

**KAJIAN NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
PRODUK SEREAL BERAS ORGANIK
(Studi Kasus di Kelompok Tani Sumber Makmur II Desa Sumber Ngepoh
Kecamatan Lawang Kabupaten Malang)**

Oleh:

Yusran Lubis

125040101111101



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2017**

**KAJIAN NILAI TAMBAH DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN
PRODUK SEREAL BERAS ORGANIK
(Studi Kasus di Kelompok Tani Sumber Makmur II Desa Sumber
Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang)**

Oleh:

Yusran Lubis

125040101111101

SKRIPSI

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

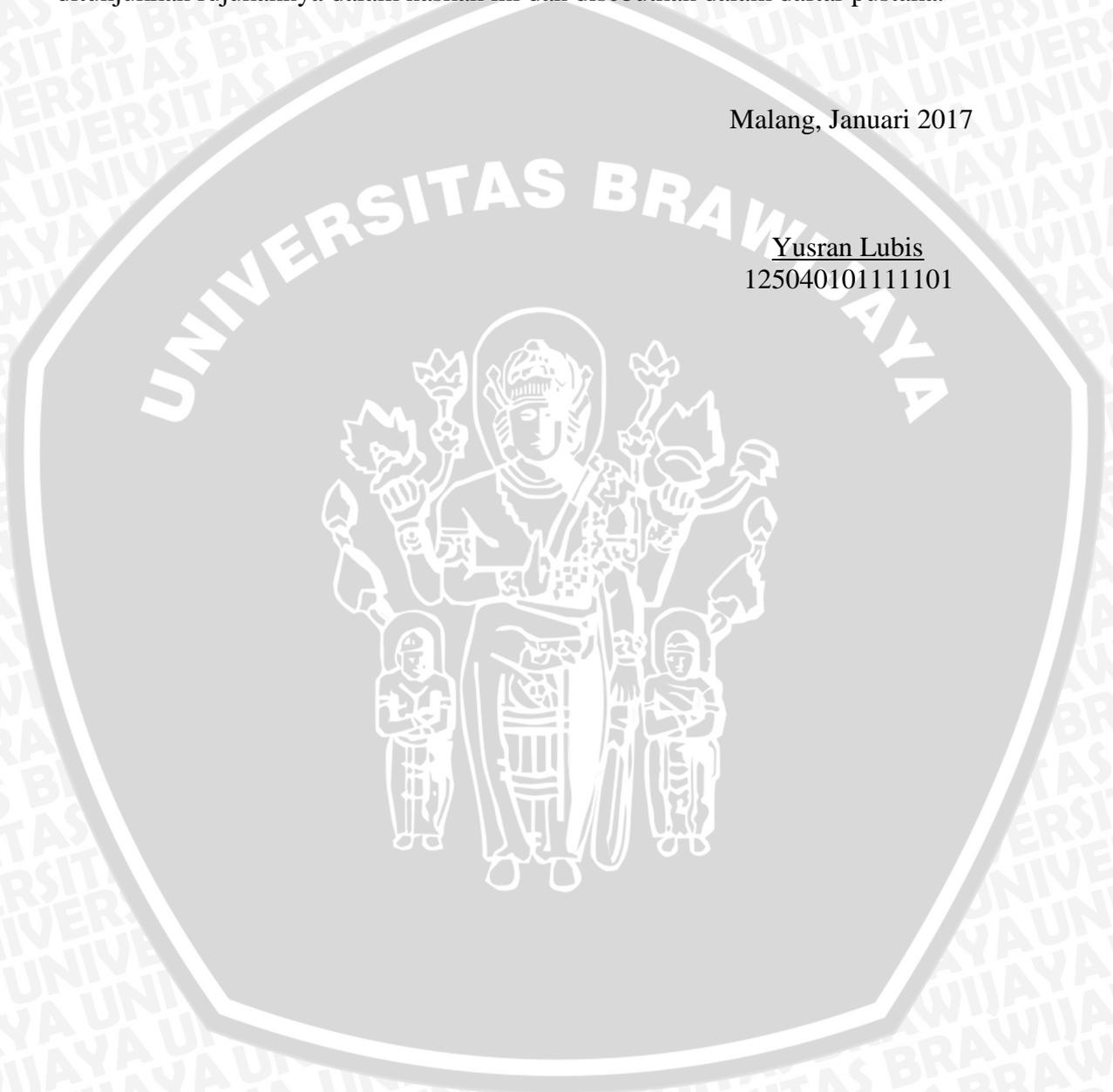
**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2017**

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Januari 2017

Yusran Lubis
125040101111101



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **KAJIAN NILAI TAMBAH DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN PRODUK SEREAL BERAS
ORGANIK KELOMPOK TANI SUMBER MAKMUR
II LAWANG**

Nama mahasiswa : Yusran Lubis
NIM : 125040101111101
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian
Program Studi : Agribisnis
Menyetujui : Dosen Pembimbing.

**Disetujui
Pembimbing utama**

**Dr.Ir.Hendro Prasetyo, M.Si
NIP. 19580712 198903 1 005**

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial ekonomi Pertanian**

**Mangku Purnomo, SP., MSi., Ph.D
NIP. 197704202005011001**

Tanggal Peretujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. Ir. Kliwon Hidayat, MS

NIP. 19550626 198003 1 004

Bayu Adi Kusuma, SP.,MBA.

NIP. 19810728 200501 1005

Penguji III

Dr.Ir.Hendro Prasetyo, M.Si

NIP. 19580712 198903 1 005

Tanggal Lulus :

RINGKASAN

Yusran Lubis. 125040101111101. Kajian Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Produk Sereal Beras Organik (Studi Kasus di Kelompok Tani Sumber Makmur II Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang). Di bawah bimbingan Dr.Ir.Hendro Prasetyo, M.Si.

Perkembangan pertanian organik erat kaitannya dengan perubahan gaya hidup dalam mengkonsumsi. Semakin meningkatnya kesadaran konsumen akan pentingnya kesehatan, permintaan akan produk makanan yang bergizi, aman dan sehat juga meningkat. Hal tersebut menjadikan tren mengkonsumsi bahan makanan organik berkembang di masyarakat. Dalam perkembangannya, salah satu peluang pengembangan produk pertanian organik adalah sereal beras organik. Pengolahan beras menjadi sereal beras juga merupakan pengembangan produk pertanian organik, langkah dalam diversifikasi pangan yang mengubah bentuk beras dan membuat konsumen lebih mudah dalam mengkonsumsinya tetapi tidak mengurangi kandungan gizi di dalamnya.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengkaji besarnya nilai tambah dari agroindustri sereal beras organik setiap kg nya di agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II, Lawang. (2) Mengetahui kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada agroindustri sereal beras organik agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II. (3) Merumuskan strategi pengembangan agroindustri sereal beras organik dengan memanfaatkan analisis nilai tambah, IFAS-EFAS, Diagram SWOT, Analisis SWOT dan analisis QSPM.

Penelitian dilakukan secara purposive di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II, Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang selama 3 bulan yaitu Bulan Juni sampai Agustus 2016. Responden dalam penelitian ini terdiri dari *key informan* dan sampel yang diperoleh dari internal dan eksternal Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Responden internal sebagai *key informan* terdiri atas pengurus Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Responden eksternal terdiri atas konsumen,

pesaing, lembaga keuangan dan perwakilan pemerintah. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara, kuisisioner dan dokumentasi serta data sekunder yang diperoleh melalui literatur, penelitian terdahulu dan dari instansi terkait. Analisis data yang digunakan yaitu analisis Nilai Tambah, matriks IFE, matriks EFE, Diagram SWOT, matriks SWOT dan QSPM.

Hasil dari analisis yang telah dilakukan yaitu besarnya nilai tambah dari agroindustri sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II setiap kali produksi per kg sebesar Rp 29.119. Hasil perhitungan matriks IFE pada produk sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II menunjukkan bahwa total skor faktor matriks Internal (IFE) sebesar 2,24 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan yang masih di bawah rata-rata atau belum cukup baik. Sedangkan hasil perhitungan matriks EFE menunjukkan bahwa total skor faktor eksternal adalah 3,15 yang menunjukkan bahwa perusahaan merespon cukup baik terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar.

Hasil dari diagram SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada kuadran IV yang menunjukkan bahwa kelompok tani Sumber Makmur II berada pada tahap tumbuh dan berkembang dengan strategi diversifikasi. Pada matriks SWOT didapatkan 8 alternatif strategi pengembangan yang terdiri dari masing-masing 2 strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Berdasarkan perhitungan STAS pada matriks QSPM, diperoleh prioritas alternatif strategi yaitu : Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk (Strategi VII dengan nilai TAS 4,084)

SUMMARY

Yusran Lubis. 125040101111101. Added Value (Assessment) and Development Strategy of Organic Rice Cereal Product (A-Case Study at Sumber Makmur Farmer Group II, Sumber Ngepoh Village, Lawang Sub District, Malang District). Supervised by Dr.Ir.Hendro Prasetyo, M.Si.

The development of organic farming is closely related to lifestyle changes in consumption. The increasing consumer awareness of the importance of health, the demand for food products that are nutritious, safe and healthy is also increasing. This makes the trend of consuming organic food grown in the community. In the process, one of the development opportunities of organic agricultural products are organic rice cereal. Processing of rice into rice cereal is also the development of organic agricultural products, a step in the diversification that change the shape of the rice and make consumers more easily to consume but do not reduce the nutritional content in it.

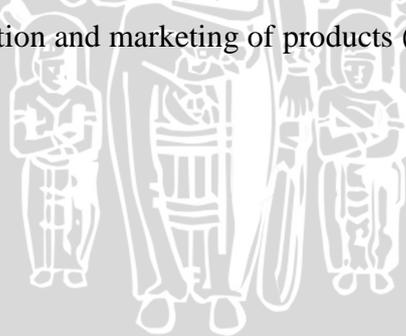
The purpose of this study were (1) Assessing the value-added of the agro-industry of organic rice cereal per kg in agro-industry Sumber Makmur II Farmer Group, Lawang. (2) Determine the condition of the internal environment (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) on agro-industry organic rice cereal Sumber Makmur II farmer group. (3) To formulate the development strategy of organic rice cereal agro-industry by leveraging the added value analysis, IFAS-EFAS, SWOT Diagram, SWOT Analysis and QSPM Analysis.

Research done purposively in Agroindustry Sumber Makmur II Farmer Group, Sumber Ngepoh Village, Lawang Sub district, Malang District for 3 months in June to August 2016. The respondents in this study is divided into two types of respondents coming from internal and external of Agroindustri Sumber Makmur II Farmers Group determined purposively. Internal respondents consisted of administrators Agroindustri Sumber Makmur II Farmers Group. External respondents consisting of consumers, competitors, financial institutions and government representatives. This study uses primary data obtained through interviews, questionnaires and documentation as well as secondary data obtained

through the literature, previous research and from the relevant agencies. Analysis of the data used is the analysis of the Value Added, IFE matrix, EFE matrix, SWOT diagrams, SWOT matrix and QSPM.

The results of the analysis that has been done is the value-added of the agro-industry of organic rice cereal Sumber Makmur II farmer group whenever production per kg to Rp 29.119. IFE matrix calculation results in a product organic rice cereal Sumber Makmur II farmer groups, indicating that the total score factor Internal matrix (IFE) of 2.24 which shows the company's internal conditions are still below average or not good enough. Meanwhile, EFE matrix calculation results show that the total score of the external factor is 3.15 which shows that the company responds quite well to the opportunities and avoid threats in the market.

The results of the SWOT diagram showing the position of the company is in quadrant IV which indicates that the Sumber Makmur II Farmer Group at the stage of growing with the diversification strategy. In SWOT Matrix obtained 8 alternative development strategy that consists of each two strategies S-O, W-O, S-T and W-T. STAS calculation based on the matrix QSPM, obtained priorities strategic alternatives which is : Enhancing the role of farmer groups to help the sustainability of the production and marketing of products (VII Strategy with TAS value 4.084)



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian tentang Kajian Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan pada Produk Sereal Beras Organik (Studi Kasus di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang) ini dapat terselesaikan dengan baik. Adapun tujuan dari penyusunan hasil penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk bisa mengikuti ujian skripsi.

Penulis senantiasa menyadari bahwa penulisan hasil penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi materi, sistematika, maupun susunan bahasanya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan, dengan iringan doa mudah-mudahan penulisan ini bisa bermanfaat dalam pengembangan pengetahuan dan memberikan manfaat bagi pembaca.

Malang, Januari 2017

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Hutarim Baru, Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatra Barat pada 22 Mei 1993 sebagai putra ke 8 dari Bapak Babussalam dan Ibu Yusna.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN 58 Situak barat pada tahun 2000-2006. Selanjutnya pada tahun 2006-2009 menempuh pendidikan menengah pertama di SMPN 2 Lembah Melintang lalu pada tahun 2009-2012 menempuh pendidikan menengah atas di SMAN 1 Pasaman. Pada tahun 2012 penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Agribisnis di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif sebagai anggota dan berbagai kegiatan UKM IAAS LC-UB (*International Assosiation of Student in Agriculture and Related Science Local Committee Brawijaya University*) pada tahun 2013-2016 di departemen *Project*.



DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Sereal Beras Organik.....	9
2.3 Nilai Tambah.....	12
2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nilai Tambah.....	13
2.3.2 Metode Perhitungan Nilai Tambah.....	14
2.4 Strategi Pengembangan Produk.....	15
2.4.1 Tinjauan Umum Strategi	16
2.4.2 Prospek Pengembangan Agroindustri	18
2.4.3 Pengertian Produk.....	19
2.5 Analisis SWOT.....	19
2.5.1 Pengertian Analisis SWOT.....	20
2.5.2 Pemanfaatan Analisis SWOT	20
2.5.3 Matrik SWOT	22
2.5.4 Diagram Analisis SWOT	23
2.6 Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM).....	24
III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	26
3.1 Kerangka Pemikiran.....	26
3.2 Batasan Masalah	29
3.3 Definisi Operasional	29
IV. METODE PENELITIAN.....	40
4.1 Tempat Penelitian	40
4.2 Waktu Penelitian.....	40
4.3 Metode Penentuan Key Informan dan Sampel	40
4.4 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data.....	41
4.5 Metode Analisis	42
4.5.1 Analisis Nilai Tambah	43
4.5.2 Analisis Lingkungan Perusahaan.....	44
4.5.3 Diagram SWOT	47
4.5.4 Analisis SWOT.....	48
4.5.5 Penerapan Strategi	50

V. HASIL DAN PEMBAHASAN	52
5.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian	52
5.1.1 Letak Geografis	52
5.1.2 Penggunaan Lahan	52
5.1.3 Keadaan Demografi	53
5.2 Gambaran Umum Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II ...	54
5.2.1 Profil Agroindustri Kelompok Tani	54
5.2.2 Peran dan Tugas Pengurus Kelompok Tani	55
5.3 Pengolahan Sereal Beras Organik	58
5.3.1 Bahan	58
5.3.2 Peralatan dan Mesin Produksi	59
5.3.3 Proses Produksi Sereal Beras Organik	59
5.4 Kajian Nilai Tambah Usaha Sereal Beras Organik	61
5.4.1 Nilai Tambah Produk Sereal Beras Organik	61
5.5 Analisis Lingkungan	65
5.5.1 Analisis Lingkungan Internal	65
5.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal	70
5.6 Strategi Pengembangan Usaha Sereal Beras Organik	76
5.6.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal	76
5.6.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal	80
5.6.3 Diagram SWOT	84
5.6.4 Analisis Matrik SWOT	85
5.7 Analisis QSPM	89
VI. PENUTUP	92
6.1 Kesimpulan	92
6.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
No. 1. Diagram matrik SWOT pada Agroindustri Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II	22
No. 2. Diagram Analisis SWOT	24
No. 3. Kerangka Pemikiran Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II (Lawang, Kab. Malang)	28
No. 4. Diagram Analisis SWOT	48
No. 5. Matrik SWOT.....	49
No. 6. Struktur Organisasi Kelompok Tani Sumber Makmur II	55
No. 7. Proses produksi sereal beras organik	60
No. 8. Distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja dan keuntungan produk sereal beras organik.....	64
No. 9. Diagram <i>Cartesius</i> Analisis SWOT.....	84



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Merk Sereal Olahan di Indonesia.....	11
Tabel 2. Kelebihan dan Kekurangan Metode Hayami	15
Tabel 3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	31
Tabel 4. Perhitungan Nilai Tambah Produsen Sereal Beras Sumber Makmur II	44
Tabel 5. Analisis IFAS pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II	45
Tabel 6. Analisis EFAS pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II	47
Tabel 7. Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II.....	50
Tabel 8. Luas Lahan Berdasarkan Penggunaan Lahan di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015	53
Tabel 9. Jumlah Penduduk Laki-laki dan Perempuan di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015	53
Tabel 10. Pekerjaan Penduduk Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015.....	54
Tabel 11. Perhitungan nilai tambah pada produk sereal beras organik satu kali produksi.....	62
Tabel 12. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 13. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Pendidikan	71
Tabel 14. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Pendapatan	71
Tabel 15. Awal Mengonsumsi Sereal Beras Organik.....	72
Tabel 16. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Alasan Mengonsumsi.....	72
Tabel 17. Tingkat Kemudahan Mendapatkan Sereal Beras Organik.....	73
Tabel 18. Cara mendapatkan Informasi Sereal Beras Organik	73
Tabel 19. Perbandingan harga.....	73
Tabel 20. Perbandingan Harga Dengan Manfaat Yang Didapatkan	74
Tabel 21. Matrik IFE usaha Sereal Beras Organik Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II	79
Tabel 22. Matriks EFE Usaha Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.....	83
Tabel 23. Matriks SWOT Usaha Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II	86
Tabel 24. Tabel Prioritas Alternatif Strategi QSPM	90



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di Indonesia sendiri, kebutuhan pangan khususnya beras per kapita selalu berubah setiap tahunnya, dan khusus dari tahun 2010 hingga 2014 terjadi penurunan konsumsi beras per kapita yaitu pada tahun 2010 konsumsi beras mencapai 83,184 kg, tahun 2011 mencapai 82,608 kg, 2012 mencapai 80,4 kg, tahun 2013 mencapai 78,816 kg, dan tahun 2014 mencapai 78,048 kg. Sedangkan untuk produksi beras sendiri dalam kurun waktu 2011 hingga 2015 cenderung meningkat, yang mencapai 65.756.904 ton di tahun 2011, 69.056.126 ton di tahun 2012, 71.279.709 ton di tahun 2013, 70.846.465 ton di tahun 2014, dan 75.361.248 ton di tahun 2015. Khusus produksi di Jawa Timur sendiri juga mengalami peningkatan setiap tahunnya, yaitu 10.576.543 ton (2011), 12.198.707 ton (2012), 12.049.342 ton (2013), 12.397.049 ton (2014), 13.154.967 ton (2015) (BPS, 2015).

Dengan produksi yang terus meningkat tapi konsumsi beras mengalami penurunan bisa disebabkan beberapa hal, salah satunya adalah adanya diversifikasi pangan. Pengolahan beras menjadi sereal beras juga merupakan langkah dalam diversifikasi pangan yang mengubah bentuk beras dan membuat konsumen lebih mudah dalam mengkonsumsinya tetapi tidak mengurangi kandungan gizi di dalamnya. Salah satu alternatif pengolahan pasca panen beras adalah dengan penepungan (*powdering*) menjadi sereal. Selain bertujuan untuk memperpanjang masa simpan produk dan mempertahankan kualitas nutrisi, pengolahan ini juga dapat meningkatkan keuntungan usaha. Keuntungan potensial dari pengolahan beras merah dan hitam organik menjadi sereal dapat diturunkan dari nilai tambah yang dihasilkan.

Menurut Hayami (1987) nilai tambah merupakan pertambahan nilai suatu komoditas karena adanya input fungsional pada komoditi yang bersangkutan. Input fungsional tersebut berupa proses perubahan bentuk (*form utility*), pemindahan tempat (*place utility*), maupun penyimpanan (*time utility*). Melalui pengolahan beras menjadi sereal, terjadi transformasi guna bentuk (*form utility*), yang lebih memudahkan pengemasan dan penyimpanan produk. Selain itu

kemasan yang menarik dari sereal dengan berbagai ukuran akan lebih menarik dalam penempatan produk dalam *display* yang lebih variatif dan menarik minat konsumen, serta dapat menghemat biaya transportasi dan pengudangan (*place utility*). Hal ini memberikan peluang memperluas dan memperpanjang periode distribusi atau pemasaran produk (*time utility*).

Asal sereal *breakfast* sendiri dimulai oleh W.K. Kellogg pada tahun 1894 di Michigan, Amerika Serikat dengan cara baru untuk menyiapkan makanan yang sehat. Sereal biasanya dikonsumsi untuk sarapan pagi, sereal dapat dikonsumsi dalam bentuk hangat, biasanya dicampur dengan susu, air atau yogurt, dan buah. Kombinasi penyajian yang mudah dan rasa yang enak, serta kadar karbohidrat dalam sereal cukup tinggi menjadikan sereal sarapan sebagai salah satu solusi untuk pemenuhan energi di pagi hari (Narendar, 2014). Sebuah penelitian di Wales University, Inggris, menunjukkan bahwa mengonsumsi sereal untuk sarapan setiap pagi tidak hanya menyebabkan konsumen memiliki kondisi otak yang baik, tetapi juga bertingkah laku lebih positif. Sarapan dengan sereal tidak menyebabkan kegemukan selama dikonsumsi sesuai kebutuhan energi masing-masing individu. Penelitian di Amerika juga menunjukkan bahwa anak-anak yang mengonsumsi sereal secara rutin untuk sarapan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk mengalami *overweight* dibandingkan mereka yang memilih makanan lain sebagai sarapan. Orang dewasa dan anak-anak secara teratur mengonsumsi sereal memperlihatkan IMT (Indeks Masa Tubuh) yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang mengonsumsi sereal secara tidak teratur (Vera, 2010).

Beberapa merek dagang sereal yang terkenal di pasaran antara lain energen, quacker oats, ceremix, nestle, dan lainnya. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2014 total konsumsi sereal dalam kurung waktu 5 tahun yaitu tahun 2008 hingga tahun 2013 adalah 5.505,57 kilo kalori. Total konsumsi sereal dalam kurun waktu 5 tahun selalu mengalami penurunan. Pada tahun 2008-2009 konsumsi sereal mengalami penurunan sebesar 0,43 persen; tahun 2009-2010 mengalami penurunan sebesar 0,24 persen; tahun 2010-2011 mengalami penurunan sebesar

0,38 persen; tahun 2011-2012 mengalami penurunan sebesar 0,27 persen; dan tahun 2012-2013 mengalami penurunan sebesar 0,33 persen.

Di Kabupaten Malang sendiri salah satu produsen sereal beras organik adalah Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II di Desa Sumber Ngepoh, Kecamatan Lawang. Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II memulai produksinya dari tahun 2008, agroindustri kelompok ini sudah mulai menanam padi organik sejak tahun 2004, dan menjadi salah satu penghasil beras organik utama di Kabupaten Malang. Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II memfokuskan produksinya dalam bentuk sereal bubuk yang praktis dan bergizi bagi para konsumen yang tidak punya banyak waktu untuk makan atau sarapan dalam pekerjaan hariannya. Masih belum banyak produsen sereal sarapan berbahan baku beras organik, sehingga peluang dalam memproduksi sereal sarapan dengan kebutuhan yang cenderung meningkat cukup menjanjikan. Dengan perubahan nilai yang didapatkan setelah mengolah beras menjadi sereal beras tentu bisa menambah pendapatan para produsen sereal beras organik seperti yang dilakukan oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.

Dalam usia agroindustri kelompok tani yang sudah cukup lama membuktikan bahwa selalu ada produktivitas yang menjaganya agar tetap berjalan, namun dengan waktu yang cukup lama itu perkembangan agroindustri kelompok tani ini tidak terlalu terlihat sehingga dibutuhkan strategi-strategi yang diharapkan bisa membuat produktivitasnya meningkat lebih signifikan kedepannya. Beberapa masalah yang dialami oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang menghambat perkembangannya adalah kurangnya promosi yang dilakukan oleh agroindustri kelompok tani sehingga pengetahuan konsumen akan sereal beras organik masih sangat kurang. Masalah lainnya adalah jenis produk yang terbatas sehingga mengurangi pilihan para konsumen jika dibandingkan dengan produk sereal yang sudah ada di pasaran. Faktor tenaga kerja juga mempengaruhi produksi sereal beras organik, produksi yang belum terjadwal dan akses untuk memperkenalkan produk ke masyarakat luas.

Walaupun memiliki berbagai kendala dalam pengembangannya, produk sereal beras organik memiliki potensi untuk dikembangkan. Produk sereal beras

organik yang masih jarang ditemui dipasaran dapat menjadi pilihan bagi masyarakat yang sudah sadar akan pentingnya kesehatan. Strategi pengembangan juga akan membuat agroindustri kelompok tani mampu menghadapi kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan produk sereal beras organik. Serta dengan manajemen yang baik pemanfaatan anggota agroindustri kelompok tani dan sumber daya yang ada diharapkan bisa mengatasi beberapa kekurangan yang dimiliki oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait kajian nilai tambah untuk mengetahui berapa besarnya nilai tambah yang didapat dari pengolahan beras organik menjadi sereal siap konsumsi dan mencari serta menentukan strategi pengembangan produk paling optimal yang sesuai dengan kondisi Internal dan Eksternal agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam pembuatan sereal beras organik yang berasal dari bahan baku beras organik, maka dalam hal ini produksi tersebut mengalami perubahan nilai sehingga menimbulkan nilai tambah. Nilai tambah merupakan pertambahan nilai suatu komoditi karena adanya input fungsional pada komoditi terkait. Input fungsional dapat berupa proses mengubah atau *form utility*, memindahkan tempat atau *place utility*, maupun menyimpan atau *time utility* (Hayami, 1987). Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan didapat dari pengurangan biaya bahan baku dan input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan *profit* pengolah (Soeharjo, 1991).

Keberadaan Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II yang ada di Kecamatan Lawang diharapkan dapat menyerap tenaga kerja bagi masyarakat sekitar sehingga dapat memberikan pendapatan bagi masyarakat dan produsen. Agroindustri sereal beras ini merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan nilai tambah dari komoditi beras. Dengan pengolahan beras menjadi sereal beras diharapkan menghasilkan nilai tambah yang besar terhadap komoditi beras

sehingga dapat meningkatkan pendapatan produsen yang mengolah sereal beras organik berbahan dasar beras.

Untuk mengembangkan suatu produk, perusahaan perlu mengenali lingkungan internal dan eksternal agroindustri kelompok tani untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sehingga dapat menentukan strategi apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Analisis lingkungan internal merupakan proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan (Yudiaris 2015). Menurut Pearce dan Robinson dalam Wulandari (2009), dengan melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan, maka perusahaan dapat membandingkan keberhasilan masa lalu dengan kemampuan saat ini untuk mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

Selain menganalisis lingkungan internal, lingkungan eksternal juga perlu di analisis. Menurut Supriyat (2014), lingkungan eksternal perusahaan merupakan analisis mengenai faktor-faktor situasi dan kondisi yang berada di luar organisasi secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal perlu dianalisis agar dapat mengantisipasi pengaruh yang ditimbulkan. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk merumuskan strategi yang akan digunakan dalam perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Yulianti, 2014).

Pengembangan agroindustri sereal beras organik masih dihadapkan dengan berbagai macam permasalahan dan kendala yang dapat menghambat proses kegiatan mencapai tujuan. Permasalahan-permasalahan yang ada dalam agroindustri sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah sumber daya yang dapat berpengaruh pada pendapatan produsen dan keterbatasan modal yang masih berasal dari modal pribadi, serta masalah pemasaran dari produk sereal beras organik yang masih terbatas.

Hasil penelitian tentang lingkungan internal dan eksternal oleh Nurlina (2013) mengatakan penguasaan lingkungan internal kewirausahaan merupakan

landasan penting bagi pengusaha mikro tanaman hias dalam penyusunan strategi diferensiasi, sehingga nantinya strategi diferensiasi mampu diterapkan dengan tepat dan mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, strategi diferensiasi merupakan mediator kunci yang mampu mengintegrasikan penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan untuk menghasilkan peningkatan keunggulan kompetitif.

Suatu perusahaan harus memiliki strategi agar mampu unggul dari para pesaingnya sehingga dapat terus bersaing di masa mendatang. Dalam merencanakan strategi apa yang akan diaplikasikan oleh agroindustri kelompok tani harus dilakukan dengan baik dan penuh pertimbangan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang program tindak lanjut seta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 1997). Menurut Yudiaris (2015), tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Hasil penelitian dari Soekardan dan Juju (2012) tentang analisis lingkungan perusahaan dan strategi perusahaan serta dampaknya pada kinerja UMK batik, menunjukkan strategi perusahaan UMK batik dapat diinterpretasikan berada pada kategori kurang baik, sehingga dapat diartikan bahwa para pengusaha industri batik kurang memperhatikan terhadap strategi perusahaan yang dijalankan.

Dari uraian tersebut di atas, maka rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Berapa besarnya nilai tambah yang diperoleh oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dari sereal beras organik setiap kg nya?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada agroindustri sereal beras organik?
3. Bagaimana strategi untuk mengembangkan agroindustri sereal beras organik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengkaji besarnya nilai tambah dari agroindustri sereal beras organik setiap kg nya di agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II, Lawang.
2. Mengetahui kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada agroindustri sereal beras organik agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.
3. Merumuskan strategi pengembangan agroindustri sereal beras organik dengan memanfaatkan analisis nilai tambah, IFAS-EFAS, Diagram SWOT, Analisis SWOT dan analisis QSPM.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, seperti:

1. Bagi Peneliti

Sebagai sarana pembelajaran dan penerapan ilmu pengetahuan.

2. Bagi Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

Sebagai informasi dan bahan pertimbangan bagi agroindustri kelompok tani untuk mengembangkan usaha produk sereal beras organik.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan beras organik maupun analisis nilai tambah dan strategi pengembangan komoditas pertanian

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan produk telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah penelitian dengan judul “Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah (Studi Kasus pada Agroindustri Gula Bathok Merah Kabupaten Tulungagung) oleh Primasatria tahun 2011. Dimana hasil dari penelitian tersebut adalah agroindustri gula bathok merah telah memberikan nilai tambah bagi komoditi pertanian tebu dengan nilai tambah sebesar Rp. 56.400; per kwintal produk gula bathok merah, sedangkan rasio nilai tambah sebesar 94%, yang menunjukkan besarnya nilai tambah dari komoditi tebu yang diubah menjadi gula bathok merah.

Diketahui juga kondisi internal pada agroindustri gula bathok merah yaitu (a) skor kekuatan internal adalah 1.55 dengan skor tertinggi adalah sumber daya alam yang mendukung (b) total skor kelemahan internal adalah 1.29 dengan skor tertinggi adalah keterbatasan modal (c) kemudian total skor kekuatan dan kelemahan sebesar 2.84 serta selisih dari kedua skor tersebut sebesar 0.26. Sedangkan hasil penelitian pada kondisi eksternal agroindustri gula bathok merah yaitu (a) skor tertinggi pada pemanfaatan limbah dengan skor sebesar 0.27 serta total skor peluang sebesar 1.38 (b) total skor ancaman sebesar 0.82 dengan faktor kunci ancaman yang tertinggi adalah pada harga bahan baku yang cukup fluktuatif sebesar 0.36. Jumlah keseluruhan antara total skor peluang dan ancaman adalah 2.20 dengan selisih 0.56. Strategi yang dilaksanakan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM terdapat tiga strategi yang didahulukan yaitu (a) menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran (b) mengembangkan usaha di segala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk (c) menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi.

Putri (2007) yang mengkaji tentang strategi pengembangan agroindustri sambel pecel menyatakan bahwa pengembangan agroindustri sambel pecel dipengaruhi oleh faktor luar dan faktor dalam. Usaha pengembangan agroindustri sambel pecel yang berasal dari dalam lingkungan usaha terdiri dari penyediaan sarana produksi berupa bahan baku, modal, tenaga kerja, dan teknologi. Sedangkan faktor luar lingkungan usaha meliputi kondisi sosial budaya dan kegiatan pemasaran. Alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan agroindustri sambel pecel yaitu strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan usaha pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri dalam merebut peluang sebesar-besarnya.

Setiawan (2009) yang mengkaji tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan gula kelapa bertujuan untuk menganalisis (1) nilai tambah gula kelapa (2) strategi pengembangan gula kelapa. Metode penentuan responden dengan menggunakan metode simple random sampling. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis (1) nilai tambah (2) matrik SWOT (3) matrik grand strategy. Berdasarkan hasil penelitian nilai tambah produk gula kelapa adalah rata-rata sebesar Rp. 541.28 per kilogram atau 51.90 %. Selain itu besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan agroindustri gula kelapa adalah Rp. 286.31 per liter atau per satu kali produksi atau sebesar 52.30%, sehingga agroindustri tersebut layak diusahakan. Sedangkan strategi yang digunakan yaitu strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, antara lain meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk mengembangkan usaha, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar.

2.2. Sereal Beras Organik

Sereal adalah salah satu jenis makanan yang diolah dari padi-padian (biji-bijian). Proses pembuatannya dilakukan secara ekstruksi, yaitu proses pengubahan bahan pangan mentah jadi bahan jadi (sereal olahan) dengan pemanasan dan pencampuran sangat cepat. Menurut *International Food Standart* yang dikemukakan oleh FAO dan WHO tahun 2007 produk sereal mempunyai empat kategori, yaitu yang pertama produk sereal yang dihasilkan harus dapat dikonsumsi dengan susu atau cairan bergizi lainnya, yang kedua produk sereal

yang ditambahkan protein yang tinggi harus dapat dikonsumsi dengan air atau yang sesuai dengan zat protein tersebut, yang ketiga produk sereal yang menggunakan pasta harus dimasak dalam air mendidih terlebih dahulu, yang keempat adalah produk sereal yang menggunakan biskuit baik secara langsung maupun tidak harus dapat dikonsumsi menggunakan susu atau cairan bergizi lainnya.

Dilihat dari bahan dasarnya, terdapat empat jenis sereal olahan, yakni sereal jagung, sereal gandum, sereal *barley* (sejenis gandum) dan sereal beras. Keempat jenis sereal itu, kualitas gizinya sama karena semua sereal pada dasarnya tinggi karbohidrat. Karena itu pemilihan jenis sereal hanya bisa didasarkan pada selera, yaitu rasa yang disukai. Menurut Tribelhorn (1991) mengategorikan sereal yang ada dipasaran menjadi lima jenis yaitu sereal tradisional, sereal panas instan tradisional, sereal siap santap, *ready to eat cereal mixes*, dan sereal sarapan lain. Sereal tradisional adalah sereal yang dijual dalam bentuk bahan mentah yang telah diproses. Jenis sereal ini biasanya dikonsumsi setelah dimasak terlebih dahulu atau dalam keadaan panas. Sereal panas instan tradisional adalah sereal yang dijual dalam bentuk biji-bijian atau serbuk yang telah dimasak dan hanya memerlukan air mendidih dalam persiapannya. Contoh sereal jenis ini adalah gandum dan oat. Sereal siap santap adalah sereal yang telah diolah dan direkayasa menurut jenis atau bentuk diantaranya *flaked*, *puffed*, dan *shredded*. *Ready to eat cereal mixes* yaitu sereal yang diolah bersama biji-bijian, kacang-kacangan, dan buah kering. Contoh sereal jenis ini adalah Granola yang diproduksi oleh *Quacker Oats Company*. Sereal sarapan lain adalah sereal yang tidak dapat dikategorikan dalam kategori sereal sebelumnya. Yang berbeda dalam proses dan atau kegunaan akhirnya.

Tanaman yang bisa dijadikan sereal ada beberapa yaitu, gandum, beras, jagung, rye, barley, dan oats. Tanaman sereal dapat diolah menjadi berbagai produk. Gandum dapat diolah menjadi tepung terigu, roti, biskuit, semolina, dan pasta. Beras dapat diolah menjadi tepung beras, kanji, dan keripik beras (*rice crispies*). Produk olahan dari jagung seperti *cornflakes*, *pop corn*, *corn meal*, dan *semolina*. Rye dapat diolah menjadi tepung terigu dan roti. Barley dapat diolah

menjadi *pearl barley* dan tepung. Dan produk dari olahan oats adalah tepung dan keping oats.

Narendar (2014), sampai saat ini belum ada laporan mengenai dampak negatif dari mengkonsumsi sereal, malah menyehatkan tubuh sebagai dampak positifnya. Sereal mempunyai banyak manfaat. Manfaat paling menonjol pada anak adalah tingginya karbohidrat dalam sereal menyebabkan timbulnya energi tinggi dalam tubuh anak, sehingga anak selalu bergairah. Manfaat lain adalah adanya serat dalam sereal, dapat mencegah kegemukan dan kanker usus pada anak serta dapat menurunkan kadar kolesterol dalam darah serta mengurangi risiko penyakit jantung.

Di Indonesia sendiri perkembangan sereal sebagai sarapan telah berkembang dengan pesat. Hal ini ditunjukkan dengan beragamnya produk sereal yang telah muncul di pasaran dengan berbagai bentuk, dan rasa. Beberapa merk produk sereal yang ada di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Merk Sereal Olahan di Indonesia

Merk	Bentuk
Nestle	Corn Flakes, Honey Star, Milo, Koko Krunch Coklat, Koko Krunch Corn Flakes, Koko Krunch Honey Gold
Simba	Choco Poppies, Honey Poppies
Indocafe	Instant Indocafe Ginseng Sereal
Energen	Chocolate Flavour, Vanila Flavour, Coffe Flavour, Ginger Flavour, Greenpeal Flavour
Quacker	Cereal Beverage, Cereal Beverage Corn Flakes, Instant Oatmeal
Ligo	Quick Cooking Oatmeal
Goldpine	Instant Nutritious
Goldroast	Nutritious Cereal Coklat, Nutritious Cereal Vanilla
Kellog	Free Corn Flakes, Corn Flakes, Frosties, Choco Frosties, Chocos, Choco Krispies, Honey Crunch
Vogel	Soy Tana

Sumber : Yuliana (2000)

Berbagai penelitian mengenai sereal olahan di Indonesia. Menurut Yuliana (2000), dari 115 responden yang berada di *department store* di Bogor lebih menyukai sereal sarapan merk Nestle Koko Krunch Coklat dibandingkan dengan merk energen Chocolate Flavour, Quacker Instant Oatmeal dan Kellogg Corn Flakes. Atribut yang dianggap penting oleh responden adalah adanya informasi kandungan zat gizi yang lengkap, mempunyai rasa enak, mempunyai kemasan yang menarik dan dengan harga yang murah. Selain itu penelitian mengenai sereal juga dilakukan oleh Ningsih (2013), hasil penelitiannya menyebutkan bahwa produk olahan sereal berbahan baku shorgum sangat dinikmati oleh masyarakat khususnya anak-anak, hal ini dikarenakan produk sereal ini memiliki rasa yang lebih renyah dan krispi dibandingkan dengan produk sereal berbahan dasar lainnya seperti beras dan jagung.

Dilihat dari kandungan unsur gizinya, kandungan utama sereal ialah karbohidrat. Sehingga sereal sering disebut sebagai sumber makanan berenergi tinggi. Karbohidrat yang terdapat dalam sereal adalah karbohidrat kompleks berbentuk polisakarida yang tidak mudah diserap tubuh. Selain karbohidrat, sereal juga mengandung nutrisi lain meskipun jumlahnya kecil, yakni protein, lemak, serat, vitamin, dan mineral. Jenis vitamin dan mineral yang terdapat dalam sereal umumnya terdiri dari kelompok vitamin B, yaitu thiamin, riboflavin, niacin, B6, asam pantotenat, asam folat, kalsium, zat besi, dan serat. Asam amino esensial dimiliki oleh sereal dalam jumlah yang kecil. Asam amino lainnya seperti lysine, terdapat pada sus (Narendar, 2014).

2.3. Nilai Tambah

Nilai tambah adalah pertambahan nilai yang terjadi pada suatu komoditas karena komoditas tersebut mengalami proses pengolahan lebih lanjut seperti pengangkutan dan penyimpanan oleh suatu proses produksi. Pertambahan nilai suatu komoditas tersebut karena adanya input fungsional yang diberlakukan pada komoditi yang bersangkutan. Input fungsional berupa proses perubahan bentuk (*form utility*), pemindahan tempat (*place utility*), maupun penyimpanan (*time utility*) (Harjanto, 1993).

Menurut Soekartawi (1991), pengolahan produk pertanian dilakukan karena adanya beberapa pertimbangan, yaitu untuk meningkatkan nilai tambah, meningkatkan kualitas hasil, meningkatkan pendapatan, menyediakan lapangan kerja, dan mengamankan hasil pertanian. Dalam meningkatkan nilai tambah pengolahan hasil pertanian yang baik akan dapat meningkatkan daya simpan komoditas pertanian yang diolah. Selain itu juga dapat meningkatkan keuntungan pengusaha yang melakukan pengolahan komoditas tersebut sehingga mampu meningkatkan nilai tambah dari suatu komoditas pertanian.

Meningkatkan kualitas hasil pada suatu produk pertanian akan mempengaruhi nilai yang diberikan oleh produk tersebut. Kualitas hasil yang baik dipengaruhi oleh komposisi bahan baku yang digunakan. Perbedaan kualitas tidak hanya menyebabkan adanya perbedaan segmentasi pasar melainkan juga mempengaruhi harga barang itu sendiri. Selain itu konsekuensi logis dari adanya pengolahan hasil pertanian adalah meningkatnya permintaan total yang diperoleh produsen. Jika petani melakukan pengolahan hasil pertanian sendiri, maka petani dapat meningkatkan kualitas hasil pertaniannya, nilai jual produk pertaniannya dan total penerimaan. Hal ini membuat keuntungan yang diterima oleh petani juga mengalami peningkatan.

Pengolahan hasil pertanian juga mampu menyerap tenaga kerja, hal ini dikarenakan dalam proses pengolahan tidak bisa jika dilakukan seorang diri mengingat jumlah hasil pertanian cenderung besar. Sebagian besar produk pertanian adalah produk yang tidak tahan lama dan mudah rusak, sehingga dibutuhkan suatu perlakuan khusus terhadap produk-produk tersebut agar dapat memiliki umur simpan yang lebih lama.

2.3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Nilai Tambah

Menurut Soekartawi (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah antara lain ketersediaan bahan baku, teknologi pengolahan, modal, tenaga kerja, dan manajemen. Kegiatan pengolahan hasil pertanian akan terkait dengan penyediaan bahan baku. Kegiatan pengolahan hasil pertanian diharapkan dapat berlangsung secara kontinyu sehingga ketersediaan bahan baku baik dari segi mutu maupun jumlah menjadi penentu keberlangsungan dari kegiatan pengolahan.

Kemudian adanya teknologi pengolahan mampu memberikan peranan penting dalam penyelenggaraan pengolahan hasil pertanian karena terkait dengan upaya untuk memberikan perlakuan tertentu guna memperoleh nilai tambah yang tinggi. Selain itu modal juga hal yang harus dipertimbangkan, dalam melaksanakan pengolahan hasil pertanian dibutuhkan modal yang cukup besar karena kegiatan pengolahan membutuhkan tenaga kerja dan input lain disamping bahan baku yang membutuhkan biaya.

Tenaga kerja dalam kegiatan pengolahan hasil pertanian memegang peranan penting karena terkait dengan kelangsungan proses pengolahan. Tenaga kerja merupakan pelaku dalam memberikan berbagai perlakuan terhadap input produksi sehingga dihasilkannya output dalam kegiatan pengolahan. Adanya manajemen juga akan berpengaruh terhadap nilai tambah yang dihasilkan suatu produk. Seorang *manager* diperlukan untuk melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sehingga untuk menjalankan suatu manajemen dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan sekelompok orang yang terorganisir.

2.3.2. Metode Perhitungan Nilai Tambah

Metode perhitungan nilai tambah yang digunakan yaitu dengan metode Hayami (1987) yang melakukan perhitungan nilai tambah untuk pengolahan. Nilai tambah untuk pengolahan ini dikategorikan menjadi dua, yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis terdiri dari jumlah dan kualitas bahan baku serta input penyerta, kualitas produk, penerapan teknologi, kapasitas produksi, dan penggunaan unsur tenaga kerja. Sedangkan pada faktor non teknis (pasar) meliputi harga bahan baku, harga jual output, upah tenaga kerja, modal investasi, informasi pasar, dan nilai input lain. Secara matematis fungsi nilai tambah dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Tambah} = f \{K, B, T, U, H, h, L\}$$

Keterangan:

K = Kapasitas produksi

B = Jumlah bahan baku yang digunakan

T = Tenaga kerja yang terlibat

U = Upah tenaga kerja

H = Harga output

h = Harga bahan baku

L = Nilai input lain (nilai dari semua pengorbanan yang terjadi selama proses perlakuan untuk menambah nilai)

Menurut Soekartawi (1993), berdasarkan perhitungan di atas akan dihasilkan keluaran sebagai berikut:

- a) Perkiraan nilai tambah (dalam rupiah)
- b) Rasio nilai tambah terhadap nilai produk yang dihasilkan (dalam persen)
- c) Imbalan bagi tenaga kerja (dalam rupiah)
- d) Rasio imbalan tenaga kerja terhadap nilai tambah (dalam persen)
- e) Perkiraan keuntungan yang diperoleh (dalam rupiah)
- f) Rasio keuntungan terhadap nilai tambah untuk mendapatkan tingkat keuntungan yang diperoleh (dalam persen)

Melalui perhitungan di atas akan dapat diketahui nilai tambah dari suatu komoditas pertanian termasuk dalam rasio rendah, sedang atau tinggi. Hal ini dapat diketahui dari besarnya presentase nilai tambah hasil perhitungan dari fungsi nilai tambah di atas. Apabila nilai tambah dari suatu komoditas pertanian tinggi, maka keuntungan yang diperoleh juga akan tinggi. Hubeis dalam Dermawasti (2008), membagi nilai tambah ke dalam tiga kelas yaitu rasio nilai tambah rendah apabila besarnya rasio nilai tambah suatu produk kurang dari 15 persen, rasio nilai tambah sedang apabila besarnya rasio nilai tambah produk antara 15 persen hingga 40 persen dan rasio nilai tambah tinggi apabila besarnya rasio nilai tambah produk lebih dari 40 persen.

Dalam menghitung nilai tambah dengan menggunakan metode Hayami ini terdapat kelebihan dan kekurangannya yang tersaji pada tabel 2. di bawah ini.



Tabel 2. Kelebihan dan Kekurangan Metode Hayami

Kelebihan	Kekurangan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat diketahui besarnya nilai tambah, nilai output, dan produktivitas. 2. Dapat diketahui besarnya balas jasa terhadap pemilik-pemilik faktor produksi. 3. Prinsip nilai tambah menurut Hayami dapat diterapkan pula untuk subsistem lain di luar pengolahan, misalnya untuk kegiatan pemasaran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan rata-rata tidak tepat jika diterapkan pada unit usaha yang menghasilkan banyak produk dari satu jenis bahan baku. 2. Tidak dapat menjelaskan produk sampingan. 3. Sulit menentukan pembanding yang dapat digunakan untuk menyimpulkan apakah balas jasa terhadap pemilik faktor produksi tersebut sudah layak.

Sumber : Hayami (1987)

2.4. Strategi Pengembangan Produk

Analisis SWOT digunakan untuk identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan perusahaan (Rangkuti, 1997). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi ancaman.

Pearce dan Robinson (1997), mengemukakan landasan penting bagi pemahaman akan analisis intern adalah pengertian mengenai pemahaman intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Memahami pemikiran yang cukup sederhana ini akan memungkinkan untuk melihat peran analisis intern dalam pengembangan strategi yang tepat.

Analisis SWOT (singkatan bahasa Inggris dari *strength/kekuatan*, *weakness/kelemahan*, *opportunity/kesempatan*, *threats/ancaman*, adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 1997).

2.4.1. Tinjauan Umum Strategi

David (2004) menyatakan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategos* (*stratos* yang berarti militer dan *eg* yang berarti memimpin) yang berarti seni para jenderal. Dalam hal ini konsep pada masa digunakan oleh militer dalam

memenangkan peperangan. Strategi digunakan oleh para jenderal dalam menerapkan taktik-taktik tertentu di medan peperangan. Taktik tersebut meliputi rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada posisi atau daerah tertentu, pengenalan medan perang dan pengidentifikasian dari kekuatan dan kelemahan lawan.

Jika pada zaman dahulu strategi digunakan untuk memenangkan peperangan melawan musuh, pengaplikasian strategi sedikit berbeda dengan zaman sekarang yang memiliki situasi dan kondisi berbeda. Zaman sekarang strategi lebih digunakan oleh pihak-pihak yang berkaitan erat dengan segala bentuk kegiatan yang berhubungan dengan bisnis. Strategi zaman sekarang merupakan senjata utama bagi perusahaan yang akan menentukan apakah perusahaan tersebut akan dapat bertahan, berkembang, mengalami kemajuan ataupun kemunduran di dalam persaingan bisnis saat ini yang semakin ketat. Strategi menjadi sangat penting bagi kemajuan dan kemunduran perusahaan dikarenakan strategi sangat berpengaruh dan berkaitan erat dengan proses pengambilan keputusan manajemen di dalam perusahaan tersebut, sehingga apabila perusahaan salah di dalam mengambil keputusan strateginya maka akan berakibat fatal pada masa depan perusahaan tersebut. Adanya kaitan erat antara strategi dengan konsep perusahaan dan pengambilan keputusan, menyebabkan startegi berkembang menjadi manajemen startegi (Swastha, 2004).

Manajemen startegi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Bidang ini memandang sosok korporasi sebagai suatu rangkaian serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan berkembang dan sukses, sedangkan yang lain stagnan serta bangkrut. Secara lebih rinci pengertian tentang manajemen startegi dilihat dari beberapa pendapat para ahli dan bisnis.

Menurut Pearce (2006), manajemen startegi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Sedangkan menurut Jauch (2004), mendefinisikan strategi sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pada dasarnya manajemen strategi menurut beberapa definisi di atas adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi manajemen. Keterkaitan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategi, menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategi membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi.

Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama berikut:

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan.
2. Penentuan misi, visi, keyakinan dasar, dan tujuan (*goal*) organisasi.
3. Analisis Intern dan Ekstern atau analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunity, and treaths*).
4. Analisis portofolio korporat.
5. Perumusan peluang dan masalah utama.
6. Identifikasi dan evaluasi alternatif strategi.
7. Perumusan strategi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

2.4.2. Prospek Pengembangan Agroindustri

Agroindustri telah ditetapkan sebagai salah satu strategi utama pembangunan pertanian saat ini dan masa mendatang. Terdapat beberapa alasan strategi yang dikemukakan para ahli ekonomi berkaitan dengan pentingnya industrialisasi pertanian diterapkan sebagai strategi pembangunan, yaitu:

1. Industrialisasi pertanian dianggap sebagai langkah yang tepat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkaitan dengan dinamika globalisasi pasar dunia.
2. Industrialisasi pertanian merupakan strategi yang dianggap sesuai untuk menciptakan keseimbangan peran pertanian dalam era transformasi ekonomi nasional yang berjalan sehingga dalam jangka panjang sektor pertanian dan pedesaan tidak menjadi beban pembangunan.

3. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri mempunyai derajat keterikatan yang besar, baik hulu maupun hilir.
4. Melalui pengembangan agrobisnis dan agroindustri pedesaan akan meningkatkan aktivitas ekonomi di pedesaan dan pengentasan kemiskinan.
5. Dengan pengembangan aktivitas agroindustri yang baik kepada bahan baku setempat akan menghemat devisa negara.
6. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri relatif lebih bersahabat dengan lingkungan (Hanani dkk, 2003)

Untuk pengembangan agroindustri diperlukan beberapa langkah kongkrit sebagai upaya mengatasi permasalahan yang selama ini dirasakan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatnya investasi di bidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan bahan baku untuk menjamin suplai kontinyu dengan standar mutu yang sesuai.

2. Hubungan kemitraan

Produk pertanian dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplai bahan baku. Bentuk kelembagaan yang paling baik adalah hubungan antara pengusaha agroindustri dengan pengrajin dan wadah koperasi.

3. Pengembangan teknologi

Bagi pengusaha kecil dan menengah serta pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

4. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerjanya. Fokus utama diarahkan pada:

- a. Peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian.
- b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggung jawab (Hanani dkk, 2003).

2.4.3. Pengertian Produk

Menurut Kotler (1997), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan. Sejalan dengan munculnya kebutuhan, keinginan dan permintaan. Perusahaan berusaha keras untuk mempelajarinya, mereka melakukan riset pemasaran, mengamati perilaku konsumen, menganalisis keluhan yang dialami konsumen. Dengan kegiatan itu, akhirnya perusahaan dapat menawarkan segala sesuatu kepada pasar untuk diperhatikan, untuk dimiliki, dikonsumsi sehingga konsumen dapat memuaskan kebutuhan sekaligus keinginan, sesuatu itu adalah produk (Shinta, 2003).

2.5. Analisis SWOT

Pearce dan Robinson (1997), mengemukakan landasan penting bagi pemahaman akan analisis intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Memahami pemikiran yang cukup sederhana ini akan memungkinkan untuk melihat peran analisis intern dalam pengembangan strategi yang tepat.

Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 1997).

2.5.1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Kotler, 1999). Sedangkan menurut Gitasudarmo (2001), analisis SWOT merupakan perpendekan dari *strengths, weakness, opportunity,*

dan *threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat dengan “KEKEPAN”. Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang mendekatkan pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan, serta tantangan (AGHT) yang menghadang di depan kita. Dari pengamatan kita tentang SWOT atau KEKEPAN bahkan kita harus mampu melihat SWOT dari pesaing, agar dapat menyusun rencana kerja yang strategis untuk memenangkan persaingan bisnis.

Analisis kasus merupakan alat memperoleh pemahaman yang jelas mengenai suatu permasalahan (perusahaan), sehingga dapat memformulasikan tindakan nyata yang kongkrit. Dengan analisis kasus diharapkan dapat mengetahui masalah yang terjadi, kemudian memilih alat yang tepat dan sesuai, kemudian memformulasikan tindakan kongkret untuk memecahkan masalah yang dihadapi (Rangkuti, 1997).

2.5.2. Pemanfaatan Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dipergunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomi pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang oleh *manager* dipandang sebagai peluang, mungkin mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan atau sudut pandang faktual yang berbeda. Yang penting analisis SWOT yang sistematis dapat dilakukan untuk semua aspek situasi perusahaan. Sebagai hasil, analisis ini memberikan kerangka yang dinamis dan bermanfaat untuk analisis strategis.

Cara kedua pemanfaatan analisis SWOT untuk membantu analisis strategis. Peluang dan ancaman kunci secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan intern dengan ancaman yang terstruktur. Sasarannya adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern perusahaan.

Faktor Intern Perusahaan

1. Kekuatan

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

2. Kelemahan

Kelemahan adalah keternatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merk dapat merupakan kelemahan mereka.

Faktor Ekstern Perusahaan

1. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumberpeluang.identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan situasi persaingan dan peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru atau direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

2.5.3. Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini adalah matrik SWOT:

IFAS EFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity Tentukan 5-1- faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 1. Diagram matrik SWOT pada Agroindustri Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menguasai ancaman.

c. Strategi WO

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

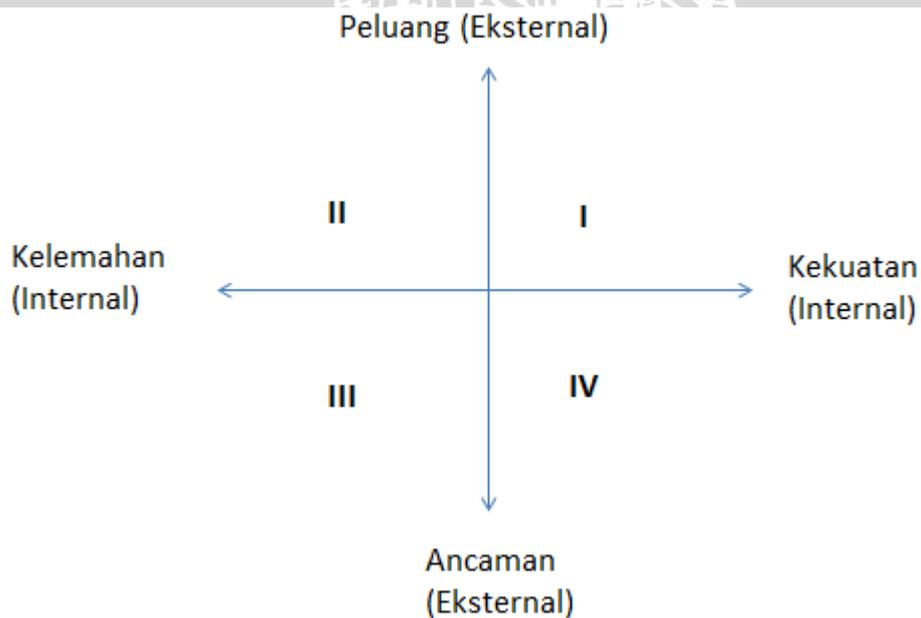
d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2004).

2.5.4. Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan atau organisasi. Diagram SWOT yang sudah dibuat akan ditentukan kelayakan suatu program di nilai. Diagram SWOT dibagi menjadi 4 (empat) bagian yakni :

1. Kuadran I adalah mendukung strategi yang agresif atau strategi SO (*strenght-opportunities*). Pengambilan keputusan menggabungkan kekuatan dan peluang perusahaan sehingga organisasi memiliki posisi yang kuat.
2. Kuadran II adalah mendukung strategi berorientasi pada perubahan strategi WO (*weaknesses-opportunities*). Pada kuadran ini organisasi memiliki peluang yang cukup besar akan tetapi terdapat masalah internal yang cukup besar, dapat dikatakan internal organisasi belum baik.
3. Kuadran III adalah mendukung strategi yang defenisif atau strategi WT (*weaknesses-treats*). Pada kuadran ini organisasi memiliki permasalahan internal yang cukup parah serta ancaman yang kuat sehingga dibutuhkan strategi baru untuk menyelamatkan keberlangsungan organisasi.
4. Kuadran IV adalah mendukung strategi diversifikasi atau strategi ST (*strenght-treats*). Pada kuadran ini organisasi menghadapi berbagai ancaman sehingga dibutuhkannya strategi untuk meminimalisir ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 1997)

2.6. *Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)*

Teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisa tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisa tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu matrik EFE dan IFE yang membentuk tahap 1, digabung dengan matrik IE dan SWOT, yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Secara konsep QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu sel alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah sel alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Misalnya, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat, sedangkan set lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David, 2006).

III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II sudah berdiri sejak 2004 dan memulai menanam beras organik. Beras organik yang ditanam para anggota agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II adalah beras putih, merah, dan hitam. Dengan menjadi sentra pertanian organik di Lawang memungkinkan untuk diolah agar memiliki nilai tambah yang lebih besar.

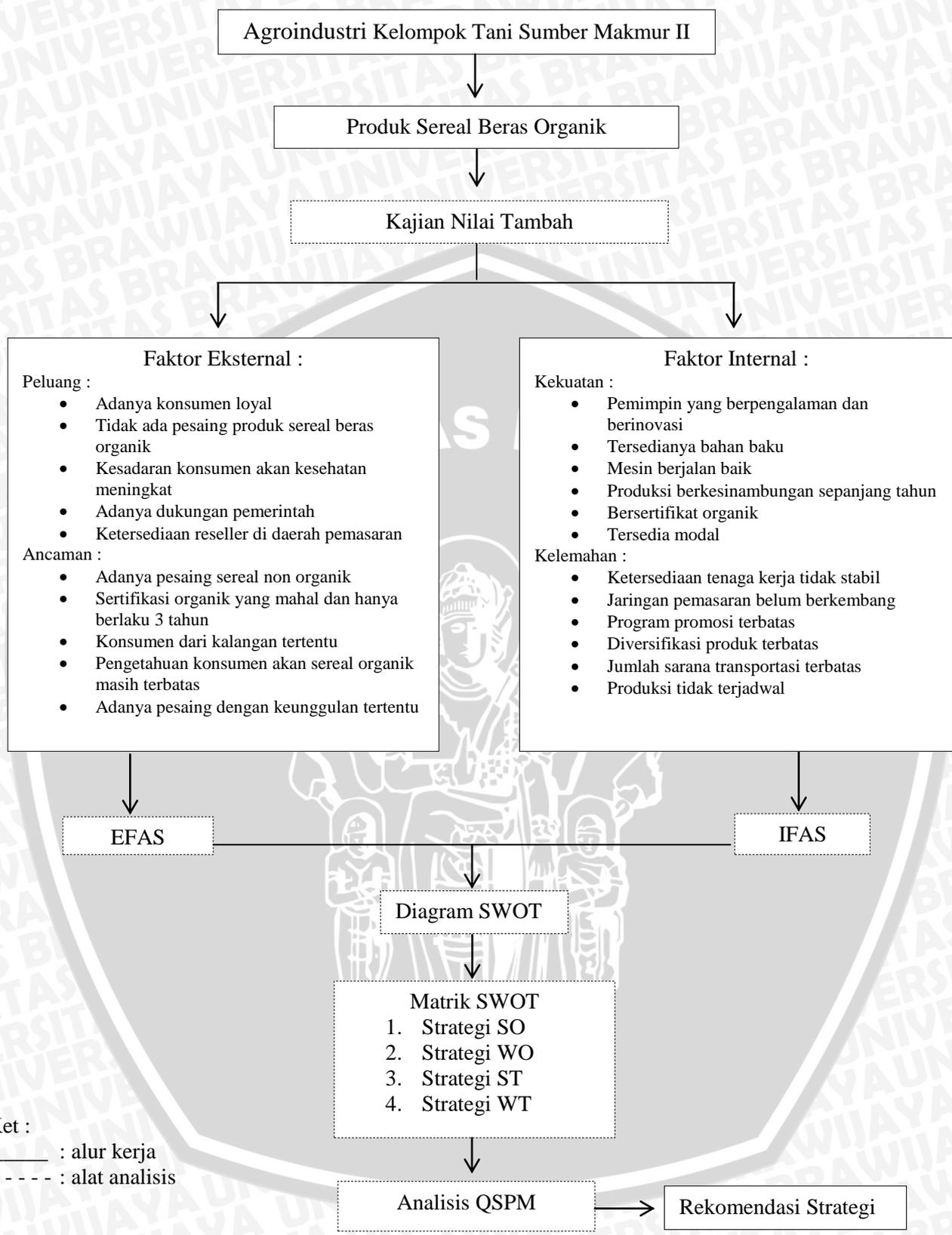
Diolah menjadi sereal merupakan salah satu alternatif untuk memberikan nilai tambah komoditi beras. Dengan diolah menjadi sereal *breakfast* membuat cara mengkonsumsi beras organik ini lebih mudah atau *simple* dan tetap sehat dan bergizi tinggi yang akan menambah nilai jual dari sereal beras organik tersebut yang menjadi keuntungan bagi Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.

Pengembangan agroindustri kelompok tani tergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang dihadapinya. Dalam situasi yang tidak menentu dan tidak menguntungkan seperti saat ini, hal yang perlu dilakukan adalah menganalisis lingkungan dengan cermat. Dinamika lingkungan eksternal sebagaimana yang terjadi akan memunculkan ancaman-ancaman baru disamping tidak menutup kemungkinan juga akan memunculkan berbagai peluang. Di sisi lain lingkungan internal perusahaan harus dianalisis untuk mengetahui sejauh mana potensi kegiatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan saat ini. Analisis lingkungan akan menghasilkan informasi-informasi yang sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang terbaik dengan konsep memadukan keunggulan dengan peluang yang ada, serta meminimalkan ancaman lingkungan dan kelemahan yang dimiliki (Hanani dkk, 2003)

Tujuan dari setiap usaha adalah untuk mencapai keuntungan maksimal. Untuk itu produsen harus memperlihatkan dimensi kinerja mana saja sebaiknya dituju dan difokuskan oleh kerja serta bagaimana caranya agar target yang diinginkan oleh produsen dapat tercapai, dan berbagi hal lain yang harus diperhatikan dalam mengelola usahanya, agar dapat berjalan dengan baik.

Dengan mengetahui dan mengenali faktor yang berpengaruh pada pengembangan usaha agroindustri kelompok tani, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, maka diharapkan kelompok tani dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki serta dapat meminimalkan ancaman dan mengurangi kelemahan sehingga produsen bisa menentukan strategi mana yang sesuai untuk pengembangan usahanya. Analisis SWOT akan digunakan untuk menganalisis strategi pengembangannya dan menggunakan analisis QSPM untuk menentukan strategi mana yang diutamakan. Dengan penerapan strategi pengembangan yang tepat maka diharapkan dapat meningkatkan pendapat agroindustri kelompok tani. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:





Ket :
 ————— : alur kerja
 - - - - - : alat analisis

Gambar 3. Kerangka Pemikiran Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II (Lawang, Kab. Malang)

3.2. Batasan Masalah

Pada penelitian ini, masalah dibatasi pada :

1. Obyek penelitian adalah usaha sereal beras agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II
2. Produk yang diteliti terbatas pada sereal beras organik dan sereal kemasan lain
3. Penelitian ini tidak meneliti usaha tani beras organik
4. Analisis usaha yang digunakan adalah analisis nilai tambah dan analisis SWOT

3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai tambah adalah selisih antara nilai output dikurangi harga bahan baku serta harga sumbangan input lain tidak termasuk tenaga kerja setelah mengalami proses pengolahan. (Rp/Kg)
2. Hasil produksi adalah hasil produksi sereal beras yang dihasilkan usaha kelompok tani Sumber Makmur II. (Kg/satu kali proses produksi)
3. Bahan baku adalah kuantitas bahan baku utama (beras) yang digunakan untuk diolah menjadi sereal beras. (Kg/satu kali proses produksi)
4. Tenaga kerja adalah pekerja yang mengolah beras menjadi sereal beras. (HOK)
5. Faktor konversi adalah perbandingan antara jumlah output yang dihasilkan dibagi dengan jumlah input bahan baku yang digunakan. (Kg)
6. Koefisien tenaga kerja adalah perbandingan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk mengolah 1 kg beras menjadi sereal beras. (HOK/ hari orang kerja)
7. Harga produk adalah harga jual dari produk sereal beras organik Lumpang Berlian. (Rp/Kg)
8. Upah rata-rata adalah upah rata-rata yang diberikan kepada tenaga kerja sereal beras organik. (Rp/HOK)
9. Harga bahan baku adalah harga beli satu kilogram bahan baku yaitu beras. (Rp/Kg)
10. Sumbangan input lain adalah biaya input selain bahan baku yang masuk kedalam proses produksi. (Rp)

11. Nilai produk adalah hasil perkalian antara faktor konversi dengan harga produk. (Rp/Kg)
12. Analisis SWOT (*strenght weakness opportunity threat*) adalah suatu alat analisis dalam merumuskan strategi pengembangan usaha yang memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang muncul.
13. Analisis lingkungan internal agroindustri (IFE) adalah suatu analisa yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.
14. Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki agroindustri kelompok tani Sumber makmur II yang memberikan keunggulan agroindustri di pasar.
15. Kelemahan adalah keterbatasan yang dimiliki oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang menghambat kinerja agroindustri.
16. Analisis lingkungan eksternal agroindustri (EFE) adalah suatu analisa yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman agroindustri kelompok tani Sumber makmur II.
17. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang muncul di luar kontrol agroindustri.
18. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang muncul diluar kontrol agroindustri.
19. Diagram SWOT adalah diagram yang digunakan untuk mengetahui posisi agroindustri kelompok tani Sumber makmur II dengan cara mengetahui hasil skor masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian hasil dari selisih antara kekuatan dan kelemahan serta selisih dari peluang dan ancaman akan menentukan posisi agroindustri.
20. Matrik SWOT adalah matrik yang menggabungkan kekuatan dan peluang (S-O strategi), kelemahan dengan peluang (W-O strategi), kekuatan dengan ancaman (S-T strategi), dan kelemahan dengan ancaman (W-T strategi).
21. Matrik QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi dengan mengevaluasi strategi alternatif yang telah diidentifikasi.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II di Desa Sumber Ngepoh, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang. Penelitian di agroindustri kelompok tani ini sengaja dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II ini merupakan agroindustri kelompok tani yang memproduksi sereal beras organik dan sudah memiliki sertifikasi SNI organik dari lembaga sertifikasi LESOS.

4.2. Waktu Penelitian

Penelitian analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II ini dilaksanakan pada bulan Juni sampai Agustus 2016.

4.3. Metode Penentuan Key Informan dan Sampel

Dalam penelitian, responden adalah orang yang diminta memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Metode yang digunakan untuk menentukan responden adalah *puspositive (judgement)* atau secara sengaja yaitu dengan penggalan informasi secara langsung pada agroindustri kelompok tani yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu, terutama pertimbangan yang diberikan oleh seorang yang ahli dalam bidangnya (Sanusi, 2011). Responden yang dijadikan sampel terdiri dari responden internal dan eksternal, responden internal merupakan *key informan* dan responden eksternal berasal dari lembaga keuangan, pemerintah dan konsumen produk sereal beras organik yang memahami perkembangan produk tersebut. *Key informan* yang dijadikan sebagai sampel berjumlah 9 orang yaitu ketua, sekretaris, bendahara, penanggung jawab seksi humas, seksi usaha sarana produksi, seksi pengairan, seksi pelatihan, dan seksi pemasaran, seksi perkreditan yang bertanggung jawab di agroindustri kelompok tani Sumber makmur II.

Responden eksternal pada penelitian ini tidak diketahui jumlahnya sehingga menggunakan metode *non probability* sampling dengan teknik *accidental sampling*. *Accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel dimana sampel dipilih karena kebetulan sampel ditemui pada lokasi penelitian dan telah menjadi

konsumen produk sereal beras organik dan bersedia menjadi responden. Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (2007) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel konsumen yang akan dijadikan responden adalah minimal 30 orang konsumen sereal beras organik dan konsumen sereal non organik dengan pertimbangan bahwa jumlah tersebut sudah dapat mewakili pendapat konsumen secara keseluruhan dan kuisinoner akan diberikan pada saat ada konsumen yang membeli produk sereal beras organik.

4.4. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dipakai pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, yaitu dari agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang berlokasi di Desa Sumber Ngepoh, kecamatan Lawang, Kabupaten Malang. Data primer yang diambil dalam penelitian ini meliputi data internal lingkungan kelompok tani meliputi gambaran umum usaha, sumber daya manusia yang ada dalam kelompok tani, manajemen kelompok tani, keuangan kelompok tani, produksi dan operasi serta pemasaran yang akan dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan. Data eksternal lingkungan dari kelompok tani yang diambil adalah karakteristik konsumen, dana kredit potensial, bantuan dari pemerintah daerah serta dampak adanya usaha terhadap masyarakat sekitar.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara:

a. Wawancara

Kegiatan ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada responden internal dan eksternal yang telah ditentukan sehingga didapatkan data yang akurat dengan menggunakan daftar pertanyaan.

b. Angket

Angket yang diajukan yaitu berupa pertanyaan terstruktur, melalui angket yang diajukan didapatkan nilai pembobotan dan nilai rating serta nilai total masing-masing strategi alternatif yang direkomendasikan untuk menentukan strategi prioritas.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu alat kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang sudah didapat di lapang, sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan semakin optimal. Data dokumentasi dalam penelitian ini berupa data kegiatan kelompok tani, struktur organisasi kelompok tani dan data lain terkait penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung data primer yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain, diperoleh dari berbagai instansi terkait dan berbagai pustaka ilmiah yang mendukung. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perpustakaan, literatur, jurnal penelitian dan instansi terkait yang ada hubungannya dengan penelitian ini serta hasil-hasil penelitian terdahulu.

4.5. Metode Analisis

Data-data primer maupun sekunder yang telah diperoleh disusun dalam bentuk tabel terlebih dahulu agar memudahkan perhitungan untuk penyusunan keperluan analisis. Setelah dilakukan penyusunan kembali, data kuantitatif diolah dengan menggunakan metode analisis data. Data yang telah diolah disajikan dalam bentuk tabel untuk mempermudah interpretasi dan pembahasan. Interpretasi bertujuan untuk menghubungkan data yang ada dengan kondisi riil usaha sereal beras. Data deskriptif disajikan dalam bentuk uraian agar dapat mendukung data kualitatif yang telah dikumpulkan. Beberapa metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : (1) Analisis nilai tambah (2) analisis matrik IFAS dan EFAS (3) diagram analisis SWOT (4) analisis matrik SWOT (5) analisis QSPM. Dimana (1) analisis nilai tambah digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang dihasilkan dari pengolahan beras menjadi sereal beras, (2) analisis matrik IFAS dan EFAS digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal agroindustri sereal beras, (3) diagram analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan atau organisasi, (4) analisis matrik SWOT digunakan untuk merancang suatu strategi yang dapat dikembangkan dalam agroindustri, (5) analisis QSPM untuk mengevaluasi pilihan strategi bisnis secara obyektif.

4.5.1. Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan diperoleh dari pengurangan biaya bahan baku ditambah input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan pengolahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode nilai tambah. Faktor konversi menunjukkan banyaknya produk olahan yang dihasilkan dari satu kilogram bahan baku. Koefisien tenaga kerja menunjukkan banyaknya tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu satuan input. Nilai input lain mencakup nilai dari semua korbanan selain bahan baku dan tenaga kerja langsung yang digunakan selama produksi berlangsung.

Kelebihan dari analisis nilai tambah metode Hayami adalah:

- a. Dapat diketahui besarnya nilai tambah, nilai output, dan produktivitas.
- b. Dapat diketahui besarnya balas jasa terhadap pemilik-pemilik faktor produksi.
- c. Prinsip nilai tambah menurut Hayami dapat diterapkan pula untuk subsistem lain di luar pengolahan, misalnya untuk kegiatan pemasaran.

Analisis nilai tambah pada metode Hayami juga memiliki kelemahan, yaitu :

- a. Pendekatan rata-rata tidak tepat jika diterapkan pada unit usaha yang menghasilkan produk dari satu jenis bahan baku.
- b. Tidak dapat menjelaskan produk sampingan.
- c. Sulit menentukan pembandingan yang dapat digunakan untuk menyimpulkan apakah balas jasa terhadap pemilik faktor produksi tersebut sudah layak.

Primsatria (2011), format yang digunakan untuk menghitung nilai tambah adalah:

Tabel 4. Perhitungan Nilai Tambah Produsen Sereal Beras Sumber Makmur II

No.	Uraian Output, Input, Harga	Nilai (dalam simbol)
1.	Hasil produksi (kg/proses produksi)	a
2.	Bahan baku (kg/proses produksi)	b
3.	Tenaga kerja	c
4.	Faktor konversi	$d = a/b$
5.	Koefisien tenaga kerja	$e = c/b$
6.	Harga produk (Rp/kg)	f
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	g
Pendapatan		
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	h
9.	Sumbangan input lain (Rp/kg)	i
10.	Nilai produk (Rp/kg)	$j = d \times f$
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$k = j - h - i$
	b. Rasio nilai tambah (%)	
	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$i = k/j$
	b. Bagian tenaga kerja (%)	
12.	a. Keuntungan (Rp/kg)	$m = e \times g$
	b. Tingkat keuntungan (%)	$n = m/k$
13.		$o = k - m$
		$p = o/k$

Dalam pelaksanaan penelitian ini diperlukan alur yang tepat dalam melakukan analisis, oleh sebab itu menurut David (2006) metode pengolahan data sebaiknya menggunakan metode seperti berikut:

1. *Input stage* (tahap pengumpulan data): merupakan tahap pengklasifikasian yang bertugas menyimpulkan informasi dasar untuk merumuskan strategi.
2. *Matching stage* (tahap analisis data): pada tahap ini berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal.
3. *Decision stage* (tahap pengambilan keputusan): pada tahap ini memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi pengembangan bisnis yang tepat.

4.5.2. Analisis Lingkungan Perusahaan

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

Analisis IFAS merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal yang ada pada perusahaan yang memiliki pengaruh yang langsung terhadap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Data serta informasi mengenai segala aspek internal perusahaan didapatkan melalui beberapa fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, personalia, sistem informasi, operasional atau produksi dan pemasaran.

Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik IFAS adalah sebagai berikut:

- a. Membuat suatu daftar *critical success factor* dengan cara menentukan beberapa faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan dalam perusahaan yang diteliti.
- b. Menentukan bobot dari *critical success factor* dengan menggunakan skala yang lebih tinggi bagi yang memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jumlah seluruh bobot adalah sebesar 1.0.
- c. Memberikan *rating* atau nilai antara 1 hingga 4 bagi masing-masing faktor yang tiap nilai mencerminkan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki, dimana yang memiliki:
Nilai 1 = *major weakness*
Nilai 2 = *minor weakness*
Nilai 3 = *minor strength*
Nilai 4 = *major strength*
- d. Mengalikan bobot dengan *rating* dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bersangkutan.

Tabel 5. Analisis IFAS pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Pemimpin berpengalaman			
2. Tersedia bahan baku			
3. Mesin berjalan baik			
4. Produksi berkesinambungan sepanjang tahun			
5. Bersertifikat organik			
6. Tersedia modal			
Kelemahan			
1. Ketersediaan tenaga kerja tidak stabil			
2. Jaringan pemasaran belum berkembang			
3. Program promosi terbatas			
4. Diversifikasi produk terbatas			
5. Jumlah sarana transportasi terbatas			
6. Produksi tidak terjadwal			
Total			

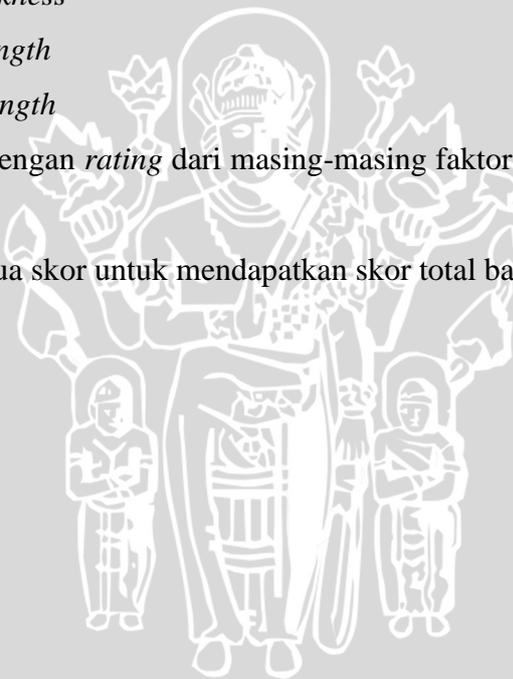
Sumber : Rangkuti, 1997

2. Analisis EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Analisis EFAS merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor eksternal yang ada pada perusahaan yang memiliki pengaruh yang langsung terhadap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Data serta informasi aspek eksternal dapat diperoleh dari: faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor demografi dan faktor sosial. Analisis EFAS merupakan analisis yang menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik EFAS adalah sebagai berikut:

- a. Membuat suatu daftar *critical success factor* dengan cara menentukan beberapa faktor yang menjadi peluang serta ancaman dalam perusahaan yang diteliti.
- b. Menentukan bobot dari *critical success factor* dengan menggunakan skala yang lebih tinggi bagi yang memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jumlah seluruh bobot adalah 1.0.
- c. Memberikan *rating* atau nilai 1 hingga 4 bagi asing-masing faktor yang tiap nilai mencerminkan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki, dimana yang memiliki :
Nilai 1 = *major weakness*
Nilai 2 = *minor weakness*
Nilai 3 = *minor strength*
Nilai 4 = *major strength*
- d. Mengalikan bobot dengan *rating* dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bersangkutan.



Tabel 6. Analisis EFAS pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Adanya konsumen loyal			
2. Tidak adanya pesaing produk sereal organik			
3. Kesadaran konsumen akan kesehatan meningkat			
4. Adanya dukungan pemerintah			
5. Ketersediaan <i>reseller</i> di daerah pemasaran			
Ancaman			
1. Adanya pesaing sereal no-organik			
2. Sertifikasi organik yang mahal dan hanya berlaku 3 tahun			
3. Konsumen dari kalangan tertentu			
4. Pengetahuan konsumen akan sereal organik masih terbatas			
5. Adanya pesaing dengan keunggulan tertentu			
Total			

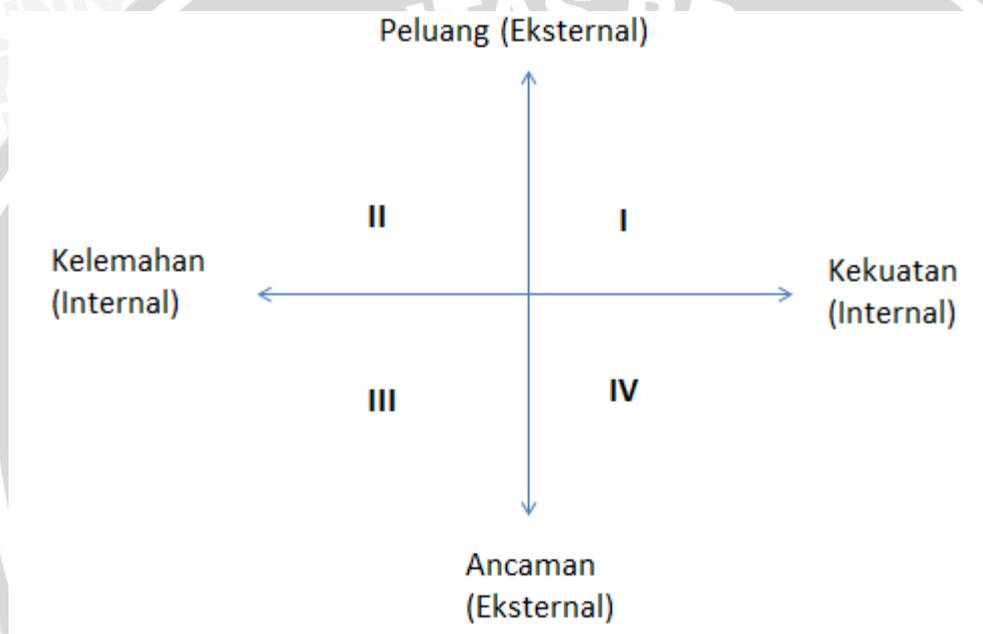
Sumber : Rangkuti, 1997

4.5.3. Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan atau organisasi. Diagram SWOT yang sudah dibuat akan ditentukan kelayakan suatu program di nilai. Diagram SWOT dibagi menjadi 4 (empat) bagian yakni :

1. Kuadran I adalah mendukung strategi yang agresif atau strategi SO (*strenght-opportunities*). Pengambilan keputusan menggabungkan kekuatan dan peluang perusahaan sehingga organisasi memiliki posisi yang kuat.
2. Kuadran II adalah mendukung strategi berorientasi pada perubahan strategi WO (*weaknesses-opportunities*). Pada kuadran ini organisasi memiliki peluang yang cukup besar akan tetapi terdapat masalah internal yang cukup besar, dapat dikatakan internal organisasi belum baik.

3. Kuadran III adalah mendukung strategi yang definisif atau strategi WT (*weaknesses-treats*). Pada kuadran ini organisasi memiliki permasalahan internal yang cukup parah serta ancaman yang kuat sehingga dibutuhkan strategi baru untuk menyelamatkan keberlangsungan organisasi.
4. Kuadran IV adalah mendukung strategi diversifikasi atau strategi ST (*strenght-treats*). Pada kuadran ini organisasi menghadapi berbagai ancaman sehingga dibutuhkannya strategi untuk meminimalisir ancaman yang ada dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan.



Gambar 4. Diagram Analisis SWOT (Rangkuti, 1997)

4.5.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan dalam merancang berbagai strategi yang dapat dikembangkan dalam suatu perusahaan. Dengan menggunakan analisis SWOT maka akan didapat penggambaran yang jelas antara ancaman dan peluang sebagai lingkungan eksternal perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan atau lingkungan internal perusahaan. Dalam analisis SWOT terdapat suatu tabel yang akan mempertemukan antara lingkungan internal dan eksternal perusahaan, seperti yang terdapat pada tabel di bawah :

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> a. Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<i>Weakness (W)</i> b. Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<i>Opportunity (O)</i> c. Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> d. Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 5. Matrik SWOT

Sumber : Hunger, 2001

Dari matrik tersebut akan didapat empat sel dimana masing-masing sel merupakan alternatif strategi yang didapat dari penggabungan antara lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan, dimana kemungkinan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Strategi So yaitu strategi dimana kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan digunakan secara optimal untuk dapat memanfaatkan atau menggunakan peluang dengan tepat dan optimal dalam menjalankan usahanya.
- b. Strategi ST yaitu strategi yang digunakan oleh perusahaan dimana kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan digunakan untuk menghindari atau bahkan mengatasi ancaman yang mungkin datang pada perusahaan.
- c. Strategi Wo yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
- d. Strategi WT yaitu strategi dimana kelemahan perusahaan diminimalkan serta menghindari ancaman.

Tahapan kerja dalam menyusun analisis matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Dalam sel *opportunity* (O) dimasukkan faktor-faktor peluang yang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Dalam sel *threats* (T) dimasukkan faktor-faktor ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.
- c. Dalam sel *strength* (S) dimasukkan faktor-faktor kekuatan peluang yang dihadapi oleh perusahaan.
- d. Dalam sel *weakness* (W) dimasukkan faktor-faktor kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan.

4.5.5. Penetapan Strategi

Penetapan pembangunan strategi bisnis dapat menggunakan analisis QSPM yang merupakan kepanjangan dari *Quantitative Strategy Planning Matrix*. Dengan menggunakan matrik perencanaan strategi kuantitatif QSPM dapat mengevaluasi pilihan pengembangan strategi bisnis secara obyektif, sehingga dapat digunakan sebagai salah satu alternatif dalam menetapkan pengembangan strategi bisnis. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari pengembangan strategi-strategi bisnis yang bervariasi yang telah dipilih, serta menentukan pengembangan strategi bisnis mana yang paling tepat untuk diaplikasikan pada suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya. *Quantitative Strategy Planning Matrix* atau QSPM dapat dilihat pada tabel dibawah Ini:

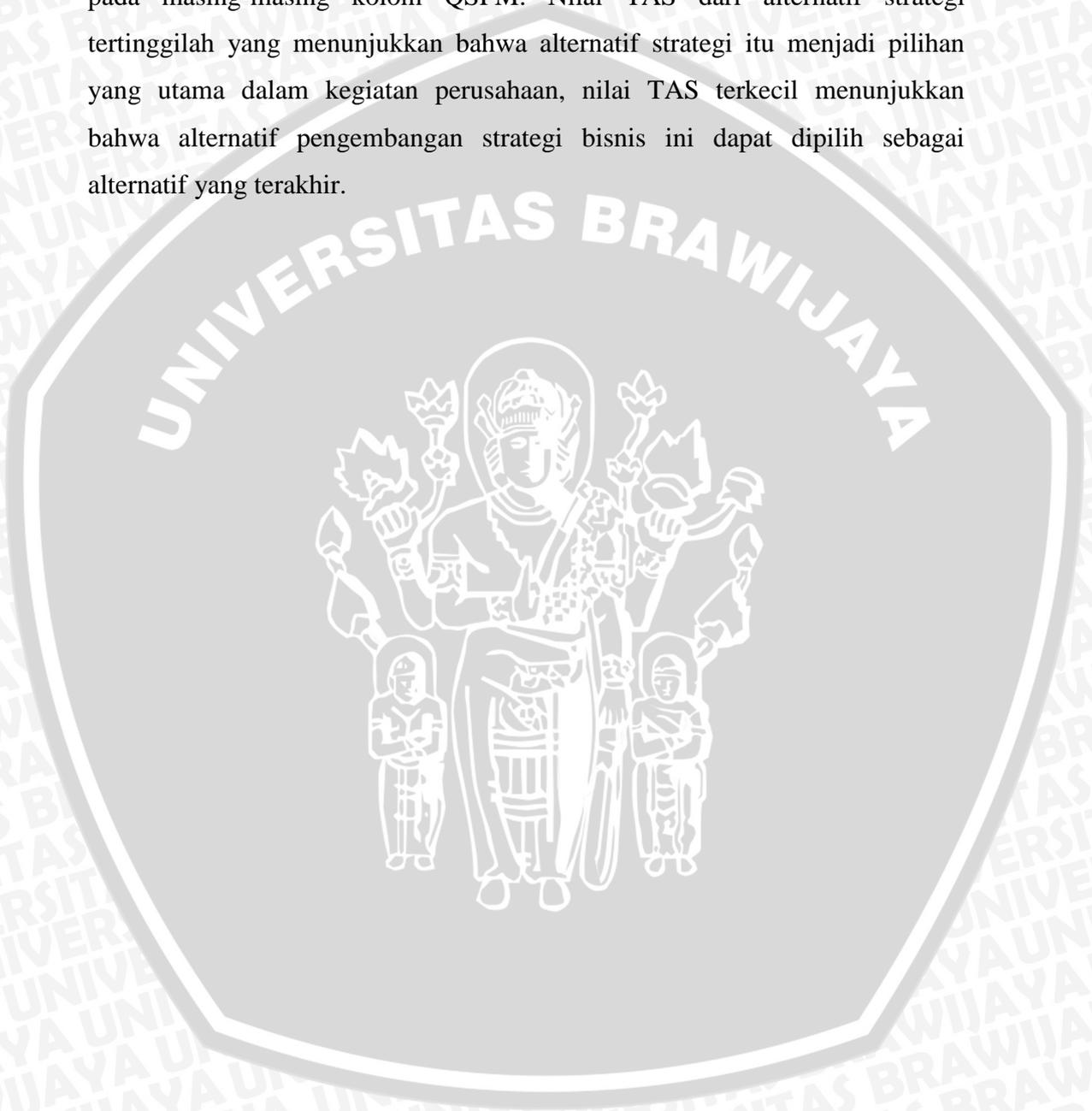
Tabel 7. Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) pada Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II

ALTERNATIF STRATEGI					
Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Faktor Internal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Penjumlahan total nilai daya tarik					

Tabel di atas dapat dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, informasi ini dapat diambil dari matrik IFAS dan EFAS yang telah dibuat sebelumnya.
- Memberi *weight* pada masing-masing faktor eksternal dan internal *key success factor*. *Weight* ini sama dengan yang ada pada matrik IFAS dan EFAS.
- Meneliti dan mengidentifikasi strategi alternatif yang akan digunakan oleh perusahaan.
- Menetapkan *attractive score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan nilai kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Batasan nilai AS adalah sebagai berikut :
 - Nilai 1 = tidak menarik
 - Nilai 2 = agak menarik
 - Nilai 3 = menarik
 - Nilai 4 = sangat menarik

- e. *Total attractive score* (TAS) didapatkan dari pengalian antara bobot dengan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
- f. *Sum total attractiveness score* didapatkan dengan menjumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternatif strategi tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan yang utama dalam kegiatan perusahaan, nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif pengembangan strategi bisnis ini dapat dipilih sebagai alternatif yang terakhir.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian

5.1.1. Letak Geografis

Kecamatan Lawang merupakan salah satu kecamatan dari 33 kecamatan di Kabupaten Malang yang mempunyai 2 kelurahan dan 10 desa dengan total luas wilayah yaitu 6.825 ha. Secara astronomis letak Kecamatan Lawang yaitu 7°41'–8°46' Lintang Utara dan 113°53'–114°38' Bujur Timur. Kecamatan Lawang berada pada ketinggian antara 250-500 meter di atas permukaan laut.

Jarak Kecamatan Lawang dari Kota Malang sejauh 18 km dan berada di sebelah utara Kota Malang. Sedangkan jarak Desa Sumber Ngepoh ke Kecamatan Lawang sekitar 4 km. Menurut Pemerintah Daerah Desa Sumber Ngepoh (2015), batas administratif wilayah desa tersebut yaitu sebagai berikut:

Sebelah Utara : Desa Purwodadi, Kecamatan Purwodadi

Sebelah Timur : Desa Sidodadi, Kecamatan Lawang

Sebelah Barat : Desa Cowek, Kecamatan Purwodadi

Sebelah Selatan : Desa Mulyorejo, Kecamatan Lawang

Desa Sumber Ngepoh memiliki luasan wilayah sebesar 670,4 ha, dimana desa tersebut terbagi menjadi 3 dusun yaitu Dusun Krajan, Dusun Berek dan Dusun Ngapak serta terdiri atas 7 RW dan 30 RT. Wilayah Desa Sumber Ngepoh secara umum terletak pada ketinggian 491 meter di atas permukaan laut dengan bentang wilayah berupa dataran dan perbukitan. Jenis tanah di wilayah tersebut yaitu latosol coklat kemerahan. Suhu rata-rata di wilayah desa tersebut yaitu berkisar 20°C–30°C.

5.1.2. Penggunaan Lahan

Desa Sumber Ngepoh memiliki luas wilayah seluas 670,4 ha. Luasan untuk masing-masing penggunaan lahan di desa tersebut dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Luas Lahan Berdasarkan Penggunaan Lahan di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015

No.	Penggunaan Lahan	Luas (ha)	Persentase (%)
1.	Pemukiman	33,0	4,9
2.	Pekarangan	35,0	5,2
3.	Sawah irigasi teknis	35,0	5,2
4.	Sawah irigasi setengah teknis	85,0	12,6
5.	Tegal atau ladang	461,8	68,8
6.	Fasilitas umum	20,6	3,0
Total Luas lahan		670,4	100

Sumber : Kantor Desa Sumber Ngepoh, 2015

Dari Tabel 8 dapat diketahui bahwa sektor pertanian merupakan sektor yang dominan di Desa Sumber Ngepoh dengan tanaman yang dibudidayakan yaitu antara lain padi, sayuran, umbi-umbian dan kedelai.

5.1.3. Keadaan Demografi

Penduduk Desa Sumber Ngepoh berjumlah 4556 jiwa pada tahun 2015 dengan rincian penduduk perempuan berjumlah 2236 jiwa dan laki-laki berjumlah 2320 jiwa. Jumlah kepala keluarga yaitu 1292 kepala keluarga dengan kepadatan penduduk sebesar 624,96 per km. Persentase jumlah penduduk Desa Sumber Ngepoh berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 9

Tabel 9. Jumlah Penduduk Laki-laki dan Perempuan di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015.

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (jiwa)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	2320	50,9
2.	Perempuan	2236	49,0
Total		4556	100

Sumber : Kantor Desa SumberNgepoh, 2015

Dari Tabel 9 dapat diketahui bahwa penduduk Desa Sumber Ngepoh sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu 2320 jiwa atau 50,92 persen

sedangkan perempuan 2236 jiwa atau 49,08 persen. Sedangkan untuk mata pencaharian penduduk Desa Sumber Ngepoh dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Pekerjaan Penduduk Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Tahun 2015

No.	Pekerjaan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Sektor pertanian	536	34,4
2.	Sektor Industri dan jasa	327	21,0
3.	PNS, TNI, POLRI	31	2,0
4.	Pegawai swasta	402	25,8
5.	Lain-lain	262	16,8
Total		1.558	100

Sumber : Kantor Desa Sumber Ngepoh, 2015

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa hampir sebagian penduduk Desa Sumber Ngepoh bekerja di sektor pertanian yaitu sebanyak 536 orang atau 34,4 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa sektor pertanian masih memegang peranan yang penting dalam memenuhi kebutuhan hidup penduduk di Desa Sumber Ngepoh.

5.2. Gambaran Umum Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

5.2.1. Profil Agroindustri Kelompok Tani

Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II merupakan agroindustri kelompok tani yang bergerak di bidang budidaya beras organik dan memproduksi produk olahan beras organik berupa sereal beras organik. Agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II memiliki sekretariat yang terletak di Desa Sumber Ngepoh RT-04 RW-05, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. Sekretariat ini berfungsi sebagai tempat pertemuan, toko, sortasi, pengemasan produk, dan tempat penyimpanan inventaris agroindustri kelompok.

Sampai saat ini agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II telah memproduksi 2 jenis produk sereal beras yang terdiri dari sereal beras merah dan sereal beras hitam. Standar yang digunakan oleh seluruh produk adalah SNI 6729-2010. Produk dari agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II juga telah memiliki sertifikasi organik dari LeSOS dengan nomer registrasi 080-LSPO-005-

IDN-04-14 dengan masa berlaku dari 26 April 2014 sampai dengan 26 April 2017.

Agroindustri kelompok tani Sumber makmur II termasuk kedalam agroindustri kelompok tani Madya dengan adanya piagam yang di tanda tangani oleh bupati. Juga dicantumkan dalam surat keputusan bupati Malang dengan nomor surat: 188.45/403/KEP/421.013/2015 tahun 2015.

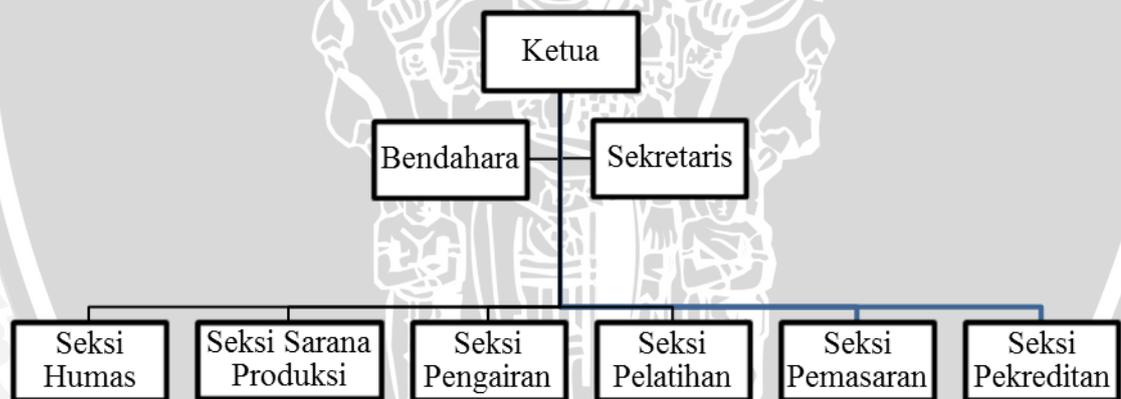
Adapun visi dan misi dari agroindustri kelompok tani ini adalah:

Visi:

Meningkatkan usaha tani dalam membangun jiwa dan perilaku budidaya tanaman pangan yang sehat dan berkelanjutan.

Misi:

- Melakukan pelatihan pertanian ramah lingkungan
- Membangun usaha tani berwawasan lingkungan
- Meningkatkan produksi: berorientasi pasar, daya saing, kontinyu dan kejujuran



Gambar 6. Struktur Organisasi Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

5.2.2. Tugas Pokok Pengurus Kelompok Tani

1. Ketua Kelompok Tani :

- Mengkoordinasikan, mengorganisasikan serta bertanggungjawab penuh terhadap seluruh kegiatan kelompok tani.
- Memimpin rapat anggota kelompok tani dalam penyusunan Rencana Usaha Kelompok /RUK berdsarkan Rencana Usaha Anggota/RUA.

- Menyampaikan hasil keputusan rapat anggota gabungan kelompok tani kepada anggota kelompok tani.
- Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan usaha kelompok sesuai dengan hasil keputusan rapat anggota gabungan kelompok tani.
- Menyalurkan dana BLM-PUAP yg diterima dari kelompok tani kepada anggota sesuai RUA.

2. Sekretaris :

- Membuat dan memelihara notulen rapat, berita acara, serta dokumen lain.
- Menyelenggarakan surat-menyurat.
- Menyelenggarakan administrasi dokumen RUB (rencana usaha bersama), RUK/rencana Usaha kelompok, RUA/rencana usaha anggota dan keg. organisasi lain.
- Menyusun laporan bulanan dan laporan tahunan kegiatan kelompok tani.

3. Bendahara :

- Melaksanakan penarikan/pencairan dana sesuai dengan jadwal pemanfaatan oleh anggota.
- Membukukan setiap penyaluran dana kepada anggota.
- Menyimpan dan memelihara arsip pembukuan.
- Menyusun laporan bulanan dan laporan tahunan keuangan kelompok tani.

4. Seksi Humas :

- Menjalin hubungan yang harmonis dengan anggota dan mitra kelompok
- Mencari sumber dana dari luar (donatur) serta menandatangani surat kerjasama
- Mengusahakan tempat pelaksanaan kegiatan
- Bekerja sama atau berkoordinasi dengan bidang publikasi dan informasi
- Mencari atau mensurvei tempat-tempat diadakannya kegiatan

5. Seksi Sarana Produksi :

- Menyusun perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana setiap anggotanya.

- Menjalin kerjasama/kemitraan usaha dengan pihak penyedia sarana prasarana produksi pertanian dengan dinas terkait dan lembaga-lembaga usaha saprotan.
- Menjalin kerjasama/kemitraan usaha dengan pihak penyedia sarana prasarana produksi pertanian, pengolahan, pemasaran atau permodalan.

6. Seksi Pengairan :

- Memastikan pengairan yang cukup untuk anggota kelompok tani
- Merawat dan menjaga sumber air
- Memastikan sumber air tidak tersumbat

7. Seksi Pelatihan :

- Memfasilitasi anggota kelompok dalam melaksanakan pelatihan
- Merencanakan dan melaksanakan pelatihan anggota kelompok tani
- Mengawasi perkembangan anggota kelompok dan memantau pengetahuan atau skill yang dibutuhkan

8. Seksi Pemasaran :

- Mengidentifikasi, menganalisis potensi dan peluang pasar berdasarkan sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan komoditi yang dikembangkan/diusahakan guna memberikan keuntungan usaha yg lebih besar.
- Merencanakan kebutuhan pasar berdasarkan sumberdaya yang dimiliki dengan memperhatikan segmentasi pasar.
- Menjalin kerjasama/kemitraan usaha dengan pemasok-pemasok kebutuhan pasar.
- Mengembangkan penyediaan kebutuhan-kebutuhan pasar produk pertanian.
- Mengembangkan kemampuan memasarkan produk-produk hasil pertanian.
- Menjalin kemitraan/kerjasama usaha dengan pihak pemasok hasil-hasil produksi pertanian.
- Meningkatkan kemampuan dalam menganalisis potensi usaha masing-masing anggota untuk di jadikan satu unit yang menjamin pada permintaan pasar dilihat dari kuantitas, kualitas serta kontinuitas.

9. Seksi Perkreditan :

- Menumbuhkembangkan kreativitas dan prakarsa anggota kelompok tani untuk memanfaatkan setiap informasi dan akses permodalan yg tersedia.

- Meningkatkan kemampuan anggota kelompok tani untuk dapat mengelola keuangan mikro secara komersil.
- Mengembangkan kemampuan untuk menggali sumber-sumber usaha yg mampu meningkatkan permodalan.
- Mendorong dan mengadvokasi anggota agar mau dan mampu melaksanakan kegiatan simpan pinjam guna memfasilitasi pengembangan modal usaha.

5.3. Pengolahan Sereal Beras Organik

Beras mempunyai umur simpan yang cukup lama, tapi dengan dilakukannya pengolahan lanjutan menjadi sereal beras akan menambah nilai dari beras tersebut menjadi sereal siap saji. Kegiatan pengolahan beras adalah kegiatan merubah bahan mentah beras menjadi produk siap konsumsi sebagai sereal beras organik yang dilakukan Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.

5.3.1. Bahan

Bahan baku yang digunakan dalam produksi produk sereal beras adalah beras organik merah dan hitam dengan kualitas yang baik dan terjamin keorganikannya, bahan baku diperoleh dari lahan ibu Kemin anggota agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II. Untuk harga jual beras merah sendiri adalah Rp 22.500 dan harga jual untuk beras hitam adalah Rp 25.000, bahan baku yang diperlukan untuk satu kali produksi adalah 10 kg beras merah dan 10 kg beras hitam.

Bahan bantu pendukung merupakan bahan yang dibutuhkan selain bahan baku. Bahan pendukung untuk proses pembuatan sereal beras tidaklah banyak karena dalam proses pembuatan tidak memerlukan bahan tambahan sehingga kandungan gizi atau keorganikan bahan utama tidak terganggu ataupun berkurang. Bahan baku dan bahan pendukung yang digunakan oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II pengolahan sereal beras organik untuk satu kali produksi meliputi :

1. Beras merah

Beras merah digunakan sebagai bahan utama produksi sereal beras organik agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II dalam satu kali produksi sereal beras membutuhkan 10 kg beras merah organik.

2. Daun pandan

Daun pandan digunakan untuk membuat aroma beras menjadi wangi, daun pandan di letakkan di dalam penyimpanan beras setelah proses penyangraian.

3. Stiker dan kemasan

Kebutuhan lainnya adalah kemasan dan stiker kemasan. Pada sereal beras organik kemasan yang digunakan adalah botol plastik kemasan 200 gr, setiap produksi sereal beras membutuhkan 80 kemasan untuk sereal beras merah dan hitam.

5.3.2. Peralatan dan Mesin Produksi

Peralatan yang digunakan dalam produksi sereal beras organik adalah sebagai berikut :

1. Tungku penyangraian dan kualii

Untuk penyangraian beras agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II menggunakan tungku buaknya kompor gas agar rasa dan aroma berasnya nanti lebih enak dengan menggunakan kayu bakar.

2. Timbangan

Timbangan digunakan untuk mengukur berat sereal sebelum dikemas dan menimbang beras sebelum diproduksi.

3. Mesin giling

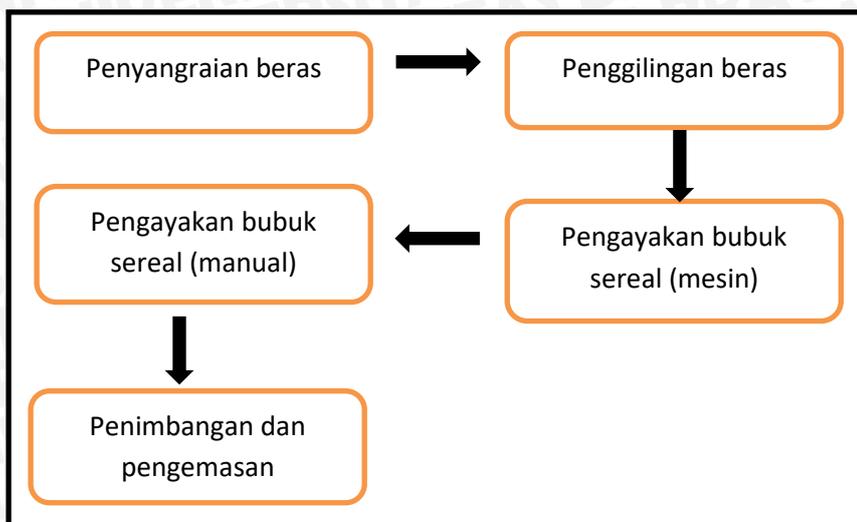
Mesin giling bekerja untuk menghancurkan dan menghaluskan butiran beras yang sudah disangrai sehingga bisa menjadi sereal beras organik nantinya. Untuk penggilingannya sendiri dilakukan sebanyak 5 kali agar hasil gilingannya benar-benar halus.

4. Mesin ayak

Pengayakan menggunakan mesin ayak dilakukan setelah proses penggilingan selesai, setelah pengayakan dengan mesin selesai setelahnya dilakukan pengayakan manual agar sereal yang dikemas benar-benar dalam kualitas yang baik.

5.3.3. Proses Produksi Sereal Beras Organik

Proses produksi sereal beras masih tergolong secara manual dengan mengandalkan tenaga kerja yang dibantu alat-alat produksi, untuk proses setiap kali produksi sereal beras dapat dilihat dalam gambar alur di bawah ini :



Gambar 7. Proses produksi sereal beras organik

1. Penyangraian beras

Beras yang disangrai sudah dalam keadaan bersih tanpa campuran kerikil ataupun kulit beras dengan jumlah 10 kg per sekali produksi. Proses penyangraiannya dilakukan di tungku dengan kayu bakar dan menggunakan kuili dari tanah liat untuk menjaga keorganikan dari beras. Dalam proses penyangraian panas api harus selalu dijaga jangan terlalu kecil ataupun terlalu besar karena akan mempengaruhi hasil sangrai nantinya.

2. Penggilingan beras

Proses penggilingan dilakukan setelah proses penyangraian selesai, beras yang telah disangrai kemudian digiling menggunakan mesin penggiling sebanyak 6 kali dengan jumlah beras $\frac{1}{6}$ dan menir $\frac{5}{6}$ dari setiap penggilingan.

3. Pengayakan bubuk sereal (mesin)

Setelah penggilingan didapatlah bubuk sereal yang cukup halus, dan selanjutnya diayak menggunakan mesin pengayak yang akan memisahkan bubuk sereal yang sudah halus dan yang masih agak kasar atau bisa disebut menir yang nantinya akan digiling kembali, sedangkan yang sudah halus dipisahkan dan dilanjutkan proses berikutnya.

4. Pengayakan bubuk sereal (manual)

Setelah didapat bubuk sereal yang sudah cukup halus dari hasil pengayakan mesin kemudian dilakukan pengayakan ulang secara manual agar bubuk sereal yang akan dikemas benar-benar dalam kondisi yang terbaik.

5. Penimbangan dan pengemasan

Setelah dilakukan pengayakan manual dan didapatkan hasil bubuk sereal yang halus kemudian dilakukan penimbangan sebanyak 200 gr per kemasan. Setelah bubuk sereal ditimbang kemudian dikemas dalam botol sereal plastik dan disegel plastik.

5.4. Kajian Nilai Tambah Usaha Sereal Beras Organik

Metode Hayami dalam perhitungan nilai tambah merupakan metode perkiraan pertambahan nilai suatu komoditas karena adanya input fungsional yang diberlakukan pada komoditi yang bersangkutan. Pengolahan beras organik menjadi sereal beras organik merupakan kegiatan penambahan nilai pada komoditas beras organik. Perhitungan nilai tambah sereal beras dilakukan per produksi karena untuk mengetahui berapa besarnya nilai tambah produk setiap kali produksi sehingga dapat dilihat seberapa besar potensi pengolahan beras organik apabila usaha dikembangkan. Analisis nilai tambah yang dilakukan dalam penelitian ini berfokus pada proses produksi pengolahan.

Perhitungan biaya produksi yang digunakan merupakan pengeluaran biaya produksi setiap kali proses produksi sereal beras organik. Perhitungan biaya produksi pada agroindustri sereal beras organik terdiri dari biaya bahan baku utama, biaya bahan pendukung, penyusutan peralatan, sewa tempat, biaya listrik, biaya air, dan biaya transportasi. Setiap komponen mempunyai persentase kontribusi yang berbeda terhadap keseluruhan biaya.

5.4.1 Nilai Tambah Produk Sereal Beras Organik

Sereal beras organik merupakan salah satu bentuk olahan makanan modern yang berasal dari bahan baku beras yang diolah menjadi produk siap konsumsi. Tujuan pengolahan beras menjadi sereal beras adalah agar untuk proses penyajian yang sederhana tanpa mengurangi nilai gizi dari beras organik tersebut dan dapat memberikan nilai tambah. Nilai tambah yang dihasilkan oleh agroindustri agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II satu kali proses produksi disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 11. Perhitungan nilai tambah pada produk sereal beras organik satu kali produksi

No.	Uraian Output, Input, Harga	Nilai (dalam simbol)	Nilai
1.	Hasil produksi (kg/proses produksi)	a	8,0
2.	Bahan baku (kg/proses produksi)	b	10,0
3.	Tenaga kerja	c	3,0
4.	Faktor konversi	$d = a/b$	0,8
5.	Koefisien tenaga kerja	$e = c/b$	0,3
6.	Harga produk (Rp/kg)	f	87500,0
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	g	35000,0
Pendapatan			
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	h	22500,0
9.	Sumbangan input lain (Rp/kg)	i	18381,0
10.	Nilai produk (Rp/kg)	$j = d \times f$	70000,0
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$k = j - h - i$	29119,0
	b. Rasio nilai tambah (%)	$l = k/j$	42%
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$m = e \times g$	10500,0
	b. Bagian tenaga kerja (%)	$n = m/k$	36%
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	$o = k - m$	18619,0
	b. Tingkat keuntungan (%)	$p = o/k$	64%

Sumber : data primer (diolah), 2016

Tabel 11 menunjukkan perhitungan nilai tambah sereal beras dengan menggunakan metode Hayami. Satuan *input* dan *output* yang digunakan adalah kilogram. *Input* bahan baku yang digunakan untuk satu kali proses produksi adalah sebesar 10 kg beras merah organik dan menghasilkan *output* 8 kg sereal beras atau sebanding dengan 40 kemasan botol. Harga beli bahan baku beras merah per kilogram adalah Rp 22.500 harga jual *output* adalah harga jual dari produk satu kemasan botol sereal beras. Harga jual sereal beras dalam kemasan botol yang ditetapkan oleh agroindustri kelompok tani adalah Rp 17.500.

Nilai konversi sebesar 0,8 diperoleh dari hasil pembagian antara total besaran *output* dibagi dengan *input* bahan baku. Nilai 0,8 menunjukkan bahwa

setiap satu kilogram beras yang diolah akan menghasilkan 0,8 kilogram sereal beras organik. Hal ini berarti semakin tinggi nilai konversi maka semakin baik proses pengolahan yang dilakukan karena hasil akhir yang didapat tidak berkurang banyak dari *input* yang diberikan.

Tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengolah beras menjadi sereal beras adalah 3 tenaga kerja dan waktu yang dibutuhkan adalah satu hari kerja dengan sistem upah kerja Rp 35.000 per satu hari kerja. Koefisien tenaga kerja diperoleh dari hasil pembagian antara jumlah HOK dan *input* bahan baku yang digunakan. Hasil perhitungan koefisien tenaga kerja adalah sebesar 0,3. Besarnya koefisien tenaga kerja menunjukkan besarnya sumbangan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengolah satu kilogram beras organik menjadi sereal beras organik.

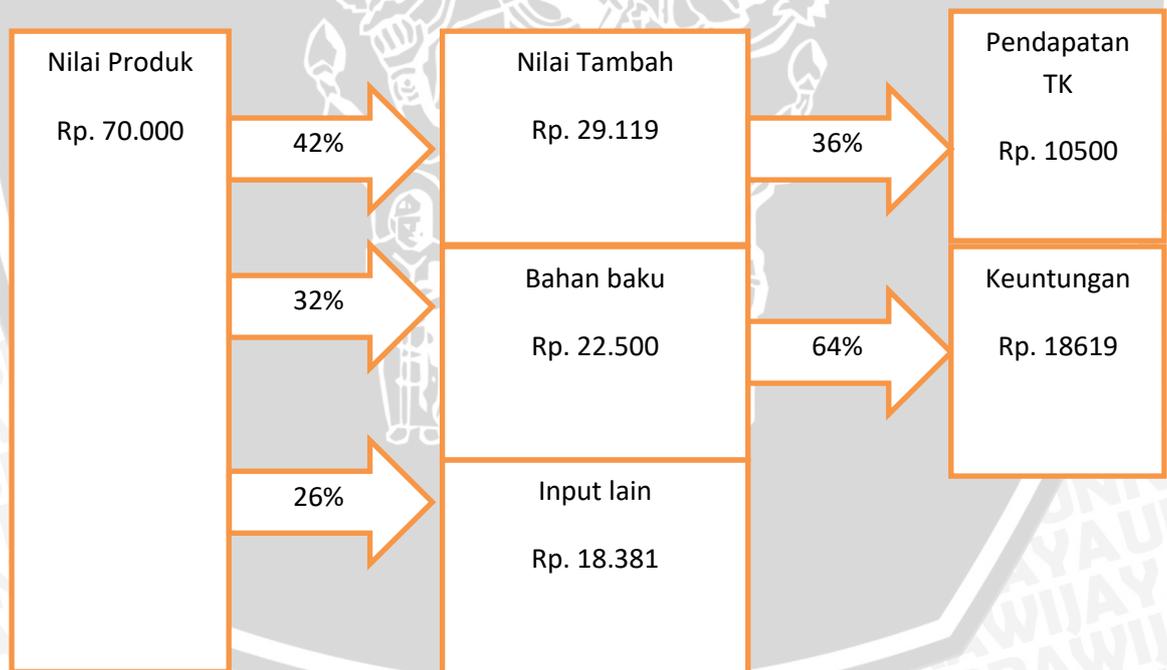
Sumbangan input lain adalah biaya yang dikeluarkan agroindustri kelompok tani selain bahan baku. Sumbangan input lain pada usaha sereal beras organik terdiri dari biaya variabel selain bahan baku, biaya penyusutan, biaya listrik, biaya air, biaya transportasi. Nilai total sumbangan input lain dibagi dengan input bahan baku per produksi adalah Rp 18.381., Nilai output adalah nilai yang dihasilkan dari satu kilogram beras organik menjadi sereal beras organik. Nilai output diperoleh dari perkalian faktor konversi dengan harga output maka diperoleh hasil perhitungan nilai output sebesar Rp 70.000 per kilogram beras organik. Nilai output tersebut memberikan nilai tambah sebesar Rp 29.119 dengan rasio 42%. Rasio nilai tambah tersebut menunjukkan bahwa persentase nilai tambah tersebut merupakan hasil penambahan nilai dari pengolahan bahan baku beras menjadi sereal beras organik.

Koefisien tenaga kerja yang diberikan mempengaruhi besarnya imbalan tenaga kerja. Imbalan tenaga kerja dipengaruhi oleh angka koefisien tenaga kerja dan upah rata-rata tenaga kerja. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh imbalan tenaga kerja sebesar Rp 10.500. Hal ini berarti agroindustri kelompok tani Sumber makmur II mampu berperan dalam memberikan pendapatan bagi karyawan yakni rata-rata sebesar Rp 10.500. Nilai pangsa tenaga kerja menunjukkan bahwa setiap 1% nilai tambah yang dihasilkan dari pengolahan sereal beras maka akan memberikan imbalan kepada tenaga kerja sebesar Rp 36. Semakin besar nilai pangsa tenaga kerja maka semakin besar imbalan yang diterima tenaga kerja

dalam proses pengolahan sereal beras organik sebagai salah satu kegiatan meningkatkan nilai tambah.

Pengolahan beras menjadi sereal beras memberikan keuntungan sebesar Rp 18619 dengan tingkat keuntungan sebesar 64%. Hal ini berarti setiap 1% kenaikan nilai tambah maka akan memberikan keuntungan sebesar Rp 64. Besarnya keuntungan dipengaruhi oleh nilai tambah yang dihasilkan dan imbalan tenaga kerja yang diterima oleh tenaga kerja.

Berdasarkan kriteria pengujian nilai tambah Hayami pengolahan beras organik menjadi sereal beras organik memiliki rasio nilai tambah tinggi karena nilai tambah menunjukkan $>40\%$ yaitu sebesar 42%. Nilai tersebut akan mengindikasikan bahwa keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan tinggi maka pengolahan beras organik menjadi sereal beras layak dikembangkan untuk jangka panjang. Distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja dan keuntungan produksi sereal beras organik dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8. Distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja dan keuntungan produk sereal beras organik

Gambar 8. Menunjukkan bahwa nilai produk dari pengolahan sereal beras organik sebesar Rp 70.000. Nilai produk tersebut didapat dari perkalian faktor

konversi dan harga output. Nilai produk didistribusikan pada biaya bahan baku sebesar Rp 22.500 atau sebesar 32%, input lain sebesar Rp 18.381 atau 26%, dan nilai tambah sebesar Rp 29.119 atau 42%. Nilai tambah kemudian didistribusikan sebagai imbalan bagi tenaga kerja sebesar Rp 10.500 atau 36% dan keuntungan yang didapat sebesar Rp 18.619 atau 64%. Keuntungan merupakan faktor penting dalam mengukur keberhasilan agroindustri. Dengan melihat nilai tambah dan keuntungan yang diperoleh maka agroindustri pengolahan sereal beras organik agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II layak untuk dikembangkan dan memberikan keuntungan bagi agroindustri kelompok tani.

5.5. Analisis Lingkungan

Pada proses awal manajemen strategi diperlukan suatu analisis terhadap lingkungan yang bertujuan untuk memantau lingkungan usaha. Lingkungan usaha yang dianalisis mencakup semua faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Lingkungan usaha yang dianalisis dapat dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang akan diuraikan sebagai berikut.

5.5.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur I yang secara langsung memiliki dampak terhadap keberlangsungan suatu usaha. Analisis lingkungan internal merupakan proses identifikasi terhadap faktor kekuatan dan kelemahan organisasi yang mencakup aspek manajemen usaha, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi serta sumber daya manusia. Adapun aspek-aspek yang diidentifikasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Manajemen Usaha

Aspek manajemen usaha dapat dianalisis melalui penerapan fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) yang ada di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Secara sederhana fungsi manajemen POAC (Planning, Organising, Actuting, Controlling) dalam usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II sudah terlihat meskipun belum efektif. Secara lebih detail fungsi manajemen POAC

dalam Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dapat dijabarkan sebagai berikut.

- **Perencanaan atau *Planning***
Fungsi perencanaan atau *planning* merupakan serangkaian kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya. Pada fungsi tersebut terlihat bahwa Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II sudah melaksanakan perencanaan melalui kegiatan rapat rutin setiap 3 bulan sekali. Dalam rapat tersebut dibahas mengenai proyeksi kebutuhan permintaan konsumen, stok sereal di gudang serta target produksi yang harus dicapai oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Selain itu, dalam kegiatan rapat juga ditentukan harga beli beras dari Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II sesuai kesepakatan bersama dan perkembangan harga pasar.
- **Pengorganisasian atau *Organizing***
Fungsi pengorganisasian atau *organizing* merupakan kegiatan membagi pekerjaan di antara anggota kelompok dalam membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan. Fungsi tersebut dalam Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II terlihat melalui penyusunan struktur organisasi Kelompok Tani. Dalam struktur tersebut terdapat jabatan sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing. Meskipun demikian, kenyataan di lapang ialah fungsi pengorganisasian (*organizing*) yang ada belum berjalan efektif. Dari responden pengurus yang diwawancarai banyak yang masih belum paham mengenai tugas dan fungsi yang dijalankan.
- **Penggerakan atau *Actuating***
Fungsi penggerakan atau *actuating* merupakan kegiatan menggerakan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing. Penggerak dalam usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II pada awalnya yaitu ketika ketua kelompok tani ingin membuat suatu produk yang diolah dari bahan organik yang menyehatkan pada tahun 2007. Kemudian ketua Kelompok Tani Sumber Makmur II mencetuskan untuk membuat suatu produk dari beras organik yang menyehatkan masyarakat.

Pemimpin berperan dalam menggerakan anggota kelompok dalam mengatasi permasalahan dan mencapai tujuan bersama. Ketua kelompok dalam

manajemen usaha sereal beras organik di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II memiliki peranan yang penting dan tidak dapat dipisahkan. Selain sebagai pemimpin kelompok, ketua juga berperan dalam menentukan arah kebijakan maupun strategi dalam manajemen usaha. Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dipimpin oleh Bapak Kemin sebagai ketua sejak tahun 2007. Sebelumnya beliau berprofesi sebagai guru dan setelah pensiun menjabat sebagai ketua agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II. Selama menjadi ketua kelompok tani beliau pernah mengikuti berbagai pelatihan dan mendapat penghargaan sehingga dapat disimpulkan Bapak Kemin memiliki pengalaman yang baik dalam bidangnya.

- Pengendalian atau *Controlling*
Fungsi pengendalian atau *controlling* dari manajemen mencakup semua aktivitas yang dilakukan untuk memastikan kegiatan operasi aktual sesuai dengan yang direncanakan. Dalam fungsi tersebut, ketua Kelompok Tani memiliki peranan dalam mengendalikan kegiatan usaha sereal beras organik. Pengendalian yang terlihat dalam usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II ialah adanya standar kinerja bagi pekerja sereal beras organik. Dengan kontrak kerja borongan dengan gaji harian yang mengharuskan pekerja menyelesaikan tugas produksinya sampai selesai.

b. Pemasaran

Hal-hal yang perlu dianalisis dalam aspek pemasaran meliputi analisis produk, penetapan harga, penjualan dan distribusi. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai aspek pemasaran.

- Produk
Agroindustri Kelompok Tani sumber Makmur II memproduksi sereal beras organik yang dijual dengan merek dagang “Lumpang Berlian”. Sereal beras organik “Lumpang Berlian” tersebut dijual dalam kemasan botol plastik transparan seberat 200 gr. Produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” juga telah mendapatkan sertifikat organik dari lembaga sertifikasi organik Seloliman (LeSOS) dengan nomor register 092-LSPO-005-IDN-10-14. Dengan adanya sertifikat organik tersebut dapat memberikan jaminan kepada konsumen bahwa sereal beras organik yang diproduksi memiliki kualitas yang teruji.

- **Harga**
Harga jual untuk produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” yaitu Rp. 17.500/botol. Harga tersebut relatif lebih rendah bila dibandingkan dengan produk sereal kemasan lain yang bahan bakunya tidak terjamin organik.
- **Promosi**
Kegiatan promosi yang dilakukan oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II masih terbatas. Kegiatan promosi yang pernah dilakukan yaitu melalui pameran produk pertanian yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah setempat maupun Dinas Pertanian Kabupaten Malang. Sejauh ini, kegiatan promosi melalui brosur maupun melalui media internet belum banyak dilakukan dan belum intensif. Selama ini, produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” dikenal konsumen karena promosi yang dilakukan oleh konsumen itu sendiri yaitu melalui mulut ke mulut dan dari agen atau *reseller*. Kebanyakan konsumen sereal beras organik “Lumpang Berlian” mengetahui produk tersebut melalui informasi dari jejaring kelompok tani maupun melalui informasi dari mulut ke mulut.
- **Distribusi Sereal**
Tempat atau lokasi produksi sereal beras organik “Lumpang Berlian” berada di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang. Lokasi tersebut cukup jauh dari pusat kota sehingga dalam pemasarannya Kelompok Tani Sumber Makmur II tidak mendistribusikan produknya melainkan konsumenlah yang datang langsung ke lokasi. Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II belum memiliki toko resmi maupun distributor resmi untuk menjual produk sereal beras organik “Lumpang Berlian”. Hal tersebut dapat menjadi kelemahan agroindustri kelompok tani karena konsumen sulit dalam menjangkau produk. Selama ini dalam pemasarannya agroindustri kelompok tani membiarkan konsumen ataupun *reseller* yang mengambil produk langsung ke agroindustri kelompok tani.

c. Keuangan

Awal permodalan usaha sereal beras organik dimulai dengan modal awal yang didapat dari pengurus dan selanjutnya permodalan usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II didapatkan dari penjualan sereal beras organik yang terus berputar.

d. Produksi dan Operasi

Fungsi produksi dan operasi terdiri dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi produk. Manajemen produksi dan operasi terdiri atas fungsi proses, kapasitas dan kualitas. Fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- **Proses**
Dalam proses produksi sereal beras organik hal yang pertama dilakukan adalah penyangraian beras organik dengan kayu bakar dan kualiti dari tanah liat, kemudian setelah itu dilakukan proses penggilingan dengan mesin giling. Setelah beras berubah menjadi bubuk yang halus dilakukan pengayakan menggunakan mesin ayak dan untuk memastikan hasil ayakannya baik dilakukan pengayakan ulang secara manual. Setelah pengayakan selesai dilakukan penimbangan dan pengemasan.
- **Kapasitas**
Untuk kapasitas sekali produksi dalam proses pengolahan beras menjadi sereal beras organik membutuhkan beras merah dan beras hitam masing sebanyak 10 kg yang nantinya diolah dan menghasilkan 8 kg bubuk sereal beras merah dan 8 kg bubuk sereal beras hitam. Dari 8 kg bubuk sereal itu akan dikemas dalam kemasan botol 200 gr yang nantinya dalam sekali produksi akan menghasilkan 40 botol sereal beras merah organik dan 40 botol sereal beras hitam organik.
- **Kualitas**
Produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” telah mendapat jaminan kualitas melalui sertifikat organik yang dimiliki. Untuk menjaga kualitas dalam produk organik mengharuskan adanya pengawasan dan pengolahan yang berstandar. Standar pengolahan produk organik menurut LeSos diantaranya yaitu pengolahan produk yang tidak boleh tercampur dengan produk non organik. Selama ini pengolahan sereal beras organik di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II memang telah memisahkan antara produk organik dan non organik.

e. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang tersedia di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur I memiliki kualitas yang beragam. Kualitas sumber daya manusia pekerja sereal beras organik berdasarkan tingkat pendidikan masih tergolong

rendah, rata-rata pendidikannya hanya sampai SMP. Keterampilan yang didapat bisa berasal dari pelatihan yang diadakan oleh lembaga tertentu. Kurangnya kemampuan tenaga kerja khususnya tenaga pemasaran dapat mempengaruhi penjualan produk.

5.5.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi usaha. Analisis faktor eksternal yang dilakukan meliputi faktor-faktor eksternal mikro dimana faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang nyata terhadap keberlangsungan usaha beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Faktor-faktor tersebut yaitu meliputi konsumen, pesaing, lembaga keuangan dan perwakilan pemerintah yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Konsumen

Untuk mengetahui aspek karakteristik konsumen dilakukan kegiatan wawancara terhadap 30 orang responden konsumen sereal beras organik baik beras organik “Lumpang Berlian” maupun sereal lainnya yang berada di daerah Kecamatan Lawang dan sekitarnya. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan data karakteristik konsumen sereal beras organik berdasarkan usia. Karakteristik konsumen beras organik berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 12. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	17-20	1	3,3
2.	21-30	3	10,0
3.	31-40	5	16,6
4.	41-50	9	30,0
5.	50>	12	40,0
Total		30	100

Sumber : Data Primer, 2016.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa dari 30 responden konsumen beras organik, sebagian besar berusia di atas 50 tahun yaitu sebanyak 12 orang dengan persentase sebesar 40 persen. Sedangkan pada kisaran usia 17-20 tahun hanya ditemui 1 orang saja. Hal tersebut mengingat pada usia lebih dari 50 tahun banyak konsumen yang mulai sadar dan mementingkan kesehatan sehingga banyak yang beralih mengkonsumsi sereal beras organik. Sedangkan karakteristik konsumen beras organik berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 13. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SD	0	0,0
2.	SMP	1	3,3
3.	SMA	16	53,3
4.	D3/S1/S2	13	43,3
Total		30	100

Sumber : Data Primer, 2016.

Berdasarkan Tabel 13 diketahui bahwa, sebagian besar responden konsumen sereal beras organik memiliki latar belakang pendidikan SMA yaitu sebanyak 16 orang dengan persentase 53,33 persen. Sedangkan pada posisi kedua yaitu latar belakang pendidikan D3/S1/SII sebanyak 13 orang dengan persentase 43,33 persen. Latar belakang pendidikan responden konsumen sereal beras organik tergolong tinggi. Tingkat pendidikan yang tinggi berpengaruh pada tingkat kesadaran akan kesehatan dan pemahaman konsumen terhadap produk organik. Sedangkan karakteristik konsumen sereal beras organik berdasarkan pendapatan dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 14. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Pendapatan

No.	Pendapatan (Rp)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	<1.000.000	0	0,0
2.	1.000.000 – 2.000.000	0	0,0
3.	2.000.000 – 3.000.000	6	20,0
4.	3.000.000 - 4.000.000	11	36,6
5.	>4.000.000	13	43,3
Total		30	100

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 14 diketahui bahwa, sebanyak 43,33% atau 13 orang konsumen memiliki pendapatan tinggi yaitu lebih dari Rp 4.000.000/bulan. Sedangkan sisanya memiliki antara Rp 2.000.000/bulan-Rp 4.000.000/bulan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa segmentasi pasar sereal beras organik berada pada kalangan menengah ke atas. Tingkat pendapatan konsumen yang tinggi berhubungan dengan daya beli konsumen terhadap produk organik yang memiliki harga relatif lebih tinggi dibandingkan produk bukan organik. Selanjutnya kapan para konsumen mulai mengonsumsi sereal beras organik dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 15. Awal Mengonsumsi Sereal Beras Organik

No.	Tahun	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	2008-2012	11	36,67
2.	2013	3	10,00
3.	2014	5	16,67
4.	2015	5	16,67
5.	2016	6	20,00
Total		30	100

Berdasarkan tabel 15 dapat dilihat persentase konsumen mulai mengonsumsi sereal beras dari 2008 sampai dengan 2012 adalah sebanyak

36,67% yang menandakan mereka adalah konsumen loyal, sebanyak 10% pada tahun 2013, 16, 67% pada tahun 2014 dan 2015, dan sebanyak 20% pada tahun 2016. Karakteristik konsumen sereal beras organik berdasarkan alasan mengkonsumsi dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 16. Karakteristik Konsumen Sereal Beras Organik Berdasarkan Alasan Mengkonsumsi

No.	Alasan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Menyehatkan	25	83,3
2.	Sekedar ingin tahu	5	16,7
Total		30	100

Berdasarkan Tabel 16 diketahui bahwa, sebanyak 83,3% atau 25 orang konsumen mengkonsumsi sereal beras organik karena alasan kesehatan. Sedangkan sisanya mengkonsumsi karena ingin tahu yaitu sebanyak 16,7% atau 5 orang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa alasan konsumen ingin mengkonsumsi sereal beras organik adalah karena alasan kesehatan. Selanjutnya tingkat kemudahan mendapatkan sereal beras organik agroindustri kelompok tani sumber makmur II dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 17. Tingkat Kemudahan Mendapatkan Sereal Beras Organik

No.	Kemudahan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Sangat mudah dijangkau	3	10,0
2.	Mudah dijangkau	15	50,0
3.	Cukup mudah dijangkau	5	16,6
4.	Sulit dijangkau	7	23,3
Total		30	100

Berdasarkan tabel 17 dapat dilihat bahwa sebanyak 23,34% atau 7 orang menganggap akses ke lokasi penjualan sulit dijangkau, sebanyak 50% menganggap mudah dijangkau, sebanyak 16,67% menganggap cukup mudah

dijangkau dan sebanyak 10% menganggap sangat mudah dijangkau. Dari hasil di atas bisa menjadi perhatian Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II kedepannya. Selanjutnya bagaiman para konsumen mendapatkan informasi mengenai sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber makmur II.

Tabel 18. Cara mendapatkan Informasi Sereal Beras Organik

No.	Jenis Informasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Mulut ke mulut	15	50
2.	Brosur/ Internet	9	30
3.	Stand promosi	6	20
Total		30	100

Dari tabel 18 dapat dilihat cara konsumen mendapatkan informasi tentang sereal beras organik dengan persentase 50% dari cara mulut ke mulut, 30% dari brosur ataupun internet, dan 20% lainnya dari stand promosi Agroindustri Sumber makmur II. Selanjutnya perbandingan harga sereal beras organik dengan harga sereal lainnya menurut konsumen.

Tabel. 19 Perbandingan harga

No.	Perbandingan harga	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Lebih murah	25	83,3
2.	Sama saja	3	10,0
3.	Lebih mahal	2	6,6
Total		30	100

Dari tabel 19 dapat dilihat pendapat para konsumen akan perbandingan harga sereal beras organik dengan sereal lainnya dengan pertimbangan tersendiri tentunya didapat sebanyak 83,33% merasa lebih murah, 10% sama saja, dan sebanyak 6,67% merasa lebih mahal yang memberikan kesimpulan bahwa harga sereal beras organik cukup menarik bagi para konsumen. Selanjutnya

perbandingan harga dan manfaat yang didapat oleh konsumen dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 20. Perbandingan Harga Dengan Manfaat Yang Didapatkan

No.	Perbandingan Harga Dengan Manfaat	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Sangat Bermanfaat	27	90
2.	Sebanding	3	10
3.	Tidak Sebanding	0	0
Total		30	100

Dari tabel 20 dapat dilihat persentase konsumen yang merasa perbandingan harga sereal beras organik dengan manfaatnya sebanyak 90% merasa sangat bermanfaat dan 10% sisanya merasa cukup sebanding, dan tidak ada konsumen yang merasa merugi dengan manfaat yang didapat dari mengonsumsi sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.

b. Pesaing

Permintaan akan sereal beras organik cukup *fluktuatif* namun juga meningkat seiring dengan semakin meningkatnya kesadaran konsumen akan kesehatan. Kondisi tersebut menjadi peluang pasar yang besar bagi usaha sereal beras organik yang tidak hanya direspon positif oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II melainkan juga produsen produk organik lainnya seperti produsen beras organik. Namun dalam hal persaingan sereal organik di daerah Kecamatan Lawang sendiri yang memproduksi sereal beras organik hanya agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang membuat persaingannya sangat kecil, namun untuk di Kabupaten Malang ada produsen sereal organik juga di daerah Kepanjen namun saat ini keadaan produsen tersebut tidak terlalu jelas yang membuat penguasaan pasar oleh Agroindustri kelompok tani Sumber makmur II masih sangat terbuka.

c. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan memiliki peranan penting dalam membangun masyarakat. Lembaga keuangan dapat menjadi sumber alternatif pembiayaan bagi masyarakat maupun usaha yang membutuhkan salah satunya ialah masyarakat pertanian. Selama ini Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II belum memanfaatkan potensi lembaga keuangan yang tersedia. Hal tersebut dikarenakan pembiayaan yang diperlukan telah dipenuhi oleh pihak kelompok tani. Meskipun demikian, sebenarnya terdapat beberapa lembaga keuangan potensial di Desa Sumber Ngepoh yang dapat diakses oleh masyarakat desa. Lembaga keuangan tersebut yaitu antara lain:

- **Koperasi Sumber Makmur**

Salah satu lembaga keuangan yang berbentuk koperasi di Desa Sumber Ngepoh adalah koperasi Sumber Makmur. Koperasi tersebut dibentuk berdasarkan surat akta dari kepala desa. Prosedur peminjaman untuk koperasi ini yaitu lamanya peminjaman maksimal 12 bulan atau 1 tahun dengan tingkat bunga 2%. Seluruh masyarakat desa dapat menjangkau pelayanan tersebut.

- **Lembaga Keuangan Bank**

Di Kecamatan Lawang terdapat beberapa lembaga keuangan dalam bentuk bank yang menyediakan dana pinjaman untuk pengembangan usaha. Salah satu bank yang menyediakan pinjaman tersebut yaitu Bank BRI melalui jasa pembiayaan Kredit Usaha Rakyat. KUR BRI diberikan kepada pelaku usaha mikro, kecil dan menengah dengan usaha yang produktif dan layak. Jenis pembiayaan yang ditawarkan bervariasi yaitu berupa kredit modal kerja dan atau investasi sampai dengan Rp 500 juta per debitur. Jangka waktu pengembalian pinjaman bervariasi tergantung besarnya pinjaman yaitu maksimal dari 3 tahun sampai 5 tahun dengan suku bunga 9% per tahun.

d. Perwakilan Daerah

Perwakilan pemerintah biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh organisasi dalam operasinya, prosedur perijinan dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat. Dalam hal ini pemerintah menetapkan standar-standar dalam produk pertanian organik seperti misalnya SNI 6729 2013 yang mengatur standar pangan organik. Di samping itu

perwakilan pemerintah juga memberi dukungan seperti misalnya dalam hal permodalan maupun pelatihan. Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II pernah menerima beberapa bentuk dukungan dari pemerintah. Dukungan tersebut diantaranya bantuan 1 alat pertanian traktor pada tahun 2011, 1 alat mesin penggiling pada tahun 2007, 1 buah alat mesin pengayak pada tahun 2007, bantuan permodalan melalui program PUAP (Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan) sebesar Rp 50 juta pada tahun 2010, serta bantuan hibah sertifikasi organik pada tahun 2007 dan tahun 2014. Selain itu, Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II juga mendapatkan beberapa pelatihan budidaya dari UPT BP Kecamatan Lawang seperti SLPHT, pengolahan hasil dan sebagainya.

5.6. Strategi Pengembangan Usaha Sereal Beras Organik

5.6.1 Identifikasi Faktor Strategis Internal

Lingkungan internal yang dianalisis meliputi faktor-faktor yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Berdasarkan hasil analisis faktor internal yang telah dilakukan dapat diidentifikasi beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Faktor kekuatan yang dimiliki oleh usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin yang berpengalaman dan berinovasi

Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dipimpin oleh seorang ketua kelompok yaitu Bapak Kemin sejak tahun 2007. Selama menjadi ketua kelompok tani, beliau sering mengikuti pelatihan-pelatihan seperti SLPHT (Sekolah Lapang Pengendalian Hama Terpadu) yang diadakan oleh Dinas Pertanian. Pak Kemin juga telah melakukan beberapa inovasi dalam Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II, yaitu dengan membuat inovasi sereal beras organik karena melihat adanya bahan baku yang melimpah yaitu beras organik yang dikelola atau diproduksi kelompok tani.

2. Tersedia bahan baku

Input produksi dalam kegiatan produksi sereal beras organik yang utama adalah beras organik. Petani organik Kelompok Tani Sumber Makmur II telah mampu menyediakan input produksi secara mandiri. Kebutuhan pupuk organik

dan pestisida nabati dipenuhi dengan cara membuat sendiri. Pupuk didapatkan melalui pengolahan dari kotoran ternak dan seresah sedangkan pestisida dibuat sendiri menggunakan bahan dari alam bergantung gejala yang muncul. Suplai air untuk irigasi dikelola oleh kelompok dimana terdapat jadwal tertentu untuk masing-masing petani. Air yang digunakan berasal dari sumber mata air konservasi yang ada di Desa Sumber Ngepoh.

3. Mesin berjalan baik

Produksi sereal beras organik oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II menggunakan mesin dan peralatan yang memadai dan bekerja dengan baik. Kekuatan yang dimiliki agroindustri di bidang teknologi yang digunakan dapat meningkatkan kapasitas produksi.

4. Produksi berkesinambungan sepanjang tahun

Dengan produksi yang berkesinambungan sepanjang tahun menunjukkan bahwa produk sereal beras organik mempunyai pelanggan tetap dan meningkat, dengan pengalaman usaha yang akan mencapai 9 tahun pada tahun 2016 tentu menunjukkan pengalaman yang cukup lama dalam menjalankan agroindustri dan pengalaman yang dimiliki dapat memperlancar usaha agroindustri sereal beras organik.

5. Bersertifikat organik

Sertifikat organik berfungsi sebagai jaminan mutu pada konsumen bahwa produk yang ditawarkan merupakan produk organik yang telah teruji. Tahun 2007 kelompok tani Sumber Makmur II mendapatkan sertifikat organik dari lembaga sertifikasi organik INOFICE. Pada tahun 2014 Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II kembali mendapatkan sertifikat organik dari lembaga sertifikasi organik Seloliman (LeSOS) dengan nomor registrasi 092-LSPO-005-IDN-10-14.

6. Tersedia modal

Modal memiliki peranan penting dalam suatu usaha. Dalam usaha sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II sudah mampu menyediakan modal awal usaha. Modal awal usaha sebesar kurang lebih Rp 50 juta yang berasal dari dana iuran beberapa anggota Kelompok Tani. Modal tersebut kemudian dikelola oleh agroindustri kelompok tani sendiri. Seiring dengan perkembangannya, Agroindustri Kelompok Tani juga mendapatkan bantuan modal dari pemerintah.

Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki oleh usaha beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah sebagai berikut :

1. Ketersediaan tenaga kerja tidak stabil

Rata-rata pekerja sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah masyarakat sekitar dan anggota kelompok tani. Namun, masyarakat setempat lebih memilih menjadi petani dan para pemudanya lebih memilih untuk bekerja di pabrik-pabrik yang membuat tenaga kerja di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II jadi terbatas.

2. Jaringan pemasaran belum berkembang

Selama ini, Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II memasarkan produknya sendiri langsung kepada konsumen. Konsumen di daerah Malang dapat memesan sereal beras organik dan dijemput sendiri ke tempat produksi di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II di Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang. Produk sereal beras “Lumpang Berlian” belum di pasarkan di swalayan-swalayan maupun kerja sama dengan toko-toko khusus sebagai distributor resmi. Belum adanya toko maupun distributor resmi menyebabkan konsumen sulit dalam menjangkau produk sereal beras organik “Lumpang Berlian”.

3. Program promosi terbatas

Tujuan diadakannya promosi adalah untuk memperkenalkan produk kepada konsumen. Cara promosi yang dapat dilakukan oleh suatu usahan antara lain dengan melalui media cetak maupun media elektronik. Untuk promosi yang dilakukan agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II masih berupa promosi dri mulut ke mulut konsumen dan menghadiri beberapa bazar di dalam maupun di luar kota sehingga kegiatan promosi yang dilakukan belum cukup efektif untuk memperkenalkan produk ke masyarakat luas.

4. Diversifikasi produk terbatas

Diversifikasi produk yang ada dalam produk sereal beras organik masih sangat terbatas, hanya ada dua jenis sereal beras yaitu sereal beras merah dan sereal beras hitam dengan rasa original. Jika adanya tambahan variasi rasa produk nantinya bisa menambah pangsa pasar agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.

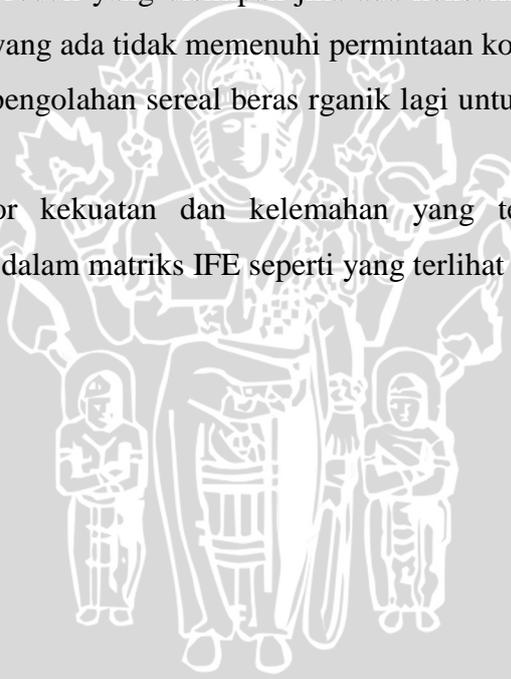
5. Jumlah sarana transportasi terbatas

Proses pemasaran yang terbatas bisa disebabkan juga oleh kurangnya sarana transportasi yang dimiliki oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang menyebabkan konsumen harus mengambil produk langsung ke kelompok tani, jika sarana transportasi cukup memadai mungkin proses pemasaran bisa lebih mudah untuk para konsumen. Dengan adanya transportasi khusus bisa memasarkan produk ke luar kota ataupun mengantarkan produk langsung ke konsumen dengan penambahan biaya transportasi.

6. Produksi tidak terjadwal

Jadwal produksi sereal beras organik masih tergolong tidak terjadwal walaupun terus berlangsung karena proses produksi menunggu pesanan datang, tentu selalu ada *stock* produk yang disimpan jika ada konsumen yang memesan produk. Dan jika *stock* yang ada tidak memenuhi permintaan konsumen setelah itu akan dilakukan proses pengolahan sereal beras organik lagi untuk memenuhi *stock* selanjutnya.

Selanjutnya faktor kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi tersebut dimasukkan ke dalam matriks IFE seperti yang terlihat pada tabel berikut.



Tabel 21. Matrik IFE usaha sereal beras organik agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
7. Pemimpin berpengalaman	0,09	3	0,27
8. Tersedia bahan baku	0,05	4	0,23
9. Mesin berjalan baik	0,09	2	0,18
10. Produksi berkesinambungan sepanjang tahun	0,05	4	0,23
11. Bersertifikat organik	0,07	4	0,29
12. Tersedia modal	0,09	3	0,27
Total kekuatan			1,47
Kelemahan			
7. Ketersediaan tenaga kerja tidak stabil	0,05	2	0,11
8. Jaringan pemasaran belum berkembang	0,11	1	0,11
9. Program promosi terbatas	0,11	1	0,12
10. Diversifikasi produk terbatas	0,08	1	0,09
11. Jumlah sarana transportasi terbatas	0,11	2	0,23
12. Produksi tidak terjadwal	0,05	2	0,11
Total kelemahan			0,77

Berdasarkan matriks IFE tersebut dapat diketahui bahwa total nilai skor dari kekuatan atau *strenght* adalah 1,47 sedangkan total skor untuk kelemahan atau *weakness* adalah 0,77. Dan total nilai IFE adalah sebesar 2,24 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan yang masih di bawah rata-rata atau belum cukup baik.

5.6.2. Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Lingkungan eksternal yang dianalisis meliputi faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman dalam usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Berdasarkan hasil analisis faktor internal

yang telah dilakukan dapat diidentifikasi beberapa hal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha sereal beras organik di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Faktor peluang yang ada bagi usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah sebagai berikut :

1. Adanya konsumen loyal

Terdapat beberapa pelanggan tetap yang dalam periode tertentu memesan produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Pelanggan tetap tersebut yaitu terdiri atas konsumen perorangan, pedagang grosir yang akan menjual lagi produk sereal beras. Permintaan sereal beras organik dari pelanggan tetap setiap bulannya rata-rata dapat mencapai 750 kemasan.

2. Tidak adanya pesaing produk sereal organik

Untuk daerah Lawang sendiri produksi sereal beras hanya dilakukan oleh agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II yang membuat kelompok tani ini menjadi produsen tunggal tanpa adanya saingan yang mengganggu pasar. Saingan yang ada datang dari produk-produk sereal kemasan yang bahan bakunya tidak terjamin organik sehingga membuat produk agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II mempunyai peluang yang sangat besar dalam pasar.

3. Kesadaran konsumen akan kesehatan meningkat

Seiring dengan perkembangan jaman, kesadaran konsumen akan kesehatan juga semakin meningkat. Dengan meningkatnya kesadaran konsumen akan kesehatan juga turut meningkatkan permintaan terhadap produk organik termasuk diantaranya sereal beras organik. Hal tersebut juga dialami oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II yang dari tahun ke tahun permintaan terhadap sereal beras organik “Lumpang Berlian” semakin meningkat.

4. Adanya dukungan pemerintah

Usaha sereal beras organik mendapatkan dukungan penuh oleh pemerintah daerah. Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II pernah mendapatkan beberapa bantuan baik dalam bentuk dana hibah, peralatan maupun dalam bentuk pelatihan. Pada tahun 2014 Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II mendapatkan bantuan berupa pembiayaan untuk sertifikasi organik dari pemerintah. Selain itu, sebelumnya pada tahun 2010 mendapatkan bantuan hibah

dana PUAP (Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan) untuk mengembangkan usaha sereal beras organik sebesar Rp 50 juta. Pada tahun 2011 juga mendapatkan bantuan berupa mesin traktor untuk mengolah lahan sawah anggota.

5. Ketersediaan *reseller* di daerah pemasaran

Dengan adanya pelanggan atau konsumen tetap yang langsung datang ke kelompok tani ada juga konsumen di luar kota yang bisa mendapatkan produk sereal beras organik melalui para *reseller-reseller* yang menjual kembali produk sereal beras organik “Lumpang Berlian”. Jadi walaupun jaringan pemasaran dari kelompok tani sendiri yang masih kurang memadai bisa diatasi oleh *reseller-reseller* yang bersedia menjual kembali sekaligus mempromosikan produk sereal beras organik “Lumpang Berlian”

Sedangkan faktor ancaman yang dihadapi oleh usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur I adalah sebagai berikut :

1. Adanya pesaing sereal non organik

Sereal yang lebih dikenal oleh masyarakat adalah sereal dari bahan gandum yang diproduksi oleh perusahaan-perusahaan besar dan sudah lebih dulu ada di kalangan masyarakat, namun bahan baku yang digunakan dalam proses budidayanya masih menggunakan pupuk dan pestisida kimia. Dibandingkan dengan sereal beras organik, sereal non organik lebih banyak dikenal masyarakat umum serta lebih mudah ditemui di pasaran. Selain itu sereal non organik juga memiliki harga yang cenderung lebih rendah dengan beragam pilihan rasa. Segmen pasar sereal non organik luas, yaitu semua kalangan baik menengah ke bawah maupun menengah ke atas. Produk sereal non organik sebagai produk substitusi dari sereal beras organik merupakan suatu ancaman yang harus dihadapi.

2. Sertifikasi organik yang mahal dan hanya berlaku 3 tahun

Sertifikat organik yang dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi organik pemerintah maupun yang diakui pemerintah merupakan salah satu jaminan kualitas sereal beras organik yang diproduksi oleh Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II. Dengan adanya sertifikat organik, konsumen tidak perlu ragu akan keaslian produk beras organik. Meskipun demikian, tidak banyak produk organik di pasaran yang memiliki sertifikat organik. Hal ini dikarenakan biaya sertifikasi yang mahal berkisar antara Rp 15 juta sampai Rp 40 juta dan hanya

berlaku 3 tahun. Besarnya biaya sertifikasi organik bergantung pada lamanya waktu yang diperlukan untuk menginspeksi dan kesiapan pemohon sertifikasi organik.

3. Konsumen dari kalangan tertentu

Segmentasi pasar dari produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” ialah kalangan menengah ke atas. Hal ini didasarkan pada tingkat pengetahuan yang dipengaruhi latar belakang masyarakat golongan menengah ke atas akan kesehatan yang relatif lebih tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan 30 orang responden diketahui bahwa rata-rata tertinggi konsumen beras organik memiliki pendapatan sebesar lebih dari Rp 4.000.000/bulan dan memiliki pendidikan rata-rata SMA sampai SI. Konsumen yang terbatas jumlahnya tersebut menjadikan persaingan pasar produk organik yang cukup tinggi sehingga dapat menjadi ancaman bagi usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.

4. Pengetahuan konsumen akan sereal organik masih terbatas

Pengetahuan konsumen terhadap produk sereal beras organik meliputi pemahaman tentang produk organik, informasi pembelian maupun informasi harga produk. Kendala yang sering ditemui konsumen yang pernah membeli produk makanan organik ialah kesulitan mencari jenis produk yang diinginkan, terbatasnya tempat yang menjual produk, serta kurangnya informasi terkait produk. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian terhadap 30 orang responden konsumen sereal beras organik yaitu rata-rata memperoleh informasi produk beras organik melalui jejaring petani maupun teman. Selain itu jaringan pemasaran produk sereal beras “Lumpang Berlian” yang masih terbatas menjadikan konsumen kesulitan dalam memperoleh produk tersebut.

5. Adanya pesaing dengan keunggulan tertentu

Pesaing produk sereal beras organik bagi Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II adalah produk-produk sereal non organik yang sudah beredar di pasaran lebih dulu dan lebih dikenal oleh masyarakat umum. Produk-produk tersebut selain sudah lebih dulu ada di pasaran juga mempunyai penambahan rasa yang membuat produk sereal lebih enak ketika dinikmati oleh konsumen berbeda

dengan produk sereal beras organik “Lumpang Berlian” yang hanya punya rasa original.

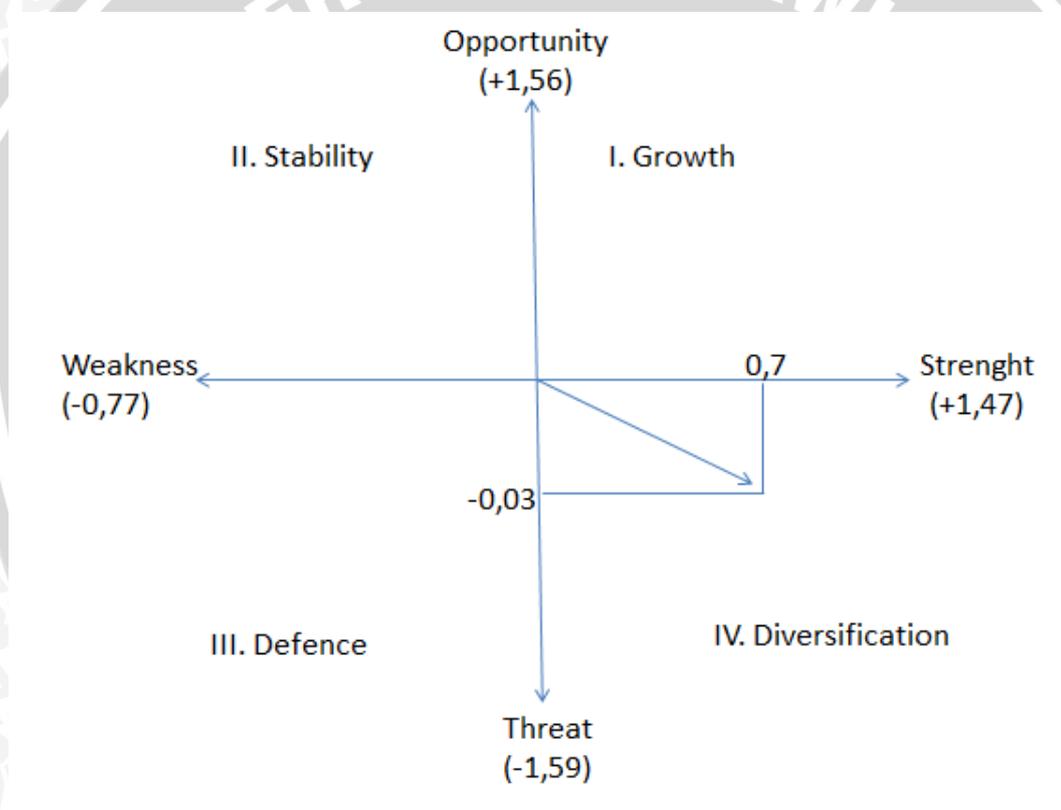
Setelah faktor-faktor peluang dan ancaman teridentifikasi maka selanjutnya dimasukkan ke matriks EFE untuk diketahui bagaimana kemampuan Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dalam merespon peluang dan menghadapi ancaman seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel 22. Matriks EFE Usaha Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
6. Adanya konsumen loyal	0,07	4	0,29
7. Tidak adanya pesaing produk sereal organik			
8. Kesadaran konsumen akan kesehatan meningkat	0,11	3	0,33
9. Adanya dukungan pemerintah	0,10	3	0,30
10. Ketersediaan <i>reseller</i> di daerah pemasaran			
	0,06	4	0,27
	0,12	3	0,37
Total peluang			1,56
Ancaman			
6. Adanya pesaing sereal no-organik	0,08	3	0,27
7. Sertifikasi organik yang mahal dan hanya berlaku 3 tahun	0,07	2	0,14
8. Konsumen dari kalangan tertentu			
9. Pengetahuan konsumen akan sereal organik masih terbatas			
10. Adanya pesaing dengan keunggulan tertentu	0,14	2	0,29
	0,13	4	0,53
	0,08	4	0,36
Total ancaman			1,59

Berdasarkan matriks EFE tersebut diketahui total skor dari faktor peluang atau *opportunity* yang telah teridentifikasi yaitu 1,56 dan total skor ancaman atau *threat* adalah 1,59. Dan total nilai EFE adalah 3,15 yang menunjukkan bahwa perusahaan merespon cukup baik terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar. Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, *strenght* : **1,47**, *weakness* : **0,77**, *opportunity* : **1,56**, dan *threat* : **1,59**. Maka diketahui nilai *strenght* di atas nilai *weakness* selisih (+) **0,7** dan nilai *opportunity* di bawah nilai *threat* selisih (-) **0,03**. Dari hasil indentifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam diagram SWOT.

5.6.3. Diagram SWOT



Gambar 9. Diagram Analisis SWOT

Pada diagram di atas dapat dijelaskan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran IV. Kuadran IV merupakan kuadran yang menjelaskan posisi perusahaan dalam strategi diversifikasi atau strategi ST (*strenght-threat*) dengan meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada. Pada kuadran IV terlihat bahwa organisasi mempunyai permasalahan dari ancaman faktor eksternal, sehingga hal yang dilakukan untuk menanggulangi masalah ini adalah dengan menentukan

strategi-strategi diversifikasi dari kekuatan yang dimiliki serta memaksimalkan peluang yang ada untuk menjaga keberlangsungan organisasi.

Posisi organisasi disini bisa menjadi dasar atau patokan untuk menentukan strategi yang diperlukan oleh perusahaan, dan untuk menentukan strategi pilihan yang harus dilakukan dapat dilihat dari analisis matriks SWOT.

5.6.4. Analisis Matrik SWOT

Analisis matriks SWOT bertujuan untuk mencocokkan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal yang dihadapi usaha sereal beras organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan beberapa alternatif strategi. Matriks SWOT yang disusun berdasarkan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang telah diidentifikasi sebelumnya. Hasil identifikasi dari matriks IFE dan EFE tersebut kemudian digabungkan untuk merumuskan beberapa alternatif strategi. Beberapa alternatif strategi yang dapat dikembangkan melalui matriks SWOT adalah strategi S-O (Strength – Opportunities), strategi W-O (Weakness – Opportunities), strategi S-T (Strength – Threat) dan strategi WT (Weakness – Threat). Representasi skematis dari matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 23. Matriks SWOT Usaha Sereal Beras Organik Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II

IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin berpengalaman 2. Tersedia bahan baku 3. Mesin berjalan baik 4. Produksi berkesinambungan sepanjang tahun 5. Bersertifikat organik 6. Tersedia modal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan tenaga kerja tidak stabil 2. Jaringan pemasaran belum berkembang 3. Program promosi terbatas 4. Diversifikasi produk terbatas 5. Jumlah sarana transportasi terbatas 6. Produksi tidak terjadwal
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya konsumen loyal 2. Tidak adanya pesaing produk sereal organik 3. Kesadaran konsumen akan kesehatan meningkat 4. Adanya dukungan pemerintah 5. Ketersediaan <i>reseller</i> di daerah pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan sumber daya produksi untuk memenuhi permintaan konsumen akan pentingnya produk organik bagi kesehatan (S2, S3, S4, S5, O1, O3) 2. Memanfaatkan kemampuan pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah (S1, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Meningkatkan hubungan dengan reseller untuk meningkatkan promosi dan mengatasi terbatasnya sarana transportasi (W2, W3, W5, O5) 4. Peningkatkan jaringan pemasaran melalui bantuan pemerintah (W2, O4)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pesaing sereal non-organik 2. Sertifikasi organik yang mahal dan hanya berlaku 3 tahun 3. Konsumen dari kalangan tertentu 4. Pengetahuan konsumen akan sereal organik masih terbatas 5. Adanya pesaing dengan keunggulan tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Memanfaatkan modal untuk melakukan sertifikasi organik dan semua kebutuhan input produksi (S6, T2, T5) 6. Memperkenalkan produk organik kepada konsumen untuk memperluas pasar dari pesaing sereal non-organik (S5, T1, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk (W1, W2, W3, W6, T1, T3, T4) 8. Kerjasama dengan pemerintah dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk (W4, T1, T4)

Berdasarkan analisis pada matriks SWOT didapatkan 8 macam strategi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Strategi S-O

1. Memanfaatkan sumber daya produksi untuk memenuhi permintaan konsumen akan pentingnya produk organik bagi kesehatan. Dengan adanya sumber daya produksi yang melimpah yaitu beras organik yang keberadaannya mulai dilihat dan dipertimbangkan oleh masyarakat umum karena pentingnya produk-produk organik yang sehat untuk menjaga kesehatan. Sehingga pengolahan beras organik menjadi sereal mempunyai peran yang penting dalam menjaga kesehatan masyarakat yang mengkonsumsinya.

2. Memanfaatkan kemampuan pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah. Peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut, dengan adanya pemimpin yang berpengalaman dan tau tujuan dari organisasi tentu akan mempermudah jalannya organisasi tersebut. Peran pemimpin kelompok tani dalam mendapatkan dukungan dari pemerintah juga sangat membantu organisasi kelompok tani, karena dengan adanya dukungan dari pemerintah daerah tentu akan sangat membantu dan mengurangi beban dari agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II.

b. Strategi W-O

3. Meningkatkan hubungan dengan *reseller* untuk meningkatkan promosi dan mengatasi terbatasnya sarana transportasi. Promosi suatu produk sangat berpengaruh dalam penjualan produk tersebut, sehingga dengan promosi yang baik tentu akan membuat penjualan semakin baik dan produk jadi lebih dikenal oleh masyarakat. Peningkatan atau perbaikan promosi juga bisa dilakukan oleh *reseller* yang sudah bekerjasama dengan kelompok tani, karena para *reseller* lah yang langsung bertemu dengan para calon konsumen sehingga hubungan yang baik dengan *reseller* bisa menambah konsumen baru nantinya dan penanggulangan transportasi akan sangat membantu para konsumen yang tidak bisa langsung mengambil produk ke produsen.

4. Peningkatkan jaringan pemasaran melalui bantuan pemerintah. Jaringan pemasaran yang ada hanya langsung melalui kelompok tani dan beberapa *reseller*, penambahan jaringan pemasaran tentu akan sangat membantu penjualan produk

sereal beras organik. Salah satu pilihannya yaitu dengan meminta bantuan pemerintah daerah untuk melakukan promosi dan menyediakan tempat atau toko penjualan sereal beras organik sehingga para konsumen tidak perlu langsung ke tempat produksi untuk mendapatkan produk sereal beras organik “Lumpang Berlian”.

c. Strategi S-T

5. Memanfaatkan modal untuk melakukan sertifikasi organik dan semua kebutuhan input produksi. Untuk terus mempertahankan kualitas dari produk sereal organik membutuhkan sertifikasi organik yang resmi dan diakui yang membutuhkan biaya yang tidak sedikit, biaya-biaya tersebut dapat ditanggulangi dengan modal yang ada dan *profit* yang didapat dari usaha sereal beras organik tersebut. Sehingga uang yang ada di kelompok tani terus beredar sejalan dengan terus berlangsungnya proses produksi.

6. Memperkenalkan produk organik kepada konsumen untuk memperluas pasar dari pesaing sereal non-organik. Pesaing dari agroindustri kelompok tani Sumber Makmur yang memproduksi sereal organik sudah tidak ada yang jadi pesaing adalah produk-produk sereal non-organik yang lebih dikenal masyarakat. Jadi untuk mengatasi produk pesaing adalah dengan memperkenalkan produk organik kepada masyarakat luas agar masyarakat lebih tau dan mengerti akan pentingnya produk organik bagi kesehatan dan bisa menambah konsumen lebih.

d. Strategi W-T

7. Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk. Kurangnya tenaga kerja juga mempengaruhi produksi sereal beras organik di agroindustri kelompok tani Sumber Makmur II, dengan adanya bantuan dari internal kelompok tani sendiri bisa membantu meningkatkan produksi dan membantu proses pemasaran yang masih kurang.

8. Kerjasama dengan pemerintah dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk. Peran pemerintah dalam peningkatan kualitas produk sangat perlu, karena sebagai suatu organisasi tentu membutuhkan saran ataupun bantuan dari pihak lain untuk meningkatkan kualitas produk. Dari pemerintah daerah sendiri bisa melaksanakan pelatihan-pelatihan pada anggota kelompok tani untuk meningkatkan kualitas dari sereal beras organik “Lumpang Berlian”.

5.7. Analisis Matrik QSPM

Pada tahap pemilihan strategi dilakukan pemilihan strategi prioritas terhadap alternatif strategi yang diperoleh dari diagram SWOT dan analisis SWOT. Alat analisis yang digunakan dalam tahap penentuan strategi prioritas adalah Quantitative Strategic Planning Matrix. Matriks QSP digunakan untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif dan didesain untuk menentukan daya tarik relatif dan alternatif yang layak berdasarkan hasil pada matriks IFE dan EFE. Matriks QSP digunakan untuk rekomendasi strategi yang harus dijalankan bagi pengembangan suatu usaha.

Berdasarkan analisis pada matriks IE dan SWOT didapatkan beberapa alternatif strategi yaitu sebagai berikut :

- Strategi I : Memanfaatkan sumber daya produksi untuk memenuhi permintaan konsumen akan pentingnya produk organik bagi kesehatan
- Strategi II : Memanfaatkan kemampuan pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah
- Strategi III : Meningkatkan hubungan dengan *reseller* untuk meningkatkan promosi dan mengatasi terbatasnya sarana transportasi
- Strategi IV : Peningkatkan jaringan pemasaran melalui bantuan pemerintah
- Strategi V : Memanfaatkan modal untuk melakukan sertifikasi organik dan semua kebutuhan input produksi
- Strategi VI : Memperkenalkan produk organik kepada konsumen untuk memperluas pasar dari pesaing sereal non-organik
- Strategi VII : Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk
- Strategi VIII : Kerjasama dengan pemerintah dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk

Berikut ini merupakan tabel hasil dari matriks QSPM:

Tabel 24. Tabel Prioritas Alternatif Strategi QSPM

Alternatif Strategi	Total TAS	Prioritas
1. Memanfaatkan sumber daya produksi untuk memenuhi permintaan konsumen akan pentingnya produk organik bagi kesehatan	3,019	4
2. Memanfaatkan kemampuan pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah	2,498	8
3. Meningkatkan hubungan dengan <i>reseller</i> untuk meningkatkan promosi dan mengatasi terbatasnya sarana transportasi	3,205	3
4. Peningkatkan jaringan pemasaran melalui bantuan pemerintah	2,808	5
5. Memanfaatkan modal untuk melakukan sertifikasi organik dan semua kebutuhan input produksi	2,760	6
6. Memperkenalkan produk organik kepada konsumen untuk memperluas pasar dari pesaing sereal non-organik	3,793	2
7. Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk	4,084	1
8. Kerjasama dengan pemerintah dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk	2,656	7

Berdasarkan hasil analisa matriks QSPM di atas, terlihat bahwa strategi yang diprioritaskan saat ini adalah strategi VII yaitu meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk dengan nilai TAS tertinggi sebesar 4,084. Hal tersebut sesuai dengan kondisi di lapang dimana kualitas sumber daya manusia di Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II yang beragam sangat diperlukan untuk membantu kelompok tani kedepannya. Dilihat dari peningkatan produksi dan konsumen sereal beras masih mempunyai kesempatan besar untuk diperluas dan perbaikan kualitas dari produk sereal beras sendiri dan pemasaran yang masih perlu dikembangkan. Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kelompok tani, salah satunya ialah kualitas dan ketrampilan pekerja dalam mengolah produk. Selain itu kualitas dan ketrampilan dalam mengelola usaha sereal beras organik khususnya untuk pengurus juga perlu ditingkatkan. Hal tersebut mengingat sistem manajemen

usaha yang ada saat ini masih sederhana dan terbatas. Kegiatan seperti pelatihan dan *workshop* melalui kerja sama dengan lembaga pemerintah, LSM maupun institusi tinggi dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan ketrampilan bagi sumber daya manusia Agroindustri Kelompok Tani Sumber Makmur II.

Urutan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan berdasarkan nilai TAS dalam analisis QSPM adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk (Strategi VII dengan nilai TAS 4,084)
2. Memperkenalkan produk organik kepada konsumen untuk memperluas pasar dari pesaing sereal non-organik (Strategi VI dengan nilai TAS 3,793)
3. Meningkatkan hubungan dengan *reseller* untuk meningkatkan promosi dan mengatasi terbatasnya sarana transportasi (Strategi III dengan nilai TAS 3,205)
4. Memanfaatkan sumber daya produksi untuk memenuhi permintaan konsumen akan pentingnya produk organik bagi kesehatan (Strategi I dengan nilai TAS 3,019)
5. Peningkatkan jaringan pemasaran melalui bantuan pemerintah (Strategi IV dengan nilai TAS 2,808)
6. Memanfaatkan modal untuk melakukan sertifikasi organik dan semua kebutuhan input produksi (Strategi V dengan nilai TAS 2,76)
7. Kerjasama dengan pemerintah dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas produk (Strategi VIII dengan nilai TAS 2,656)
8. Memanfaatkan kemampuan pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah (Strategi II dengan nilai TAS 2,498)

VI. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

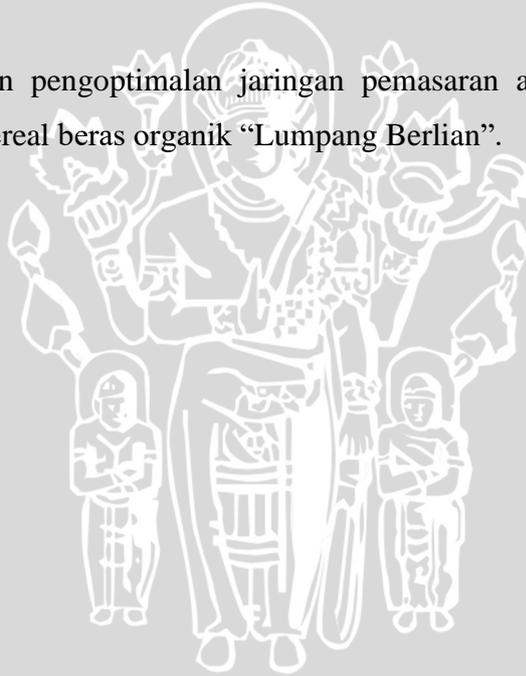
1. Besarnya nilai tambah dari agroindustri sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II setiap kali produksi per kg sebesar Rp 29.119 dan keuntungan yang didapat dari setiap kg sereal beras organik adalah sebesar Rp 18.619. Keuntungan merupakan faktor penting dalam mengukur keberhasilan agroindustri. Dengan melihat nilai tambah dan keuntungan yang diperoleh maka agroindustri pengolahan sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II layak untuk dikembangkan dan memberikan keuntungan bagi kelompok tani.
2. Berdasarkan hasil dari analisis matriks IFE dan EFE maka diperoleh hasil sebagai berikut :
 - a. Hasil perhitungan matriks IFE pada produk sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II menunjukkan bahwa total skor faktor matriks Internal (IFE) sebesar 2,24 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan yang masih di bawah rata-rata atau belum cukup baik.
 - b. Hasil perhitungan matriks EFE pada produk sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II menunjukkan bahwa total skor faktor eksternal adalah 3,15 yang menunjukkan bahwa perusahaan merespon cukup baik terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar.
3. Berdasarkan hasil pertemuan dari diagram SWOT menunjukkan posisi perusahaan berada pada kuadran IV. Kuadran IV menunjukkan bahwa kelompok tani Sumber Makmur II berada pada tahap tumbuh dan berkembang dengan strategi diversifikasi. Pengambilan keputusan menggabungkan kekuatan dan ancaman perusahaan sehingga organisasi memiliki posisi yang kuat. Pada matriks SWOT didapatkan 8 alternatif strategi pengembangan yang terdiri dari masing-masing 2 strategi S-O, W-O, S-T dan W-T.

4. Berdasarkan perhitungan STAS pada matriks QSPM, diperoleh prioritas alternatif strategi untuk mengembangkan produk sereal beras organik kelompok tani Sumber Makmur II adalah sebagai berikut : Meningkatkan peran kelompok tani untuk membantu keberlangsungan produksi dan pemasaran produk (Strategi VII dengan nilai TAS 4,084)

6.2. Saran

Dalam rangka pengembangan usaha beras organik di Kelompok Tani Sumber Makmur I, maka saran yang dapat diberikan kepada kelompok tani yaitu :

1. Perlu adanya program-program pelatihan secara berkala bagi anggota kelompok tani guna meningkatkan ketrampilan dan kualitas sumber daya manusia dalam usaha.
2. Kelompok tani sebaiknya lebih giat dalam bekerjasama dengan pihak terkait seperti pemerintah daerah, pemasok bahan baku, toko atau *reseller* untuk mengurangi resiko.
3. Perlu adanya perbaikan sarana produksi dan pengolahan sereal beras organik sesuai dengan standar yang ada.
4. Perlu adanya perluasan dan pengoptimalan jaringan pemasaran agar konsumen lebih mudah mengakses produk sereal beras organik "Lumpang Berlian".

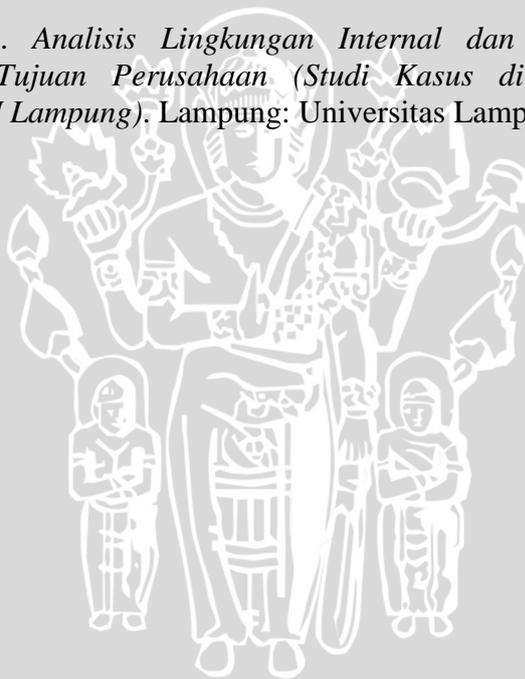


DAFTAR PUSTAKA

- BPS. 2015. *Kebutuhan pangan beras*. <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/950>. (online) diakses 12 april 2016.
- . 2015. *Produksi beras*. <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/865> (online). Diakses 12 april 2016.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategi : Konsep. Edisi bahasa indonesia* (edisi kesembilan). Jakarta: Prenhalindo.
- David, Fred. 2006. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Empat Salemba.
- Dermawasti, nungky. 2008. *Strategi Pengembangan Agroindustri Bakpao Waluh dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Masyarakat*. Malang: Universitas brawijaya.
- FAO. 2007. *Organic Agriculture Environment and Food Security*. Rome: FAO. The United Nations.
- Gitosudarmo, H.I. 2001. *Manjemen Strategis*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanani, Nufhil dkk. 2003. *Strategi Pengembangan Pertanian*. Bantul: Pustaka Jogja Mandiri.
- Harjanto, E. 1993. *Konsep Agribisnis*. Bogor: IPB.
- Hayami, et.al. 1987. *Agriculture Marketing and Processing in Upland Java, A Perspective From Sunda Village*. Bogor: Coarse Grains Pulses Roots and Tuber Centre (CGPRTC).
- Hunger. J David. 2001. *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Jauch, L.R and W.F, Glueck. 2004. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Edisi ketiga. Erlangga.
- Kamisi, haryati Ia. 2011. *Analisis Usaha dan Nilai Tambah Agroindustri Kerupuk Singkong*. Jurnal ilmiah agribisnis dan perikanan. Ternate: UMMU.
- Kotler, Philip and Gary Amstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: Edisi bahasa Indonesia. Jilid 1. Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Susanto. 1999. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, Johny dan Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narendra, Agil. 2014. *Analisis profitabilitas dan nilai tambah agroindustri sereal beras merah organik*. Malang: Universitas brawijaya.

- Ningsih, Mei D.L. 2013. *Analisis Nilai Tambah dan Break Event Point (BEP) Agroindustri Minuman Sereal Beras Hitam Organik*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nurlina, NLP Ria, dkk. 2013. *Lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan sebagai landasan staretgi diferensiasi, serta pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing usaha mikro tanaman hias di kota denpasar*. Jurnal manajemen agribisnis. Malang: Vol. 1 no. 2. Universitas Udayana.
- Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik jilid 1*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson. 2006. *Manajemen Staretgi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Putri, Jessy Rahmania. 2007. *Strategi Pengembangan Agroindustri sambel pecel*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Primasatria, R.B. 2011. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, Aris. 2009. *Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Kelapa*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Shinta, Agustina. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Soeharjo, A. 1991. *Kumpulan Makalah Agribisnis, Laboratorium Agribisnis Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian*. Bogor: IPB.
- Soekardan, Dadan dan Undang Juju. 2012. *Analisis Lingkungan Perusahaan dan Strategi Perusahaan serta Dampaknya pada Kinerja UMK Batik*. Bandung: Universitas Pasundan.
- Soekartawi. 1991. *Agribisnis*. Jakarta: Rajawali Pess.
- _____. 1993. *Agribisnis : Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supriyat, Firman. 2014. *Analisis Faktor Eksternal dan Internal untuk Menentukan Strategi Pemasaran pada CV Certowin Multi Trading Indonesia*. Bogor: Universitas Pakuan.

- Swastha, Basu. 2004. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: Salemba Empat
- Tribelhorn, R.E. 1991. *Breakfast Cereal*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Uma, Sekaran. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vera. 2010. *Sereal Untuk Sarapan*. Nutritional Corner No. 5
- Wulandari, Anna. 2009. *Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Orientasi Wirausaha dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: STIE IPWIJA.
- Yudiaris, I Gde. 2015. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada CV Puri Lautan Mutiara*. Bali: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Yuliana. 2000. *Sereal Pengganti Sarapan*. Majalah Warta Konsumen.
- Yulianti, Devi. 2014. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan (Studi Kasus di PT Perkebunan Nusantara VII Lampung)*. Lampung: Universitas Lampung.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Pembobotan Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
A		3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	3	24	0,091
B	1		1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	15	0,057
C	2	3		3	3	2	3	1	1	2	1	3	24	0,091
D	1	2	1		2	1	2	1	1	1	1	2	15	0,057
E	2	2	1	2		1	2	2	1	2	1	3	19	0,072
F	2	3	2	3	3		3	1	1	2	1	3	24	0,091
G	1	2	1	2	2	1		1	1	1	1	2	15	0,057
H	2	3	3	3	2	3	3		2	3	2	3	29	0,110
I	3	3	3	3	3	3	3	2		3	2	3	31	0,117
J	2	3	2	3	2	2	3	1	1		1	3	23	0,087
K	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3		3	31	0,117
L	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1		14	0,053
Total													264	1



Lampiran 2. Pembobotan Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Bobot
A		1	1	2	1	2	2	1	1	2	13	0,072
B	3		2	3	2	2	3	2	1	2	20	0,111
C	3	2		3	2	2	3	1	1	1	18	0,100
D	2	1	1		1	1	2	1	1	2	12	0,067
E	3	2	2	3		3	3	1	2	3	22	0,122
F	2	2	2	3	1		2	1	1	2	16	0,089
G	2	1	1	2	1	2		1	1	2	13	0,072
H	3	3	3	3	3	3	3		2	3	26	0,144
I	3	3	2	3	2	3	3	2		3	24	0,133
J	2	2	3	2	1	2	2	1	1		16	0,089
Total											180	1

Lampiran 3. Matriks QSP Usaha Sereal Beras Organik Kelompok Tani Sumber Makmur II

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi															
		S I		S II		S III		S IV		S V		S VI		S VII		S VIII	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan																	
Pemimpin berpengalaman	0,091	2	0,182	4	0,364	0	0	2	0,182	1	0,091	0	0	4	0,364	3	0,273
Tersedia bahan baku	0,057	4	0,228	0	0	0	0	0	0	2	0,114	0	0	4	0,228	0	0
mesin berjalan baik	0,091	3	0,273	0	0	0	0	0	0	2	0,182	0	0	2	0,182	0	0
produksi berkesinambungan	0,057	3	0,171	0	0	0	0	0	0	2	0,114	0	0	3	0,171	0	0
produk bersertifikat organik	0,072	4	0,288	0	0	0	0	0	0	4	0,288	3	0,216	0	0	0	0
tersedia modal	0,091	2	0,182	2	0,182	1	0,091	0	0	4	0,364	1	0,091	1	0,091	0	0
Kelemahan																	
Ketersediaan tenaga kerja tidak stabil	0,057	4	0,228	0	0	0	0	0	0	3	0,171	0	0	4	0,228	2	0,114
Jaringan pemasaran belum berkembang	0,11	0	0	3	0,33	4	0,44	4	0,44	0	0	4	0,44	4	0,44	0	0
Program promosi terbatas	0,117	0	0	3	0,351	4	0,468	4	0,468	0	0	4	0,468	3	0,351	0	0
Diversifikasi produk terbatas	0,087	3	0,261	3	0,261	0	0	0	0	2	0,174	0	0	0	0	4	0,348
Jumlah sarana transportasi terbatas	0,117	0	0	3	0,351	4	0,468	4	0,468	0	0	0	0	2	0,234	0	0
Produksi tidak terjadwal	0,053	4	0,212	0	0	0	0	0	0	1	0,053	0	0	2	0,106	0	0

Peluang																	
Adanya konsumen loyal	0,072	4	0,288	0	0	3	0,216	3	0,216	0	0	2	0,144	3	0,216	4	0,288
tidak ada pesaing sereal organik	0,128	0	0	0	0	3	0,384	3	0,384	0	0	4	0,512	2	0,256	1	0,128
kesadaran konsumen akan kesehatan meningkat	0,117	4	0,468	0	0	0	0	0	0	2	0,234	4	0,468	3	0,351	3	0,351
Adanya dukungan pemerintah	0,072	1	0,072	4	0,288	0	0	0	0	0	0	2	0,144	0	0	4	0,288
Ketersediaan reseller pemasaran	0,122	0	0	0	0	4	0,488	0	0	0	0	2	0,244	0	0	0	0
Ancaman																	
Adanya pesaing non organik	0,072	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,288	4	0,288	3	0,216	3	0,216
sertifikasi mahal	0,072	0	0	4	0,288	0	0	0	0	4	0,288	0	0	0	0	0	0
konsumen dari kalangan tertentu	0,133	0	0	0	0	2	0,266	2	0,266	3	0,399	2	0,266	2	0,266	2	0,266
pengetahuan konsumen akan produk masih terbatas	0,128	0	0	0	0	3	0,384	3	0,384	0	0	4	0,512	3	0,384	3	0,384
adanya pesaing dengan keunggulan tertentu	0,083	2	0,166	1	0,083	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			3,019		2,498		3,205		2,808		2,76		3,793		4,084		2,656

Lampiran dokumentasi



Kegiatan wawancara



Sereal beras hitam dan merah



Proses pengayakan dengan mesin



Kegiatan wawancara





Proses pemasangan label



Sereal beras hitam



Proses pengayakan manual



Proses pengemasan