responden mahasiswa sebanyak 8 responden atau 22,86%, dan yang terakhir adalah responden yang memiliki pekerjaan sebagai PNS selumlah 3 responden atau 8,57% dari total keseluruhan

responden. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa konsumen yang menjadi responden terbanyak adalah responden yang memiliki pekerjaan sebagai wiraswasta lalu yang kedua ialah PNS. Hal ini dikarenakan berkaitannya antara pekerjaan dan pendapatan konsumen.

## 5. Pendapatan

Tabel 18. Pendapatan Responden

| No.                    | Pendapatan (Rp,-)     | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|-----------------------|------------------|----------------|
| 1                      | >1.000.000            | 3                | 8.57           |
| 2                      | 1.000.000 - 2.499.999 | 13               | 37.14          |
| 3                      | 2.500.000 - 4.999.999 | 13               | 37.14          |
| 4                      | 5.000.000 - 7.499.999 | 6                | 17.14          |
| 3                      | > 7.599.999           | 0                | 0.00           |
| <b>Total Responden</b> |                       | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 18 merupakan tabel karakteristik responden yang dibagi berdasarkan pendapatan responden. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa responden yang memiliki pendapatan kurang dari Rp. 1.000.000,- adalah 3 responden atau 8,57%. Untuk responden yang memiliki pendapatan Rp. 1.000.000,- sampai Rp. 2.999.999 dan pendapatan Rp. 2.500.000,- sampai Rp. 4.999.999,- memiliki total responden yang sama yaitu 13 responden atau 37,14% untuk masing-masingnya. Untuk responden yang memiliki pendapatan Rp. 5.000.000,- sampai Rp 7.499.999,- sebanyak 6 responden atau 17,14%. Dan 0% untuk responden yang memiliki pendapatan lebih dari Rp 7.499.999,-. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak yaitu responden yang memiliki pendapatan Rp. 1.000.000,- sampai Rp. 2.999.999 dan pendapatan Rp. 2.500.000,- sampai Rp. 4.999.999,-. Hal tersebut dikarenakan pertimbangan harga produk yang memang cenderung lebih mahal, sehingga hanya konsumen yang memiliki pendapatan lebih dari Rp. 1.000.000 saja yang memiliki minat terhadap manisan kurmelo. Selain itu pada dasarnya produk ini memang di segmentasikan kepada konsumen menengah ke atas.



#### 5.1.4. Penyusunan Matriks HOQ

##### 1. Harapan Konsumen

###### A. Varian Rasa

Tabel 19. Harapan Konsumen Terhadap Varian Rasa

| No.                    | Varian Rasa     | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|-----------------|------------------|----------------|
| 1                      | 1 Varian rasa   | 7                | 20.00          |
| 2                      | 2 Varian rasa   | 2                | 5.71           |
| 3                      | 3 Varian rasa   | 1                | 2.86           |
| 4                      | 4 Varian rasa   | 4                | 11.43          |
| 5                      | > 4 Varian rasa | 21               | 60.00          |
| <b>Total Responden</b> |                 | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 19 merupakan data harapan konsumen terhadap produk manisan kurmelo. Dari data di atas dapat dilihat bahwa 20% dari total responden memilih atau menginginkan manisan kurmelo tetap mempertahankan 1 varian rasa saja, 5,71% mengharapkan ada dua varian rasa, 2,86% memilih tiga varian rasa, 11,43% memilih 4 varian rasa, dan 60% mengharapkan terdapat lebih dari empat varian rasa. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsumen mengharapkan agar manisan kurmelo dapat memiliki varian rasa lebih dari 4 varian agar dapat meningkatkan minat beli. Kondisi ini tidak sesuai dengan produk, yang mana produk hanya memiliki satu varian warna. Sedangkan sebagian besar konsumen menyebutkan bahwa semakin banyak varian warna akan semakin meningkatkan penjualan. Hal ini dikarenakan hubungannya tingkat pemenuhan selera konsumen akan rasa yang berbeda-beda. Kondisi produk saat ini digambarkan pada gambar 8 dimana manisan kurmelo hanya memiliki satu varian rasa yaitu rasa original dari jeruk itu sendiri.



Gambar 8. Kondisi Warna dan Rasa Produk

## B. Bahan Kemasan

Tabel 20. Harapan Konsumen Terhadap Bahan Kemasan

| No.                    | Bahan Kemasan  | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|----------------|------------------|----------------|
| 1                      | Plastik        | 4                | 11.43          |
| 2                      | kertas/Karton  | 8                | 22.86          |
| 3                      | Toples plastik | 9                | 25.71          |
| 4                      | Kaleng/Botol   | 7                | 20.00          |
| 5                      | Kombinasi      | 7                | 20.00          |
| <b>Total Responden</b> |                | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 20 merupakan tabel harapan konsumen mengenai bahan kemasan untuk manisan kumelo. Dari tabel 20 dapat dilihat bahwa 11,43% dari total konsumen memilih bahan kemasan plastik, 22,86% konsumen memilih bahan kemasan kertas/karton, 25% memilih bahan kemasan mika dengan alasan agar lebih murah. Sedangkan untuk responden yang memilih kaleng sejumlah 20% dan memilih kemasan kombinasi (Karton dan plastin/mika) sebesar 20%. Sehingga dari data di atas dapat disimpulkan bahwa konsumen lebih menginginkan bahan kemasan mika. Sedangkan kondisi produk saat ini hanya menggunakan karton yang didalamnya dilapisi plastik. Menurut sebagian besar konsumen kemasan saat ini sebenarnya sudah cukup jika dilihat dari segi keindahan, tapi menurut sebagian konsumen jika dilihat dari segi keamanan masih belum cukup. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar konsumen menganggap kemasan toples mika lebih memberikan keamanan pada produk. Tabel 9 merupakan gambaran dari kemasan produk manisan kumelo. Dimana kemasan tersebut terbuat dari karton dilapisi plastik serta bahan mika. Namun untuk produk yang sering dipasarkan ialah produk dengan kemasan karton, sedangkan untuk kemasan mika sementara hanya diperuntukkan untuk pemesanan dengan berat isi 200 gr dan 250gr.



Gambar 9. Kondisi Kemasan dan Berat Isi Produk



### C. Berat Isi

Tabel 21. Harapan Konsumen terhadap Berat Isi

| No.                    | Berat Isi            | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|----------------------|------------------|----------------|
| 1                      | 1 varian berat isi   | 2                | 5.71           |
| 2                      | 2 varian berat isi   | 2                | 5.71           |
| 3                      | 3 varian berat isi   | 7                | 20.00          |
| 4                      | 4 varian berat isi   | 5                | 14.29          |
| 5                      | > 4 varian berat isi | 19               | 54.29          |
| <b>Total Responden</b> |                      | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 21 merupakan tabel harapan konsumen terkait dengan varian berat isi pada produk manisan kormelo. Dari data di tabel 21 dapat diketahui bahwa terdapat masing-masing 5,71% dari total keseluruhan responden yang memilih satu varian berat isi dan dua varian berat isi, 20% memilih tiga varian berat isi, 14,29% memilih 4 varian berat isi dan 54,29% memilih lebih dari 4 varian berat isi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsumen mengharapkan adanya lebih dari empat varian berat isi terhadap manisan kormelo. Hal tersebut hanya berbeda sedikit dengan kondisi produk saat ini, dimana saat ini produk memiliki tiga varian berat isi yaitu 100 gr, 200 gr, dan 250 gr kondisi ini digambarkan pada gambar 9 dimana kemasan karton untuk berat isi 100 gr dan kemasan mika untuk berat isi 200 gr dan 250 gr. Namun di luar tersebut, konsumen masih menginginkan lebih banyak varian berat isi contohnya 1 Kg, 500 gr, atau 50 gr yang nantinya bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan beli setiap konsumen.

### D. Varian Warna

Tabel 22. Harapan Konsumen terhadap Varian Warna

| No.                    | Varian Warna     | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|------------------|------------------|----------------|
| 1                      | 1 Varian warna   | 10               | 28.57          |
| 2                      | 2 Varian warna   | 1                | 2.86           |
| 3                      | 3 Varian warna   | 1                | 2.86           |
| 4                      | 4 Varian warna   | 6                | 17.14          |
| 5                      | > 4 Varian warna | 17               | 48.57          |
| <b>Total Responden</b> |                  | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 22 merupakan tabel harapan konsumen mengenai varian warna pada manisan kormelo. Dari data tabel 22 dapat dilihat bahwa 28,57% memilih tetap

mempertahankan satu varian warna, masing-masing 2,86% memilih dua varian warna dan tiga varian warna, 17,14% memilih 4 varian warna, dan 48,57% memilih lebih dari empat varian warna. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsumen mengharapkan produk manisan kormelo memiliki lebih dari empat varian warna. Padahal jika dilihat dalam kondisi riil nya, produk hanya memiliki 1 warna saja. Hal tersebut tergambar pada gambar 8 yang mana warna produk hanya satu berdasarkan dengan rasa dari produk. Namun, sebagian besar konsumen menyatakan bahwa dengan adanya varian rasa, konsumen akan lebih tertarik terutama para anak-anak.

### E. Harga

Tabel 23. Harapan Konsumen terhadap Harga

| No.                    | Harga                | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|----------------------|------------------|----------------|
| 1                      | < Rp. 10.000         | 28               | 80.00          |
| 2                      | Rp. 10.000           | 5                | 14.29          |
| 3                      | Rp.11.000-Rp. 15.000 | 1                | 2.86           |
| 4                      | Rp.16.000-Rp. 20.000 | 1                | 2.86           |
| 5                      | > Rp. 20.000         | 0                | 0.00           |
| <b>Total Responden</b> |                      | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 23 merupakan tabel harapan konsumen terkait dengan harga dari manisan kormelo. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa 80% dari total responden mengharapkan agar harga manisan kurang dari Rp. 10.000,-, 14,29% memilih harga Rp. 10.000,- sudah tepat, masing-masing 2,86% untuk harga Rp.11.000,- sampai Rp. 15.000,- dan Rp.16.000,- sampai Rp. 20.000,-, dan 0% untuk harga lebih dari Rp. 20.000,-. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsumen mengharapkan terjadi penurunan harga manisan menjadi kurang dari Rp.10.000,-. Sedangkan pada kenyataannya harga produk manisan kormelo di Agroindustri Wijaya Kusuama adalah Rp. 10,000,-. Beberapa konsumen berpendapat bahwa harga tersebut kurang sesuai dengan kuantitasnya. Selain itu ada pula yang berpendapat bahwa harga tersebut lebih mahal daripada produk manisan lain. Maka dari itu sebagian besar konsumen menginginkan untuk melakukan penurunan harga produk.



## F. Legalitas

Tabel 24. Harapan Konsumen terhadap Legalitas

| No.                    | Legalitas Minimal | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|-------------------|------------------|----------------|
| 1                      | Minimal PIRT      | 1                | 2.86           |
| 2                      | Minimal MUI       | 5                | 14.29          |
| 3                      | Minimal Badan POM | 23               | 65.71          |
| 4                      | Minimal ISO       | 5                | 14.29          |
| 5                      | Lainnya           | 1                | 2.86           |
| <b>Total Responden</b> |                   | <b>35</b>        | <b>100.00</b>  |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 24 merupakan tabel harapan konsumen terkait dengan legalitas minimal yang harus dimiliki oleh manisan kormelo. Dari data di tabel 23 dapat diketahui bahwa 2,86% dari keseluruhan responden memilih PIRT sebagai legalitas minimal, 14,29% memilih label halal dari MUI sebagai legalitas minimal, 65,71% memilih legalitas Badan POM sebagai legalitas minimal, 14,29% memilih legalitas ISO sebagai legalitas minimal, dan 2,86% mengharapkan mendapatkan legalitas lain seperti HACCP. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsumen mengharapkan manisan kormelo mempunyai legalitas Badan POM. Hal ini dikarenakan tingkat kepercayaan konsumen akan produk akan semakin meningkat jika mendapatkan lisensi dari badan pengawas makanan. Hal tersebut serupa dengan pendapat yang dinyatakan oleh sebagian besar konsumen yang menyatakan bahwa dengan perizinan minimal BPOM maka kepercayaan konsumen akan produk meningkat. Gambar 10 merupakan gambaran dari produk manisan kormelo di Agroindustri Wijaya Kusuma yang hanya memiliki legalitas PIRT.



Gambar 10. Kondisi Legalitas Produk

### G. Daya Tahan

Tabel 25. Harapan Konsumen terhadap Daya Tahan Manisan Kurmelo

| No.                    | Daya Tahan | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|------------------------|------------|------------------|----------------|
| 1                      | < 1 bulan  | 1                | 2.86           |
| 2                      | ± 1 bulan  | 3                | 8.57           |
| 3                      | ± 3 bulan  | 16               | 45.71          |
| 4                      | ± 6 bulan  | 8                | 22.86          |
| 5                      | > 6 bulan  | 7                | 20.00          |
| <b>Total Responden</b> |            | 35               | 100.00         |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 25 merupakan tabel harapan konsumen terhadap daya tahan produk manisan kurmelo. Dari data di tabel 25 dapat diketahui bahwa 2,86% dari total responden memilih daya tahan kurang dari satu bulan, 8,57% memilih daya tahan kurang lebih satu bulan, 45,71% responden memilih daya tahan tiga bulan, 22,86% responden memilih daya tahan enam bulan, dan 20% memilih daya tahan lebih dari enam bulan. Kondisi tersebut menggambarkan keinginan konsumen terhadap produk manisan kurmelo. Konsumen menganggap bahwa daya tahan produk selama tiga bulan tersebut sudah cukup. Namun jika di bandingkan dengan agroindustri pesaing yang memiliki daya tahan produk selaman kurang lebih enam bulan pastilah berbeda. Perbedaan ini bukan disebabkan oleh penambahan bahan pengawet kimia yang berbahaya, namun perbedaanya ada pada tingkat kekeringan manisan. Sehingga konsumen yang memilih pilihan lebih dari tiga bulan juga tinggi dengan alasan tersebut.

## 5.2. Pembahasan

### 5.2.1. Pencapaian Kualitas Manisan Kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma

Pencapaian manisan kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma akan dianalisis menggunakan salah satu metode analisis kualitas HOQ (*House of Quality*). HOQ ini menurut Heizer dan Render (2009) merupakan suatu alat untuk menerjemahkan keinginan konsumen dalam sebuah matriks yang nantinya akan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan produk dengan mempertimbangkan kondisi pesaing dan kemampuan perusahaan. Gambar 11



merupakan hasil analisis kualitas menggunakan metode HOQ terhadap produk manisan kumelo di Agroindustri Wijaya Kusuma di Kabupaten Magetan:

| Suara konsumen     |              | Respon teknis        |                        | House of Quality             |                      |                         |                 |                    |                              |  | Tingkat Kepuasa Protamas |   | Tingkat kepuasa produk X |  |
|--------------------|--------------|----------------------|------------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|--|--------------------------|---|--------------------------|--|
|                    |              | Kepentingan konsumen | Penambahan varian rasa | Penggunaanbahan kemasan aman | Penambahan Berat isi | Penambahan varian warna | Penurunan harga | perizinan BadanPOM | Penggunaan mesin yang sesuai |  |                          |   |                          |  |
| <i>Performance</i> | Varian rasa  | 5                    | ●                      |                              |                      | ●                       | △               | ○                  |                              |  |                          | 1 | 1                        |  |
| <i>Performance</i> | kemasan      | 5                    |                        | ●                            |                      |                         | ○               | ○                  |                              |  |                          | 4 | 4                        |  |
| <i>Feature</i>     | Berat isi    | 4                    |                        |                              | ●                    |                         |                 |                    |                              |  |                          | 3 | 4                        |  |
| <i>Aesthetic</i>   | Varian warna | 4                    | ●                      |                              |                      | ●                       | △               | ○                  |                              |  |                          | 1 | 1                        |  |
| <i>Conformance</i> | Harga        | 5                    | △                      | ○                            |                      | △                       | ●               |                    | △                            |  |                          | 4 | 3                        |  |
| <i>Reliability</i> | Legalitas    | 5                    | ○                      | ○                            |                      |                         |                 | ●                  | ○                            |  |                          | 2 | 2                        |  |
| <i>Durability</i>  | Daya Tahan   | 5                    |                        | △                            |                      |                         |                 | ○                  | ●                            |  |                          | 3 | 4                        |  |
| Prioritas          |              |                      | 65                     | 60                           | 20                   | 50                      | 49              | 82                 | 45                           |  |                          |   |                          |  |
| Target             |              |                      | Min.2 varian           | Pakvtronylene Bahan          | Min.4 varian         | Min.2 varian            | Harga Rp 8.000  | BP. POM            | Mesin khusus manisan         |  |                          |   |                          |  |
| Evaluasi teknis    | Protamas     |                      | 1                      | No                           | 3                    | 1                       | No.             | No                 | No                           |  |                          |   |                          |  |
|                    | Produk X     |                      | 1                      | No                           | 4                    | 1                       | Yes             | No                 | Yes                          |  |                          |   |                          |  |

Gambar 11. House of Quality Produk Manisan Kumelo di Agroindustri Wijaya Kusuma

Sumber : Data primer diolah, 2016

Keterangan :

● = Hubungan yang tinggi (5)

△ = Hubungan yang sedang (3)

- = Hubungan yang rendah (1)
- (√√) = Hubungan kuat positif
- (√) = Hubungan kuat
- (X) = Hubungan negatif
- (XX) = Hubungan kuat negatif
- (kosong) = Tidak ada hubungan

Gambar 11 merupakan hasil yang diperoleh dari keinginan konsumen dan respon agroindustri untuk memenuhi kepuasan konsumen. Analisis ini dimulai dengan memperoleh keinginan konsumen terhadap produk dimana atribut-atribut tersebut ditarik dari dimensi produk. Dimensi produk tersebut terdiri dari *performance* yang diwakili oleh atribut rasa, dan kemasan, *feature* yang diwakili dengan berat isi, *aesthetic* yang diwakili dengan atribut warna, *conformance* yang diwakili dengan harga, *reability* yang bersangkutan dengan legalitas, serta *durability* atau daya tahan. Berikut adalah penjelasan terkait dengan perancangan pengembangan produk berdasarkan prosesnya:

#### 1. Harapan, Tingkat Kepentingan dan Kepuasan Konsumen

Harapan konsumen akan produk didapatkan dari survei konsumen yang ditemui di lokasi pemasaran. Hal-hal yang disurvei adalah atribut produk yang berkaitan dengan dimensi produk. Untuk atribut produk varian rasa sebagian besar konsumen menginginkan adanya lebih dari empat varian rasa. Atribut ini dianggap sangat penting dengan nilai tingkat kepentingan sebesar lima poin. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan lebih banyak pilihan. Dari hal tersebut konsumen menilai bahwa produk manisan karmelo merk Protamas dengan nilai satu. Begitu pula dengan nilai untuk manisan karmelo di Agroindustri X. Hal ini disebabkan oleh varian rasa yang hanya memiliki satu varian rasa.

Atribut kedua adalah bahan kemasan. Dimana bahan kemasan yang diinginkan oleh konsumen adalah bahan kemasan yang aman dengan menggunakan kemasan toples plastik dengan bahan PP (*Polypropylene*). Hal ini dianggap penting dengan nilai tingkat kepentingan sebesar lima poin karena dengan kemasan yang aman dan terpercaya akan menjaga produk dari kontak luar sehingga timbul kepercayaan akan keamanan produk. Dari acuan tersebut,



konsumen memberikan suara terkait dengan penilaian produk. Konsumen memberikan nilai 4 poin baik untuk produk manisan merk Protamas maupun manisan dari Agroindustri X.

Atribut yang ketiga terkait dengan berat isi. Dari hasil survei tingkat kepentingan berat isi mendapatkan nilai empat poin dikarenakan hal ini termasuk menjadi pertimbangan untuk membeli. Dengan adanya lebih banyak pilihan berat isi, konsumen dapat membeli manisan sesuai dengan pendapatan mereka. Lebih dari 50% dari 35 responden menginginkan manisan kormelo agar memiliki varian berat isi lebih dari empat. Dari acuan tersebut, konsumen memberikan penilaian untuk manisan kormelo merk protamas sebesar 3 poin dan untuk produk manisan kormelo di Agroindustri X sebesar 4 poin.

Atribut yang keempat adalah varian warna. Untuk varian warna nilai tingkat kepentingan dari atribut ini adalah 4 poin. Hal ini dikarenakan warna juga dapat menjadi nilai tambah untuk menarik konsumen, terutama bagi anak-anak. Hal ini sebenarnya sejalan dengan varian rasa. Karena warna-warna ini akan disesuaikan dengan varian rasa yang diinginkan yaitu lebih dari empat varian warna. Dari acuan tersebut konsumen memberikan nilai kepada dua produk tersebut sebesar satu poin untuk manisan kormelo merk Protamas dan satu poin pula untuk produk dari Agroindustri X. Hal ini dikarenakan kedua produk tersebut hanya memiliki satu varian warna.

Atribut yang kelima terkait dengan harga produk. Harga produk oleh konsumen diberikan nilai 5 poin untuk tingkat kepentingan. Nilai ini diberikan karena harga merupakan hal yang diprioritaskan dalam konsumsi produk. Harga yang diinginkan oleh konsumen sebagian besar adalah kurang dari Rp.10.000,-. Dari acuan tersebut, konsumen memberikan nilai kapuasan empat poin untuk produk protamas dan tiga poin untuk produk dari Agroindustri X. Perbedaan dari kedua hal tersebut ialah tentang kesesuaian rasa dan harga. Rasa dari manisan dari Agroindustri X lebih pahit. Sehingga poin penilaian terkait kesesuaian harga berbeda satu poin.

Atribut yang keenam adalah legalitas. Nilai konsumen terhadap tingkat kepentingan dari legalitas ialah 5 poin. Hal ini dikarenakan dengan adanya legalitas, akan menimbulkan tingkat kepercayaan terhadap produk. Lebih dari

60% responden memilih agar produk memiliki perizinan minimal dari Badan POM. Dari acuan tersebut, konsumen yang menjadi responden dalam penelitian ini memberikan penilaian sebesar dua poin untuk produk dari kedua produk baik Protamas maupun produk pesaing dikarenakan baru memiliki perizinan PIRT.

Atribut yang terakhir terkait dengan *durability* atau daya tahan. Untuk daya tahan konsumen memberikan nilai tingkat kepentingan sebesar 5 poin. Hal ini dikarenakan daya tahan merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan batas keamanan dalam mengonsumsi produk. Sebagian besar pada dasarnya memilih daya tahan produk selama tiga bulan dengan pertimbangan bahwa semakin lama daya tahan makanan maka semakin banyak bahan pengawet sintetis yang digunakan. Namun pada kondisi lain pada Agroindustri X yang sama-sama menggunakan bahan pengawet alami dapat bertahan sampai 6 bulan. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat kekeringan dari manisan. Tingkat kekeringan ini diakibatkan oleh penggunaan mesin *oven* yang memang diperuntukan untuk membuat manisan. Dari hal tersebut konsumen memberikan penilaian sebesar tiga poin untuk produk manisan kurmelo merk Protamas dan empat poin untuk manisan dari Agroindustri X.

Dari deskripsi tersebut dapat diketahui bahwa masih terdapat tiga atribut yang belum memenuhi harapan konsumen atau tingkat kepuasan. Sehingga jika di pandang dari ketiga atribut tersebut, produk ini belum memenuhi kualitas yang mana syarat pemenuhan kualitas ialah jika kondisi produk sesuai dengan harapan konsumen. Hal tersebut juga dipaparkan oleh Hidayat (2007) yang menyatakan bahwa kualitas akan tercapai jika kinerja produk sesuai dengan harapan konsumen.

## 2. Respon Teknis dan Hubungannya dengan Harapan Konsumen serta antar Respon

Respon teknis merupakan respon dari agroindustri yang dilakukan untuk memenuhi harapan konsumen akan produk terutama pada manisan kurmelo. Untuk memenuhi keinginan konsumen ada beberapa upaya yang dilakukan. Pertama ialah dengan menambahkan varian rasa untuk memenuhi keinginan konsumen akan varian rasa. Selain berkaitan erat dengan varian rasa, respon teknis ini juga berkaitan dengan respon teknis terhadap upaya penambahan varian



warna. Penambahan varian warna akan disesuaikan dengan varian rasa yang ada sehingga kedua hal tersebut saling berpengaruh sangat positif. Namun dengan adanya penambahan rasa dan warna tersebut nantinya juga akan berpengaruh negatif terhadap harga. Sedangkan salah satu upaya teknis ialah untuk menurunkan harga produk untuk memenuhi harapan konsumen terhadap harga.

Respon teknis yang memiliki pengaruh terhadap harga selain penambahan rasa dan warna ialah penggunaan bahan kemasan yang merupakan respon teknis dari harapan konsumen untuk mendapatkan kemasan yang aman. Kedua respon tersebut masing-masing memiliki pengaruh negatif. Selain itu juga terdapat respon lain yang memiliki pengaruh negatif terhadap harga namun pengaruhnya terhadap harga masih rendah. Pengaruh tersebut diakibatkan oleh biaya listrik dan bahan bakar yang akan meningkat. Manisan yang biasanya menggunakan *oven multifungsi* akan menghabiskan waktu oven selama 4 jam. Namun jika menggunakan oven khusus manisan akan menghabiskan waktu selama 8 jam. Hal ini tentunya akan meningkatkan biaya listrik dan bahan bakar.

Respon selanjutnya ialah terkait dengan perizinan dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan). Respon teknis ini merupakan respon teknis untuk memenuhi harapan konsumen akan legalitas. Dimana sebagian besar konsumen menginginkan adanya legalitas dari BPOM. Yang perlu diperhatikan dalam perizinan BPOM akan dipengaruhi oleh respon lain seperti penggunaan seperti varian warna, bahan kemasan, rasa, dan daya tahan yang ditinjau dari bahan yang digunakan yang tentunya akan memiliki pengaruh sedang terhadap keinginan konsumen terkait dengan hal-hal tersebut.

Dalam upaya pemenuhan keinginan konsumen akan daya tahan produk, maka pihak agroindustri memperikan respon teknis berupa penggantian mesin oven. Mesin oven yang nantinya akan digunakan ialah mesin oven khusus manisan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya penggunaan mesin oven ini akan berpengaruh sedang terhadap harga produk. Selain harga, penggunaan mesin ini akan berpengaruh juga terhadap legalitas. Hal ini dikarenakan penggunaan mesin ini akan mengawetkan produk cukup dengan pengeringan melalui panas saja. Dengan kata lain tanpa menggunakan bawan pengawet sintetis produk ini mampu bertahan sampai 6 bulan.

Respon terakhir terkait dengan berat isi. Untuk memenuhi keinginan konsumen akan varian berat isi, pihak agroindustri memberikan respon teknis berupa penambahan varian berat isi dengan ukuran 500 gr. Untuk respon penambahan varian berat isi ini tidak memiliki pengaruh terhadap respon lain atau keinginan konsumen lain.

### 3. Prioritas, Target dan Evaluasi

Hasil analisis menggunakan matriks HOQ menunjukkan nilai dari respon teknis penambahan varian warna sebesar 65 poin, penggunaan bahan kemasan yang aman sebesar 60 poin, penambahan berat isi sebesar 20 poin, penambahan varian warna sebesar 50 poin, penurunan harga sebesar 49 poin, perizinan BPOM sebesar 82 poin, dan yang terakhir penggunaan mesin yang tepat fungsi sebesar 45 poin. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa dalam pengembangan kualitas produk yang perlu diutamakan ialah upaya untuk mendapatkan legalitas dari BPOM agar dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk sehingga hal tersebut harus dijadikan target utama dalam pengembangan kualitas produk. Namun, hal itu masih dirasakan sulit bagi agroindustri mengingat bagaimana sulitnya mendapatkan legalitas, terlebih lagi produk baru bisa mendapatkan perizinan PIRT (Pangan Industri Rumah Tangga). Hal ini juga serupa dengan kondisi yang dialami oleh pesaing. Hal ini juga terjadi dengan penambahan varian warna yang merupakan prioritas keempat dikarenakan penambahan warna ini dilakukan sesuai dengan rasa dari manisan.

Prioritas yang kedua ialah terkait dengan penambahan varian rasa. Pada dasarnya konsumen menginginkan produk memiliki lebih banyak varian rasa. Namun, menginginkan produk ini merupakan produk manisan kuli jeruk pamele, pihak produsen takut untuk menambahkan perasa lain selain rasa jeruk. Hal ini dikarenakan mereka ingin menjaga karakteristik dari manisan kulit jeruk. Namun, jika perlu adanya penambahan varian rasa, pihak agroindustri hanya akan menambahkan satu varian rasa saja. Hal ini dilakukan untuk melihat respon konsumenter lebih dahulu. Jika terdapat respon positif maka akan ditambahkan kembali. Hal serupa juga dialami dengan agroindustri pesaing yang juga hanya memiliki satu varian warna dengan alasan yang sama.



Prioritas yang ketiga ialah terkait dengan bahan kemasan. Untuk meningkatkan kepuasan dan keinginan konsumen, agroindustri akan memberikan respon teknis berupa bahan kemasan yang ditargetkan akan menggunakan bahan memiliki label yang jenis wadah PP (*Polypropylene*). Hal ini juga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap keamanan produk manisan kormelo. Namun, di luar itu target tersebut masih belum terpenuhi baik di agroindustri Wijaya Kusuma maupun agroindustri pesaing.

Prioritas yang keempat adalah terkait dengan varian warna yang memiliki kondisi serupa dengan varian rasa yang selanjutnya terkait dengan harga produk. Harga produk merupakan prioritas kelima yang perlu diupayakan untuk memenuhi harapan konsumen. Untuk memenuhi hal tersebut, pihak agroindustri mencoba untuk menargetkan harga jual senilai Rp. 8.000 agar bisa bersaing harga dengan agroindustri pesaing. Namun hal ini masih dirasa sulit dikarenakan harga bahan baku gula yang cenderung meningkat serta sulitnya mendapatkan bahan baku kulit jeruk.

Prioritas yang keenam ialah penggunaan mesin yang tepat fungsi. Penggunaan mesin ini sangat berpengaruh terhadap daya tahan manisan. Manisan yang menggunakan mesin oven khusus manisan akan memiliki daya tahan yang lebih lama. Karena itu, pihak agroindustri menargetkan untuk menggunakan mesin oven khusus seperti yang telah digunakan oleh pesaing.

Prioritas yang terakhir ialah terkait dengan berat isi. Berat isi di Agroindustri Wijaya Kusuma ada tiga antara lain 100 gram, 200 gr dan 250 gram. Hal ini berbeda dengan harapan konsumen yang diinginkan oleh konsumen ialah lebih dari empat varian. Untuk memenuhi hal tersebut, pihak agroindustri menargetkan untuk menambah varian berat isi 500 gr, sehingga total varian berat isi ada empat varian seperti yang telah dilakukan oleh pesaing.

### **5.2.2. Faktor-Faktor Internal dan Ekstrenal yang Mempengaruhi Agroindustri Wijaya Kusuma**

Faktor lingkungan merupakan kondisi lingkungan yang memiliki pengaruh terhadap jalannya usaha di agroindustri. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk menggunakan pendekatan *livelihood acces* atau disebut dengan akses mata pencaharian. Dimana akses tersebut bersangkutan dengan akses sumber daya untuk

lingkungan internal dan tren, musiman dan tekanan untuk faktor lingkungan eksternal. Berikut ialah lingkungan agroindustri yang berpengaruh terhadap keberlangsungan agroindustri baik secara langsung maupun tidak langsung berdasarkan dengan pendekatan *livelihood acces*.

### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang diteliti ialah terkait dengan kondisi dari kemampuan agroindustri dalam mengakses suatu sumber daya. Untuk meneliti hal tersebut peneliti menggunakan pendekatan *livelihood assets*. Pendekatan ini menganalisis tentang akses sumberdaya antara lain modal sosial, modal manusia, modal fisik, modal alam dan modal finansial. Berikut ialah hasil analisis mengenai kondisi *livelihood assets* dalam Kgroindustri Wijaya Kusuma:

Tabel 26. Analisis Faktor Internal di Agroindustri Wijaya Kusuma

| Faktor Internal |   |     |  |
|-----------------|---|-----|--|
| No.             | Kekuatan ( <i>Strenght</i> )                | No. | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )            |
| 1               | Lingkungan kerja yang mendukung             | 1   | Kinerja dan kualitas SDM masih rendah    |
| 2               | Akses tenaga kerja mudah                    | 2   | Tenaga kerja belum optimal               |
| 3               | Akses bantuan pemerintah mudah              | 3   | Akses modal sulit                        |
| 4               | Dekat dengan bahan baku                     | 4   | Promosi hanya melalui even pemerintah    |
| 5               | Kemudahan akses air bersih                  | 5   | Hanya memiliki satu tempat pemasaran     |
| 6               | Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi | 6   | Produksi bergantung dengan bahan baku    |
| 7               | Bermitra dengan petani di desa setempat     | 7   | Akses jalan ke rumas industri yang sulit |
| 8               | Lingkungan kerja yang mendukung             | 8   | Fungsi mesin kurang sesuai               |
|                 |   | 9   | Kekurangan bahan baku kulit jeruk        |
|                 |   | 10  | Isi jeruk belum dimanfaatkan             |

Sumber : Data primer diolah, 2016

#### A. Modal Manusia

Modal manusia menurut DIFD (1999) merupakan kualitas tenaga kerja, dimana kualitas ini akan membawa usaha menjadi lebih berkembang. Dengan begitu, perusahaan haruslah memilih tenaga yang memiliki kredibilitas untuk mendukung perusahaan. Di Agroindustri Wijaya Kusuma, tenaga kerja yang dimiliki ialah 8 orang termasuk dengan ketua yang berperan ganda dalam



pemasaran produk. Dimana tenaga kerja ini akan dibagi menjadi 4 bagian yaitu bagian produksi, pemasaran, keuangan, dan SDM. Akan tetapi, pembagian ini sebagian terlaksana dan sebagian tidak. Hal ini dikarenakan tenaga kerja yang terbatas sehingga siapa yang memiliki akan membantu dalam proses produksi baik bagian keuangan, pemasaran, SDM, dan ketua sekalipun. Jumlah tersebut masih dirasa kurang optimal oleh ketua kelompok dikarenakan kurang baiknya kinerja dari tenaga kerja tersebut. Kinerja disini yang dimaksud yaitu terkait dengan kehadiran dan kecakapan. Dimana tingkat kehadiran masing-masing anggota kurang merata. Kehadiran yang seharusnya dalam seminggu enam kali masuk, akan tetapi karyawan sering berhalangan hadir dengan alasan mengolah lahan perkebunan mereka.

Permasalahan tidak hanya datang dari segi kinerja, akan tetapi juga dalam segi pendidikan, juga terdapat beberapa masalah kualitas dari SDM, dimana tenaga kerja dalam agroindustri ini hanya sebagian kecil yang memiliki ketrampilan khusus dibidangnya. Masalah pendidikan pun hanya sebagian kecil yang memiliki jenjang pendidikan diatas SMA.

Diluar permasalahan-permasalahan di atas, juga terdapat beberapa kondisi yang dapat menjadi pengaruh positif terhadap agroindustri, antara lain ialah kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung disini termasuk komunikasi antar tenaga kerja yang baik, kebersihan tempat kerja dan tingkat kebisingan yang rendah, sehingga dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dan meningkatkan konsentrasi dalam bekerja. Selain itu sebenarnya terkait tenaga kerja, Agroinsuatri Wijaya Kusuma pada dasarnya memiliki akses tenaga kerja yang mudah. Hal ini dilihat dari tingkat pengangguran di Kabupaten yang kian meningkat 2,96 pada tahun 2013 menjadi 4,28 di tahun 2014 (BPS Kabupaten Magetan, 2014)

## **B. Modal Finansial**

*Financial Capital* merupakan sumber biaya yang digunakan untuk mencapai tujuan usaha. Di Agroindustri Wijaya Kusuma, dalam mendirikan usaha ini menggunakan dua sumber modal. Sumber modal yang pertama ialah sumber modal dari luar, yaitu bantuan dari Dinas Pertanian Kabupaten Magetan sejumlah Rp. 310.000.000,- dalam bentuk peralatan dan rumah produksi. Sumber dana

yang kedua ialah modal pribadi yang diperoleh dari iuran anggota dengan total terkumpul Rp. 1.000.000,- yang digunakan untuk membeli bahan-bahan yang digunakan untuk uji coba resep.

Selain Dinas Pertanian yang membantu dalam pemberian modal, Dinas Koperasi Kabupaten Magetan juga membantu dalam memperoleh pinjaman modal. Melalui Dinas Koperasi, agroindustri mencoba untuk mengajukan pinjaman terhadap PT. Income namun ditolak dikarenakan persyaratan industri harus sudah berjalan minimal satu tahun, sedangkan Agroindustri Wijaya Kusuma baru berjalan selama 10 bulan.

### C. Modal Sosial

Modal sosial merupakan modal yang bersangkutan dengan jaringan kerja dan kerjasama (DFID,1999). Modal sosial menganalisis mengenai hubungan dan jaringan dalam suatu industri. Hubungan dan jaringan ini dibagi menjadi dua jenis yaitu formal dan informal. Hubungan dan jaringan informal bersangkutan dengan hubungan pihak agroindustri dengan pihak pemberi modal. Sedangkan hubungan informal berhubungan dengan pihak pemasok bahan baku dan hubungan dengan konsumen. Dimana dalam hal pemberi modal, agroindustri memiliki mitra yaitu Dinas Pertanian dan Dinas Perindustrian Kabupaten Magetan. Sistem kerjasama yang dilakukan dengan Dinas Pertanian berupa pemberi bantuan peralatan, rumah industri serta tempat pemasaran. Dan tempat pemasaran tersebut harus diisi dengan produk-produk yang dihasilkan terutama saat pameran yang diadakan oleh Dinas Pertanian. Hubungan kedua yaitu dengan pemasok bahan baku, dimana pemasok bahan baku ini berasal dari petani setempat dengan sistem kerjasama petani memasok bahan baku. Bahan baku yang dipasok oleh petani jeruk akan dibeli dengan harga Rp. 5.000,- berat bersih. Selain itu, agroindustri juga bekerjasama dengan pihak koperasi yang menjadi perantara untuk meminjam modal.

Untuk hubungan dengan konsumen yaitu terkait dengan pemasaran produk. Produk dijual di toko atau tempat pemasaran yang telah disediakan oleh dinas pertanian. Teknik pemasannya yaitu *face to face* dimana produsen akan berinteraksi langsung dengan penjual. Untuk sasaran penjual yang ditargetkan ialah kalangan menengah ke atas terutama para wisatawan baik lokal dan mancanegara.



#### **D. Modal Fisik**

*Physical Capital* menurut (DFID, 1999) meliputi infrastruktur dan mesin penghasil barang yang dibutuhkan Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan agroindustri yang masih dibidang minim sarana dan prasarana. Hal ini dikarenakan dengan banyak permasalahan yang terkait dengan hal tersebut. Beberapa diantaranya yaitu akses jalan yang masih banyak berlubang, tempat produksi yang kurang terjangkau konsumen.

Dari segi mesin dan peralatan, agroindustri menggunakan mesin utama yaitu oven. Oven yang digunakan ialah oven serbaguna dengan kapasitas 10 kg. Namun, sayangnya mesin oven ini memiliki kelemahan yang berpengaruh terhadap kualitas. Mesin oven serba guna ini tidak bisa mengeringkan sepenuhnya manisan kurmelo. Berbeda dengan oven khusus manisan. Karena itu, manisan kurmelo di Agroindustri Wijaya Kusuma tidak bisa bertahan lebih dari 3 bulan.

#### **E. Modal Alam**

Modal alam atau sumber daya alam dalam konteks bahasan ini ialah terkait dengan bahan baku. Bahan baku merupakan material pokok yang harus terpenuhi dalam memproduksi produk. Agroindustri Wijaya Kusuma menggunakan bahan baku jeruk pamelu. Jeruk pamelu merupakan jeruk yang banyak dibudidayakan di Kabupaten Magetan. Hal ini didukung oleh data dari kementerian pertanian yang menyebutkan bahwa produksi jeruk pamelu sebesar 25.399 ton di tahun 2014. Namun, dari jumlah tersebut yang dipasok petani untuk dijadikan bahan baku pada bulan pertama hanyalah 10 kg, disusul 15 kg pada bulan kedua, 30 kg pada bulan ketiga, 50 kg di bulan keempat, 50 kg di bulan kelima, dan 125 kg di bulan keenam produksi. Bahan baku yang dipasok merupakan jeruk yang tidak bisa dijual karena terkena serangan hama dan busuk sebagian. pasokan tersebut pun tidak bisa dilakukan secara rutin. Hal ini disebabkan oleh bahan baku yang bersifat musiman, sehingga bahan baku biasanya mulai didapat mulai bulan April sampai Juli atau Agustus. Pasokan bahan baku di bulan April sampai Mei biasanya masih sedikit dibandingkan dengan Juli yang sudah mulai panen awal. Keadaan tersebut tidak sebanding dengan permintaan akan produk manisan kurmelo dimana menurut ketua Agroindustri Wijaya Kusuma permintaan terbesar merupakan permintaan ekspor sebesar 1 Ton manisan kurmelo. Namun di luar masalah tersebut, ada

potensi lain yaitu produksi hortikultura yang lumayan tinggi seperti buah tomat. Produksi buah tomat di Kabupaten Magetan termasuk 5 kota terbesar yang berkontribusi pada produksi tomat diprovinsi Jawa Timur (Deptan, 2014).

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang diteliti ialah berkaitan dengan kondisi luar yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan akses dari sumber daya pada Agroindustri Wijaya Kusuma. Untuk meneliti hal tersebut peneliti menggunakan pendekatan *livelihood assets*, dimana dalam kerangka *livelihood assets* terdapat aspek *vulnerability context* yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan akses sumber daya. Berikut ialah hasil analisis mengenai kondisi *vulnerability context* dalam Agroindustri Wijaya Kusuma:

Tabel 27. Analisis Faktor Eksternal di Agroindustri Wijaya Kusuma

| Faktor Eksternal |                                     |     |   |
|------------------|-------------------------------------|-----|---|
| No.              | Peluang ( <i>Opportunity</i> )      | No. | Ancaman ( <i>Threats</i> )                  |
| 1                | Keberadaan MEA                      | 1   | Adanya pesaing                              |
| 2                | Permintaan ekspor tinggi            | 2   | Produk pesaing cenderung unggul             |
| 3                | Adanya kredit untuk UMKM            | 3   | Persyaratan Legalitas yang sulit            |
| 4                | Adanya dukungan dari pemerintah     | 4   | Kondisi cuaca yang tidak menentu            |
| 5                | Kemajuan teknologi (Pasar online)   | 5   | Bahan baku kuli jeruk yang bersifat musiman |
| 6                | Berkurangnya pesaing industry       | 6   | Harga bahan baku gula fluktuatif            |
| 7                | Magetan kota wisata                 |     |   |
| 8                | Harga bahan baku kulit jeruk stabil |     |   |

Sumber : Data primer diolah, 2016

### A. Tren

Tren dalam masyarakat terus berkembang sesuai zaman. Pergeseran budaya semakin menggeser kebiasaan masyarakat. Kebiasaan-kebiasaan tersebut akan berdampak pula terhadap perekonomian. Tren yang berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma antara lain ialah terkait dengan teknologi informasi dan perekonomian. Perekonomian di sini ialah terkait dengan MEA atau biasa disebut dengan Masyarakat Ekonomi Asia. Dimana MEA tersebut membuka perdagangan bebas antar negara se-Asia. Hal ini membuka peluang besar bagi agroindustri, terutama Agroindustri Wijaya Kusuma. Hal ini dapat diketahui dari adanya beberapa tawaran untuk mengeksport manisan buah ke luar negeri dalam



lingkup Asia. Namun, hal itu tidak dapat terwujud dikarenakan terdapat batas pasok minimum perbulan, yaitu 1 Ton atau 1.000 Kg sedangkan pihak agroindustri hanya dapat memproduksi sebesar 30 Kg per bulannya.

Tren lain yang berpengaruh ialah terkait dengan teknologi informasi, dimana teknologi informasi saat ini berkembang semakin pesat. Perkembangan tersebut menjadi pedang bermata dua bagi produsen kecil yang masih belum dapat menerima perkembangan tersebut. Berbeda dengan produsen besar yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi yang mudah mengimbangi pembaharuan. Salah satu pembaharuan atau pengembangan yang dimaksud ialah terkait dengan pasar online. Keberadaan pasar online sebenarnya dapat semakin memperluas pemasaran. Namun, hal itu belum dapat dimanfaatkan oleh pihak agroindustri karena belum memiliki kemampuan tersebut. Sehingga untuk sementara pengenalan produk baru dilakukan melalui beberapa pameran.

Selain dua kondisi tersebut juga terdapat beberapa hal yang berpengaruh terhadap agroindustri. Beberapa hal tersebut yaitu terkait dengan tingkat pendapatan, selera konsumen, kebijakan dan program pemerintah terkait dengan UMKM. Pada dasarnya, manisan kumelo merupakan produk yang memiliki segmentasi menengah ke atas, dengan kata lain pendapatan konsumen akan sangat berpengaruh pada tingkat konsumsi produk. Terkait dengan selera konsumen, produk ini memiliki keunikan yang berasal dari bahan bakunya. Keunikan tersebut dapat menarik perhatian konsumen untuk mencoba. Dan yang terakhir ialah terkait dengan kebijakan pemerintah terhadap pengembangan UMKM dan tingginya kuota ekspor. Program tersebut memiliki pengaruh terhadap agroindustri, terutama bantuan terhadap UMKM. Bantuan tersebut dapat dirasakan melalui Dinas Pertanian dan Dinas Perindustrian yang memberikan bantuan berupa peralatan dan legalitas PIRT. Selain itu, bantuan tersebut juga berupa bantuan finansial yaitu berupa perkreditan usaha yang dinaungi program pemberdayaan masyarakat miskin yaitu PNPM (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat). Untuk kuota ekspor pada dasarnya hal tersebut merupakan peluang besar untuk agroindustri. Namun, dikarenakan kurangnya kemampuan untuk memenuhi kuota produksi, hal tersebut belum dapat dimanfaatkan.

## B. Tekanan

Tekanan merupakan faktor luar yang berpengaruh terhadap suatu perusahaan. Tekanan tersebut dapat berupa tekanan yang berasal dari lingkungan biologi maupun sosial. Lingkungan biologi yaitu terkait dengan kondisi alam. Kondisi alam saat ini mengalami anomali iklim dimana saat ini terjadi pergeseran musim. Hal ini memiliki dampak terhadap ketersediaan bahan baku, terutama saat mendekati masa panen. Bahan baku akan banyak mengalami pembusukan dikarenakan terlalu banyaknya tingkat curah hujan didaerah tersebut. Sehingga hal tersebut dapat mengurangi produktivitas yang berdampak pada berkurangnya bahan baku.

Lingkungan kedua ialah lingkungan sosial terkait dengan pesaing. Pesaing ini terkait dalam pesaing dalam memasarkan dan pesaing dalam memperoleh bahan baku. Pesaing dalam pemasaran produk terdapat satu agroindustri yang sudah memiliki kredibilitas dalam masyarakat, hal ini mempersulit dalam pemasan produk. Namun, hal tersebut untuk sementara dapat di atasi karena agroindustri yang bersangkutan akan berhenti produksi dengan alasan kurangnya bahan baku. Namun saat ini, ada satu agroindustri yang berhenti untuk produksi dikarenakan kekurangan pasokan bahan baku. Hal ini tentunya menguntungkan bagi Agroindustri Wijaya Kusuma, dikarenakan pesaing industri bisa berkurang.

## C. Musiman

Kondisi lingkungan lain yang berpengaruh terhadap groindustri ialah terkait dengan bahan baku yang bersifat musiman. Musiman disini dikaji dari segi bahan baku dan harga. Berbeda ada kondisi pada umumnya, ketersediaan bahan baku tidak memiliki pengaruh terhadap harga. Hal ini dapat dilihat dari seberapa banyaknya bahan baku dimasa panen raya dan sedikitnya bahan baku dimasa sebelum panen yaitu bulan Maret dan April atau bulan Agustus dan seterusnya sama sekali tidak mempengaruhi harga yaitu Rp. 5.000,- per kilo. Hal ini merupakan kesepakatan yang telah di setujui oleh semua pihak agroindustri di Kota Magetan agar tidak terjadi persaingan dalam mendapat bahan baku. Namun, hal tersebut berbeda dengan bahan baku gula. Bahan baku gula yang semakin meningkat membuat agroindustri sulit untuk menekan biaya produksi.



### 5.2.3. Perumusan Strategi

#### 1. *The Input Stage*

##### a. Penentuan Bobot Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks IFE merupakan matrik yang digunakan setelah analisis faktor internal di Agroindustri Wijaya Kusuma. Faktor internal yang telah diketahui akan diberikan skor yang diperoleh dari pembobotan dan *rating*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepentingan dan pengaruh dari tiap-tiap faktor. Faktor-faktor yang akan dianalisis ialah terkait dengan kemampuan agroindustri dalam akses sumber daya baik itu modal alam, modal manusia, modal finansial, modal fisik maupun modal sosial. Tabel 28 ialah tabel dari matriks IFE :

Tabel 28. Analisis matriks IFE di Agroindustri Wijaya Kusuma

| No. | Faktor Internal                             | Bobot        | Rating | Skor         |
|-----|---|--------------|--------|--------------|
| 1   | Lingkungan kerja yang mendukung             | 0.037        | 3      | 0.110        |
| 2   | Akses tenaga kerja mudah                    | 0.038        | 3      | 0.115        |
| 3   | Akses bantuan pemerintah mudah              | 0.071        | 4      | 0.285        |
| 4   | Dekat dengan bahan baku                     | 0.037        | 3      | 0.110        |
| 5   | Kemudahan akses air bersih                  | 0.068        | 4      | 0.271        |
| 6   | Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi | 0.046        | 3      | 0.137        |
| 7   | Bermitra dengan petani di desa setempat     | 0.073        | 4      | 0.293        |
|     | <b>Total kekuatan</b>                       | <b>0.369</b> |        | <b>1.320</b> |
| 8   | Kinerja dan kualitas SDM masih rendah       | 0.068        | 4      | 0.271        |
| 9   | Tenaga kerja belum optimal                  | 0.051        | 2      | 0.102        |
| 10  | Akses modal sulit                           | 0.073        | 4      | 0.293        |
| 11  | Promosi hanya melalui even pemerintah       | 0.068        | 2      | 0.135        |
| 12  | Hanya memiliki satu tempat pemasaran        | 0.066        | 3      | 0.197        |
| 13  | Produksi bergantung dengan bahan baku       | 0.075        | 4      | 0.300        |
| 14  | Akses jalan ke rumas industri yang sulit    | 0.040        | 1      | 0.040        |
| 15  | Fungsi mesin kurang sesuai                  | 0.062        | 3      | 0.186        |
| 16  | Kekurangan bahan baku kulit jeruk           | 0.073        | 4      | 0.293        |
| 17  | Isi jeruk belum dimanfaatkan                | 0.055        | 3      | 0.165        |
|     | <b>Total kelemahan</b>                      | <b>0.631</b> |        | <b>1.982</b> |
|     | <b>Total kekuatan dan kelemahan</b>         | <b>1.000</b> |        | <b>3.302</b> |
|     | <b>Selisih</b>                              | <b>0.261</b> |        | <b>0.662</b> |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari tabel 28 dapat diketahui bahwa terdapat 17 faktor yang memiliki pengaruh terhadap agroindustri. Dimana total skor dari kekuatan yang dimiliki oleh Agroindustri Wijaya Kusuma ialah sebesar 1,320. Dari besar skor tersebut,

faktor yang memiliki skor tertinggi atau faktor yang memiliki pengaruh paling besar ialah menjalin mitra dengan petani jeruk setempat yang memiliki keterkaitan dengan penyediaan bahan baku yang berkelanjutan yang mana besar skornya adalah 0,293. Untuk total skor kelemahan sebesar 1,982, dimana dari skor tersebut yang paling berpengaruh ialah keterkaitan dengan keberlanjutan produksi yang sangat dipengaruhi dengan kondisi bahan baku dengan skor 0,300. Dari keseluruhan total total tersebut dapat diketahui selisih antara skor kekuatan dan skor kelemahan sebesar 0,662, dengan kondisi kelemahan memiliki skor lebih tinggi. Sedangkan total dari keseluruhan skor sebesar 3,302. Dari *scoring* di atas dapat diketahui bahwa total skor kekuatan lebih rendah dari skore kelemahan. Kondisi tersebut menjadikan Agroindustri Wijaya Kusuma memiliki banyak celah dikarenakan tingginya atau banyaknya kelemahan-kelemahan internal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kestabilan dan keberlangsungan agroindustri.

#### **b. Penentuan Bobot Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

Matriks EFE merupakan tahap lanjutan dari analisis faktor eksternal di Agroindustri Wijaya Kusuma. Tahap ini menganalisis mengenai skor dari masing-masing faktor eksternal yang memiliki pengaruh terhadap agroindustri. Faktor-faktor internal yang dianalisis ialah terkait dengan ancaman, tren dan musiman yang memiliki pengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma. Tabel 29 merupakan tabel dari analisis EFE:

Tabel 29. Analisis Matriks EFE di Agroindustri Wijaya Kusuma

| No. | Faktor Eksternal                    | Bobot        | Rating | Skor         |
|-----|-------------------------------------|--------------|--------|--------------|
| 1   | Keberadaan MEA                      | 0.065        | 2      | 0.130        |
| 2   | Permintaan ekspor tinggi            | 0.084        | 3      | 0.253        |
| 3   | Adanya kredit untuk UMKM            | 0.101        | 4      | 0.402        |
| 4   | Adanya dukungan dari pemerintah     | 0.087        | 4      | 0.348        |
| 5   | Kemajuan teknologi (Pasar online)   | 0.073        | 2      | 0.147        |
| 6   | Berkurangnya pesaing industry       | 0.041        | 2      | 0.082        |
| 7   | Magetan kota wisata                 | 0.071        | 3      | 0.212        |
| 8   | Harga bahan baku kulit jeruk stabil | 0.065        | 4      | 0.261        |
|     | <b>Total peluang</b>                | <b>0.587</b> |        | <b>1.834</b> |

Sumber : Data primer diolah, 2016



Tabel 29. (Lanjutan)

| No. | Faktor Eksternal                            | Bobot        | Rating | Skor         |
|-----|---|--------------|--------|--------------|
| 9   | Adanya pesaing                              | 0.052        | 2      | 0.103        |
| 10  | Produk pesaing cenderung unggul             | 0.082        | 2      | 0.163        |
| 11  | Persyaratan legalitas yang sulit            | 0.065        | 2      | 0.130        |
| 12  | Kondisi cuaca yang tidak menentu            | 0.076        | 3      | 0.228        |
| 13  | Bahan baku kuli jeruk yang bersifat musiman | 0.084        | 4      | 0.337        |
| 14  | Harga bahan baku gula fluktuatif            | 0.054        | 2      | 0.109        |
|     | <b>Total ancaman</b>                        | <b>0.413</b> |        | <b>1.071</b> |
|     | <b>Total peluang dan ancaman</b>            | <b>1.000</b> |        | <b>2.905</b> |
|     | <b>Selisih</b>                              | <b>0.174</b> |        | <b>0.764</b> |

Sumber : Data primer diolah, 2016

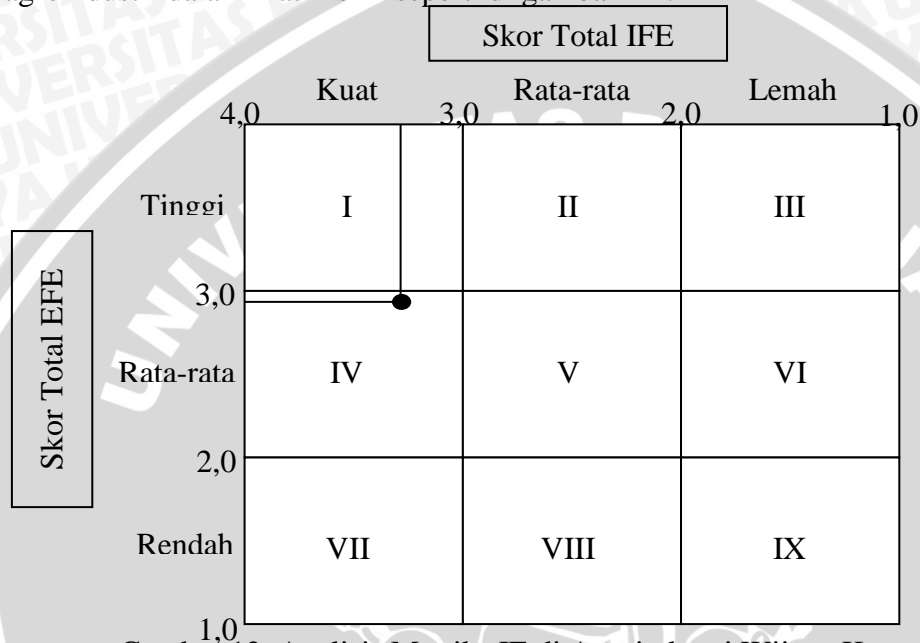
Dari tabel 29 dapat diketahui bahwa terdapat 14 faktor eksternal yang berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma. Dari 14 faktor tersebut delapan diantaranya merupakan peluang yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan agroindustri dengan total skor 1,834. Dimana dari skor tersebut yang memiliki kontribusi terbesar atau yang paling berpengaruh ialah adanya bantuan usaha untuk UMKM dari bank swasta maupun negeri yang disebut dengan KUR dengan kontribusi skor sebesar 0,402. Sedangkan enam faktor dari ke-14 faktor eksternal merupakan ancaman yang berpengaruh terhadap agroindustri. Total skor dari ancaman ialah 1,071, dimana faktor yang memiliki skor terbesar ialah kondisi bahan baku yang bersifat musiman dengan skor 0,337. Dari skor baik dari ancaman maupun peluang akan diperoleh skor keseluruhan sebesar 2,905 dan selisih sebesar 0,764 dengan kondisi peluang lebih besar dibandingkan dengan ancaman. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa faktor eksternal lebih banyak memberikan dampak positif bagi agroindustri. Hal tersebut tentunya akan menguntungkan Agroindustri Wijaya Kusuma. Karena dengan kondisi peluang eksternal yang tinggi akan lebih meminimalkan ancaman yang akan menghambat agroindustri.

## 2. *The Matching Stage*

### a. Analisis Matriks IE

Matriks IE merupakan tahapan lanjutan yang digunakan untuk menganalisis posisi Agroindustri Wijaya Kusuma dengan mempertimbangkan kondisi internal maupun eksternal yang berpengaruh. Matriks ini dibagi menjadi dua sumbu yaitu

X yang diisi dengan skor faktor internal dan sumbu Y yang diisi dengan faktor eksternal. Di antara sumbu-sumbu tersebut akan ditarik garis sesuai dengan nilai yang ditentukan dan akan dibagi menjadi sembilan sel. Penilaian ini dilakukan dengan menarik skor total dari masing-masing faktor, dimana skor faktor internal dari Agroindustri Wijaya Kusuma sebesar 3,302 yang merupakan sumbu y, dan skor faktor eksternal sebesar 2,905 disumbu x. Sehingga diperoleh posisi agroindustri dalam matriks IE seperti di gambar 12 :



Gambar 12. Analisis Matriks IE di Agroindustri Wijaya Kusuma

Sumber : Data primer diolah, 2016

Gambar 12 merupakan tabel yang menunjukkan bahwa Agroindustri Wijaya Kusuma merupakan agroindustri yang memiliki total skor faktor internal sebesar 3,302 dan skor total dari faktor eksternal sebesar 2,905. Dari nilai tersebut dapat ditarik dari garis horizontal atau skor total dari faktor eksternal dengan garis vertikal atau dari total skor faktor internal sampai keduanya berada pada titik temu. Titik temu tersebut menunjukkan posisi dari agroindustri yang mana dari hasil analisis Agroindustri Wijaya Kusuma berada dalam posisi kondisi internal yang bersifat kuat dan kondisi eksternal yang rata-rata yang apa bila digambarkan berada di sel IV. Dimana menurut Umar (2003) posisi di sel IV merupakan posisi yang cocok untuk menerapkan strategi *grow* dan *build*. Strategi *grow* dan *Guild* pada dasarnya diarahkan kepada strategi intensif seperti perluasan pasar dan pengembangan produk. Strategi perluasan pasar tersebut sangat cocok



keadaan agroindustri saat ini yang masih memiliki satu tempat pemasaran. Dengan strategi ini agroindustri dapat mengenalkan produknya kepada pasar secara luas yang tentunya nanti akan berdampak pada peningkatan penjualan produk. Perluasan pasar ini dapat dilakukan dengan mencoba alternatif pemasaran seperti dengan menggunakan media sosial serta mengirim produk manis kurnelo ke beberapa toko yang memasarkan produk oleh-oleh khas Magetan. Hal tersebut tentunya akan mendukung segmentasi pasar dan target pasar yang memang menekankan pada masyarakat dengan ekonomi menengah ke atas serta target yang membidik para wisatawan. Strategi yang kedua ialah pengembangan produk. Kualitas produk sangat penting untuk meningkatkan tingkat kepercayaan konsumen terhadap produk. Untuk meningkatkan kualitas ini dapat dilakukan dengan menganalisis kepuasan serta harapan konsumen terhadap produk manis. Kedua hal tersebut nantinya akan menjadi input dalam pengembangan produk. Komponen yang belum sesuai akan diperbaiki.

Pengembangan kualitas akan lebih baik jika dilakukan secara terus menerus. Hal tersebut dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan perbaikan produk, selain itu analisis kualitas tersebut jika nantinya akan membantu produsen dalam mengikuti perubahan selera dan tren pasar. Dengan begitu, loyalitas konsumen pun akan tercapai yang tentunya akan berdampak pula pada penjualan.

#### **b. Analisis SWOT**

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan cara sistematis untuk faktor-faktor terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara kondisi diantara faktor tersebut. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa SWOT merupakan matriks yang digunakan untuk menyusun strategi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dimana matriks ini dibagi menjadi dua dimensi yaitu faktor internal yang berisikan kekuatan dan kelebihan serta faktor eksternal yang berisi peluang dan ancaman. Untuk menyusun strategi untuk Agroindustri Wijaya Kusuma perlu penyesuaian antara faktor internal dan faktor eksternal untuk menciptakan strategi yang cocok dan bisa diterapkan oleh agroindustri. Tabel 30 merupakan hasil analisis strategi untuk Agroindustri Wijaya Kusuma yang menyesuaikan faktor internal yaitu modal sosial, modal manusia, modal alam, modal finansial

dan modal fisik yang telah digolongkan menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu tren, tekanan dan musiman yang dolongkan menjadi peluang dan ancaman bagi Agroindustri Wijaya Kusuma.

Tabel 30. Analisis SWOT di Agroindustri Wijaya Kusuma

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Internal Factors</p> <p style="text-align: center;">Eksternal Factors</p>  | <p><b>Streanght (Kekuatan)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja yang mendukung (S1).</li> <li>2. Akses tenaga kerja mudah (S2).</li> <li>3. Akses bantuan pemerintah mudah (S3).</li> <li>4. Dekat dengan bahan baku (S4).</li> <li>5. Kemudahan akses air bersih(S5).</li> <li>6. Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi(S6).</li> <li>7. Bermitra dengan petani di desa setempat (S7).</li> </ol> | <p><b>Weakness (Kelemahan)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja dan kualitas SDM masih rendah (W1).</li> <li>2. Tenaga kerja belum optimal (W2).</li> <li>3. Akses modal sulit (W3).</li> <li>4. Promosi hanya melalui even pemerintah (W4).</li> <li>5. Hanya memiliki satu tempat pemasaran (W5).</li> <li>6. Produksi bergantung dengan bahan baku (W6).</li> <li>7. Akses jalan ke rumas industri yang sulit (W7).</li> <li>8. Fungsi mesin kurang sesuai (W8).</li> <li>9. Kekurangan bahan baku kulit jeruk (W9).</li> <li>10. Isi jeruk belum termanfaatkan (W10).</li> </ol> |
| <p><b>Opportunity (Peluang)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keberadaan MEA (O1).</li> <li>2. Permintaan ekspor tinggi(O2).</li> <li>3. Adanya kredit untuk UMKM (O3).</li> <li>4. Adanya dukungan pemerintah (O4).</li> <li>5. Kemajuan teknologi (Pasar online) (O5).</li> <li>6. Berkurangnya pesaing industry manisan kummelo (O6).</li> <li>7. Magetan kota wisata (O7).</li> <li>8. Harga bahan baku kulit jeruk stabil (O8).</li> </ol> | <p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan produksi dengan substitusi bahan baku untuk memenuhi permintaan pasar (S4, S5, S6, O1, O2, O5, O6, O7).</li> <li>2. Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk melakukan pengembangan usaha (S1, S2, S3,O3, O4).</li> <li>3. Menjaga kepercayaan dengan mitra (S7, O8).</li> </ol>  | <p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM (W1, W2, W10, O4).</li> <li>2. Meningkatkan promosi untuk memperluas jangkauan pasar (W4, W5, O1, O2, O5, O7).</li> <li>3. Mengadakan bantuan dan pinjaman modal untuk memperbaiki sarana dan prasarana (W3, W8, W7, O3, O4).</li> <li>4. Menjalin kerjasama dengan petani jeruk pamelto di Kabupaten Magetan (W6, W9, O2, O6, O8).</li> </ol>   |
| <p><b>Treath (ancaman)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk pesaing cenderung unggul (T1).</li> <li>2. Adanya pesaing (T2).</li> <li>3. Persyaratan legalitas yang sulit (T3).</li> <li>4. Kondisi cuaca yang tidak menentu (T4).</li> <li>5. Bahan baku kuli jeruk musiman (T5).</li> <li>6. Harga bahan baku gula fluktuatif (T6).</li> </ol>   | <p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas produk (S1, S2, S4, S5, T1, T2, T3).</li> <li>2. Diverensiasi produk untuk mengatasi kekurangan bahan baku jeruk pamelto (S3, S6, S7, T4, T5, T6).</li> </ol>   | <p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan daya saing produk (W1, W2, W4, W5, W6, W7, T1, T2, T3).</li> <li>2. Penggunaan mesin khusus manisan untuk menambah umur ekonomis produk sehingga dapat menjaga pasokan produk saat bahan baku habis. (W8, W9, T4, T5, T6).</li> <li>3. Memanfaatkan isi jeruk pamelto agar pembelian bahan baku tidak bergantung pada jeruk rusak saja, sehigga hal ini mampu meningkatkan pasokan bahan baku.(W10, T4, T5).</li> </ol>   |

Sumber : Data primer diolah, 2016



Tabel 30 merupakan analisis matriks SWOT dari Agroindustri Wijaya Kusuma. Berdasarkan analisis tersebut dapat diketahui beberapa strategi yang dihasilkan dari penyesuaian kondisi internal dan eksternal agroindustri. Berikut ialah strategi-strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT.

1) Strategi S-O (Kekuatan dan Peluang)

Strategi S-O merupakan strategi yang dibentuk dengan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekuatan dan sebaliknya. Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada matriks SWOT didapatkan strategi S-O sebagai berikut :

- a) Peningkatan produksi dengan substitusi bahan baku untuk memenuhi permintaan pasar. Dimana strategi ini memanfaatkan kekuatan agroindustri yaitu dekat dengan bahan baku, kemudahan akses air bersih, dan produksi hortikultura daerah lumayan tinggi untuk meningkatkan produksi bulanan sehingga mampu memanfaatkan peluang pasar bebas asia dengan keberadaan MEA selain itu permintaan ekspor produk manisanpun cenderung tinggi. Hal ini juga didukung dengan adanya peluang terkait dengan kemajuan teknologi (Pasar online), berkurangnya pesaing industry manisan kismis dan Magetan kota wisata yang memungkinkan permintaan produk akan semakin besar jika bisa memanfaatkan peluang tersebut.
- b) Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk melakukan pengembangan usaha. Strategi ini memanfaatkan peluang yang diberikan pemerintah dalam mendukung kelangsungan usaha rakyat baik berupa pelatihan kepada sumber daya manusia maupun bantuan modal finansial.
- c) Menjaga kepercayaan dengan mitra. Strategi ini dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan mitra pemasok bahan baku yang sebagian besar berasal dari desa setempat untuk tetap menstabilkan harga sehingga tidak terjadi persaingan bahan baku.

2) Strategi S-T (Kekuatan dan Ancaman)

Strategi S-T merupakan strategi yang dibentuk dengan memanfaatkan kekuatan untuk menekan ancaman. Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada matriks SWOT didapatkan strategi S-O sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kualitas produk. Strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan dari agroindustri yaitu lingkungan kerja yang mendukung, akses

tenaga kerja mudah, dekat dengan bahan baku kemudahan akses air bersih untuk meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dengan produk lain dan mampu memperoleh legalitas dari Badan POM.

- b) Diverensiasi produk untuk mengatasi kekurangan bahan baku jeruk pamel. strategi ini bertujuan untuk meminimalkan ancaman agroindustri yang kekurangan bahan baku karena sifat bahan baku yang musiman dan diperparah dengan kualitas bahan baku yang rusak karena pengaruh cuaca serta harga gula yang cenderung fluktuatif. Untuk menangani hal tersebut perlu adanya diverensiasi produk dengan memanfaatkan peluang-peluang antara lain akses bantuan pemerintah mudah baik modal maupun pelatihan SDM, produksi hortikultura daerah lumayan tinggi serta bermitra dengan petani di desa setempat terkait bahan baku jeruk maupun non jeruk sebagai bahan baku produk lain.

### 3) Strategi W-O (Kelemahan dan Peluang)

Strategi W-O merupakan strategi yang dibentuk dengan memanfaatkan peluang untuk mengurangi kelemahan agroindustri. Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada matriks SWOT didapatkan strategi W-O sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM. Strategi ini merupakan strategi dalam upaya peningkatan kualitas SDM yang cenderung masih rendah. Karena itu perlu adanya dukungan pemerintah terkait dengan peningkatan modal manusia terutama untuk memberikan pengetahuan-pengetahuan terkait pemanfaatan isi jeruk yang sampai saat ini belum termanfaatkan.
- 2) Meningkatkan promosi untuk memperluas jangkauan pasar. Strategi ini bertujuan untuk memperluas pemasaran produk yang saat ini hanya memiliki satu tempat pemasaran dan baru memasarkan lewat even pemerintah dengan memanfaatkan peluang yang ada antara lain keberadaan MEA yang berdampak pada ekspor tinggi, kemajuan teknologi seperti pasar online dan magetan yang merupakan kota wisata.
- 3) Mengadakan bantuan dan pinjaman modal untuk memperbaiki sarana dan prasarana. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan sarana dan prasarana seperti mesin dan akses jalan yang memang masih perlu diperbaiki. Namun hal tersebut agak susah karena untuk mengadakan pinjaman modal ke agak sulit dikarenakan usia usaha yang masih kurang. Karena itu, perlu adanya



pengajuan pinjaman kepada instansi atau program-program yang didukung oleh pemerintah yang memiliki syarat pinjaman modal yang lebih ringan.

- 4) Menjalinkan kerjasama dengan petani jeruk pamelon di Kabupaten Magetan. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pasokan bahan baku yang masih kurang. Hal ini dilakukan karena produksi sendiri sangat bergantung pada bahan baku jeruk dikarenakan belum ada produk manisan lain yang menyebabkan jumlah produksinya rendah, sedangkan permintaan pasar ekspor tinggi apalagi ditambah dengan berkurangnya pesaing industri. Sehingga untuk meningkatkan pasokan bahan baku perlu menjalin mitra dengan petani luar daerah juga.

- 4) Strategi W-T (Kelemahan dan Ancaman)

Strategi W-T merupakan strategi yang dibentuk dengan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekuatan dan sebaliknya. Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada matriks SWOT didapatkan strategi S-O sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kualitas SDM untuk meningkatkan daya saing produk. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas SDM masih rendah. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan rasa kompetisi dari tenaga kerja untuk dapat meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing dan juga mampu mengembangkan pemasaran manisan karmelo.
- b) Penggunaan mesin khusus manisan untuk menambah umur ekonomis produk sehingga dapat menjaga pasokan produk saat bahan baku habis. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi kelemahan agroindustri yang diantaranya adalah fungsi mesin kurang sesuai dan kekurangan bahan baku kulit jeruk untuk menekan kondisi cuaca yang tidak menentu untuk menekan ancaman bahan baku kulit jeruk musiman, harga bahan baku gula fluktuatif.
- c) Memanfaatkan isi jeruk pamelon agar pembelian bahan baku tidak bergantung pada jeruk rusak saja, sehingga hal ini mampu meningkatkan pasokan bahan baku. Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan ancaman yaitu kondisi cuaca yang tidak tentu dan sifat bahan baku yang mengakibatkan pasokan bahan baku kurang dengan mengurangi kelemahan terkait dengan pemanfaatan isi jeruk. Karena isi jeruk tidak dimanfaatkan bahan baku hanya berasal dari jeruk yang tak terjual. Akan tetapi jika ada pemanfaatan isi jeruk dengan kata lain jeruk

segar pun akan masuk dalam agroindustri. Hal tersebut tentunya akan menambah jumlah bahan baku kulit jeruk.

Dari hasil analisis strategi-strategi dengan matriks SWOT tersebut, baik strategi S-O, strategi S-T, strategi W-O dan strategi W-T memiliki total 12 strategi. Dari keduabelas tersebut akan disederhanakan atau diambil kesimpulan menjadi lima strategi sebagai berikut :

1. Peningkatan pinjaman dan bantuan untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang berkaitan dengan produksi maupun penjualan (S3, W3, W5, W7, W8, O2, O4).
2. Peningkatan produksi untuk memenuhi permintaan pasar dengan melakukan kerjasama dengan petani jeruk pamelos (S4, S7, W9, O2, O8).
3. Peningkatan kualitas SDM, proses dan produk agar mampu meningkatkan daya saing produk (S1, S2, S4, S5, W1, W2, W6, W8, O4, O6, T1, T2, T3).
4. Diversifikasi produk manisan buah dengan komoditas hortikultura lainnya untuk menghindari bahan baku jeruk pamelos habis (S6, W6, W9, W10, O1, O3, T4, T5, T6).
5. Meningkatkan promosi produk ke media sosial untuk dapat memperluas jangkauan pasar (W4, W5, O1, O2, O5, O7).

#### 4. *The Decision Stage*

##### a. Analisis QSPM

Analisis QSPM merupakan tahapan terakhir dalam penyusunan strategi. Pada tahap ini diambil keputusan terkait strategi mana yang lebih diprioritaskan untuk diaplikasikan dalam Agroindustri Wijaya Kusuma. Untuk mengetahui prioritas tersebut perlu adanya penyesuaian strategi dengan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap agroindustri yang digambarkan dalam angka TAS (*Total Attractiveness Score*). Nilai tersebut diperoleh dari tingkat ketertarikan pihak agroindustri terhadap strategi untuk memanfaatkan mengatasi setiap faktor dengan mempertimbangkan setiap bobot atau tingkat kepentingan faktor. Tabel 31 merupakan hasil dari analisis QSPM yang menghasilkan prioritas strategi yang dapat diaplikasikan oleh Agroindustri Wijaya Kusuma.



Tabel 31. Hasil Akhir Analisis QSPM

| No. | Strategi   | TAS   |
|-----|--|-------|
| 1   | Peningkatan pinjaman dan bantuan untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang berkaitan dengan produksi maupun penjualan. | 2,000 |
| 2   | Peningkatan produksi untuk memenuhi permintaan pasar dengan melakukan kerjasama dengan petani jeruk pamelو.              | 3,993 |
| 3   | Peningkatan kualitas SDM, proses dan produk agar mampu meningkatkan daya saing produk.                                   | 5,298 |
| 4   | Diversifikasi produk manisan buah dengan komoditas hortikultura lainnya untuk menghindari bahan baku jeruk pamelو habis. | 5,304 |
| 5   | Meningkatkan promosi produk ke media sosial untuk dapat memperluas jangkauan pasar.                                      | 4,483 |

Sumber : Data primer diolah, 2016

Tabel 31 merupakan tabel hasil analisis QSPM yang menghasilkan prioritas dari alternatif strategi yang telah dirumuskan matriks SWOT. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa strategi pertama memiliki nilai 2,000, strategi kedua memiliki nilai TAS 3,993, strategi ketiga 5,298, strategi keempat 5,304 dan strategi kelima memiliki nilai TAS 4,483. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa urutan prioritas dari kelima alternatif strategi yang telah dirumuskan adalah sebagai berikut :

- 1) Diversifikasi produk manisan buah dengan komoditas hortikultura lainnya untuk menghindari bahan baku jeruk pamelو habis.
- 2) Peningkatan kualitas SDM, proses dan produk agar mampu meningkatkan daya saing produk.
- 3) Meningkatkan promosi produk ke media sosial untuk dapat memperluas jangkauan pasar.
- 4) Peningkatan produksi untuk memenuhi permintaan pasar dengan melakukan kerjasama dengan petani jeruk pamelو.
- 5) Peningkatan pinjaman dan bantuan untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang berkaitan dengan produksi maupun penjualan.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan terkait dengan kualitas produk *House of Quality* (HOQ) dan strategi pengembangan usaha menggunakan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan QSPM di Agroindustri Wijaya Kusuma, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kualitas produk manisan kormelo saat ini di Agroindustri Wijaya Kusuma masih kurang terpenuhi. Hal ini dikarenakan masih terdapat tiga atribut yang belum memenuhi tingkat kepuasan konsumen diantaranya adalah varian rasa, varian warna dan legalitas. Untuk tingkat persaingan produk pun masih dirasa kurang karena terdapat dua atribut yang memiliki nilai tingkat kepuasan lebih unggul diantaranya berat isi dan daya tahan. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu ditetapkan target perbaikan produk dimana target tersebut antara lain varian rasa minimal 2 varian, penggunaan bahan kemasan dengan *Polypropylen*, memiliki varian warna minimal 2, berat isi minimal 4 varian, harga diturunkan menjadi Rp.8.000,-, memperoleh legalitas Badan POM, dan penggunaan mesin khusus manisan untuk meningkatkan daya tahan. Dari target tersebut ada dua target yang sudah dipenuhi oleh pesaing yang diantaranya ialah terkait harga dan daya tahan. Sedangkan di Agroindustri Wijaya Kusuma masih belum memenuhi targetan tersebut.
2. Faktor internal yang berpengaruh terhadap Agroindustri Wijaya Kusuma dibagi menjadi dua yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan agroindustri antara lain ialah lingkungan kerja yang mendukung, akses tenaga kerja mudah, akses bantuan pemerintah mudah, dekat dengan bahan baku, kemudahan akses air bersih, produksi hortikultura daerah lumayan tinggi, bermitra dengan petani di desa setempat, lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan kelemahan agroindustri ialah kinerja dan kualitas SDM masih rendah, tenaga kerja belum optimal, akses modal sulit, promosi hanya melalui even pemerintah, hanya memiliki satu tempat pemasaran, produksi bergantung dengan bahan baku, akses jalan ke rumah industri yang sulit, fungsi mesin kurang sesuai, kekurangan bahan baku kulit jeruk dan isi jeruk belum dimanfaatkan. Untuk faktor eksternal juga dibagi menjadi dua yaitu peluang



dan ancaman. Peluang yang berpengaruh terhadap agroindustri antara lain keberadaan MEA, permintaan ekspor tinggi, adanya kredit untuk UMKM, adanya dukungan dari pemerintah, kemajuan teknologi (Pasar online), berkurangnya pesaing industri, Magetan kota wisata, dan harga bahan baku kulit jeruk stabil. Sedangkan ancaman yang berpengaruh terhadap agroindustri ialah adanya pesaing, produk pesaing cenderung unggul, persyaratan Legalitas yang sulit, kondisi cuaca yang tidak menentu, hahan baku kulit jeruk yang bersifat musiman, harga bahan baku gula fluktuatif.

3. Dari hasil analisis strategi pengembangan yang diperoleh didapatkan lima alternatif strategi yang sudah disusun sesuai dengan prioritas. Strategi tersebut ialah diversifikasi produk manisan buah dengan komoditas hortikultura lainnya untuk menghindari bahan baku jeruk pamelohabis sebagai prioritas utama, peningkatan kualitas SDM, proses dan produk agar mampu meningkatkan daya saing produk sebagai prioritas yang kedua, meningkatkan promosi produk ke media sosial untuk dapat memperluas jangkauan pasar sebagai strategi prioritas ketiga, peningkatan produksi untuk memenuhi permintaan pasar dengan melakukan kerjasama dengan petani jeruk pamelohabis sebagai prioritas keempat, dan peningkatan pinjaman dan bantuan untuk memperbaiki sarana dan prasarana yang berkaitan dengan produksi maupun penjualan sebagai strategi alternatif terakhir dalam pengembangan usaha di Agroindustri Wijaya Kusuma.

## 6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Agroindustri Wijaya Kusuma sebagai produsen Manisan Kurmelo antara lain ialah sebagai berikut :

1. Pengembangan produk manisan kurmelo diharapkan untuk memperhatikan harapan konsumen akan manisan kurmelo. Hal ini dikarenakan konsumen merupakan tujuan akhir dari produk. Terutama pada atribut varian rasa, varian warna dan legalitas yang masih belum mencapai tingkat kepuasan dari konsumen. Dengan begitu peningkatan kualitas produk akan lebih terarah atau terfokus pada kepuasan konsumen.

2. Dalam melakukan pengembangan usaha, perlu adanya perhatian khusus terhadap faktor-faktor lingkungan. Seperti yang telah dianalisis, Agroindustri Wijaya Kusuma berada pada posisi sel VI pada matriks IE. Sehingga akan lebih baik jika melakukan pengembangan pasar dan pengembangan produk manisan kormelo.
3. Mengingat kondisi pasokan bahan baku yang bermasalah, akan lebih baik jika melakukan kerjasama dengan petani jeruk di Kabupaten Magetan. Hal ini juga bisa dilakukan dengan bekerjasama dengan dinas pertanian untuk mensosialisasikan kerjasama tersebut. Dan ditambah lagi dengan adanya pemanfaatan isi jeruk. Hal ini juga akan menambah jumlah jeruk yang dibeli serta meningkatkan kualitas bahan baku, karena bahan baku yang dipakai tidak lagi berasal dari bahan baku yang mengalami kerusakan. Serta untuk mengatasi permintaan pasar yang tinggi, hal tersebut bisa diatasi dengan penggunaan bahan lain, seperti tomat, pepaya dan buah-buahan lain. Mengingat magetan termasuk kabupaten yang memiliki produksi hortikultura yang lumayan tinggi, serta kuota ekspor yang tidak hanya dibatasi pada manisan kormelo saja, akan tetapi manisan buah.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lagi kondisi-kondisi internal dan eksternal suatu agroindustri dengan menggunakan konsep *livelihood assets* dengan memanfaatkan konsep tersebut sampai dengan keluarnya *output* berupa strategi yang dianalisis menggunakan pentagon yang menggambarkan kondisi akses sumber daya serta mengkaji kembali faktor-faktor lain di *livelihoods assets*.



## DAFTAR PUSTAKA

- AAK. 1994. *Budidaya Tanaman Jeruk*. Kanius. Jakarta.
- Aliyah, Nurul. 2013. *Pengaruh Kualitas Produk Bunga Potong Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Kasus Di CV. Arjuna Flora Bumiaji Kota Batu)*. Universitas Brawijaya. Malang.
- BPS Kabupaten Magetan. 2014. *Tingkat Pengangguran Terbuka Tahun 2005-2014* (Online). Available at [magetankab.bps.go.id](http://magetankab.bps.go.id) (Verified 29 September. 2016).
- Deptan. 2014. *Produktivitas Jeruk Besar*. (Online) Available at [www.aplikasi.kementrianpertanian](http://www.aplikasi.kementrianpertanian). (Verified 17 Jan. 2016).
- Deptan. 2014. *Produktivitas Tomat*. (Online) Available at [www.aplikasi.kementrianpertanian](http://www.aplikasi.kementrianpertanian). (Verified 10 September. 2016).
- DIFD. 1999. *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets*. (Online) Available at <http://www.eldis.org/>. (Verified 3 March. 2016).
- Evanz, James R dan William M. Lindsay. 2007. *Pengantar Sig Sigma*. Salemba Empat. Jakarta. (Online) Available at <http://www.google.book.co.id/> (Verified 3 March. 2016).
- Ginting, Rosnani. 2003. *Perancangan Produk*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Harlianti, Nikmatus Ayu. 2013. *Analisis Strategi Pengembangan Kualitas Produk SUOKLAT (Surabaya Coklat) Produksi CV. Tritunggal Jaya*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. *Manajemen Operasi*. Salemba Empat: Jakarta
- Hermawan, Asep. 2008. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. PT Grasindo. Jakarta.
- Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta. (Online) available at <http://www.google.book.co.id/>(Verified 3 March. 2016).
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. ANDI . Yogyakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen pemasaran Edisi 13 Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Kusnadi. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Universitas Brawijaya. Malang.

- Marimin. 2004. *Teknik dan aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo. Jakarta. (Online) available at <http://www.google.book.co.id/> (Verified 3 March. 2016).
- Nasution. 2012. *Metode Research*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Novalis, Rizka Adida. 2015. *Analisis Kualitas dan Strategi Pengembangan Produk Kripik Nangka*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Pearce II, Jhon A dan Richard B Robinso. 1997. *Manajemen Strategi*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Pearce II, Jhon A dan Richard B Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategi-formulasi, implementasi, dan Pengendalian Edisi 10 Buku 1*. Salemba Empat. Jakarta.
- Putri, Saraswati Retami. 2013. *Analisis Kualitas Dan Strategi Pengembangan Produk Abon Jamur AILANI*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rismunandar. 1983. *Bertanam Jeruk*. Tarate. Bandung
- Rukmana, H Rahmat. 2006. *Kalua Kulit Jeruk Besar*. Kanius. Yogyakarta.
- Rukmana, H. Rahmat. 2009. *Potensi dan Prospeknya Jeruk Besar*. Kanius. Yogyakarta.
- Schroder, Roger G. 1997. *Manajemen Operasi, Pengambilan Keputusan dalam Fungsi Operasi*. Jakarta : Erlangga.
- Suardi. 2001. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000*. PPM.Jakarta.
- Sunarto. 1994. *Manajemen Strategi*. STIE Malangkucecwara.Malang.
- Supriyanti dan Erma Suryani.2006. *Peran, Peluang dan Kendala Pengembangan Agroindustri di Indonesia* (Jurnal). Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Pemasaran & Perilaku konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. (Online) available at <http://www.google.book.co.id/> (Verified 3 March. 2016).



Zaini, Nur Fatma. 2013. *Analisis Strategi Pengendalian Kualitas Produk Ekspor Tape “Spesial 82” untuk Pengembangan Usaha (Studi Kasus pada UD. Ravita, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo)*. Universitas Brawijaya. Malang.

Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Graha Ilmu. Yogyakarta.



## Lampiran 1. Data Produksi Jeruk Pameo di Indonesia

| Lokasi                              | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Aceh                                | 11,226 | 12,333 | 11,626 | 11,379 | 12,159 | 0    |
| Sumatera Utara                      | 7,235  | 5,491  | 11,896 | 7,697  | 13,615 | 0    |
| Sumatera Barat                      | 124    | 187    | 229    | 213    | 316    | 0    |
| Riau                                | 285    | 374    | 290    | 285    | 326    | 0    |
| Jambi                               | 579    | 633    | 2,074  | 248    | 198    | 0    |
| Sumatera Selatan                    | 437    | 422    | 604    | 357    | 313    | 0    |
| Bengkulu                            | 647    | 388    | 640    | 693    | 245    | 0    |
| Lampung                             | 735    | 1,084  | 639    | 633    | 743    | 0    |
| Kepulauan Bangka<br>Belitung        | 203    | 75     | 129    | 79     | 74     | 0    |
| Kepulauan Riau                      | 0      | 96     | 162    | 127    | 86     | 0    |
| Daerah Khusus<br>Ibukota Jakarta    | 0      | 2      | 100    | 104    | 4      | 0    |
| Jawa Barat                          | 3,553  | 4,149  | 3,281  | 3,928  | 4,418  | 0    |
| Jawa Tengah                         | 7,117  | 4,912  | 4,505  | 9,611  | 12,270 | 0    |
| Daerah Istimewa<br>Yogyakarta       | 240    | 280    | 348    | 448    | 420    | 0    |
| Jawa Timur                          | 22,531 | 12,967 | 27,709 | 20,793 | 23,678 | 0    |
| Banten                              | 627    | 552    | 154    | 302    | 206    | 0    |
| Bali                                | 656    | 413    | 404    | 433    | 548    | 0    |
| Nusa Tenggara Barat                 | 4,144  | 3,058  | 4,148  | 2,885  | 1,496  | 0    |
| Nusa Tenggara<br>Timur              | 5,910  | 3,851  | 4,115  | 4,433  | 5,152  | 0    |
| Kalimantan Barat                    | 1,019  | 1,305  | 1,387  | 1,312  | 1,048  | 0    |
| Kalimantan Tengah                   | 788    | 518    | 669    | 894    | 1,270  | 0    |
| Kalimantan Selatan                  | 1,612  | 1,556  | 1,403  | 1,384  | 1,449  | 0    |
| Kalimantan Timur                    | 653    | 491    | 657    | 704    | 611    | 0    |
| <sup>[15]</sup> Kalimantan<br>Timur | 0      | 491    | 657    | 0      | 0      | 0    |
| Kalimantan Utara                    | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0    |
| Sulawesi Utara                      | 776    | 392    | 403    | 407    | 167    | 0    |
| Sulawesi Tengah                     | 1,125  | 1,677  | 1,066  | 1,000  | 668    | 0    |
| Sulawesi Selatan                    | 12,048 | 35,591 | 31,462 | 33,052 | 56,799 | 0    |
| Sulawesi Tenggara                   | 2,275  | 1,888  | 1,241  | 1,316  | 1,675  | 0    |
| Gorontalo                           | 198    | 124    | 114    | 110    | 147    | 0    |
| Sulawesi Barat                      | 2,645  | 857    | 500    | 428    | 392    | 0    |
| Maluku                              | 134    | 369    | 230    | 505    | 376    | 0    |
| Maluku Utara                        | 0      | 245    | 375    | 143    | 246    | 0    |
| Papua Barat                         | 157    | 159    | 186    | 65     | 45     | 0    |
| Papua                               | 608    | 630    | 629    | 370    | 128    | 0    |

Sumber : Deptan, 2014



## Lampiran 2. Data Produksi Jeruk di Jawa Timur

| Lokasi           | 2010   | 2011  | 2012   | 2013   | 2014 | 2015 |
|------------------|--------|-------|--------|--------|------|------|
| Kab. Pacitan     | 51     | 126   | 81     | 359    | 0    | 0    |
| Kab. Ponorogo    | 0      | 1     | 2      | 2      | 0    | 0    |
| Kab. Trenggalek  | 20     | 7     | 35     | 27     | 0    | 0    |
| Kab. Tulungagung | 2      | 5     | 9      | 9      | 0    | 0    |
| Kab. Blitar      | 10     | 6     | 17     | 4      | 0    | 0    |
| Kab. Kediri      | 27     | 66    | 20     | 57     | 0    | 0    |
| Kab. Malang      | 37     | 47    | 42     | 27     | 0    | 0    |
| Kab. Lumajang    | 0      | 1     | 21     | 9      | 0    | 0    |
| Kab. Jember      | 0      | 0     | 0      | 0      | 41   | 0    |
| Kab. Jember      | 957    | 2,488 | 1,012  | 22     | 0    | 0    |
| Kab. Banyuwangi  | 0      | 0     | 0      | 0      | 199  | 0    |
| Kab. Banyuwangi  | 0      | 124   | 283    | 123    | 0    | 0    |
| Kab. Bondowoso   | 17     | 72    | 122    | 40     | 0    | 0    |
| Kab. Situbondo   | 1      | 1     | 3      | 3      | 0    | 0    |
| Kab. Probolinggo | 15     | 13    | 18     | 47     | 0    | 0    |
| Kab. Pasuruan    | 34     | 45    | 59     | 54     | 0    | 0    |
| Kab. Mojokerto   | 5      | 7     | 6      | 8      | 0    | 0    |
| Kab. Madiun      | 187    | 89    | 76     | 297    | 0    | 0    |
| Kab. Magetan     | 20,390 | 9,559 | 25,399 | 18,683 | 0    | 0    |
| Kab. Ngawi       | 207    | 133   | 284    | 324    | 0    | 0    |
| Kab. Tuban       | 0      | 0     | 1      | 1      | 0    | 0    |
| Kab. Lamongan    | 3      | 2     | 4      | 1      | 0    | 0    |
| Kab. Gresik      | 9      | 8     | 43     | 9      | 0    | 0    |
| Kab. Bangkalan   | 453    | 61    | 112    | 629    | 0    | 0    |
| Kab. Sumenep     | 41     | 22    | 22     | 12     | 0    | 0    |
| Kota Malang      | 41     | 30    | 30     | 24     | 0    | 0    |
| Kota Pasuruan    | 24     | 10    | 8      | 7      | 0    | 0    |
| Kota Mojokerto   | 0      | 2     | 0      | 0      | 0    | 0    |
| Kota Madiun      | 2      | 44    | 0      | 15     | 0    | 0    |

Sumber : Deptan, 2014

### Lampiran 3. Data Produksi Jeruk di Sulawesi Selatan

| Lokasi                        | 2010 | 2011 | 2012   | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|------|------|--------|------|------|------|
| Kab. Kepulauan Selayar        | 0    | 0    | 17     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Bulukumba                | 0    | 0    | 326    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Bantaeng                 | 0    | 0    | 4      | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Jeneponto                | 0    | 0    | 21     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Takalar                  | 0    | 0    | 237    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Gowa                     | 0    | 0    | 1,984  | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Sinjai                   | 0    | 0    | 3,519  | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Maros                    | 0    | 0    | 786    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Pangkajene Dan Kepulauan | 0    | 0    | 20,902 | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Barru                    | 0    | 0    | 178    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Bone                     | 0    | 0    | 370    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Soppeng                  | 0    | 0    | 373    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Wajo                     | 0    | 0    | 570    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Sidenreng Rappang        | 0    | 0    | 93     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Pinrang                  | 0    | 0    | 83     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Enrekang                 | 0    | 0    | 626    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Luwu                     | 0    | 0    | 33     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Tana Toraja              | 0    | 0    | 290    | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Luwu Utara               | 0    | 0    | 2      | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Luwu Timur               | 0    | 0    | 20     | 0    | 0    | 0    |
| Kab. Toraja Utara             | 0    | 0    | 1,013  | 0    | 0    | 0    |
| Kota Pare-pare                | 0    | 0    | 15     | 0    | 0    | 0    |
| Kota Palopo                   | 0    | 0    | 1      | 0    | 0    | 0    |

Sumber : Deptan, 2014





## Lampiran 4. Data Produksi Tomat di Jawa Timur

| Lokasi           | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014  | 2015 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| Kab. Pacitan     | 40     | 96     | 102    | 152    | 0     | 0    |
| Kab. Ponorogo    | 384    | 266    | 644    | 488    | 0     | 0    |
| Kab. Trenggalek  | 12     | 118    | 53     | 25     | 0     | 0    |
| Kab. Tulungagung | 525    | 524    | 1,421  | 839    | 0     | 0    |
| Kab. Blitar      | 2,938  | 3,555  | 2,540  | 1,906  | 0     | 0    |
| Kab. Kediri      | 10,051 | 8,893  | 8,971  | 9,030  | 0     | 0    |
| Kab. Malang      | 19,103 | 29,933 | 19,656 | 25,048 | 0     | 0    |
| Kab. Lumajang    | 3,513  | 4,683  | 6,797  | 3,500  | 0     | 0    |
| Kab. Jember      | 3,112  | 1,414  | 1,294  | 1,163  | 0     | 0    |
| Kab. Banyuwangi  | 2,986  | 3,209  | 1,998  | 2,489  | 0     | 0    |
| Kab. Bondowoso   | 543    | 742    | 636    | 563    | 0     | 0    |
| Kab. Situbondo   | 233    | 188    | 736    | 838    | 0     | 0    |
| Kab. Probolinggo | 668    | 273    | 1,666  | 2,605  | 0     | 0    |
| Kab. Pasuruan    | 0      | 0      | 0      | 174    | 549   | 0    |
| Kab. Pasuruan    | 594    | 756    | 525    | 259    | 0     | 0    |
| Kab. Sidoarjo    | 0      | 0      | 16     | 0      | 0     | 0    |
| Kab. Mojokerto   | 334    | 497    | 178    | 1,763  | 0     | 0    |
| Kab. Jombang     | 121    | 68     | 205    | 55     | 0     | 0    |
| Kab. Nganjuk     | 184    | 147    | 221    | 6      | 0     | 0    |
| Kab. Madiun      | 156    | 340    | 569    | 716    | 0     | 0    |
| Kab. Magetan     | 825    | 2,364  | 4,113  | 3,472  | 0     | 0    |
| Kab. Ngawi       | 608    | 580    | 563    | 559    | 0     | 0    |
| Kab. Bojonegoro  | 0      | 364    | 205    | 307    | 5,264 | 0    |
| Kab. Bojonegoro  | 216    | 353    | 226    | 327    | 0     | 0    |
| Kab. Tuban       | 501    | 362    | 974    | 369    | 0     | 0    |
| Kab. Lamongan    | 187    | 143    | 277    | 68     | 0     | 0    |
| Kab. Gresik      | 0      | 0      | 0      | 0      | 431   | 0    |
| Kab. Gresik      | 358    | 140    | 530    | 451    | 0     | 0    |
| Kab. Bangkalan   | 3      | 21     | 33     | 63     | 0     | 0    |
| Kab. Sampang     | 288    | 148    | 228    | 176    | 0     | 0    |
| Kab. Pamekasan   | 523    | 612    | 1,252  | 1,154  | 0     | 0    |
| Kab. Sumenep     | 318    | 314    | 359    | 307    | 0     | 0    |
| Kota Blitar      | 12     | 19     | 12     | 7      | 0     | 0    |
| Kota Malang      | 304    | 79     | 70     | 15     | 0     | 0    |
| Kota Probolinggo | 0      | 38     | 15     | 4      | 0     | 0    |
| Kota Surabaya    | 5      | 13     | 36     | 78     | 0     | 0    |
| Kota Batu        | 6,696  | 6,754  | 5,103  | 4,937  | 0     | 0    |

Sumber : Deptan, 2014

Lampiran 5. Kuisisioner Perusahaan Tahap 1



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

**KUISIONER**

**Internal Agroindustri Wijaya Kusuma**

**A. Umum**

1. Siapa Pemilik/Ketua Agroindustri Wijaya Kusuma?

Nama :

Alamat :

Umur :

Status Perkawinan :

Tingkat pendidikan :

2. Bagaimana sejarah berdirinya Agroindustri Wijaya Kusuma?

Nama pendiri agroindustri :

Tahun berdiri :

Alamat agroindustri :

Pelaku :

Bidang usaha :

Cakupan pasar :

Lokasi pemasaran :

Modal usaha :

Dasar berdirinya perusahaan :

Pihak lain yang terlibat dalam pengembangan :

3. Apakah visi dan misi Agroindustri Wijaya Kusuma?

Visi : .....

.....

Misi : .....

.....

.....





**Lampiran 5. (Lanjutan)**

4. Apa alasan memilih manisan kurmelo sebagai produk utama yang diproduksi di Agroindustri Wijaya Kusuma?
- .....
- .....

5. Jenis produk apa saja yang diproduksi oleh Agroindustri Wijaya Kusuma?

| No. | Jenis Produk | $\Sigma$ Produksi | Permintaan | Harga |
|-----|--------------|-------------------|------------|-------|
| 1   |              |                   |            |       |
| 2   |              |                   |            |       |
| 3   |              |                   |            |       |
| 4   |              |                   |            |       |

6. Apakah produk manisan kurmelo sudah memenuhi standar untuk produk makanan di Indonesia?

| No. | Standarisasi      | Ya | Tidak | Keterangan |
|-----|-------------------|----|-------|------------|
| 1   | PIRT              |    |       |            |
| 2   | Label halal (MUI) |    |       |            |
| 3   | BPPOM             |    |       |            |
| 4   | ISO               |    |       |            |

**B. Sumber Daya Manusia**

1. Berapa jumlah pekerja yang ada di Agroindustri Wijaya Kusuma? Dan bagaimana pembagian kerjanya?

| No.                | Bagian             | Tenaga kerja |   |       | HOK |
|--------------------|--------------------|--------------|---|-------|-----|
|                    |                    | L            | P | Total |     |
| 1                  | Produksi           |              |   |       |     |
| 2                  | Pemasaran          |              |   |       |     |
| 3                  | Keuangan           |              |   |       |     |
| 4                  | SDM                |              |   |       |     |
| 5                  | Lain-lain<br>..... |              |   |       |     |
| Total Tenaga Kerja |                    |              |   |       |     |

**Lampiran 5. (Lanjutan)**

2. Apakah jumlah karyawan di agroindustri tersebut sudah optimal untuk melakukan produksi?

Ya/Tidak.

Alasannya : .....

3. Bagaimana jenjang pendidikan karyawan atau tenaga kerja yang ada di Agroindustri Wijaya Kusuma?

| No. | Nama | Bagian | Pendidikan terakhir |
|-----|------|--------|---------------------|
|     |      |        |                     |
|     |      |        |                     |
|     |      |        |                     |
|     |      |        |                     |
|     |      |        |                     |

4. Apakah terdapat karyawan yang memiliki ketrampilan khusus yang dapat diberikan tanggung jawab setiap bagian baik di produksi, pemasaran, keuangan, maupun penyedia bahan baku?

| No. | Bagian             | Ketrampilan |       | Keterangan |
|-----|--------------------|-------------|-------|------------|
|     |                    | Ada         | Tidak |            |
| 1   | Produksi           |             |       |            |
| 2   | Pemasaran          |             |       |            |
| 3   | Keuangan           |             |       |            |
| 4   | SDM                |             |       |            |
| 5   | Lain-lain<br>..... |             |       |            |

5. Bagaimana kinerja karyawan yang ada di Agroindustri Wijaya Kusuma?

| No. | Kinerja   | Tercapai/ Tidak | Keterangan |
|-----|-----------|-----------------|------------|
| 1   | Kehadiran |                 |            |
| 2   | Kecakapan |                 |            |



**Lampiran 5. (Lanjutan)**

6. Apakah konsisi lingkungan pekerja mampu mendukung kinerja karyawan? Sebutkan alasannya!

| No. | Kondisi lingkungan kerja  | Ada/Tidak | Berpengaruh/Tidak | keterangan |
|-----|---------------------------|-----------|-------------------|------------|
| 1   | Komunikasi antar karyawan |           |                   |            |
| 2   | Kebersihan                |           |                   |            |
| 3   | Kebisingan                |           |                   |            |

7. Apakah terdapat kesulitan dalam memperoleh pekerja yang terampil, memiliki pengetahuan, sehat dan memiliki kemampuan di bidang yang dibutuhkan? Sebutkan alasannya!

Ya/Tidak

Alasannya : .....

8. Kesulitan apa yang dialami dalam memanajemen sumber daya manusia dan bagaimana solusinya?

| No. | Permasalahan | Solusi |
|-----|--------------|--------|
| 1   |              |        |
| 2   |              |        |
| 3   |              |        |

9. Apakah ada keunggulan lain yang dimiliki oleh pihak agroindustri dalam hal sumberdaya manusia dan manajemennya? Sebutkan dan jelaskan alasannya!

.....

**C. Sumber Daya Alam**

1. Bagaimana pihak agroindustri memenuhi persediaan bahan baku untuk produksi?

.....

**Lampiran 5. (Lanjutan)**

2. Di Sukomoro merupakan salah satu sentra produksi jeruk pameo sebagai bahan baku pembuatan manisan, apakah hal tersebut mampu memenuhi kebutuhan agroindustri dalam pemenuhan bahan baku? Beri alasannya!

Total produksi : .....

Permintaan : .....

Sesuai/Tidak

Tindakan Perbaikan : .....

3. Apa saja kesulitan atau permasalahan lain yang dialami dalam memperoleh bahan baku serta bahan pelengkap lain yang sesuai kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan? Dan bagaimana solusinya?

| No. | Permasalahan | Solusi |
|-----|--------------|--------|
| 1   |              |        |
| 2   |              |        |
| 3   |              |        |

4. Apakah ada keunggulan lain yang dimiliki oleh pihak agroindustri dalam hal kekayaan alam yang dimiliki? Sebutkan dan jelaskan alasannya!

.....  
 .....

**D. Modal Finansial**

1. Bagaimana sistem permodalan awal yang digunakan dalam mendirikan agroindustri ini?

| No.         | Sumber modal  | Prosentase | $\Sigma$ Modal |
|-------------|---------------|------------|----------------|
| 1           | Modal sendiri |            |                |
| 2           | Modal asing   |            |                |
| Total modal |               |            |                |

2. Kesulitan apa yang pihak agroindustri alami untuk memperoleh akses modal finansial? Bagaimana solusi yang dilakukan?

.....  
 .....



**Lampiran 5. (Lanjutan)**

3. Apakah ada keunggulan lain yang dimiliki oleh pihak agroindustri dalam hal dalam hal modal finansial dan manajemennya? Sebutkan dan jelaskan alasannya!

.....  
 .....

**E. Modal Sosial**

1. Apakah dalam pengembangan bisnis manisan kormelo ini pihak agroindustri melakukan kerja sama dengan beberapa individu atau instansi/kelompok terkait? Kalau ada kerjasama, sebutkan, dan kenapa melakukan kerjasama tersebut?

.....  
 .....

2. Bagaimana sistem kerjasama yang di lakukan pihak agroindustri wijaya kusuma dengan individu atau instansi terkait?

.....  
 .....

3. Apakah pertukaran informasi dan kebutuhan antar pihak terkait kerjasama dapat berjalan dengan baik? Apa alasannya?

.....  
 .....

4. Bagaimana tingkat kepercayaan anda terhadap individu atau instansi yang bekerjasama dengan anda? Apa alasannya?

.....  
 .....

5. Bagaimana promosi yang dilakukan agroindustri untuk memasarkan produknya?

1. Media yang digunakan : .....

Alasannya : .....

2. Sasaran promosi : .....

Alasannya : .....



**Lampiran 5. (Lanjutan)**

6. Adakah kesulitan atau permasalahan lain yang dialami terkait dengan hubungan agroindustri dengan mitra maupun dengan konsumen? Jika ada jelaskan dan bagaimana solusi yang dilakukan?

| No. | Permasalahan | Solusi |
|-----|--------------|--------|
| 1   |              |        |
| 2   |              |        |
| 3   |              |        |

7. Apakah ada keunggulan lain yang dimiliki oleh pihak agroindustri dalam hal hubungan agroindustri dengan mitra maupun dengan konsumen yang mampu mendukung pengembangan agroindustri? Sebutkan dan jelaskan alasannya!

.....

.....

**F. Sumber Daya Fisik**

1. Bagaimana metode dan alat yang digunakan dalam dalam produksi manisan kulit jeruk ini?

| N o. | Mesin | Fungsi | Kapasitas | Lama pemakaian | Kondisi mesin |
|------|-------|--------|-----------|----------------|---------------|
| 1    |       |        |           |                |               |
| 2    |       |        |           |                |               |
| 3    |       |        |           |                |               |
| 4    |       |        |           |                |               |
| 5    |       |        |           |                |               |
| 6    |       |        |           |                |               |
| 7    |       |        |           |                |               |
| 8    |       |        |           |                |               |

2. Apakah kondisi mesin tersebut dapat mempengaruhi kualitas produk?

Ya/Tidak

Alasannya : .....

.....



**Lampiran 5. (Lanjutan)**

3. Menurut anda apakah lokasi pemasaran saat ini sudah strategis? Apa alasannya?

| No. | Akses  | Ya/Tidak | Keterangan |
|-----|--|----------|------------|
| 1   | Kemudahan akses jalan                              |          |            |
| 2   | Lokasi strategis sehingga mudah ditemukan konsumen |          |            |
| 3   | .....  |          |            |

4. Apakah ada kesulitan atau permasalahan lain yang berkaitan dengan sarana dan prasarana yang ada di agroindustri tersebut?

| No. | Permasalahan Sarana/Prasarana | Ada/Tidak | Keterangan | Solusi |
|-----|-------------------------------|-----------|------------|--------|
| 1   | Tempat produksi               |           |            |        |
| 2   | Sarana transportasi           |           |            |        |
| 3   | Lain-lain.....                |           |            |        |
| 4   | .....                         |           |            |        |

9. Apakah ada keunggulan lain yang dimiliki oleh pihak agroindustri dalam hal sarana dan prasana yang mampu mendukung perkembangan agroindustri? Sebutkan dan jelaskan alasannya!

.....

.....



**Lampiran 5. (Lanjutan)****Eksternal Agroindustri Wijaya Kusuma****A. Tren**

1. Saat ini merupakan pemberlakuan MEA (Masyarakat Ekonomi Asia). Apakah hal itu berpengaruh terhadap agroindustri? Jika iya, bagaimana penaruhnya?

.....  
.....

2. Dengan adanya peningkatan teknologi yang semakin tinggi, gaya hidup masyarakatpun akan berubah, salah satunya ialah media pasar online. Apakah hal tersebut berpengaruh terhadap agroindustri? Jika iya, bagaimana pengaruhnya?

.....  
.....

3. Apakah anda mengikuti perkembangan teknologi terutama dalam hal promosi dan penjualan? Jika iya, apa alasannya?

.....  
.....

4. Apakah tingkat pendapatan mempengaruhi pembelian produk agroindustri?

.....  
.....

5. Bagaimana permintaan pasar terhadap produk manisan kumelo?

.....  
.....

6. Apakah selera konsumen dapat mempengaruhi agroindustri? Jika iya, bagaimana pengaruhnya?

.....  
.....

7. Apakah anda mengetahui adanya program pemerintah yang di gunakan dalam pemberdayaan UMKM?

.....  
.....



**Lampiran 5. (Lanjutan)**

8. Bagaimana pengaruh program tersebut terhadap pengembangan agroindustri?

.....  
.....

9. Apakah pemerintah juga memiliki andil dalam membantu mengembangkan agroindustri? Jika iya, bagaimana peran pemerintah dalam membantu pengembangan agroindustri?

.....  
.....

10. Apakah kebijakan pemerintah terkait dengan subsidi ekspor mempengaruhi agroindustri? Apa alasannya?

.....  
.....

**B. Tekanan**

1. Apakah keinginan konsumen mendapatkan produk yang aman (terkait legalita) mempengaruhi penjualan produk manisan karmelo? Apa alasannya?

.....  
.....

2. Apakah produk manisan karmelo ini memiliki pesaing? Jika ada, bagaimana anda menghadapi persaingan tersebut?

.....  
.....

3. Apakah kondisi cuaca mempengaruhi ketersediaan bahan baku bagi agroindustri? Apa alasannya?

.....  
.....

4. Apakah terdapat konflik tertentu dimasyarakat yang mempengaruhi agroindustri? Apa pengaruhnya dan mengapa hal itu dapat mempengaruhi?

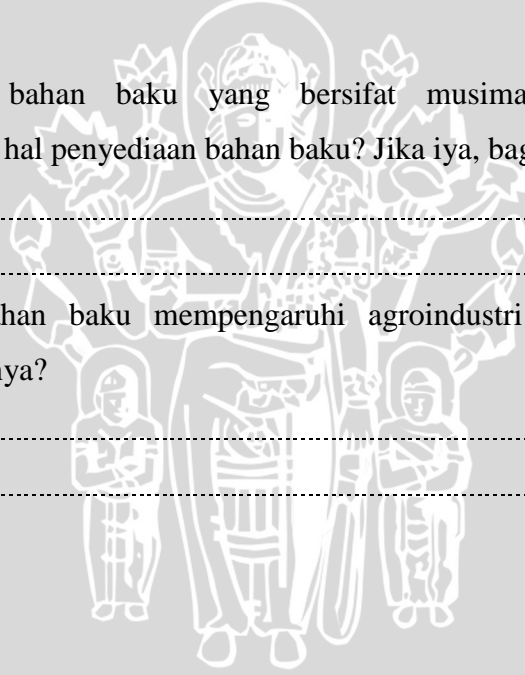
.....  
.....

**Lampiran 5. (Lanjutan)**

5. Apakah sulitnya mendapat legalitas dapat mempengaruhi agroindustri? Apa alasannya?  
.....  
.....
6. Apakah penurunan produktivitas jeruk pamelto berpengaruh terhadap persediaan bahan baku di agroindustri ini?  
.....  
.....
7. Bagaimana kondisi lingkungan sekarang (terkait kesehatan) dapat mempengaruhi kinerja karyawan?  
.....  
.....

**C. Musiman**

1. Apakah kondisi bahan baku yang bersifat musiman mempengaruhi agroindustri dalam hal penyediaan bahan baku? Jika iya, bagaimana solusinya?  
.....  
.....
2. Apakah harga bahan baku mempengaruhi agroindustri wijaya kusuma? Bagaimana alasannya?  
.....  
.....





## Lampiran 6. Kuisisioner Perusahaan Tahap 2

### A. Kualitas Produk

#### 1. Respon Perusahaan

| No. | Harapan Pelanggan/Konsumen | Upaya Perbaikan | Alasan |
|-----|----------------------------|-----------------|--------|
| 1   | Varian rasa >4             |                 |        |
| 2   | Toples                     |                 |        |
| 3   | Berat isi >4               |                 |        |
| 4   | Varian warna >4            |                 |        |
| 5   | Harga <Rp. 10.000,-        |                 |        |
| 6   | Legalitas Badan POM        |                 |        |
| 7   | Daya tahan $\pm$ 3 bulan   |                 |        |

#### 2. Hubungan antar Respon Teknis

| Respon Teknis | A | C | D | E | F | G |
|---------------|---|---|---|---|---|---|
| A             |   |   |   |   |   |   |
| B             |   |   |   |   |   |   |
| C             |   |   |   |   |   |   |
| D             |   |   |   |   |   |   |
| E             |   |   |   |   |   |   |
| F             |   |   |   |   |   |   |
| G             |   |   |   |   |   |   |

Keterangan :

A : Upaya perbaikan varian rasa

B : Upaya perbaikan kemasan

C : Upaya perbaikan berat isi

D : Upaya perbaikan varian warna

E : Upaya perbaikan rasa

F : Upaya perbaikan legalitas

G : Upaya perbaikan daya tahan

**Lampiran 6. (Lanjutan)**

Petunjuk Pengisian :

$\surd$  = Jika antar respon teknis memiliki pengaruh positif yang kuat

$\surd$  = Jika antar respon teknis memiliki pengaruh positif sedang

(Kosong) = jika tidak ada hubungan

x = Jika antar respon memiliki pengaruh negatif sedang

xx = Jika antar respon memiliki pengaruh negatif yang kuat

### 3. Hubungan Respon Perusahaan dengan Harapan Kondumen

| Respon Teknis            | A | C | D | E | F | G |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Harapan Pelanggan        |   |   |   |   |   |   |
| Varian rasa >4           |   |   |   |   |   |   |
| Toples                   |   |   |   |   |   |   |
| Berat isi >4             |   |   |   |   |   |   |
| Varian warna >4          |   |   |   |   |   |   |
| Harga <Rp. 10.000,-      |   |   |   |   |   |   |
| Legalitas Badan POM      |   |   |   |   |   |   |
| Daya tahan $\pm$ 3 bulan |   |   |   |   |   |   |

Keterangan :

A : Upaya perbaikan varian rasa

B : Upaya perbaikan kemasan

C : Upaya perbaikan berat isi

D : Upaya perbaikan varian warna

E : Upaya perbaikan rasa

F : Upaya perbaikan legalitas

G : Upaya perbaikan daya tahan

Petunjuk pengisian

● = Hubungan yang tinggi (5) jika respon teknis berpengaruh kuat terhadap harapan konsumen

△ = Hubungan yang sedang (3) jika respon teknis berpengaruh sedang terhadap harapan konsumen

○ = Hubungan yang rendah (1) jika respon teknis tidak berpengaruh terhadap harapan konsumen

(Kosong) = jika tidak ada hubungan



**Lampiran 6. (Lanjutan)**

4. Target Perbaikan

| No. | Respon teknis | Target | Alasan |
|-----|---------------|--------|--------|
| 1   | A             |        |        |
| 2   | B             |        |        |
| 3   | C             |        |        |
| 4   | D             |        |        |
| 5   | E             |        |        |
| 6   | F             |        |        |
| 7   | G             |        |        |

Keterangan :

A : Upaya perbaikan varian rasa

B : Upaya perbaikan kemasan

C : Upaya perbaikan berat isi

D : Upaya perbaikan varian warna

E : Upaya perbaikan rasa

F : Upaya perbaikan legalitas

G : Upaya perbaikan daya tahan

5. Evaluasi

Isilah sesuai dengan performa produk saat ini.

| No. | Target | Agroindustri Wijaya Kusuma | Pesaing |
|-----|--------|----------------------------|---------|
| 1   |        |                            |         |
| 2   |        |                            |         |
| 3   |        |                            |         |
| 4   |        |                            |         |
| 5   |        |                            |         |
| 6   |        |                            |         |
| 7   |        |                            |         |

**Lampiran 6. (Lanjutan)****B. Kepentingan Faktor Lingkungan****Petunjuk Pengisian :**

- 1) Isilah kotak kosong pada kolom A sampai Q dengan angka sebagai berikut :
  - 1 = jika faktor horizontal kurang penting dibandingkan faktor vertikal
  - 2 = jika faktor horizontal sama penting dibandingkan faktor vertikal
  - 3 = jika faktor horizontal lebih penting dibandingkan faktor vertikal
- 2) Penentuan *rating* (*Critical success factor*) yang diberikan berdasarkan besar pengaruh faktor internal dengan *rating* sebagai berikut
  - 1 = Sangat lemah,
  - 2 = Lemah,
  - 3 = Kuat,
  - 4 = Sangat kuat.









## Lampiran 6. (Lanjutan)

### C. Tingkat Ketertarikan Strategi

#### Petunjuk pengisian :

Isilah kolom alternatif strategi dengan rating yang menggambarkan daya tarik (*Attractiveness Score – AS*) terhadap faktor lingkungan yang memiliki kisaran 1 sampai 4

1 = tidak menarik

2 = cukup menarik

3 = menarik

4 = sangat menarik

| Faktor Strategi                     | Strategi Alternatif |             |              |             |            |
|-------------------------------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|------------|
|                                     | Strategi I          | Strategi II | Strategi III | Strategi IV | Strategi V |
| <b>Faktor Eksternal</b>             |                     |             |              |             |            |
| <b>Peluang</b>                      |                     |             |              |             |            |
| Keberadaan MEA                      |                     |             |              |             |            |
| Permintaan ekspor tinggi            |                     |             |              |             |            |
| Adanya kredit untuk UMKM            |                     |             |              |             |            |
| Adanya dukungan dari pemerintah     |                     |             |              |             |            |
| Kemajuan teknologi (Pasar online)   |                     |             |              |             |            |
| Berkurangnya pesaing industri       |                     |             |              |             |            |
| Magetan kota wisata                 |                     |             |              |             |            |
| Harga bahan baku kulit jeruk stabil |                     |             |              |             |            |

**Lampiran 6. (Lanjutan)**

| Faktor Strategi                             | Strategi Alternatif |             |              |             |            |
|---|---------------------|-------------|--------------|-------------|------------|
|   | Strategi I          | Strategi II | Strategi III | Strategi IV | Strategi V |
| <b>Ancaman</b>                              |                     |             |              |             |            |
| Adanya Pesaing                              |                     |             |              |             |            |
| Produk pesaing cenderung unggul             |                     |             |              |             |            |
| Persyaratan Legalitas yang sulit            |                     |             |              |             |            |
| Kondisi cuaca yang tidak menentu            |                     |             |              |             |            |
| Bahan baku kuli jeruk yang bersifat musiman |                     |             |              |             |            |
| Harga bahan baku gula fluktuatif            |                     |             |              |             |            |
| Total                                       |                     |             |              |             |            |
| <b>Faktor Internal</b>                      |                     |             |              |             |            |
| <b>Kekuatan</b>                             |                     |             |              |             |            |
| Lingkungan kerja yang mendukung             |                     |             |              |             |            |
| Akses tenaga kerja mudah                    |                     |             |              |             |            |
| Akses bantuan pemerintah mudah              |                     |             |              |             |            |
| Dekat dengan bahan baku                     |                     |             |              |             |            |
| Kemudahan akses air bersih                  |                     |             |              |             |            |
| Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi |                     |             |              |             |            |
| Bermitra dengan petani di desa setempat     |                     |             |              |             |            |
| <b>Kelemahan</b>                            |                     |             |              |             |            |
| Kinerja dan kualitas SDM masih rendah       |                     |             |              |             |            |
| Tenaga kerja belum optimal                  |                     |             |              |             |            |
| Akses modal sulit                           |                     |             |              |             |            |
| Promosi hanya melalui even pemerintah       |                     |             |              |             |            |
| Hanya memiliki satu tempat pemasaran        |                     |             |              |             |            |



**Lampiran 6. (Lanjutan)**

| Faktor Strategi                          | Strategi Alternatif |             |              |             |            |
|--|---------------------|-------------|--------------|-------------|------------|
|  | Strategi I          | Strategi II | Strategi III | Strategi IV | Strategi V |
| Produksi bergantung dengan bahan baku    |                     |             |              |             |            |
| Akses jalan ke rumas industri yang sulit |                     |             |              |             |            |
| Fungsi mesin kurang sesuai               |                     |             |              |             |            |
| Kekurangan bahan baku kulit jeruk        |                     |             |              |             |            |
| Isi jeruk belum dimanfaatkan             |                     |             |              |             |            |

## Lampiran 7. Kuisisioner Pelanggan



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN  
PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Kepada Yth: Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Konsumen Manisan Kurmelo di Agroindustri  
Wijaya Kusuma

Dengan Hormat,

Perkenalkan nama saya Rani Purdayanti Mahasiswa Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Kota Malang. Saat ini saya sedang menempuh tugas akhir perkuliahan yaitu skripsi dengan judul “Analisis Kualitas Produk Manisan Kurmelo dan Strategi Pengembangan Agroindustri Wijaya Kusuma di Kota Magetan”

Berhubungan dengan tugas akhir tersebut, melalui kuisisioner ini saya mengharapkan bantuan dari Bapak/Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk dapat mengetahui kualitas produk Manisan Kurmelo dari perspektif konsumen. Karena itu, diharapkan jawaban yang jujur dan sebenar-benarnya dari Bapak/Ibu/Sdr/Sdri selaku konsumen Manisan Kurmelo agar dapat membantu dalam pengembangan produk.

Demikian pemberitahuan dari saya, atas perhatian dan kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr/Sdri saya ucapkan terimakasih.

### KUISISIONER

#### A. Identitas Diri

1. Nama : .....
2. Alamat : .....
3. Jenis Kelamin : ( ) Perempuan ( ) Laki-Laki
4. Usia : ..... (Tahun)
5. Pendidikan terakhir  
 ( ) SD Sederajat ( ) SMA Sederajata ( ) Lainnya, :.....  
 ( ) SMP Sederajat ( ) S1
6. Pekerjaan  
 ( ) Tidak/belum bekerja ( ) Wiraswasta ( ) PNS  
 ( ) Pelajar/Mahasiswa ( ) Pegawai Swasta ( ) Lainnya :.....
7. Pendapatan anda : ...../bulan



**Lampiran 7. (Lanjutan)**

**B.** Berikut merupakan pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui harapan pelanggan terhadap produk manisan kurmelo merek ProTamas. Beri tanda (√) untuk jawaban yang sesuai dengan pendapat anda. (Boleh lebih dari 1)

1. Bagaimana varian rasa manisan kurmelo yang anda harapkan pada manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hanya memiliki 1 varian rasa | <input type="checkbox"/> 2 Varian rasa | <input type="checkbox"/> > 4 Varian rasa |
|   | <input type="checkbox"/> 3 Varian rasa |  |
|   | <input type="checkbox"/> 4 Varian rasa |  |
  
2. Bahan kemasan apa yang anda inginkan untuk manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|  |                                    |                                    |
|--|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Plastik       | <input type="checkbox"/> Kaca/Mika | <input type="checkbox"/> Lainnya : |
| <input type="checkbox"/> Kertas/karton | <input type="checkbox"/> Kaleng    | .....                              |
  
3. Bagaimana varian berat isi yang anda harapkan pada produk manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hanya 1 varian berat isi | <input type="checkbox"/> 2 varian berat isi | <input type="checkbox"/> 4 Varian berat isi   |
|   | <input type="checkbox"/> 3 varian berat isi | <input type="checkbox"/> > 4 Varian berat isi |
  
4. Bagaimana warna yang anda harapkan pada manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Hanya memiliki 1 varian warna   | <input type="checkbox"/> 4 varian warna berdasarkan rasa  |
| <input type="checkbox"/> 2 varian warna berdasarkan rasa |   |
| <input type="checkbox"/> 3 varian warna berdasarkan rasa | <input type="checkbox"/> >4 varian warna berdasarkan rasa |
  
5. Berapa harga yang anda inginkan terutama untuk produk manisan kurmelo merek ProTamas kemasan 100 gram?
 

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> < Rp.10.000             | <input type="checkbox"/> Rp. 15.000 – Rp. 20.000 |
| <input type="checkbox"/> Rp. 10.000              |  |
| <input type="checkbox"/> Rp. 11.000 – Rp. 15.000 | <input type="checkbox"/> Rp Lainnya .....        |
  
6. Legalitas apa yang anda harapkan untuk ada di produk manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|                               |                                |                                  |
|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> PIRT | <input type="checkbox"/> BPPOM | <input type="checkbox"/> Lainnya |
| <input type="checkbox"/> MUI  | <input type="checkbox"/> ISO   | .....                            |
  
7. Berapa lama daya tahan manisan kurmelo yang ada inginkan pada manisan kurmelo merek ProTamas?
 

|                                    |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> < 1 bulan | <input type="checkbox"/> ± 3 bulan | <input type="checkbox"/> > 6 bulan |
| <input type="checkbox"/> ± 1 bulan | <input type="checkbox"/> ± 6 bulan |                                    |





### Lampiran 7. (Lanjutan)

C. Tingkat Kepentingan atribut produk manisan kurmelo yang mempengaruhi konsumsi. Beri tanda ( $\surd$ ) untuk salah satu yang paling sesuai dengan pendapat anda berdasarkan indikator yang telah tertera:

Keterangan Indikator :

- 1 = **Sangat tidak penting**, atribut ini tidak harus ada dalam produk manisan kurmelo karena atribut ini merupakan atribut yang pasti tidak diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli dan mengonsumsi produk.
- 2 = **Tidak penting**, atribut ini tidak harus ada dalam produk manisan kurmelo karena atribut ini merupakan atribut yang belum pasti diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli dan mengonsumsi produk.
- 3 = **Ragu-ragu**, atribut ini cukup penting untuk produk karena terkadang atribut ini diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian.
- 4 = **Penting**, atribut ini harus ada dalam produk karena atribut ini pasti akan diperhatikan dan dipertimbangkan oleh konsumen dalam mengambil keputusan pembelian produk manisan kurmelo.
- 5 = **Sangat Penting**, atribut ini harus ada dalam produk karena atribut ini menjadi prioritas utama yang dijadikan acuan konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli dan mengonsumsi produk manisan kurmelo.

| No. | Keterangan                               | Tingkat Kepentingan |   |   |   |   |
|-----|--|---------------------|---|---|---|---|
|     |  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Rasa (Varian rasa)                       |                     |   |   |   |   |
| 2   | Bahan Kemasan                            |                     |   |   |   |   |
| 3   | Netto/Berat isi (Varian berat isi)       |                     |   |   |   |   |
| 4   | Warna (Variasi warna)                    |                     |   |   |   |   |
| 5   | Harga                                    |                     |   |   |   |   |
| 6   | Legalitas (PIRT, Halal, MUI, BPPOM, ISO) |                     |   |   |   |   |
| 7   | Daya Tahan                               |                     |   |   |   |   |

### Lampiran 7. (Lanjutan)

**D.** Tingkat Kepuasan konsumen terhadap atribut produk Manisan Kurmelo "ProTamas". Beri tanda (√) untuk salah satu yang paling sesuai dengan pendapat anda:

1. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut rasa yang ada pada manisan kurmelo?

- Sangat tidak puas karena produk hanya memiliki 1 varian rasa
- Tidak puas karena produk hanya memiliki 2 varian rasa
- Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian rasa
- Puas karena produk memiliki 4 varian rasa
- Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian rasa

2. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut kemasan yang ada pada Manisan Kurmelo "ProTamas"?

- Sangat tidak puas karena kemasan berbahan plastik
- Tidak puas karena kemasan yang digunakan berbahan karton
- Ragu-ragu karena kemasan berbahan gelas atau kaca
- Kemasan berbahan plastik atau kaca yang dilapisi dengan karton
- Kemasan yang digunakan berbahan logam

3. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut rasa yang ada pada Manisan Kurmelo "ProTamas"?

- Sangat tidak puas karena pilihan berat isi hanya 1 jenis
- Tidak puas karena kemasan yang disajikan hanya 2 jenis berat isi
- Ragu-ragu karena kemasan yang disajikan hanya 3 jenis
- Puas karena pilihan terdapat 4 pilihan kemasan berdasarkan berat isi
- Sangat puas karena pilihan berat isi lebih dari 4 pilihan

Pilihan varian berat isi : (Lingkari yang sesuai dengan kondisi produk! Bisa lebih dari 1)

- |             |             |            |
|-------------|-------------|------------|
| 1) 50 gram  | 3) 200 gram | 5) Lainnya |
| 2) 100 gram | 4) 250 gram | .....      |



### Lampiran 7. (Lanjutan)

4. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut warna yang ada pada Manisan Kurmelo "ProTamas"?

- Sangat tidak puas karena warna manisan pucat dan dan tidak menarik perhatian.
- Tidak puas karena warna pucat dan hanya memiliki dua warna
- Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian warna berdasarkan rasa.
- Puas karena produk memiliki 4 varian warna sesuai rasa sehingga lebih menarik
- Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian warna berdasarkan rasa sehingga mampu menarik perhatian.

5. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap harga Manisan Kurmelo "ProTamas"?

- Sangat tidak puas karena harga produk tidak memenuhi kriteria
- Tidak puas karena harga hanya memenuhi salah satu kriteria
- Ragu-ragu karena harga produk hanya memenuhi 2 kriteria
- Puas karena harga mampu memenuhi 3 kriteria
- Sangat puas karena harga produk mampu meenuhi semua kriteria

Kriteria : (Lingkari yang sesuai dengan kondisi produk! Bisa lebih dari 1)

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1) Harga lebih murah dibandingkan dengan produk manisan lain | 2) Harga terjangkau        |
|  | 3) Sesuai dengan kuantitas |
|  | 4) Sesuai dengan kualitas  |

6. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap legalitas Manisan Kurmelo "ProTamas"?

- Sangat tidak puas karena belum terdapat legalitas
- Tidak puas karena legalitas yang ada pada produk hanya sekedar PIRT
- Ragu-ragu karena legalitas hanya berasal dari PIRT dan MUI
- Puas karena sudah terdapat legalitas PIRT, MUI dan Badan POM



**Lampiran 7. (Lanjutan)**

- ( ) Sangat puas karena produk tidak hanya memiliki standar PIRT, MUI , POM dan ISO
7. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap daya tahan Manisan Kurmelo "ProTamas"?
- ( ) Sangat tidak puas karena daya simpan produk kurang dari 1 bulan di suhu ruang
- ( ) Tidak puas karena produk hanya hanya mampu bertahan  $\pm$  1 bulan di suhu ruang
- ( ) Ragu-ragu karena produk mampu bertahan sampai  $\pm$  3 bulan di suhu ruang
- ( ) Puas karena karena produk mampu disimpan sampai  $\pm$  6 bulan di suhu ruang
- ( ) Sangat puas karena karena produk mampu disimpan sampai lebih dari 6 bulan di suhu ruang

**E. Tingkat Kepuasan konsumen terhadap atribut produk manisan Kurmelo "Betasuka". Beri tanda ( $\surd$ ) untuk salah satu yang paling sesuai dengan pendapat anda:**

1. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut rasa yang ada pada Manisan Kurmelo "Betasuka"?
- ( ) Sangat tidak puas karena produk hanya memiliki 1 varian rasa
- ( ) Tidak puas karena produk hanya memiliki 2 varian rasa
- ( ) Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian rasa
- ( ) Puas karena produk memiliki 4 varian rasa
- ( ) Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian rasa
2. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut kemasan yang ada pada Manisan Kurmelo Betasuka?
- ( ) Sangat tidak puas karena kemasan berbahan plastik
- ( ) Tidak puas karena kemasan yang digunakan berbahan karton

**Lampiran 7. (Lanjutan)**

- ( ) Ragu-ragu karena kemasan berbahan gelas atau kaca
- ( ) Kemasan berbahan plastik atau kaca yang dilapisi dengan karton
- ( ) Kemasan yang digunakan berbahan logam
3. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut rasa yang ada pada Manisan Kurmelo Betasuka?

- ( ) Sangat tidak puas karena pilihan berat isi hanya 1 jenis
- ( ) Tidak puas karena kemasan yang disajikan hanya 2 jenis berat isi
- ( ) Ragu-ragu karena kemasan yang disajikan hanya 3 jenis berat isi
- ( ) Puas karena pilihan terdapat 4 pilihan kemasan berdasarkan berat isi
- ( ) Sangat puas karena pilihan kemasan berdasarkan berat isi lebih dari 4 pilihan

Pilihan varian berat isi : (Lingkari yang sesuai dengan kondisi produk! Bisa lebih dari 1)

- 1) 50 gram            2) 100 gram            3) 200 gram            4) 250 gram
- 5) Lainnya:.....

4. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap atribut warna yang ada pada Manisan Kurmelo “Betasuka”?

- ( ) Sangat tidak puas karena warna manisan pucat dan dan tidak menarik perhatian.
- ( ) Tidak puas karena warna pucat dan hanya memiliki dua warna
- ( ) Ragu-ragu karena produk memiliki 3 varian warna berdasarkan rasa.
- ( ) Puas karena produk memiliki 4 varian warna sesuai rasa sehingga lebih menarik
- ( ) Sangat puas karena produk memiliki lebih dari 4 varian warna berdasarkan rasa sehingga mampu menarik perhatian.

5. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap harga Manisan Kurmelo “Betasuka”?



### Lampiran 7. (Lanjutan)

- Sangat tidak puas karena harga produk sama sekali tidak memenuhi kriteria
- Tidak puas karena harga hanya memenuhi salah satu kriteria
- Ragu-ragu karena harga produk hanya memenuhi 2 kriteria
- Puas karena harga mampu memenuhi 3 kriteria
- Sangat puas karena harga produk mampu memenuhi semua kriteria

Kriteria : (Lingkari yang sesuai dengan kondisi produk!)

- 1) Harga lebih murah dibandingkan dengan produk manisan lain
  - 2) Harga terjangkau
  - 3) Sesuai dengan kuantitas
  - 4) Sesuai dengan kualitas
6. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap legalitas Manisan Kurmelo “Betasuka”?
- Sangat tidak puas karena belum terdapat legalitas
  - Tidak puas karena legalitas yang ada pada produk hanya sekedar PIRT
  - Ragu-ragu karena legalitas hanya berasal dari PIRT dan MUI
  - Puas karena sudah terdapat legalitas PIRT, MUI dan Badan POM
  - Sangat puas karena produk memiliki standar PIRT, MUI, BPPOM dan ISO
7. Dari kelima jawaban dibawah ini, pilihan mana yang paling sesuai yang menggambarkan kepuasan anda terhadap daya tahan Manisan Kurmelo “Betasuka”?
- Sangat tidak puas karena daya simpan kurang dari 1 bulan di suhu ruang
  - Tidak puas karena hanya mampu bertahan  $\pm$  1 bulan di suhu ruang
  - Ragu-ragu karena mampu bertahan sampai  $\pm$  3 bulan di suhu ruang
  - Puas karena karena hanya mampu disimpan sampai  $\pm$  6 bulan di suhu ruang
  - Sangat puas karena karena produk mampu disimpan sampai lebih dari 6 bulan di suhu ruang



### Lampiran 8. Data Karakteristik Pelanggan

| No. | Nama           | Identitas Responden |      |            |                |            |
|-----|----------------|---------------------|------|------------|----------------|------------|
|     |                | Jenis Kelamin (P/L) | Usia | Pendidikan | Pekerjaan      | Pendapatan |
| 1   | Suhariyono     | L                   | 43   | S I        | Wiraswasta     | 5000000    |
| 2   | Nuning R       | P                   | 36   | SMA        | Wiraswasta     | 1500000    |
| 3   | Sunarto        | L                   | 35   | SMA        | Wiraswasta     | 3000000    |
| 4   | Kasdianto      | L                   | 40   | SMP        | Wiraswasta     | 2000000    |
| 5   | Suti           | P                   | 51   | SD         | Wiraswasta     | 3000000    |
| 6   | Baron W        | L                   | 26   | SMA        | Wiraswasta     | 7000000    |
| 7   | Eni Nuryani    | P                   | 53   | D III      | PNS            | 4000000    |
| 8   | Sugiarti       | P                   | 58   | S I        | PNS            | 4500000    |
| 9   | Alamsurya      | L                   | 23   | D III      | Pegawai Swasta | 3100000    |
| 10  | Sukatmi        | P                   | 44   | SD         | Wiraswasta     | 2000000    |
| 11  | Ika            | P                   | 49   | D III      | Wiraswasta     | 1500000    |
| 12  | Yayuk          | P                   | 52   | S I        | PNS            | 4500000    |
| 13  | Aprilia R      | P                   | 22   | S I        | Mahasiswa      | 1000000    |
| 14  | Suhadi         | L                   | 36   | S I        | Pegawai Swasta | 4500000    |
| 15  | Nur Latifah    | P                   | 29   | S I        | Pegawai Swasta | 2500000    |
| 16  | M. Yudha       | L                   | 40   | SMA        | Pegawai Swasta | 2500000    |
| 17  | Agung S        | L                   | 31   | S I        | Pegawai Swasta | 3500000    |
| 18  | Diena          | P                   | 36   | S I        | Wiraswasta     | 3500000    |
| 19  | Anik Suryani   | P                   | 31   | S I        | Pegawai Swasta | 2500000    |
| 20  | Mei Yunitasari | P                   | 28   | SMA        | Wiraswasta     | 5000000    |
| 21  | Nanik R        | P                   | 36   | D I        | Pegawai Swasta | 1000000    |
| 22  | Siti           | P                   | 36   | SMA        | Wiraswasta     | 2000000    |
| 23  | Andik Wiyono   | L                   | 27   | SMA        | Pegawai Swasta | 2000000    |
| 24  | Suryana        | L                   | 46   | SMA        | Wiraswasta     | 3000000    |
| 25  | Dewi P         | P                   | 22   | D III      | Pegawai Swasta | 3000000    |
| 26  | Ayon Asrofin   | L                   | 23   | SMA        | Pegawai Swasta | 2000000    |
| 27  | Ika            | P                   | 26   | S I        | Pegawai Swasta | 3000000    |
| 28  | Tri Yuni       | P                   | 35   | SMA        | Wiraswasta     | 3500000    |
| 29  | Tri Surya      | P                   | 22   | S I        | Mahasiswa      | 1000000    |
| 30  | Sri Wahyuni    | P                   | 20   | SMA        | Mahasiswa      | 1000000    |
| 31  | Miftakhul J    | P                   | 22   | SMA        | Mahasiswa      | 1000000    |
| 32  | Okta Ana       | P                   | 19   | SMA        | Mahasiswa      | >1000000   |
| 33  | Ragil          | P                   | 21   | SMA        | Mahasiswa      | 1000000    |
| 34  | Prita Indriana | P                   | 19   | SMA        | Mahasiswa      | >1000000   |
| 35  | Dwi Ayu        | P                   | 18   | SMA        | Mahasiswa      | >1000000   |

**Lampiran 9. Data harapan Konsumen terhadap Produk Manisan Kurmelo**

| No. | Harapan Responden |               |           |       |       |           |            |
|-----|-------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|------------|
|     | Rasa              | Bahan Kemasan | Berat Isi | Warna | Harga | Legalitas | Daya tahan |
| 1   | 1                 | 3             | 4         | 1     | 1     | 3         | 5          |
| 2   | 4                 | 1             | 4         | 4     | 1     | 3         | 3          |
| 3   | 4                 | 3             | 2         | 4     | 1     | 2         | 1          |
| 4   | 2                 | 4             | 4         | 2     | 2     | 3         | 3          |
| 5   | 5                 | 5             | 4         | 5     | 1     | 3         | 4          |
| 6   | 5                 | 3             | 5         | 3     | 1     | 2         | 4          |
| 7   | 1                 | 1             | 1         | 1     | 4     | 1         | 4          |
| 8   | 4                 | 2             | 3         | 1     | 2     | 3         | 3          |
| 9   | 5                 | 1             | 5         | 5     | 1     | 4         | 5          |
| 10  | 2                 | 2             | 2         | 4     | 3     | 3         | 3          |
| 11  | 1                 | 2             | 3         | 1     | 1     | 2         | 3          |
| 12  | 5                 | 2             | 3         | 1     | 2     | 3         | 3          |
| 13  | 5                 | 2             | 3         | 5     | 1     | 3         | 4          |
| 14  | 5                 | 5             | 5         | 4     | 1     | 3         | 3          |
| 15  | 5                 | 4             | 5         | 5     | 1     | 4         | 3          |
| 16  | 5                 | 5             | 5         | 5     | 1     | 3         | 3          |
| 17  | 5                 | 5             | 5         | 5     | 1     | 3         | 3          |
| 18  | 5                 | 4             | 5         | 4     | 1     | 3         | 3          |
| 19  | 5                 | 5             | 5         | 5     | 1     | 3         | 5          |
| 20  | 5                 | 4             | 5         | 5     | 1     | 3         | 2          |
| 21  | 5                 | 4             | 5         | 5     | 1     | 5         | 3          |
| 22  | 5                 | 2             | 5         | 5     | 1     | 3         | 3          |
| 23  | 1                 | 4             | 1         | 1     | 1     | 3         | 4          |
| 24  | 4                 | 3             | 5         | 4     | 2     | 3         | 3          |
| 25  | 5                 | 4             | 5         | 5     | 1     | 4         | 2          |
| 26  | 5                 | 2             | 5         | 5     | 1     | 3         | 5          |
| 27  | 5                 | 5             | 5         | 5     | 1     | 4         | 4          |
| 28  | 3                 | 3             | 5         | 1     | 1     | 3         | 4          |
| 29  | 5                 | 2             | 3         | 5     | 1     | 3         | 5          |
| 30  | 5                 | 3             | 3         | 5     | 1     | 4         | 5          |
| 31  | 5                 | 3             | 5         | 5     | 1     | 3         | 5          |
| 32  | 1                 | 5             | 5         | 5     | 1     | 3         | 3          |
| 33  | 5                 | 1             | 5         | 1     | 1     | 3         | 4          |
| 34  | 1                 | 3             | 3         | 1     | 1     | 2         | 3          |
| 35  | 1                 | 3             | 4         | 1     | 2     | 2         | 2          |

**Lampiran 10. Data Tingkat Kepentingan Konsumen terhadap Atribut Produk**

| No. | Tingkat Kepentingan Atribut |               |           |       |       |           |            |
|-----|-----------------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|------------|
|     | Rasa                        | Bahan Kemasan | Berat Isi | Warna | Harga | Legalitas | Daya tahan |
| 1   | 4                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 4          |
| 2   | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 3   | 5                           | 4             | 5         | 3     | 2     | 3         | 5          |
| 4   | 5                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 5   | 5                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 4         | 4          |
| 6   | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 7   | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 8   | 5                           | 5             | 5         | 4     | 4     | 5         | 4          |
| 9   | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 10  | 5                           | 5             | 2         | 3     | 5     | 5         | 4          |
| 11  | 5                           | 4             | 2         | 4     | 4     | 5         | 3          |
| 12  | 5                           | 4             | 3         | 4     | 5     | 4         | 3          |
| 13  | 5                           | 3             | 4         | 4     | 5     | 5         | 4          |
| 14  | 5                           | 5             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 15  | 5                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 4          |
| 16  | 5                           | 5             | 4         | 4     | 5     | 5         | 4          |
| 17  | 5                           | 5             | 5         | 3     | 5     | 5         | 5          |
| 18  | 5                           | 5             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 19  | 5                           | 4             | 4         | 4     | 4     | 5         | 5          |
| 20  | 5                           | 5             | 4         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 21  | 5                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 4          |
| 22  | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 23  | 4                           | 4             | 4         | 5     | 4     | 5         | 4          |
| 24  | 4                           | 4             | 4         | 3     | 3     | 4         | 4          |
| 25  | 5                           | 5             | 4         | 5     | 5     | 5         | 4          |
| 26  | 5                           | 4             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 27  | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 28  | 5                           | 4             | 4         | 5     | 5     | 5         | 4          |
| 29  | 5                           | 4             | 4         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 30  | 5                           | 3             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 31  | 5                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 32  | 5                           | 5             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 33  | 4                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |
| 34  | 5                           | 3             | 4         | 5     | 5     | 5         | 5          |
| 35  | 5                           | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |



**Lampiran 11. Data Kepuasan Konsumen terhadap Produk Protamas Agroindustri Wijaya Kusuma**

| No. | Kepuasan Konsumen (Protamas) |               |           |       |       |           |            |
|-----|------------------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|------------|
|     | Rasa                         | Bahan Kemasan | Berat Isi | Warna | Harga | Legalitas | Daya tahan |
| 1   | 4                            | 1             | 4         | 2     | 5     | 2         | 3          |
| 2   | 1                            | 1             | 2         | 2     | 2     | 2         | 5          |
| 3   | 1                            | 4             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 4   | 1                            | 4             | 2         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 5   | 1                            | 4             | 3         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 6   | 5                            | 5             | 1         | 5     | 5     | 1         | 3          |
| 7   | 1                            | 3             | 1         | 1     | 3     | 2         | 2          |
| 8   | 1                            | 2             | 3         | 1     | 2     | 2         | 4          |
| 9   | 1                            | 4             | 1         | 1     | 2     | 2         | 4          |
| 10  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 11  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 12  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 13  | 1                            | 3             | 3         | 2     | 4     | 2         | 3          |
| 14  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 15  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 16  | 1                            | 4             | 4         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 17  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 18  | 4                            | 4             | 4         | 4     | 4     | 4         | 5          |
| 19  | 4                            | 4             | 3         | 4     | 4     | 2         | 3          |
| 20  | 1                            | 2             | 1         | 1     | 4     | 2         | 2          |
| 21  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 22  | 1                            | 4             | 1         | 3     | 4     | 2         | 3          |
| 23  | 3                            | 3             | 4         | 3     | 3     | 4         | 4          |
| 24  | 4                            | 4             | 4         | 4     | 4     | 4         | 4          |
| 25  | 1                            | 1             | 1         | 1     | 2     | 2         | 2          |
| 26  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 27  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 28  | 4                            | 4             | 4         | 2     | 5     | 4         | 5          |
| 29  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 30  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 31  | 1                            | 2             | 3         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 32  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 33  | 1                            | 4             | 3         | 4     | 2     | 3         | 3          |
| 34  | 1                            | 4             | 3         | 1     | 4     | 5         | 3          |
| 35  | 5                            | 5             | 5         | 5     | 5     | 5         | 5          |

**Lampiran 12. Data Kepuasan Konsumen terhadap Produk Agroindustri X  
(Pesaing)**

| No. | Kepuasan Konsumen (Pesaing) |               |           |       |       |           |            |
|-----|-----------------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|------------|
|     | Rasa                        | Bahan Kemasan | Berat Isi | Warna | Harga | Legalitas | Daya tahan |
| 1   | 1                           | 4             | 4         | 2     | 3     | 2         | 3          |
| 2   | 2                           | 4             | 2         | 2     | 5     | 2         | 5          |
| 3   | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 4   | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 5   | 1                           | 4             | 4         | 1     | 2     | 2         | 4          |
| 6   | 1                           | 1             | 1         | 1     | 5     | 1         | 3          |
| 7   | 4                           | 4             | 4         | 4     | 4     | 4         | 4          |
| 8   | 1                           | 2             | 4         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 9   | 1                           | 4             | 5         | 1     | 2     | 1         | 2          |
| 10  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 11  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 12  | 1                           | 2             | 3         | 1     | 4     | 2         | 3          |
| 13  | 1                           | 2             | 1         | 2     | 3     | 2         | 3          |
| 14  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 15  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 16  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 4     | 2         | 4          |
| 17  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 18  | 4                           | 4             | 4         | 4     | 4     | 4         | 4          |
| 19  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 4     | 2         | 4          |
| 20  | 1                           | 1             | 1         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 21  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 3          |
| 22  | 4                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 2         | 3          |
| 23  | 3                           | 3             | 3         | 3     | 4     | 4         | 4          |
| 24  | 4                           | 4             | 4         | 4     | 4     | 4         | 4          |
| 25  | 2                           | 1             | 1         | 1     | 4     | 2         | 2          |
| 26  | 1                           | 2             | 3         | 1     | 4     | 2         | 4          |
| 27  | 1                           | 4             | 4         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 28  | 4                           | 4             | 4         | 4     | 5     | 2         | 5          |
| 29  | 1                           | 2             | 3         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 30  | 1                           | 2             | 3         | 1     | 4     | 1         | 4          |
| 31  | 1                           | 2             | 3         | 1     | 3     | 2         | 4          |
| 32  | 1                           | 2             | 2         | 1     | 2     | 2         | 3          |
| 33  | 3                           | 3             | 3         | 3     | 4     | 3         | 4          |
| 34  | 1                           | 4             | 3         | 1     | 4     | 5         | 3          |
| 35  | 5                           | 5             | 4         | 4     | 5     | 5         | 5          |

### Lampiran 13. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Tingkat Kepentingan Atribut dari Pelanggan

|               | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Correlated Item-<br>Total Correlation | Cronbachs Alpha<br>if Item Deleted |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Varian_Rasa   | 26.9143                       | 6.081                             | .434                                  | .716                               |
| Bahan_Kemasan | 27.4286                       | 5.311                             | .477                                  | .703                               |
| Berat_Isi     | 27.5714                       | 4.958                             | .523                                  | .692                               |
| Varian_Warna  | 27.4571                       | 5.079                             | .575                                  | .678                               |
| Harga         | 27.0000                       | 5.765                             | .336                                  | .737                               |
| Legalitas     | 26.8857                       | 6.222                             | .396                                  | .724                               |
| Daya_Tahan    | 27.2000                       | 5.518                             | .476                                  | .704                               |

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Produk "Protamas"

|               | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Correlated Item-<br>Total Correlation | Cronbachs Alpha<br>if Item Deleted |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Varian_Rasa   | 17.8571                       | 16.244                            | .774                                  | .753                               |
| Bahan_Kemasan | 16.3143                       | 18.869                            | .563                                  | .795                               |
| Berat_Isi     | 16.2286                       | 21.182                            | .341                                  | .832                               |
| Varian_Warna  | 17.8571                       | 16.832                            | .764                                  | .756                               |
| Harga         | 16.0571                       | 21.232                            | .439                                  | .814                               |
| Legalitas     | 17.2286                       | 19.476                            | .583                                  | .792                               |
| Daya_Tahan    | 15.8857                       | 21.810                            | .489                                  | .809                               |

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan Produk "Pesaing"

|               | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Correlated Item-<br>Total Correlation | Cronbachs Alpha<br>if Item Deleted |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Varian_Rasa   | 16.8571                       | 17.597                            | .775                                  | .743                               |
| Bahan_Kemasan | 15.3143                       | 23.104                            | .353                                  | .824                               |
| Berat_Isi     | 15.7429                       | 22.726                            | .471                                  | .802                               |
| Varian_Warna  | 16.7714                       | 18.887                            | .683                                  | .764                               |
| Harga         | 15.2571                       | 22.314                            | .474                                  | .802                               |
| Legalitas     | 16.1714                       | 22.087                            | .600                                  | .784                               |
| Daya_Tahan    | 15.3143                       | 23.398                            | .570                                  | .792                               |



**Lampiran 14. Matriks Urgensi Faktor Internal Agroindustri Wijaya Kusuma**

| No.           | Faktor Internal                             | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | Total | Bobot | Rating | Skore |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-------|--------|-------|
| A             | Lingkungan kerja yang mendukung             |   | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 20    | 0.037 | 3      | 0.110 |
| B             | Akses tenaga kerja mudah                    | 3 |   | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 21    | 0.038 | 3      | 0.115 |
| C             | Akses bantuan pemerintah mudah              | 3 | 3 |   | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 39    | 0.071 | 4      | 0.285 |
| D             | Dekat dengan bahan baku                     | 2 | 2 | 1 |   | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20    | 0.037 | 3      | 0.110 |
| E             | Kemudahan akses air bersih                  | 3 | 3 | 2 | 3 |   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 37    | 0.068 | 4      | 0.271 |
| F             | Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 25    | 0.046 | 3      | 0.137 |
| G             | Bermitra dengan petani di desa setempat     | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |   | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 40    | 0.073 | 4      | 0.293 |
| H             | Kinerja dan kualitas SDM masih rendah       | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |   | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 37    | 0.068 | 4      | 0.271 |
| I             | Tenaga kerja belum optimal                  | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 28    | 0.051 | 2      | 0.102 |
| J             | Akses modal sulit                           | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |   | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 40    | 0.073 | 4      | 0.293 |
| K             | Promosi hanya melalui even pemerintah       | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |   | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 37    | 0.068 | 2      | 0.135 |
| L             | Hanya memiliki satu tempat pemasaran        | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |   | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 36    | 0.066 | 3      | 0.197 |
| M             | Produksi bergantung dengan bahan baku       | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |   | 3 | 3 | 2 | 3 | 41    | 0.075 | 4      | 0.300 |
| N             | Akses jalan ke rumas industri yang sulit    | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 1 | 22    | 0.040 | 1      | 0.040 |
| O             | Fungsi mesin kurang sesuai                  | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |   | 3 | 2 | 34    | 0.062 | 3      | 0.186 |
| P             | Kekurangan bahan baku kulit jeruk           | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 |   | 3 | 40    | 0.073 | 4      | 0.293 |
| Q             | Isi jeruk belum termanfaatkan               | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 |   | 30    | 0.055 | 3      | 0.165 |
| Total         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 547   | 1.000 | 54     | 3.302 |
| Total Peluang |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 202   | 0.369 | 24     | 1.320 |
| Total Ancaman |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 345   | 0.631 | 30     | 1.982 |
| Selisih       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 143   | 0.261 | 6      | 0.662 |

Lampiran 15. Matriks Urgensi Faktor Eksternal Agroindustri Wijaya Kusuma

| No.           | Faktor Eksternal                            | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | Total | Bobot | Rating | Skore |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|-------|--------|-------|
| A             | Keberadaan MEA                              |   | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 24    | 0.065 | 2      | 0.130 |
| B             | Permintaan ekspor tinggi                    | 3 |   | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 31    | 0.084 | 3      | 0.253 |
| C             | Adanya kredit untuk UMKM                    | 3 | 3 |   | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 37    | 0.101 | 4      | 0.402 |
| D             | Adanya dukungan dari pemerintah             | 2 | 2 | 2 |   | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 32    | 0.087 | 4      | 0.348 |
| E             | Kemajuan teknologi (Pasar online)           | 2 | 1 | 1 | 1 |   | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 27    | 0.073 | 2      | 0.147 |
| F             | Berkurangnya pesaing industri               | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |   | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15    | 0.041 | 2      | 0.082 |
| G             | Magetan kota wisata                         | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |   | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 26    | 0.071 | 3      | 0.212 |
| H             | Harga bahan baku kulit jeruk stabil         | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |   | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 24    | 0.065 | 4      | 0.261 |
| I             | Adanya Pesaing                              | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |   | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 19    | 0.052 | 2      | 0.103 |
| J             | Produk pesaing cenderung unggul             | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |   | 3 | 2 | 2 | 3 | 30    | 0.082 | 2      | 0.163 |
| K             | Persyaratan Legalitas yang sulit            | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |   | 2 | 2 | 3 | 24    | 0.065 | 2      | 0.130 |
| L             | Kondisi cuaca yang tidak menentu            | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |   | 2 | 3 | 28    | 0.076 | 3      | 0.228 |
| M             | Bahan baku kuli jeruk yang bersifat musiman | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   | 3 | 31    | 0.084 | 4      | 0.337 |
| N             | Harga bahan baku gula fluktuatif            | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |   | 20    | 0.054 | 2      | 0.109 |
| Total         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 368   | 1.000 | 39     | 2.905 |
| Total Peluang |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 216   | 0.587 | 24     | 1.834 |
| Total Ancaman |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 152   | 0.413 | 15     | 1.071 |
| Selisih       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 64    | 0.174 | 9      | 0.764 |

## Lampiran 16. Analisis QSPM Agroindustri Wijaya Kusuma

| Faktor Strategi                             | Bobot | Alternative Strategi |       |             |       |              |       |             |       |            |       |  |
|---|-------|----------------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|------------|-------|--|
|   |       | Strategi I           |       | Strategi II |       | Strategi III |       | Strategi IV |       | Strategi V |       |  |
|   |       | AS                   | TAS   | AS          | TAS   | AS           | TAS   | AS          | TAS   | AS         | TAS   |  |
| <b>Faktor Internal</b>                      |       |                      |       |             |       |              |       |             |       |            |       |  |
| <b>Kekuatan</b>                             |       |                      |       |             |       |              |       |             |       |            |       |  |
| Lingkungan kerja yang mendukung             | 0.037 | 2                    | 0.073 | 2           | 0.073 | 4            | 0.146 | 1           | 0.037 | 1          | 0.037 |  |
| Akses tenaga kerja mudah                    | 0.038 | 1                    | 0.038 | 1           | 0.038 | 4            | 0.154 | 1           | 0.038 | 1          | 0.038 |  |
| Akses bantuan pemerintah mudah              | 0.071 | 4                    | 0.285 | 3           | 0.214 | 3            | 0.214 | 3           | 0.214 | 2          | 0.143 |  |
| Dekat dengan bahan baku                     | 0.037 | 1                    | 0.037 | 4           | 0.146 | 4            | 0.146 | 3           | 0.11  | 1          | 0.037 |  |
| Kemudahan akses air bersih                  | 0.068 | 2                    | 0.135 | 3           | 0.203 | 4            | 0.271 | 2           | 0.135 | 1          | 0.068 |  |
| Produksi hortikultura daerah lumayan tinggi | 0.046 | 2                    | 0.091 | 3           | 0.137 | 1            | 0.046 | 4           | 0.183 | 2          | 0.091 |  |
| Bermitra dengan petani di desa setempat     | 0.073 | 1                    | 0.073 | 4           | 0.293 | 1            | 0.073 | 3           | 0.219 | 1          | 0.073 |  |
| <b>Kelemahan</b>                            |       |                      |       |             |       |              |       |             |       |            |       |  |
| Kinerja dan kualitas SDM masih rendah       | 0.068 | 1                    | 0.068 | 2           | 0.135 | 4            | 0.271 | 2           | 0.135 | 3          | 0.203 |  |
| Tenaga kerja belum optimal                  | 0.051 | 1                    | 0.051 | 2           | 0.102 | 4            | 0.205 | 2           | 0.102 | 2          | 0.102 |  |
| Akses modal sulit                           | 0.073 | 4                    | 0.293 | 3           | 0.219 | 3            | 0.219 | 3           | 0.219 | 3          | 0.219 |  |
| Promosi hanya melalui even pemerintah       | 0.068 | 1                    | 0.068 | 1           | 0.068 | 1            | 0.068 | 1           | 0.068 | 4          | 0.271 |  |
| Hanya memiliki satu tempat pemasaran        | 0.066 | 4                    | 0.263 | 1           | 0.066 | 1            | 0.066 | 1           | 0.066 | 4          | 0.263 |  |
| Produksi bergantung dengan bahan baku       | 0.075 | 1                    | 0.075 | 4           | 0.3   | 1            | 0.075 | 4           | 0.3   | 1          | 0.075 |  |
| Akses jalan ke rumas industri yang sulit    | 0.040 | 4                    | 0.161 | 1           | 0.04  | 1            | 0.04  | 1           | 0.04  | 1          | 0.04  |  |
| Fungsi mesin kurang sesuai                  | 0.062 | 4                    | 0.249 | 3           | 0.186 | 4            | 0.249 | 3           | 0.186 | 1          | 0.062 |  |
| Kekurangan bahan baku kulit jeruk           | 0.073 | 1                    | 0.073 | 4           | 0.293 | 2            | 0.146 | 4           | 0.293 | 1          | 0.073 |  |
| Isi jeruk belum termanfaatkan               | 0.055 | 2                    | 0.11  | 3           | 0.165 | 1            | 0.055 | 4           | 0.219 | 1          | 0.055 |  |



## Lampiran 16. (Lanjutan)

| Faktor Strategi                             | Bobot        | Alternative Strategi |              |             |              |              |              |             |              |            |              |  |
|---|--------------|----------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|--------------|--|
|   |              | Strategi I           |              | Strategi II |              | Strategi III |              | Strategi IV |              | Strategi V |              |  |
|   |              | AS                   | TAS          | AS          | TAS          | AS           | TAS          | AS          | TAS          | AS         | TAS          |  |
| <b>Faktor Eksternal</b>                     |              |                      |              |             |              |              |              |             |              |            |              |  |
| <b>Peluang</b>                              |              |                      |              |             |              |              |              |             |              |            |              |  |
| Keberadaan MEA                              | 0.065        | 1                    | 0.065        | 3           | 0.196        | 3            | 0.196        | 4           | 0.261        | 4          | 0.261        |  |
| Permintaan ekspor tinggi                    | 0.084        | 2                    | 0.168        | 4           | 0.337        | 3            | 0.253        | 4           | 0.337        | 4          | 0.337        |  |
| Adanya kredit untuk UMKM                    | 0.101        | 4                    | 0.402        | 3           | 0.302        | 2            | 0.201        | 3           | 0.302        | 2          | 0.201        |  |
| Adanya dukungan dari pemerintah             | 0.087        | 4                    | 0.348        | 3           | 0.261        | 4            | 0.348        | 3           | 0.261        | 3          | 0.261        |  |
| Kemajuan teknologi (Pasar online)           | 0.073        | 2                    | 0.147        | 2           | 0.147        | 2            | 0.147        | 1           | 0.073        | 4          | 0.293        |  |
| Berkurangnya pesaing industri               | 0.041        | 1                    | 0.041        | 3           | 0.122        | 4            | 0.163        | 2           | 0.082        | 3          | 0.122        |  |
| Magetan kota wisata                         | 0.071        | 1                    | 0.071        | 2           | 0.141        | 1            | 0.071        | 1           | 0.071        | 4          | 0.283        |  |
| Harga bahan baku kulit jeruk stabil         | 0.065        | 1                    | 0.065        | 4           | 0.261        | 2            | 0.13         | 1           | 0.065        | 1          | 0.065        |  |
| <b>Ancaman</b>                              |              |                      |              |             |              |              |              |             |              |            |              |  |
| Adanya Pesaing                              | 0.052        | 1                    | 0.052        | 1           | 0.052        | 4            | 0.207        | 2           | 0.103        | 3          | 0.155        |  |
| Produk pesaing cenderung unggul             | 0.082        | 1                    | 0.082        | 1           | 0.082        | 4            | 0.326        | 2           | 0.163        | 3          | 0.245        |  |
| Persyaratan Legalitas yang sulit            | 0.065        | 3                    | 0.196        | 2           | 0.13         | 4            | 0.261        | 2           | 0.13         | 3          | 0.196        |  |
| Kondisi cuaca yang tidak menentu            | 0.076        | 1                    | 0.076        | 3           | 0.228        | 3            | 0.228        | 4           | 0.304        | 1          | 0.076        |  |
| Bahan baku kuli jeruk yang bersifat musiman | 0.084        | 1                    | 0.084        | 3           | 0.253        | 2            | 0.168        | 4           | 0.337        | 1          | 0.084        |  |
| Harga bahan baku gula fluktuatif            | 0.054        | 1                    | 0.054        | 2           | 0.109        | 3            | 0.163        | 4           | 0.217        | 1          | 0.054        |  |
| <b>Total</b>                                | <b>2.000</b> |                      | <b>3.993</b> |             | <b>5.298</b> |              | <b>5.304</b> |             | <b>5.271</b> |            | <b>4.483</b> |  |

Lampiran 17. Dokumentasi



Kebun Jeruk di Desa  
Tambakmas, Kec. Sukomoro,  
Magetan



Kondisi Pekarangan Rumah di  
Desa Tambakmas, Kec.  
Sukomoro, Magetan



Rumah Industri



Tempat Pemasaran



Lampiran 17. (Lanjutan)



Penyiapan Rumah Pemasaran dengan Dinas Pertanian



Penyortiran dan Pengupasan kulit Jeruk Pamelo



Pemotongan Kulit Jeruk Pamelo



Pencucian Kulit Jeruk Pamelo



Lampiran 17. (Lanjutan)



Pemindahan Manisan Ke Oven



Manisan Kurmelo Siap Kemasan



Pengemasan Manisan Kurmelo



Produk Manisan Kurmelo