

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI APEL
(Studi Kasus Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri Kota Wisata Batu)**

SKRIPSI

Oleh:
MAHFUDHOH



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2011**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI APEL
(Studi Kasus Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri Kota Wisata Batu)**

Oleh :
MAHFUDHOH
0810442029-44

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



SKRIPSI

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

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2011**

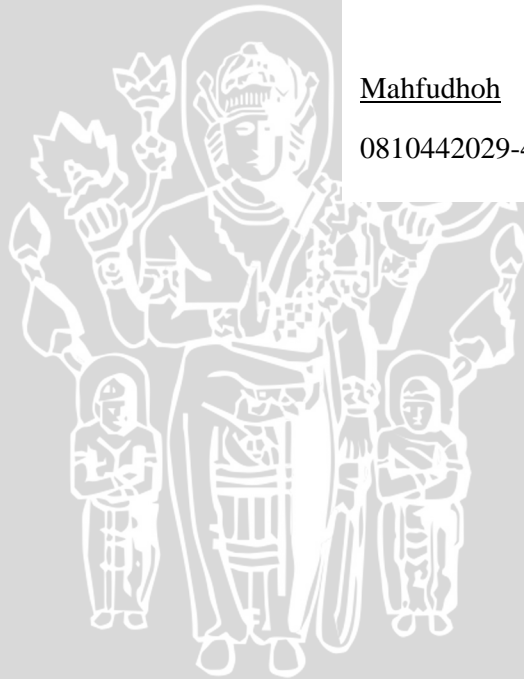
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juni 2010

Mahfudhoh

0810442029-44



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI APEL
(STUDI KASUS PADA UD. BAGUS AGRISETA
MANDIRI KOTA WISATA BATU)**

Nama Mahasiswa : **MAHFUDHOH**

NIM : 0810442029-44

Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Program Studi : **Agribisnis**

Menyetujui : **Dosen Pembimbing**

Disetujui Oleh :

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 19530715 198103 1 006

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian,

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 19530715 198103 1 006

Tanggal Persetujuan :

LEMBAR PENGESAHAN

**Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI**

Penguji I,

Penguji II,

Dr.Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP.19530715 198103 1 006

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 19760914 200501 1 002

Penguji III,

Penguji IV,

Dr. Ir. H. Salyo Sutrisno, MS
NIP. 19511014 197903 1 001

Tatik Koerniawati A, SP, MP
NIP. 19680210 200 112 2 001

Tanggal Lulus :

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Skripsi ini kupersembahkan untuk,

Ibu, Bapak (Alm), Mas, Mbak, dan Adikku Tersayang

Tuaa Dia. Terima Kasih atas Do'a dan Cinta Uana telah diberikan



RINGKASAN

MAHFUDHOH. 0810442029. ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRY APEL (Studi Kasus Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri Kota Wisata Batu). Dibawah Bimbingan Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS dan Wisynu Ari Gutama, SP, MMA.

Agroindustri merupakan penggerak utama dalam perkembangan sektor pertanian. Agroindustri memiliki peranan yang strategis dalam upaya pemenuhan bahan kebutuhan pokok, perluasan kesempatan kerja, pemberdayaan produksi dalam negeri, serta perbaikan perekonomian masyarakat di pedesaan.

Dewasa ini, perkembangan agroindustri semakin banyak dengan skala usaha yang beragam. Salah satu agroindustri jenis produk olahan yang ada di Kota Wisata Batu adalah agroindustri apel. Kualitas dan kuantitas buah apel yang turun membuat harga jual dari apel tersebut menjadi rendah. Untuk itu diperlukan suatu alternatif untuk mengolah apel guna memberikan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Apel dengan kualitas utama biasanya dijual dalam bentuk segar, sedangkan apel yang *under grade* biasanya diolah menjadi kripik apel, jenang apel, dodol apel, dan sari buah.

Produk olahan apel dapat dijumpai dipasaran dengan berbagai pilihan merk dan ukuran. Salah satu agroindustri apel di Kota Wisata Batu adalah agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri yang berlokasi di Desa Bumiaji. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dalam mengembangkan usahanya tak lepas dari berbagai kendala, antara lain terbatasnya modal, rendahnya sumber daya manusia, dan promosi yang belum efektif. Adanya kendala tersebut maka diperlukan adanya penelitian mengenai perumusan strategi yang tepat guna pengembangan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dimasa mendatang. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan lingkungan eksternal mencakup peluang dan ancaman.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan agroindustri pada UD. Bagus Agriseta Mandiri; (2) Merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan agroindustri pada UD. Bagus Agriseta Mandiri.

Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive*) pada UD. Bagus Agriseta Mandiri yang terletak di Desa Bumiaji. Responden dalam penelitian ini adalah produsen, 47 tenaga kerja, dan 30 konsumen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis matrik IE, analisis *Grand Strategy*, analisis matriks SWOT, dan QSPM.

Berdasarkan analisis lingkungan internal diketahui bahwa yang menjadi kekuatan dan kelemahan utama pada UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah pengalaman dari produsen dan modal. Sedangkan dari hasil analisis lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman adalah kontinuitas bahan baku dan masuknya pesaing baru. Analisis selanjutnya yakni dengan menggunakan matiks Internal – Eksternal dapat diketahui bahwa strategi agroindustri apel UD. Bagus

Agriseta Mandiri berada pada kuadran V yaitu strategi menjaga dan mempertahankan. Untuk analisis matriks *Grand Strategy* diketahui bahwa agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri terletak dikuadran I yakni *Aggressive*. Hasil analisis terakhir yakni QSPM diketahui bahwa strategi yang utama yang sesuai untuk UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi. Dan integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru UD. Bagus Agriseta Mandiri.



SUMMARY

MAHFUDHOH. 0810442029. STRATEGIC ANALYSIS OF APPLE AGROINDUSTRY DEVELOPMENT(Case Study at UD. Bagus Agriseta Mandiri Kota Wisata Batu). Under the guidance of Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS and Wisynu Ari Gutama, SP, MMA.

Agroindustries a prime mover in the development of the agricultural sector. Agroindustry has a strategic role in fulfillment of basic needs, expansion of employment opportunities, empowerment of domestic production, and economic improvement in rural communities.

Today, many of agroindustries develop with a variety of business scale. One of the agroindustry processed products in Kota Wisata Batu is the agro-apple. The quality and quantity of apples that fell to make the selling price of these apples is low. Therefore we need an alternative to process the apples in order to provide a higher economic value. Apples with the main quality is usually sold in fresh form, while the under-grade apples are processed into apple crisp, apple porridge, lunkhead apples, and fruit juice.

Processed apple products can be found in the market with a wide selection of brands and sizes. One of the apple agroindustry in Kota Wisata Batu is apple agroindustry UD. Bagus Agriseta Mandiri, which is located in the Village Bumiaji. Apple agroindustry of UD. Bagus Agriseta Mandiri in developing a business was not free from various constraints, including limited capital, lack of human resources, and promotions that have not been effective. The existence of these obstacles will require a research on the formulation of appropriate strategies for development of apple agroindustry UD. Bagus Agriseta Mandiri future. This can be done by analyzing the internal and external environment agro apple UD. Bagus Agriseta Mandiri. Internal environment includes the strengths and weaknesses, while the external environment includes opportunities and threats.

The purpose of this research were (1) identify and analyze the factors into strengths, weaknesses, opportunities and threats for development of agroindustry at UD. Bagus Agriseta Mandiri, (2) To formulate appropriate strategies for development of agroindustry at UD. Bagus Agriseta Mandiri.

Determining the location of the research was purposively at UD. Bagus Agriseta Mandiri, which is located in the village of Bumiaji. Respondents in this research is the manufacturer, 47 employees and 30 customers. The method used in this research consisted of internal analysis and external analysis, the IE matrix analysis, Grand Strategy analysis, SWOT matrix analysis, and QSPM.

Based on the analysis of the internal environment is known that the main strengths and weaknesses at UD. Bagus Agriseta Mandiri is a experience of producer and lack of capital. While the results of the external environment analysis into opportunities and threats is the continuity of raw materials and the entry of new competitors. Subsequent analysis by using the matiks Internal - External to note that the strategy of apple agroindustry UD. Bagus Agriseta Mandiri are in quadrant V is a strategy to hold and maintain. For the grand strategy matrix analysis is known that apple agroindustry UD. Bagus Agriseta Mandiri located dikuadran I namely Aggressive. The result of the last analysis that

is QSPM known that the main strategy that is suitable for UD. Bagus Agriseta Mandiri is expanding its marketing areas such as market penetration increases promotions. And horizontal integration, this can be done by opening a new outlet branch UD. Bagus Agriseta Mandiri.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **”Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Apel (Studi Kasus Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri Kota Wisata Batu)”**.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS., selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan kritik dan saran atas penyempurnaan skripsi ini.
2. Bapak Wisynu Ari Gutama, SP, MMA., selaku Dosen Pembimbing Pendamping atas bimbingan, dukungan, arahan dan motivasi yang diberikan.
3. Bapak Dr. Ir. H. Salyo Sutrisno, MS., dan Ibu Tatik Koerniawati A, SP, MP., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan kritik dan saran atas penyempurnaan skripsi ini.
4. Bapak Syamsulhuda, SP dan semua responden yang telah membantu dalam penelitian ini.
5. Ibuku dan Ayahandaku (Alm) serta kakak-kakakku dan Adikku tersayang, atas doa, kasih sayang dan semangat serta dukungan moril maupun materi.
6. Yusuf dan teman-teman agribisnis (SAP) serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, baik secara langsung maupun tidak langsung yang turut membantu, mendukung dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.

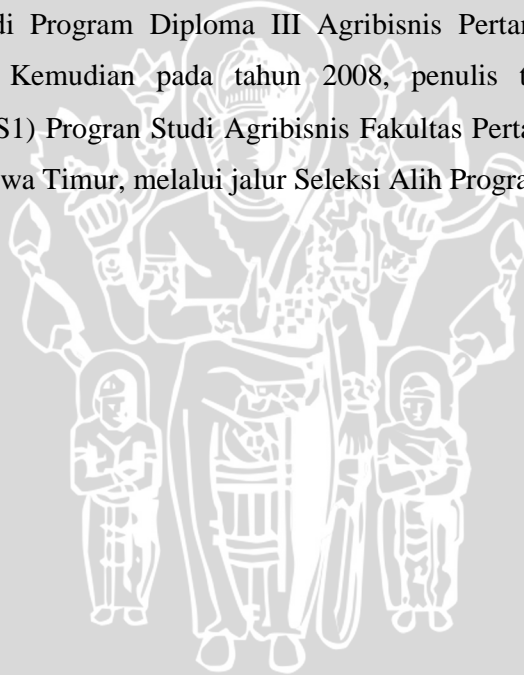
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan skripsi ini. Penulis berharap semoga penulisan ini bermanfaat bagi banyak pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2011

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 19 juni 1988 di Lamongan dan merupakan anak ketiga dari empat bersaudara dengan ayah bernama H. Slamet (Alm) dan ibu bernama Hj. Syarofah. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di MI (Madrasah Ibtidaiyah) Muhammadiyah 09 Kranji, Paciran, Lamongan (1995 - 2001) yang kemudian dilanjutkan ke MTS (Madrasah Tsanawiyah) Muhammadiyah 17 Kranji, Paciran, Lamongan (2001 - 2004) dan menyelesaikan sekolah menengah atas di SMA Al-Amin Paciran, Lamongan (2004 - 2007). Pada tahun 2007, melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Diploma (SPMD) penulis diterima sebagai mahasiswa di Program Diploma III Agribisnis Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang. Kemudian pada tahun 2008, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata 1 (S1) Progran Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur, melalui jalur Seleksi Alih Program (SAP).



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
II. TINJUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Agribisnis	8
2.2.1 Konsep Agribisnis.....	8
2.2.2 Konsep Agroindustri.....	9
2.2.3 Peranan Agroindustri.....	11
2.2.4 Permasalahan Dalam Agroindustri.....	13
2.3 Strategi Pengembangan Agroindustri.....	17
2.3.1 Pengertian Strategi.....	17
2.3.2 Klasifikasi Strategis.....	18
2.3.3 Perencanaan Strategis.....	19
2.3.4 Strategi Pengembangan.....	20
2.4 Sistem Manajemen Strategi.....	21
2.4.1 Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS).....	21
2.4.2 Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	23
2.4.3 Matrik IE.....	24
2.4.4 Matrik <i>Grand Strategy</i>	27
2.4.5 Analisis SWOT	29
III. KERANGKA TEORITIS	32
3.1 Kerangka Pemikiran.....	32
3.2 Hipotesis	35
3.3 Pembatasan Masalah	35
3.4 Definisi Operasional.....	35
IV. METODE PENELITIAN.....	38
4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian	38
4.2 Metode Penentuan Responden.....	38

4.3 Metode Pengumpulan Data.....	38
4.4 Metode Analisis Data.....	40
4.4.1 Analisis Faktor Internal-Eksternal.....	40
V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	48
5.1 Keadaan Umum Daerah Penelitian.....	48
5.1.1 Profil Desa Bumiaji.....	48
5.1.2 Potensi Pertanian Desa Bumiaji.....	49
5.2 Profil Agroindustri.....	50
5.2.1 Sejarah Berdirinya Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	50
5.2.2 Visi, Misi dan Tujuan UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	52
5.2.3 Struktur Organisasi Pada Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	53
5.2.4 Karakteristik Agroindustri Apel Di UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	56
5.2.5 Proses Produksi Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	61
5.2.6 Manajemen.....	66
5.2.7 Perusahaan Pesaing.....	67
5.2.8 Pemasaran Produk Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	68
5.3 Profil Konsumen.....	72
5.3.1 Karakteristik Konsumen Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	72
5.4 Strategi Pengembangan Agroindustri.....	75
5.4.1 Analisis Faktor-faktor Lingkungan Agroindustri UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	75
5.4.2 Penentuan Skor Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	83
5.4.3 Analisis Strategi Pengembangan Dengan Menggunakan QSPM...	92
5.4.4 Implementasi Strategi.....	93
VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
6.1 Kesimpulan.....	95
6.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN.....	100

DAFTAR TABEL

No	Teks	Halaman
1.	Jumlah Tanaman, Produksi dan Produktivitas Tanaman Apel Tahun 2004 - 2009.....	4
2.	Matrik IE	26
3.	Matrik SWOT	31
4.	Analisis Lingkungan Internal	43
5.	Analisis Lingkungan Eksternal	45
6.	Matrik IE	46
7.	Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif	49
8.	Potensi Pertanian Desa Bumiaji	52
9.	Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja	59
10.	Tingkat Usia Tenaga Kerja	60
11.	Asal Daerah Tenaga Kerja	60
12.	Produk yang dihasilkan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri	71
13.	Daftar Nama dan Harga Produk Olahan Apel	72
14.	Matriks IFAS	86
15.	Matriks EFAS	88
16.	Penentuan Alternatif Strategi Pada Pengembangan Agroindustri UD. Bagus Agriseta Mandiri.....	93

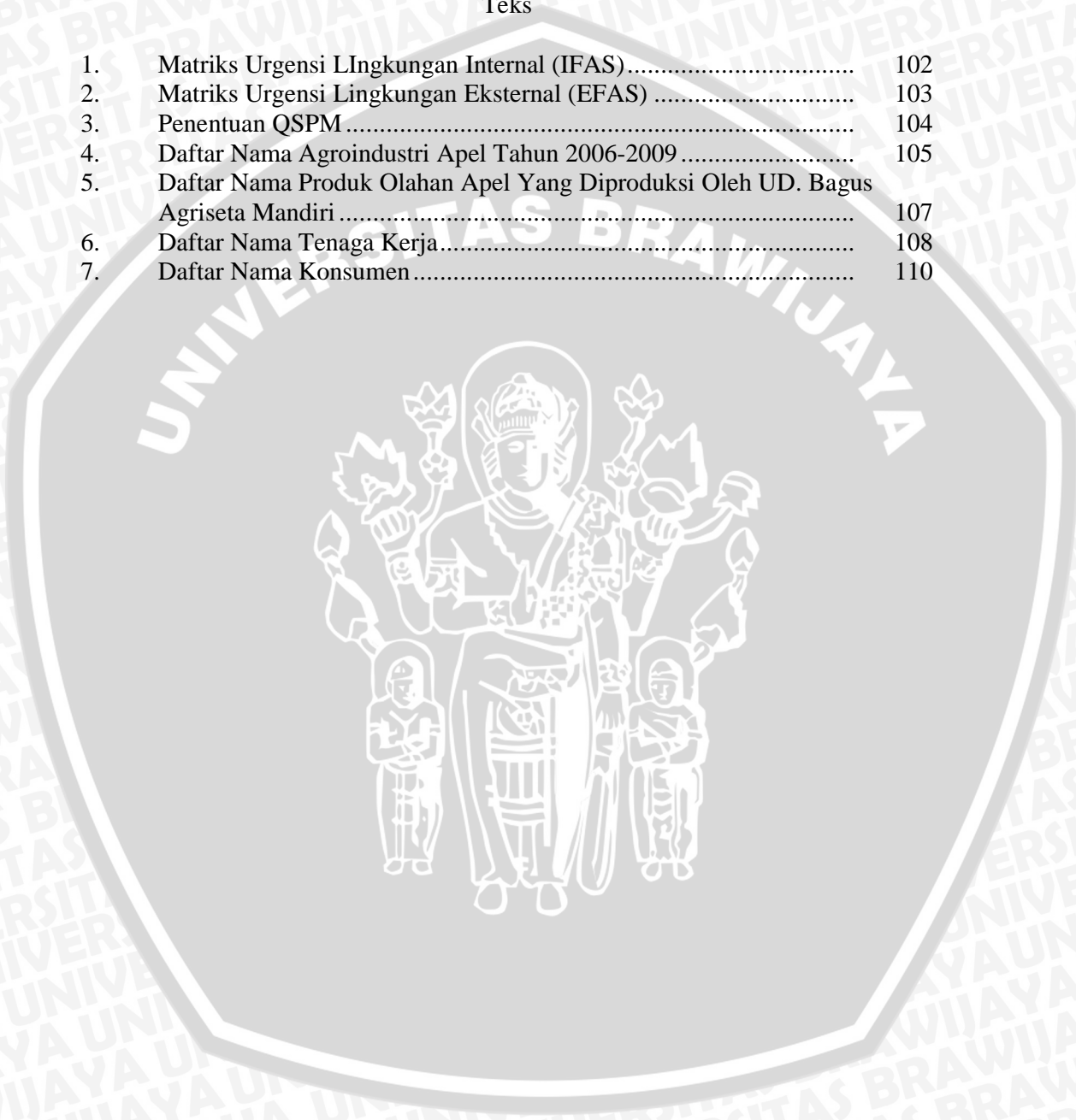
DAFTAR GAMBAR

No	Teks	Halaman
1.	Pemetaan Matriks <i>Grand Strategy</i>	29
2.	Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan di UD. Bagus Agriseta Mandiri	36
3.	Penentuan Matriks <i>Grand Strategy</i>	47
4.	Gambar Desa Bumiaji	51
5.	Struktur Organisasi	56
6.	Proses Pembuatan Dodol dan Jenang Apel	64
7.	Proses Pembuatan Kripik Apel	66
8.	Pembuatan Sari Apel	67
9.	Alur dan Distribusi Produk Olahan Apel	74
10.	Matriks IE Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri	90
11.	Matriks <i>Grand Strategy</i> Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri	91



DAFTAR LAMPIRAN

No	Teks	Halaman
1.	Matriks Urgensi Lingkungan Internal (IFAS).....	102
2.	Matriks Urgensi Lingkungan Eksternal (EFAS)	103
3.	Penentuan QSPM	104
4.	Daftar Nama Agroindustri Apel Tahun 2006-2009	105
5.	Daftar Nama Produk Olahan Apel Yang Diproduksi Oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri	107
6.	Daftar Nama Tenaga Kerja.....	108
7.	Daftar Nama Konsumen.....	110



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Apel merupakan tanaman yang berasal dari Asia Barat Daya. Dewasa ini tanaman apel mulai menyebar di seluruh dunia. Negara penghasil apel utama adalah Eropa Barat, negara-negara bekas Uni Soviet, Cina, AS, Turki, Jepang, Iran, Australia, dan Argentina. (Ashari, 2006)

Salah satu sentra penanaman apel di Jawa Timur adalah Kota Wisata Batu. Apel di Kota Wisata Batu menjadi komoditas unggulan karena memiliki perbedaan dengan apel yang lainnya. Keunggulan yang dihadirkan oleh apel Kota Wisata Batu adalah dari segi kompetitif dan komparatif. Diantaranya tekstur, rasa, warna, dan bentuk. Keunggulan apel Kota Wisata Batu menjadikan apel tersebut sebagai icon Kota Wisata Batu. Icon Kota Wisata Batu semakin lengkap karena Kota Wisata Batu memiliki kondisi alam yang bagus. Melihat kondisi Kota Wisata Batu yang demikian menjadikan Kota Wisata Batu ini sebagai salah satu agrowisata di Jawa Timur.

Perlu diketahui bahwa beberapa tahun terakhir Kota Wisata Batu dihadapkan pada masalah yakni penurunan kualitas dan kuantitas apel lokal Batu. Penurunan kualitas dan kuantitas apel dikarenakan umur tanaman apel yang sudah tua dan cara budidaya yang kurang tepat. Data mengenai penurunan kualitas dan kuantitas apel dapat dilihat pada Tabel 1. Dari Tabel 1 diketahui bahwa jumlah tanaman apel yang produktif sedang menghasilkan dari tahun 2004 – 2009 mengalami penurunan yakni 2,603,086 pohon menjadi 2,386,974 pohon. Melihat kenyataan tersebut maka diperlukan adanya penyelesaian, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Mengingat apel adalah icon Kota Wisata Batu.

Penyelesaian jangka pendek untuk mempertahankan icon Kota Wisata Batu adalah dengan menjual apel dalam bentuk *fresh product* dan *processed product*. Apel yang dijual dalam bentuk *fresh product* biasanya adalah apel yang mempunyai kualitas bagus atau kualitas pertama. Selanjutnya apel yang dijadikan produk olahan adalah apel yang *under grade*. Penyelesaian jangka panjang dapat

dilakukan dengan melakukan peremajaan apel. Memulai dengan menggunakan teknik budidaya apel yang tepat guna, misalnya menggunakan pupuk organik.

Tabel 1. Jumlah Tanaman, Produksi dan Produktivitas Tanaman Apel Tahun 2004 - 2009

Komoditi	Tahun	Jumlah tanaman (pohon)	Jumlah Tan. Produktif sedang menghasilkan (pohon)	Produksi (ku)	Produktivitas (Kg/pohon)
Apel	2004	2,603,086	2,603,086	919,012,40	18,00
	2005	2,604,829	2,204,800	1,235,569,92	28,02
	2006	2,523,538	2,102,113	1,255,450,00	29,70
	2007	2,526,546	2,401,346	1,425,116,00	29,70
	2008	2,690,342	2,395,772	1,303,299,00	27,20
	2009	2,635,659	2,386,974	1,291,352,00	27,05

Sumber : DISPERTA Kota Wisata Batu, 2010

Keunikan yang dihadirkan oleh produk olahan apel dengan cita rasa yang berbeda membuat produk tersebut makin diminati oleh konsumen baik dari dalam maupun luar daerah. Dengan adanya inovasi dari buah apel menjadi produk olahan, diharapkan produsen mendapatkan nilai jual yang lebih tinggi. Untuk mengolah apel menjadi produk yang bernilai guna maka diperlukan adanya agroindustri.

Agroindustri merupakan industri yang pada umumnya mengandalkan sumberdaya lokal yang mudah rusak, tergantung pada musim dan bersifat musiman. Agroindustri memiliki peranan strategis dalam upaya pemenuhan bahan kebutuhan pokok, perluasan kesempatan kerja, pemberdayaan produksi dalam negeri serta perbaikan perekonomian masyarakat di perdesaan.

Berdasarkan BPS (2010), jumlah angkatan kerja pada bulan Februari 2010 mengalami peningkatan yang mencapai 116 juta orang, naik 2,26 juta orang dibandingkan Februari 2009. Melihat kenyataan tersebut maka agroindustri mempunyai peran yang penting untuk dikembangkan lebih lanjut. Menurut Novelia (2010) pengembangan agroindustri memiliki kontribusi yang besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat khususnya didaerah perdesaan.

UD. Bagus Agriseta Mandiri merupakan salah satu dari banyak agroindustri apel yang terdapat di Kota Wisata Batu. Selain mengolah apel, agroindustri ini

juga mengolah berbagai macam produk olahan seperti kripik nangka, dodol nangka, dodol sirsak, dodol nanas, dodol strawberry, kripik nanas, dan kripik salak, kripik mangga, dan kripik rambutan. Sebagai suatu agroindustri maka diperlukan strategi yang tepat supaya agroindustri ini dapat bertahan ditengah-tengah persaingan dan berkembang. Sebelum menetapkan strategi agroindustri atau perusahaan harus bisa mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri atau perusahaan sehingga agroindustri atau perusahaan dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan kondisi agroindustri tersebut. Apabila telah ditemukan strategi yang tepat maka agroindustri dapat bersaing dengan agroindustri lain sehingga kebutuhan konsumen akan terpenuhi dan pada akhirnya agroindustri juga akan mendapatkan profit yang tinggi.

1.2 Rumusan Masalah

Kota Wisata Batu merupakan salah satu daerah tujuan wisata di Jawa Timur (BPS Kota Wisata Batu, 2010). Sebagai kota pariwisata, masyarakat Kota Wisata Batu dituntut untuk memberikan nilai khas tersendiri yang dimiliki oleh Kota Wisata Batu, termasuk produk olahan yang bahan dasarnya berasal dari apel, dimana apel tersebut kemudian diolah menjadi berbagai macam produk olahan, seperti kripik apel, sari apel, dodol apel, dan jenang apel. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri merupakan salah satu dari banyak agroindustri yang juga ikut berperan dalam pemberian nilai yang khas yang dimiliki oleh Kota Wisata Batu. Selain mengolah apel UD. Bagus Agriseta Mandiri juga mengolah kripik nangka, dodol nangka, dodol sirsak, dodol nanas, dodol strawberry, kripik nanas, kripik salak, kripik mangga, dan kripik rambutan.

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat membuat setiap agroindustri baik itu agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri maupun agroindustri apel lain dituntut untuk selalu menciptakan inovasi-inovasi baru supaya dapat bersaing dengan agroindustri lain yang sejenis maupun tidak sejenis. Selain menghadapi persaingan usaha dalam perkembangannya agroindustri pada umumnya juga dihadapkan pada kondisi lingkungan usahanya. Dimana lingkungan usaha tersebut dapat berasal dari dalam maupun dari luar agroindustri. Kualitas tenaga kerja dan

modal merupakan dua diantara banyak faktor lingkungan yang berasal dari dalam perusahaan. Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas tenaga kerja. Tenaga kerja yang lebih berkualitas akan mudah untuk memahami penggunaan teknologi. Selain kualitas tenaga kerja, modal juga merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian. Modal akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dengan modal produsen akan dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk memproduksi produk atau jasa. Lingkungan eksternal yang juga perlu diperhatikan yakni masuknya pesaing baru, adanya produk substitusi, harga bahan baku yang berfluktuasi, selera konsumen yang berubah-ubah, daya beli konsumen yang rendah, dan adanya perusak harga. Faktor-faktor tersebut merupakan ancaman yang perlu diperhatikan oleh produsen.

Berdasarkan data yang diperoleh dari DISPERINDAG Kota Wisata Batu yakni pada Lampiran 4. menunjukkan bahwa jumlah agroindustri pengolah apel terus mengalami kenaikan. Berdasarkan faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar agroindustri maka diperlukan strategi yang tepat sehingga agroindustri dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumber daya alam secara optimal dan mampu berkembang dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal di UD. Bagus Agriseta Mandiri.
2. Bagaimana strategi pengembangan yang digunakan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri.

1.3 Tujuan

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka dapat diperoleh tujuan penelitian, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan agroindustri pada UD. Bagus Agriseta Mandiri.
2. Merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan agroindustri pada UD. Bagus Agriseta Mandiri.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, sebagai berikut :

1. Bagi peneliti
Memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas mengenai penerapan strategi dan perumusan strategi di dunia kerja.
2. Bagi perusahaan
Sebagai bahan masukan bagi produsen di UD. Bagus Agriseta Mandiri dalam menentukan strategi yang tepat dalam hal pengambilan keputusan bagi pengembangan usahanya.
3. Bagi mahasiswa lain
Sebagai acuan, pertimbangan ataupun perbandingan dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan manajemen strategi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan agroindustri. Penelitian mengenai strategi pengembangan berperan penting sebagai salah satu upaya pengembangan usaha agroindustri khususnya pada pengembangan UD. Bagus Agriseta Mandiri. Oleh karena itu, diperlukan kajian dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Maulani (2005) melakukan penelitian tentang analisis strategi pengembangan jenang apel dengan menggunakan analisis pendapatan dan efisiensi, analisis nilai tambah, analisis CAREL, matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, dan SWOT. Dari hasil analisis diperoleh besarnya biaya, penerimaan dan keuntungan pada skala produksi 15 Kg adalah sebesar Rp 216.650,00; Rp 350.000,00 dan Rp 88.350,00, dengan tingkat efisiensi 1,34. Sedangkan nilai tambah dan imbalan tenaga kerja yang dihasilkan dari produksi 15 Kg adalah Rp 17.175/Kg dan 5.810/Kg. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan, diantaranya adalah perluasan pasar, peningkatan promosi dan meningkatkan kemampuan manajerial.

Selanjutnya menurut Novelia (2010) yang melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan agroindustri kripik kentang pada skala usaha kecil dan menengah yang menggunakan analisis nilai tambah menyebutkan bahwa nilai tambah yang didapatkan agroindustri skala kecil dan menengah masing-masing adalah sebesar Rp 8.462,5 per kilogram dan Rp 11.936,612 per kilogram. Selain analisis nilai tambah, peneliti juga menggunakan analisis IFAS, EFAS, CPM, grand strategi dan SWOT. Hasil dari matriks CPM diketahui bahwa posisi persaingan agroindustri keripik kentang skala menengah lebih unggul. Untuk matriks grand strategi diperoleh hasil bahwa masing-masing agroindustri menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *aggressive*. Sedangkan berdasarkan matriks SWOT diketahui bahwa salah satu strategi yang dapat digunakan oleh masing-masing agroindustri adalah strategi SO.

Menurut Putro (2010) yang melakukan penelitian tentang analisis strategi pengembangan produk olahan kusuma agrowisata Batu dengan menggunakan analisis matriks IFAS, EFAS, IE, grand strategi, dan QSPM. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa strategi pengembangan produk hendaknya lebih diprioritaskan untuk pengembangan perusahaan.

Dinyatakan juga oleh Demaswati (2008) yang melakukan skripsi tentang strategi pengembangan agroindustri bakpao waluh dalam upaya peningkatan pendapatan masyarakat dengan menggunakan analisis biaya, penerimaan, keuntungan, nilai tambah, IFAS, EFAS, SWOT, dan *Grand Strategy*. Dari hasil analisis diperoleh jika usaha bakpao waluh layak dikembangkan dan menguntungkan serta strategi yang dapat digunakan demi kelangsungan usaha agroindustri bakpao waluh adalah *growth oriented strategy* yang terdapat pada kuadran 1.

Wardhani (2010) yang melakukan penelitian tentang analisis usaha dan strategi pengembangan agroindustri keripik pisang dengan tujuan (1) menganalisis besarnya biaya, pendapatan, efisiensi usaha dan nilai tambah; (2) merumuskan strategi yang tepat dalam upaya pengembangan usaha agroindustri keripik pisang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai tambah, analisis biaya, penerimaan, keuntungan, efisiensi usaha, IFAS, EFAS, IE, *grand strategy*, dan SWOT. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa untuk memproduksi bahan baku sebesar 258 Kg membutuhkan rata-rata total biaya sebesar Rp 3.613.700,-, dengan tingkat penerimaan sebesar Rp 4.960.000,- dan rata-rata keuntungannya adalah sebesar 1.346.261,411,-. Dimana strategi yang dapat digunakan adalah strategi SO, yakni memanfaatkan kekuatan agroindustri untuk meraih peluang yang ada.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman tiap agroindustri bersifat relatif, tergantung pada situasi internal dan eksternal dari agroindustri yang bersangkutan. Dari penelitian-penelitian diatas terdapat sedikit perbedaan dengan penelitian ini, penelitian diatas menganalisis biaya, penerimaan, pendapatan, nilai tambah, efisiensi usaha dan faktor-faktor lingkungan. Sedangkan pada penelitian ini hanya menganalisis faktor-faktor

lingkungan dan merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan perusahaan dengan menggunakan analisis IFAS, EFAS, IE, grand strategi, SWOT, dan QSPM.

2.2 Agribisnis

Dalam agribisnis terdapat 3 faktor penting yang terdiri dari sektor input, produksi dan output. Dari ketiga sektor tersebut dapat dikembangkan lagi menjadi agroindustri. Dalam agroindustri, komoditi tidak hanya berhenti pada pengolahan sederhana, tetapi dapat dilanjutkan ke tingkat industri dan mengalami pengolahan untuk menjadi produk yang memiliki nilai ekonomi lebih tinggi.

2.2.1 Konsep Agribisnis

Agribisnis sering diartikan sempit, yaitu perdagangan atau pemasaran hasil pertanian. Padahal konsep agribisnis adalah utuh, mulai dari proses produksi, pengolahan hasil, pemasaran dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kegiatan pertanian. Beberapa definisi agribisnis adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan yang berhubungan dengan penanganan komoditi pertanian dalam arti luas, yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan masukan dan keluaran produksi (agroindustri), pemasaran masukan-keluaran pertanian dan kelembagaan penunjang kegiatan (Novizar, 2009).
2. Agribisnis didefinisikan sebagai usaha atau kegiatan pertanian dan terkait dengan pertanian yang berorientasi profit (Antara, 2004).
3. Agribisnis merupakan suatu kegiatan yang terdiri dari sistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, teknologi dan pengembangan sumber daya pertanian, pengolahan hasil pertanian dan pemasaran hasil pertanian.
4. Sistem agribisnis merupakan totalitas atau kesatuan kinerja agribisnis yang terdiri dari subsistem agribisnis hulu yang berupa kegiatan ekonomi input produksi, informasi dan teknologi; subsistem usahatani, yaitu kegiatan produksi primer pertanian tanaman dan hewan; subsistem agribisnis pengolahan, subsistem pemasaran, subsistem penunjang, yaitu dukungan

sarana dan prasarana serta lingkungan yang kondusif bagi pengembangan agribisnis (Soekartawi, 2001).

Menurut Kangmas (2011) berdasarkan keterkaitan antar pihak yang terlibat, konsep agribisnis memerlukan setidaknya 4 unsur yang harus terpenuhi diantaranya :

1. Unsur pelaku sektor hulu

Pelaku yang termasuk dalam sektor hulu yang dimaksud adalah pihak yang menyelenggarakan atau menyediakan unsur input produksi. Atau dengan kata lain pihak yang menghasilkan sarana-sarana usaha tani yang dibutuhkan oleh kegiatan di sektor *on farm*. Seperti produsen pupuk, mesin dan alat pertanian serta produsen bahan-bahan lainnya.

2. Unsur pelaku sektor *on farm* (produsen/petani)

Pelaku yang tergolong dalam kegiatan *on farm* adalah pelaku-pelaku langsung yang terlibat dalam kegiatan usaha tani. Baik usaha tani bercocok tanam, perikanan, peternakan, perkebunan, dan yang lainnya. Yang termasuk dalam kelompok ini misalnya petani, peternak, pekebun, nelayan, dll.

3. Unsur pelaku sektor hilir

Yang termasuk dalam katagori pelaku sektor hilir adalah mereka yang terlibat dalam kegiatan pengolahan dan pengelolaan produk yang dihasilkan oleh kegiatan *on farm*. Termasuk didalamnya industri pengolahan hasil pertanian, dan lembaga pemasaran hasil pengolahan pertanian.

4. Unsur fasilitator dan pemangku kebijakan.

Unsur berikutnya yang mendukung pelaksanaan kegiatan agribisnis adalah hadirnya lembaga yang memberikan fasilitas dan kemudahan dalam dukungan aspek lainnya. Sebagai contoh lembaga perbankan yang memberikan pelayanan jasa keuangan, pemerintah yang memberikan fasilitas berupa regulasi dan berbagai peraturan, dan lembaga assosiasi yang sebagai representasi lembaga pelaku usaha yang mempunyai kepentingan terhadap industri pertanian.

2.2.2 Konsep Agroindustri

Menurut Pratama (2007) konsep agroindustri sebenarnya adalah satu yaitu konsep yang utuh mulai penyediaan bahan baku sampai dengan produksi untuk

mengolah hasil produksi hasil pertanian menjadi bentuk lain yang mempunyai nilai jual tinggi. Menurut Mangunwidjaja, dkk (2001) agroindustri dapat diartikan sebagai perusahaan yang memroses bahan nabati (berasal dari tanaman) atau hewani (berasal atau dihasilkan oleh hewan). Proses yang diterapkan mencakup perubahan dan pengawetan melalui perlakuan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan dan distribusi. Produk agroindustri ini dapat merupakan produk akhir yang siap dikonsumsi atau digunakan oleh manusia sebagai bahan baku industri lain. Agroindustri adalah industri yang mengolah komoditas pertanian primer menjadi produk olahan baik produk antara (*intermediate product*) maupun produk akhir (*finish product*). Termasuk didalamnya adalah penanganan pasca panen, industri pengolahan makanan dan minuman, industri biofarmaka, industri bio-energy, serta industri agrowisata (Santoso, 2008)

Agroindustri sebagai suatu subsistem dapat dipandang sebagai kegiatan yang memerlukan input dan merubah input tersebut menjadi suatu produk. Input dalam kegiatan industri terdiri atas bahan mentah hasil pertanian maupun bahan tambahan, tenaga kerja, modal dan faktor pendukung lainnya. Kegiatan agroindustri meliputi usaha untuk meningkatkan nilai tambah produk-produk pertanian melalui pengolahan lebih lanjut dari bahan-bahan mentah hasil pertanian maupun memberikan jasa kepada pengerajin (Khadijah, 2010).

Menurut White (1989), pengertian agroindustri dalam arti luas meliputi :

1. Dua industri pengolahan yang berkaitan langsung dengan produksi pertanian primer, yaitu :
 - a. Industri hulu
Industri hulu atau industri pengolahan input pertanian (pupuk, pestisida, peralatan pertanian dan sebagainya). Industri hulu tidak selalu berlokasi di perdesaan yang cenderung berkaitan secara sangat lemah dengan ekonomi di perdesaan. Industri ini cenderung padat modal dan berskala besar.
 - b. Industri hilir
Industri hilir atau industri yang mengelola hasil pertanian. Kegiatan ini ada yang memerlukan penanganan tanpa mengubah bentuk aslinya

(*processing*) dan ada yang mengubah bentuk aslinya atau sifat-sifat kimiawinya.

2. “Industri Agriculture”

“Industri Agriculture”, yaitu bentuk-bentuk organisasi produk primer yang mengarah ke organisasi industri. Baharsyah (1992) mengemukakan bahwa agar perkembangan agroindustri dapat meraih manfaat yang optimal, maka dalam pengembangannya perlu didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki, karena hal ini akan menjamin pasar untuk produk yang dihasilkan.

Kendala-kendala yang masih melekat pada sektor pertanian harus dapat diatasi, agar mampu memberikan dukungan yang penuh terhadap perkembangan agroindustri. Kendala tersebut antara lain adalah masih tersebarunya usaha tani skala kecil sehingga menyulitkan penanganan pasca panen, masih beragamnya kualitas bahan baku yang dihasilkan dan jumlah produksi sering berfluktuasi secara tajam sehingga kontinuitas proses produksi di sektor industri terganggu. Selain itu, pembentukan modal dalam masyarakat pedesaan untuk membiayai pengembangan agroindustri masih terbatas.

Dengan demikian agroindustri yang akan dikembangkan harus berpijak atas: 1) prinsip keunggulan komparatif; 2) tingkat keterampilan masyarakat dalam memantapkan jenis industri pengolahan yang telah dikenal dilingkungannya; 3) tersedianya bahan baku yang berkesinambungan; 4) tersedianya fasilitas kredit dengan bunga ringan; 5) tersedianya prasarana dan fasilitas yang memadai. Dari penjabaran di atas dapat dijelaskan, bahwa agroindustri merupakan suatu industri pertanian yang kegiatannya dimulai dari hulu sampai hilir.

2.2.3 Peranan Agroindustri

Menurut Mangunwidjaja, dkk (2001) agroindustri dapat diharapkan menjadi sub-sektor industri yang strategis. Dengan pengembangan agroindustri diharapkan terjadi peningkatan nilai tambah hasil pertanian yang secara komparatif Indonesia merupakan penghasil utama komoditas pertanian penting. Nilai strategis

agroindustri juga terletak pada posisinya sebagai jembatan yang menghubungkan antara sektor pertanian pada kegiatan hulu dan sektor industri pada sektor hilir. Dengan pengembangan agroindustri secara tepat dan baik diharapkan dapat ditingkatkan (a) jumlah tenaga kerja, (b) pendapatan petani, (c) volume ekspor dan devisa yang diperoleh, (d) pangsa pasar baik domestik maupun internasional, (e) nilai tukar produk hasil pertanian, dan (f) penyediaan bahan baku industri.

Menurut Masuri, 1995 (*dalam* Pratama, 2007) agroindustri mempunyai peranan yang sangat penting karena alasan-alasan tertentu yaitu :

- a. Sektor pertanian masih menyumbang sekitar 22,3 % dari produk domestik bruto
- b. Sektor pertanian mampu menyediakan sekitar 54 % dari angkatan kerja yang ada sehingga diharapkan mampu mengurangi jumlah orang miskin di pedesaan.
- c. Sektor pertanian menyediakan keragaman menu pangan dan sektor pertanian sangat mempengaruhi konsumsi dan gizi masyarakat.
- d. Sektor pertanian mampu mendukung sektor industri, baik industri hulu maupun industri hilir dan dapat menghasilkan devisa yang cukup besar.

Baharsyah (1992) mengemukakan bahwa agar pengembangan agroindustri dapat meraih manfaat yang optimal, maka dalam pengembangannya perlu didasarkan atas keunggulan komparatif yang dimiliki. Dengan mengetahui keunggulan komparatif yang dimiliki perusahaan maka hal ini akan menjamin pasar untuk produk yang dihasilkan dan dapat memberikan dukungan penuh terhadap perkembangan agroindustri di pedesaan.

Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional menurut Sastrowardoyo (1993) diwujudkan antara lain dengan :

- a. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan pekerjaan bagi sebagian masyarakat Indonesia yang bergerak disektor pertanian.
- b. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin penguatan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
- c. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok diseluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di Pulau Jawa.

- d. Mendorong tingkat ekspor produk pertanian.
- e. Meningkatkan nilai tambah produk pertanian.

Menurut Soekartawi (2001), pentingnya agroindustri sebagai suatu pendekatan pembangunan pertanian dapat dilihat dari kontribusinya yaitu :

1. Mampu meningkatkan pendapatan pelaku agribisnis.
2. Mampu menyerap banyak tenaga kerja.
3. Mampu meningkatkan perolehan devisa.
4. Mampu mendorong timbulnya industri lain.

2.2.4 Permasalahan Dalam Agroindustri

Dalam pengembangan agroindustri terdapat beberapa masalah yang perlu mendapat perhatian supaya agroindustri dapat berkembang dan bersaing, baik itu dipasar nasional maupun internasional.

Menurut Rahman (2002) dan Sumedi (2002) (*dalam* Supriyati dan Erma Suryani, 2006) mengemukakan beberapa permasalahan umum untuk pengembangan agroindustri yaitu :

1. Sifat produk pertanian yang mudah rusak dan *bulky* sehingga diperlukan teknologi pengemasan dan sarana transportasi yang mampu mengatasi masalah tersebut.
2. Sebagian besar produk pertanian bersifat musiman dan sangat dipengaruhi kondisi iklim sehingga aspek kontinuitas produk agroindustri sangat tidak terjamin.
3. Kualitas produk pertanian dan industri yang dihasilkan pada umumnya masih rendah sehingga mengalami kesulitan dalam persaingan pasar baik di dalam negeri maupun di pasar internasional.
4. Sebagian besar industri berskala kecil dengan teknologi rendah.

Menurut DISPERINDAG (2000 dan 2005) (*dalam* Supriyati dan Erma Suryani, 2006) kendala-kendala pengembangan agroindustri adalah sebagai berikut :

1. Bahan baku yang berupa komoditi pertanian belum mencukupi kebutuhan industri pengolahan secara berkesinambungan.

2. Kemampuan SDM yang terbatas dalam penguasaan manajemen dan teknologi menyebabkan rendahnya efisiensi dan daya saing produk agroindustri.
3. Investasi dibidang agroindustri kurang berkembang, antara lain karena masih adanya ketidakpastian iklim usaha dan kebijakan uang konsisten, perolehan bahan baku, prasarana dan sarana, tenaga kerja yang berkualitas, penyediaan dan jangka waktu pemanfaatan lahan usaha yang sesuai dengan hak guna usaha (HGU) dan rencana umum tata ruang (RUTR), serta sumber dana investasi dalam negeri terbatas.
4. Lembaga keuangan masih menerapkan preferensi suku bunga yang sama antara sektor pertanian, kehutanan, industri dan jasa sehingga kurang atraktif bagi investor untuk berusaha di bidang agroindustri.
5. Informasi peluang usaha dan pemasaran belum memadai dengan keterpaduan jaringan bisnis yang baik.
6. Masih adanya kesenjangan pengembangan wilayah.
7. Homogenitas kebijakan pembangunan, baik regional maupun sektoral, tanpa memperhatikan keragaman yang dimiliki oleh masing-masing wilayah.
8. Belum terciptanya sinergi kebijakan yang mendukung iklim usaha.
9. Kurangnya sarana, prasarana dan transportasi.
10. Kemitraan usaha dan keterkaitan produk antara produk hulu dan hilir belum berjalan lancar.
11. Masih kurangnya penelitian dan pengembangan teknologi proses utamanya dikalangan industri, lembaga-lembaga penelitian maupun perguruan tinggi.
12. Ketergantungan lisensi produk dan teknologi yang bersumber dari luar negeri.

Masalah yang dihadapi oleh agroindustri menurut Soekartawi (2001), sangatlah kompleks. Antara lain masalah kurangnya dukungan kebijakan dari pihak pemerintah, masalah pasar, keuangan, infrastruktur, penelitian dan pengembangan. Selain itu lemahnya keterkaitan antar subsistem dalam pertanian, pengolahan dan pemasaran juga merupakan permasalahan yang dihadapi dalam mengembangkan usaha agroindustri.

Menurut Djamhari (2004) masalah umum yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri adalah potensi agroindustri yang sangat besar belum

sepenuhnya mampu diwujudkan secara berdaya-guna dan berhasil-guna. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sumberdaya permodalan, hambatan teknologi dan rendahnya efektivitas kelembagaan yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik.

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

Beberapa permasalahan agroindustri di dalam negeri antara lain :

1. Beragamnya permasalahan berbagai agroindustri menurut macam usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan kontinu.
2. Kurang nyatanya peran agroindustri di perdesaan karena masih terkonsentrasi pada agroindustri di perkotaan.
3. Kurang konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri.
4. Kurang fasilitas permodalan (perkreditan) dan kalaupun ada prosesnya sangat ketat.
5. Keterbatasan pasar.
6. Lemahnya infrastruktur.
7. Kurangnya perhatian terhadap penelitian dan pengembangan.
8. Lemahnya keterkaitan industri hulu dan hilir.
9. Kualitas produksi dan processing yang belum mampu bersaing.
10. Lemahnya *enterpreneurship*.

Dinyatakan oleh Santoso (2008), dengan menggunakan analisa SWOT, maka beberapa permasalahan yang dihadapi agroindustri antara lain :

a. Kekuatan

1. Agroindustri merupakan segmen industri yang dapat dijadikan wahana (media) dan tumpuan utama yang paling menjanjikan bagi penciptaan wirausaha baru.
2. Agroindustri mempunyai fleksibilitas dan ketahanan yang tinggi, karena diuntungkan oleh dominannya tumpuan pasar domestik (khususnya produk-produk barang konsumsi tradisional) serta kuatnya akar pada penggunaan input sumber daya dalam negeri.

3. Tidak mudah ditembusnya pasar domestik oleh produk-produk sejenis dari impor (*barriers to entry*) secara alamiah cukup kuat karena tingkat harga yang lebih murah dan disukai konsumen dalam negeri.

b. Kelemahan

1. Produk-produk agroindustri yang ada kebanyakan masih belum mempunyai daya tembus ke pasar dunia maupun ekspor.
2. SDM yang terlibat dalam usaha agroindustri belum banyak yang berkualifikasi handal dan profesional, utamanya pula di bidang kewirausahaan. Pengusaha agroindustri umumnya masih belum mampu memenuhi permintaan pasar yang menuntut kestabilan mutu, jumlah pesanan yang besar, *delivery* cepat dan tepat waktu.
3. Kemampuan permodalan masih terbatas, dan kemampuan mengakses sumber-sumber dana dan permodalan juga terbatas, antara lain terhambat masalah biaya konsultasi, biaya promosi penjualan (pameran, brosur, biaya pengujian mutu, pengiriman sampel, dan sebagainya).

c. Peluang

Berbagai peluang yang sangat menjanjikan untuk pengembangan agroindustri antara lain :

1. Memanfaatkan dampak positif penurunan nilai tukar rupiah sehingga harga tetap stabil karena bahan bakunya dari dalam negeri.
2. Keinginan dunia usaha yang makin meningkat untuk menanamkan modalnya di bidang agrobisnis dan agroindustri.
3. Meningkatkan semangat ilmuwan untuk menemukan teknologi tepat guna.
4. Tingginya dukungan politis dan komitmen pemerintah serta masyarakat untuk dikembangkannya agroindustri sebagai basis peningkatan ekonomi yang berwawasan lokal dan bervisi nasional.
5. Masih potensialnya ketersediaan sumber daya alam sebagai bahan baku agroindustri di tiap daerah yang belum didayagunakan secara optimal untuk mengembangkan agroindustri.
6. Tersedianya SDM angkatan kerja dalam jumlah besar yang masih belum terdayagunakan secara produktif.

7. Potensialnya peluang pasar di dalam negeri, yang kebutuhannya akan produk-produk barang hasil agroindustri masih belum terpenuhi.
 8. Mampu meningkatkan nilai tambah (*added value*) produk-produk mentah hasil pertanian sehingga didukung oleh petani sebagai subsistem yang pertama (penghasil bahan baku) sehingga praktek pertanian tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan keluarga (subsisten) tetapi juga berorientasi pada pasar (*market oriented*).
- d. Ancaman
1. Persaingan dari produk-produk agroindustri yang berasal dari impor akan semakin tajam sebagai akibat dari semakin terbukanya lalu lintas perdagangan lintas-batas sebagai konsekuensi dari globalisasi dan liberalisasi ekonomi, sebagaimana dihadapi sesuai dengan komitmen terhadap ketentuan WTO.
 2. Masih rendahnya tingkat kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan produk-produk agroindustri dalam negeri.

2.3 Strategi Pengembangan Agroindustri

Dalam perkembangan suatu usaha, sudah seharusnya menggunakan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Baik dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Oleh karena itulah maka strategi merupakan salah satu faktor penentu kemajuan suatu usaha (Khadijah, 2010).

2.3.1 Pengertian Strategi

Menurut Chandler, 1962 (*dalam* Rangkuti, 2004) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Dinyatakan juga oleh Porter, 1985 (*dalam* Umar, 2010) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Yani (2011) strategi pada hakikatnya merupakan suatu seni yang implementasinya didasari oleh intuisi, perasaan dan hasil pengalaman. Strategi juga dapat merupakan ilmu, yang langkah-langkahnya selalu berkaitan dengan data dan fakta yang ada. Seni dan ilmu digunakan sekaligus untuk membina atau

mengelola sumber daya yang dimiliki dalam suatu rencana atau tindakan. Strategi biasanya menjangkau masa depan, sehingga pada umumnya strategi disusun secara bertahap dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Supriyono (1999), strategi adalah pelaksanaan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. Strategi unggulan adalah sumber yang dibutuhkan dalam mengembangkan keputusan strategis agar perusahaan mampu berkompetisi dan memenangkan persaingan.

Dari berbagai definisi strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana yang telah ditetapkan dan disepakati secara bersama-sama yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki.

2.3.2 Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugasnya diklasifikasikan menjadi 3, yaitu strategi generik (*generic strategic*), strategi induk dan strategi fungsional.

1. Strategi Generik

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis.

Ada 3 macam model strategi generik menurut Umar (2003), yaitu :

a. Strategi Generik Wheelan dan Hunger

Menggunakan konsep dari *General Electric*. *General Electric* menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*) dan penciutan (*retrenchment*).

b. Strategi Generik dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan

keduanya. Porter membagi strategi generik menjadi 3 macam yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh dan fokus.

c. Strategi Generik dari David

Strategi generik pada prinsipnya dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu strategi integrasi vertikal, intensif, diversifikasi dan bertahan.

2. Strategi Induk

Strategi induk adalah strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional dilakukan oleh manajer-manajer produk, wilayah dan fungsional. Para manajer tersebut menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang seperti produksi, operasi, riset dan pengembangan keuangan dan akuntansi, pemasaran dan hubungan karyawan.

2.3.3 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses perumusan kegiatan-kegiatan jangka panjang yang meliputi penetapan tujuan serta kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategis (Anthony, 1994).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Perencanaan strategis dilakukan sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi. Jadi perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang (Umar, 2003).

Perencanaan strategis dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Diantara manfaat tersebut adalah :

- a. Sebagai alat pengembangan manajemen
- b. Mekanisme yang memaksa manajer untuk berpikir jangka panjang
- c. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan

- d. Alat untuk menyatukan para manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan

Sedangkan fungsi perencanaan strategis menurut Umar (2003) adalah sebagai berikut :

- a. Penerjemah kebijakan umum
- b. Perkiraan yang bersifat ramalan
- c. Berfungsi ekonomi
- d. Memastikan suatu kegiatan
- e. Alat koordinasi
- f. Alat/sarana pengawasan

2.3.4 Strategi Pengembangan

Pengembangan usaha adalah upaya pemastian keselamatan perusahaan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan selanjutnya. Tujuan utama pengembangan usaha adalah memastikan tercapainya keadaan dan kemampuan organisasi yang dapat melestarikan keberadaan serta keselamatannya. Tujuan kedua adalah pengembangan itu sendiri (Mulyadi, 2001).

Baharsyah (1992), berpendapat bahwa untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekankan pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat kecil maka perlu langkah kongkrit sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang selama ini dirasakan menghambat perkembangan agroindustri.

Beberapa langkah tersebut adalah :

1. Penyediaan bahan baku

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

2. Hubungan kemitraan

Produk pertanian yang berasal dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu, jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplai bahan baku.

3. Pengembangan sumber daya manusia
Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerjanya, fokus utama diarahkan pada :
 - a. Peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian.
 - b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggung jawab.
4. Pengembangan teknologi
Bagi pengusaha kecil dan menengah serta pengerajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

2.4 Sistem Manajemen Strategi

Penggunaan strategi pada suatu usaha juga harus didasarkan pada kondisi dari perusahaan, baik kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena itu maka dalam perumusan strategi juga harus menggunakan suatu tahapan-tahapan yang nantinya akan menuju pada perumusan strategi yang tepat pada suatu perusahaan (Khadijah, 2010).

2.4.1 Analisis Faktor Strategi Internal (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis IFAS merupakan sarana untuk menghasilkan penilaian sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan industrinya. Faktor keuntungan strategis yang akan dianalisis dan didiagnosis oleh penyusun strategi, untuk menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang harus dihadapi pada kesempatan dan tantangan lingkungan meliputi: (1) Faktor produksi dan operasi, seperti kapasitas produksi, bahan baku, efisiensi dan efektivitas fasilitas, (2) Pemasaran meliputi struktur persaingan, komposisi dan kualitas produk yang dijual, kekuatan, kepemimpinan produk, kekuatan penjualan dan promosi, (3) Sumber daya manusia, meliputi kualitas, produktivitas dan loyalitas tenaga kerja, latihan dan pengembangan keterampilan tenaga kerja (Supriyono, 1985).

Internal organisasi terdiri dari 2 komponen yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Dimana kekuatan dan kelemahan ini terdapat dalam suatu

organisasi, kekuatan dan kelemahan ini menentukan arah mana yang terbaik untuk organisasi tersebut.

Menurut Rangkuti (2001) faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan internal antara lain :

1. Keuangan Perusahaan

Biaya bagi perusahaan-perusahaan yang memproduksi sesuatu ialah harga faktor-faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan outputnya. Ditinjau dari sudut suatu perusahaan yang ingin memperoleh keuntungan setinggi-tingginya maka keuntungan dari produksi terdiri dari selisih antara nilai yang dihasilkan dan nilai masukkan (Lipsey, 1995).

2. Sumber Daya Manusia

Tugas utama manajer sumber daya manusia adalah menempatkan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat. Jika penempatan sumber daya manusia tidak pada tempat yang tepat maka sumber daya tersebut akan bekerja secara tidak efektif dan efisien, dan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Peran manusia dalam organisasi sangatlah penting, karena manusia lah yang mengambil keputusan untuk semua fungsi. Perusahaan harus mempertimbangkan masalah sumber daya manusia dan mencocokkan keahlian dengan pekerjaan. Sehingga kinerja karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

3. Operasional

Para ahli dibidang operasional akan memusatkan perhatian pada pengambilan keputusan mengenai kapasitas pabrik, tata letak mesin dan peralatan, proses manufaktur dan proses produksi serta menetapkan berbagai kebijakan persediaan (baik bahan baku, bahan penolong, barang jadi, dan berbagai persediaan lainnya), sehingga persediaan yang ada sejalan dengan kelancaran operasi perusahaan dan juga tidak mengalami kelebihan.

4. Fasilitas Fisik

Fasilitas fisik agroindustri dapat berupa lokasi usaha, harta yang dimiliki maupun peralatan yang dimiliki yang membantu kelancaran agroindustri dalam menjalankan usahanya.

5. Organisasi

Komponen-komponen dalam perangkat organisasi terdiri dari pemimpin dan bawahan yang ada di perusahaan. Komponen-komponen tersebut memiliki fungsi tersendiri untuk membantu kelancaran agroindustri dalam menjalankan usahanya.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek keuangan, SDM, pemasaran, produksi. Selanjutnya suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan (Rangkuti, 2002).

2.4.2 Analisis Faktor Strategi Eksternal (*External Factor Analysis Summary*)

Analisis ini digunakan untuk mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan. Analisis EFAS adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengikhtisarkan secara sistematis semua aspek lingkungan yang layak diramalkan pengaruhnya terhadap masa depan perusahaan seperti sektor ekonomi, teknologi, pesaing, konsumen dan pemerintah. Intinya adalah mengidentifikasi kecenderungan yang diperkirakan dan menilai kemungkinan dampaknya (Khadijah, 2010).

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu cara yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut.

Menurut Rangkuti (2001) faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal adalah :

1. Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing. Walaupun terdapat sejumlah faktor-faktor dalam lingkungan ekonomi, namun pada prinsipnya kekuatan yang sangat besar yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen itu meliputi pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan perkapita, dan inflasi.

2. Sosial Budaya

Faktor sosial budaya yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubah pulalah permintaan masyarakat terhadap berbagai jenis barang dan jasa.

3. Teknologi

Teknologi meliputi semua aspek yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output, produk, proses, dan bahan baku.

4. Pemerintah

Segmen pemerintah adalah suatu arena dimana organisasi dari kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber daya yang diinginkan, dan terdapat pengawasan. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, lemahnya pranata hukum juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

5. Persaingan

Sebelum dilakukan analisis terhadap faktor pesaing, terlebih dahulu melakukan penyamaan persepsi mengenai persaingan dalam usaha agroindustri. Persaingan sendiri merupakan usaha yang dapat menghambat dari usaha agroindustri tersebut.

Setelah faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, persaingan di pasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Selanjutnya suatu tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman perusahaan (Rangkuti, 2002).

2.4.3 Matriks IE

Matriks Internal Eksternal (IE) bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Matriks IE terdiri dari sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada

dua dimensi kunci: skor bobot IFAS total pada sumbu x dan skor bobot EFAS pada sumbu y .

Pada Tabel 2. yang menunjukkan matriks internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
3. *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2004), sembilan strategi yang terdapat pada matriks internal/eksternal seperti tersebut diatas meliputi:

1. *Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)*

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*), sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

2. *Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi*

Ada dua strategi dasar, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal (*horizontal integration*) maupun vertikal (*vertical integration*), baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui

pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

Tabel 2. Matriks Internal Eksternal

		INTERNAL		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
E K S T E R N A L	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	Rata-rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tidak ada Perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Devestment
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber : Rangkuti (2004)

3. *Konsentrasi melalui Intregasi Vertikal (sel 1)*

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber data internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan.

4. *Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)*

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

5. *Diversifikasi Konglomerat (sel 7)*

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur yang baik.

6. *Diversifikasi Konglomerat (sel 8)*

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada *financial synergy* dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.4.4 Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matriks *Grand Strategy* mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat, kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan saat ini terhadap pasar secara

serius, perusahaan di kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Sedangkan untuk kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat.

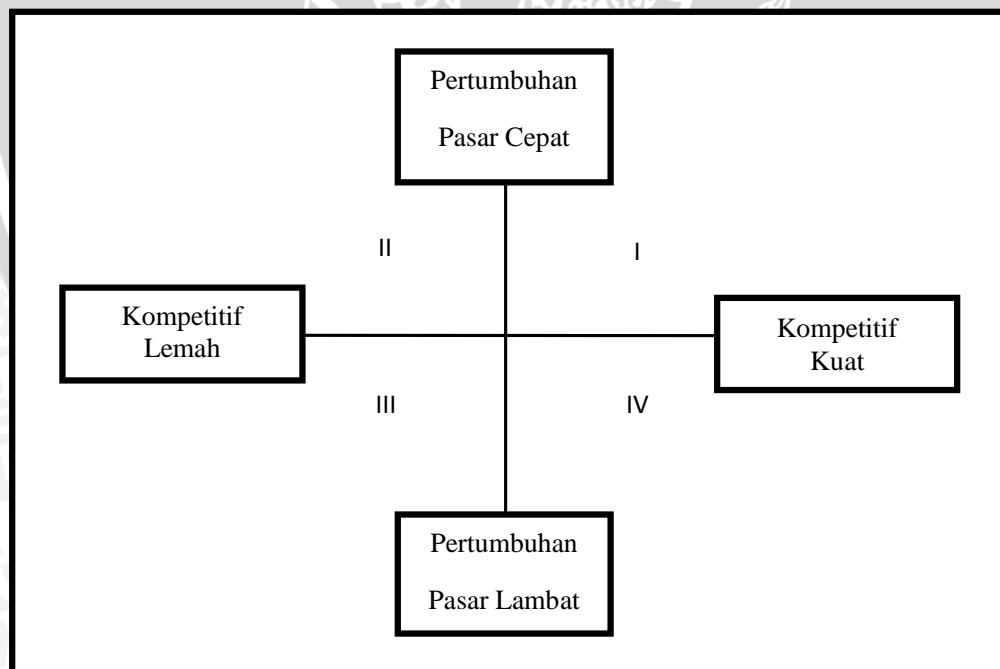
Matriks *Grand Strategy* digunakan agar dapat diketahui posisi perusahaan diantara empat kuadran yang tersedia serta dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.

1. Kuadran I (Strategi Agresif)

Apabila perusahaan berada pada kuadran dengan strategi agresif maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, menggapai peluang internal, mengatasi kelemahan internal, menghindari ancaman eksternal.

2. Kuadran II (Strategi Kompetitif/Diversifikasi)

Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.



Gambar 1. Pemetaan Matriks *Grand Strategy*

3. Kuadran III (Strategi Devensif)

Pada posisi ini perusahaan disarankan untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatan dan memiliki ancaman yang lebih besar daripada peluang. Kondisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi berbagai kendala, sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.

4. Kuadran IV (Strategi Konservatif)

Pada kuadran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada pada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

2.4.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threats*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), yang dimaksud faktor-faktor analisis SWOT adalah :

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*Strengths*): sumber daya, ketrampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing atau kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*): keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif

perusahaan, fasilitas, sumber daya, keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran dan citra merk dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*): situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*Threats*): situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama pada posisi sekarang atau yang akan datang. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar antara pembeli dan pemasok, perusahaan, teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT, seperti terlihat pada Tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3. Matriks SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S) • Faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) • Faktor-faktor kelemahan internal
Opportunity (O) • Faktor peluang eksternal	Strategi S-O Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) • Faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi S-O Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2004)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan :

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

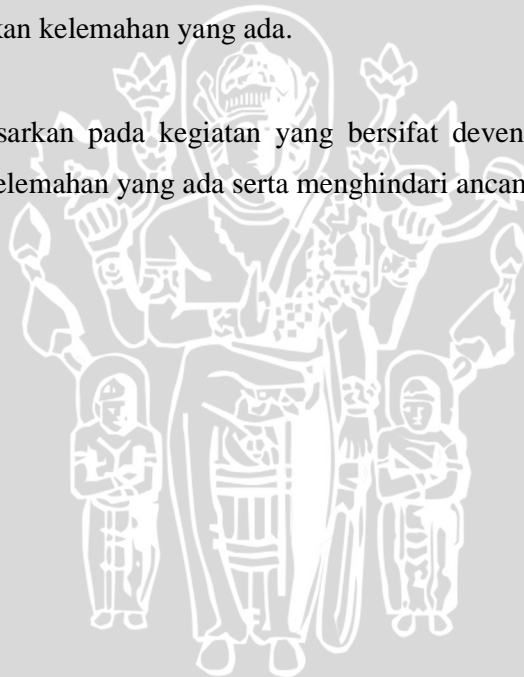
Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Cook, 2006 (*dalam* Paramita, 2011), sejak tahun 1970-an komoditas apel sudah banyak ditanam oleh petani apel Batu. Sehingga saat ini banyak pohon apel yang sudah tua (25-30 tahun). Pohon apel dengan umur 25-30 merupakan pohon apel yang sudah tidak dapat menghasilkan buah apel dengan kualitas yang baik. Keterbatasan modal merupakan salah satu faktor yang menyebabkan petani tidak dapat mengganti pohon apel yang sudah tua dengan pohon apel yang masih muda. Selain itu, petani pada masa tersebut lebih cenderung menggunakan pupuk anorganik sehingga penurunan kualitas apel baru dirasakan oleh petani apel saat ini. Akibat dari kualitas apel lokal yang semakin menurun maka konsumen lebih menyukai untuk mengkonsumsi apel impor yang lebih murah harganya. Hal ini membuat komoditas apel lokal menjadi menumpuk dan merugikan petani karena pengeluaran atau biaya produksi dengan hasil tidak seimbang.

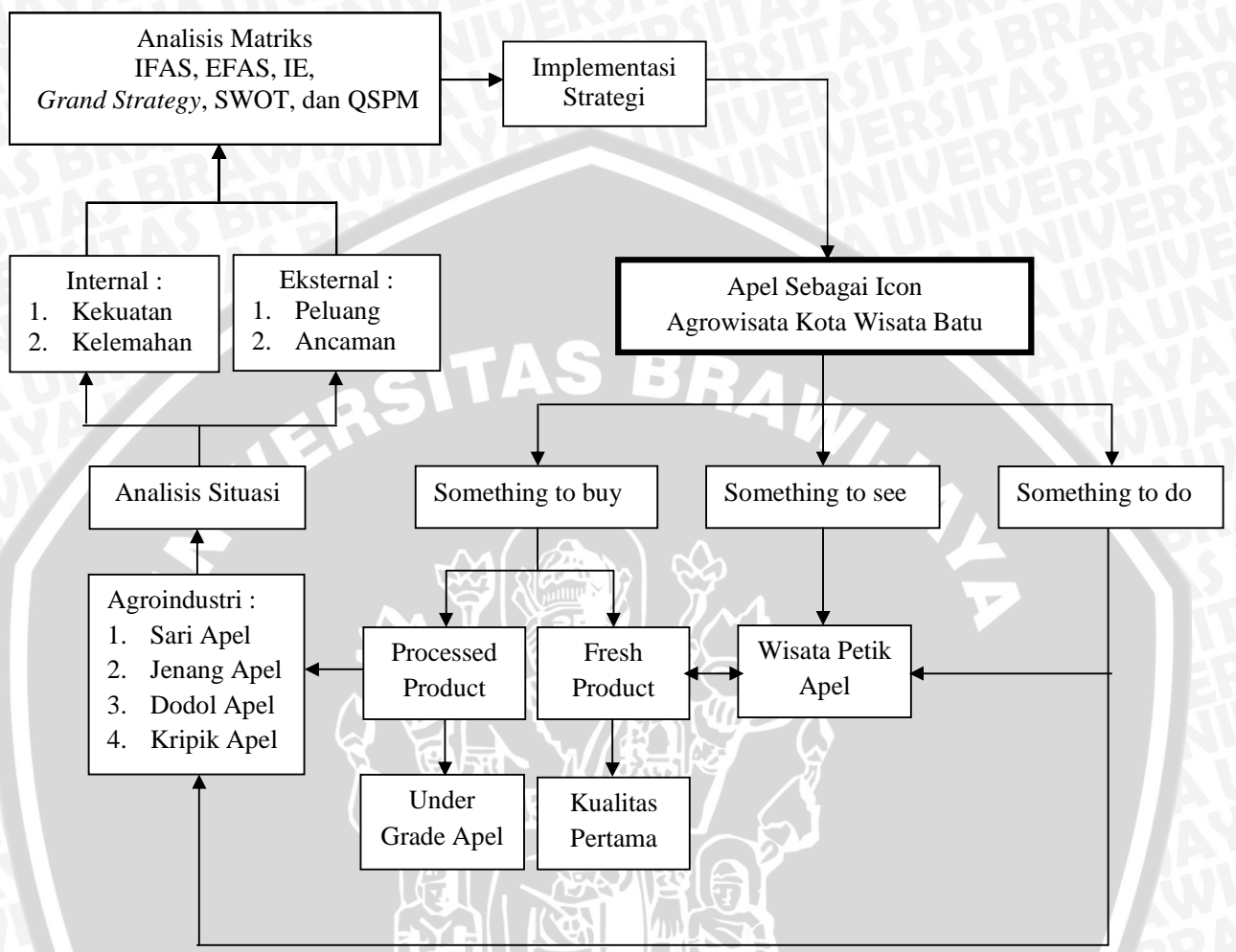
Disisi lain keadaan Kota Wisata Batu yang menarik membuat wisatawan baik domestik maupun luar negeri tertarik untuk berkunjung ke Kota Wisata Batu. Melihat dari kondisi yang demikian maka masyarakat Kota Wisata Batu mulai mendirikan agroindustri untuk mengolah apel yang *under grade* dan membuka wisata petik apel. Dengan diolahnya apel yang *under grade* diharapkan tidak mengurangi jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Wisata Batu. Selanjutnya untuk wisata petik apel biasanya menyediakan apel-apel yang memiliki kualitas utama atau kualitas satu. Pengunjung dapat memetik apel secara langsung dan melihat proses pembuatan produk olahan apel serta dapat menikmati keindahan alam Kota Wisata Batu.

Melihat kondisi dimana permintaan apel yang semakin meningkat membuat banyak agroindustri yang bermunculan baik dalam skala rumah tangga, menengah maupun besar. Menurut Khadijah (2010) permintaan yang tinggi terhadap produk olahan tidak hanya direspon oleh satu agroindustri saja, akan tetapi juga oleh pihak lain yang ingin mendapatkan keuntungan dari proses pengolahan produk-

produk tersebut. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Kotler (2002) yang menjelaskan bahwa dengan semakin bertambahnya jumlah pesaing, maka akan terjadi persaingan pasar. Hal tersebut merupakan teori mendasar mengenai persaingan pasar yang juga berhubungan dengan perkembangan agroindustri apel pada umumnya dan khususnya pada UD. Bagus Agriseta Mandiri, dimana semakin banyaknya keberadaan agroindustri akan menyebabkan terjadinya persaingan pasar, baik antar agroindustri sejenis maupun agroindustri lain dimana setiap agroindustri tersebut berusaha menarik perhatian konsumen.

Oleh karena itu, supaya agroindustri apel pada umumnya dan khususnya UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat bertahan ditengah persaingan pasar yang semakin ketat, maka diperlukan adanya strategi yang tepat karena strategi dapat memberikan arah dalam upaya pengembangan perusahaan. Strategi dapat digunakan sebagai alat dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Winardi, 2002 (dalam Khadijah, 2010), secara keseluruhan dapat diketahui pentingnya strategi pada suatu perusahaan yaitu dapat memadukan antara kesatuan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat bersaing bahkan dapat menempatkan perusahaan di atas perusahaan lain atau para pesaingnya.

Adanya kondisi persaingan tersebut maka dirasa perlu dikaji lebih dalam mengenai kondisi-kondisi yang dihadapi oleh agroindustri apel khususnya pada UD. Bagus Agriseta Mandiri melalui analisis lingkungan. Analisis lingkungan mencakup dua hal yakni analisis lingkungan internal yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta analisis eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Menurut David (2009) lingkungan internal dapat mencakup antara lain, aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran, serta aspek sumber daya manusia, sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari lima kategori (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif. Kerangka pemikiran UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri”

Keterangan : = Alur Pertama

3.2 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga bahwa kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal berperan dalam pengembangan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.
2. Diduga strategi pengembangan agroindustri apel yang digunakan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*).

3.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah ini bertujuan untuk mempersempit ruang penelitian. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah penelitian ini hanya dilakukan pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.

3.4 Definisi Operasional

1. Kualitas adalah suatu standar mutu yang dimiliki oleh produk.
2. Agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian menjadi produk olahan sehingga umur simpannya menjadi lama.
3. Industri skala usaha menengah adalah industri yang terdiri dari 20 hingga 99 orang pekerja.
4. Produksi adalah suatu kegiatan transformasi suatu bahan mulai dari persiapan bahan baku hingga produk siap dipasarkan.
5. Promosi adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik konsumen supaya konsumen bersedia mengkonsumsi produk atau jasa yang telah diproduksi.
6. Inovasi adalah kegiatan menciptakan sesuatu yang baru dengan tujuan untuk mendapatkan nilai tambah yang lebih tinggi.
7. Diversifikasi produk adalah proses perubahan bentuk atau tampilan dari produk yang sudah ada.
8. Modal adalah barang-barang berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang digunakan untuk pengembangan usahanya.

9. Strategi perusahaan adalah suatu rencana yang telah disusun secara bersama-sama guna mencapai suatu tujuan perusahaan.
10. Pengembangan adalah suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk membawa perusahaan tersebut ke arah yang lebih maju.
11. Kekuatan adalah keadaan positif atau kelebihan yang dimiliki oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri, dimana kelebihan itu dapat membuat perusahaan tersebut berkembang.
12. Kelemahan adalah keadaan negatif yang dimiliki oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri, dimana kelemahan tersebut dapat mengakibatkan perusahaan tersebut mengalami kemunduran.
13. Peluang adalah keadaan positif yang berasal dari luar UD. Bagus Agriseta Mandiri yang memungkinkan perusahaan tersebut mengalami kemajuan.
14. Ancaman adalah keadaan negatif yang berasal dari luar UD. Bagus Agriseta Mandiri, dimana kondisi ini dapat mengakibatkan UD. Bagus Agriseta Mandiri mengalami kemunduran.
15. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari dalam UD. Bagus Agriseta Mandiri, baik itu berupa kekuatan maupun kelemahan.
16. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar UD. Bagus Agriseta Mandiri, baik itu berupa peluang maupun ancaman.
17. Pemasaran adalah suatu proses pemindahan barang atau jasa dari tangan produsen ke tangan konsumen melalui berbagai saluran.
18. Selera konsumen adalah keinginan konsumen untuk mengkonsumsi barang atau jasa guna memenuhi kebutuhannya.
19. Matriks Urgensi adalah matriks yang digunakan untuk mencari pengaruh terbesar maupun terkecil, kekuatan dibandingkan dengan kelemahan, peluang dibandingkan dengan ancaman.
20. Matriks IE adalah matriks yang terdiri dari sembilan sel yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan.
21. Matriks *Grand Strategy* adalah matriks yang terdiri dari empat sel yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan.

22. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang sistematis untuk merumuskan strategi agroindustri, dengan didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.
23. Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan UD. Bagus Agriseta Mandiri.
24. Analisis QSPM adalah analisis untuk mengetahui strategi yang tepat pada perusahaan dalam upaya mencapai tujuan.



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UD. Bagus Agriseta Mandiri di Kota Wisata Batu. Lokasi penelitian UD. Bagus Agriseta Mandiri tepatnya terletak di Desa Bumiaji. Penentuan lokasi ini dilakukan dengan sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa agroindustri ini dapat mewakili agroindustri apel yang lain karena salah satu produknya sebagai pemimpin pasar dan lokasi agroindustri dekat dengan wisata kebun apel.

4.2 Metode Penentuan Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara penelitian kasus, dimana penelitian dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, responden dalam penelitian ini terdiri dari satu produsen yang dilakukan dengan sengaja, 47 tenaga kerja dan 30 konsumen. Dimana 47 tenaga kerja diambil dengan metode *non probability sampling* yang menggunakan pengambilan *sampling* secara sensus, untuk 30 konsumen diambil dengan metode *non probability sampling* yang menggunakan pengambilan *sampling* secara *accidental sampling*. Hal ini dilakukan karena jumlah konsumen tidak dapat diketahui secara pasti, sehingga kuisioner diberikan pada saat ada konsumen yang membeli produk olahan apel yakni Desember 2010.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu :

1. Data Kualitatif

Data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat atau gambar. Dalam penelitian ini data kualitatif berupa data gambaran umum perusahaan dan catatan mengenai perusahaan, data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis SWOT.

2. Data Kuantitatif

Data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam penelitian ini, data kuantitatif berupa data analisis EFAS, IFAS, matriks IE, matriks *Grand Strategy*, dan QSPM.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer

Menurut Rianse (2009) dan Abdi (2009) data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama atau sumber asli (langsung dari informan). Data ini merupakan data mentah yang nantinya akan diolah untuk tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh langsung dari sumber yang diamati untuk pertama kali dari UD. Bagus Agriseta Mandiri yang menjadi obyek penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode sebagai berikut :

a. Metode wawancara

Metode ini dilakukan melalui wawancara langsung dengan produsen UD. Bagus Agriseta Mandiri dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

b. Observasi

Dalam teknik obeservasi ini peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang dilakukan di lokasi, khususnya selama proses produksi dan kegiatan lainnya yang terlibat.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diambil dari sumber kedua atau bukan dari sumber aslinya. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari berbagai instansi terkait, seperti : DISPERINDAG Kota Wisata Batu, DISPERTA Kota Wisata Batu, kecamatan desa Bumiaji, dan pustaka-pustaka ilmiah yaitu buku-buku penunjang lain yang berhubungan dengan penelitian serta untuk melengkapi data primer.

4.4 Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis pertama dan kedua dapat dilakukan dengan menggunakan analisa sebagai berikut :

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal-Eksternal

A. Analisis Faktor Internal (*Internal Factor Analysis Summary*) Dengan Menggunakan Matriks Urgensi

Analisis faktor-faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UD. Bagus Agriseta Mandiri. Adapun tahapan-tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Membuat tabel rincian faktor-faktor internal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja UD. Bagus Agriseta Mandiri untuk setiap faktor-faktor yang berhubungan, antara lain :
 - a. Produksi
 - b. Pemasaran
 - c. Administrasi tercatat
 - d. Kualitas sumber daya manusia (tenaga kerja)
 - e. Keterbatasan modal
 - f. Promosi belum efektif
 - g. Sarana parkir kurang
2. Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor internal tersebut kemudian dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor internal untuk diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan.
3. Penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan matriks urgensi. Matriks urgensi digunakan untuk melihat variabel-variabel yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dilakukan dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal, kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan, poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Besar bobot dapat dihitung dengan angka poin dibagi

dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian dikalikan 100%.

Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.

4. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri. Untuk kekuatan, jika kekuatannya kecil diberi rating 1 dan bila semakin besar diberi rating 4, sedangkan untuk kelemahannya, jika kelemahannya besar diber rating 1, dan sebaliknya jika nilai kelemahannya kecil diberi rating 4.
5. Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
6. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 4. Analisis Lingkungan Internal

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Kekuatan			
•			
•			
Total Skor Kekuatan			
Kelemahan			
•			
•			
Total Skor Kelemahan			
Selisih skor kekuatan dan kelemahan			

Sumber : Umar, 2003

B. Analisis Faktor Eksternal (*External Factor Analysis Summary*) Dengan Menggunakan Matriks Urgensi

Analisis faktor-faktor eksternal digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berperan dalam pengembangan agroindustri sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi UD. Bagus Agriseta

Mandiri. Tahapan-tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Membuat tabel rincian faktor-faktor eksternal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengenali kekuatan kunci faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja usaha tersebut antara lain :
 - a. Kemampuan/daya beli masyarakat
 - b. Dukungan pemerintah daerah
 - c. Kontinuitas bahan baku
 - d. Lokasi agroindustri yang mudah dijangkau
 - e. Kemudahan kredit modal
 - f. Produk telah dikenal masyarakat
 - g. Perluasan pasar
 - h. Inovasi produk
 - i. Pesaing
 - j. Fluktuasi bahan baku
 - k. Produk substitusi
 - l. Selera konsumen
 - m. Daya beli konsumen rendah, dan
 - n. Perusak harga
2. Faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor eksternal tersebut kemudian dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor eksternal untuk diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan peluang atau ancaman untuk UD. Bagus Agriseta Mandiri.
3. Penentuan bobot dari masing-masing variabel peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks urgensi. Matriks urgensi digunakan untuk melihat variabel-variabel yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dilakukan dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor eksternal, kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Besar bobot dapat dihitung dengan poin dibagi dengan

jumlah keseluruhan poin faktor eksternal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.

4. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri. Untuk peluang, jika peluangnya kecil diberi rating 1 dan jika bila semakin besar diberi rating 4, sedangkan untuk ancaman, jika ancamannya besar diberi rating 1 dan sebaliknya jika nilai ancamannya kecil diberi rating 4.
5. Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
6. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom (4), nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 5. Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Peluang			
•			
•			
Total Skor Peluang			
Ancaman			
•			
•			
Total skor ancaman			
Selisih Skor Peluang Dan Ancaman			

Sumber : Umar, 2003

Kriteria lingkungan internal dan eksternal jika berperan dan tidak berperan :

A. Berperan

1. Jika kekuatan dan peluang sama-sama memiliki nilai positif
2. Jika kekuatan memiliki nilai positif dan peluang memiliki nilai negatif
3. Jika kekuatan memiliki nilai negatif dan peluang memiliki nilai positif

B. Tidak berperan

1. Jika kekuatan dan peluang sama-sama memiliki nilai negatif

C. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Untuk mendapatkan hasil pada matriks IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matriks IFAS dan EFAS. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar untuk menyusun matriks IE. Total skor dari matriks IFAS dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matriks EFAS dipetakan pada sumbu Y.

Tabel 6. Matriks Internal – Eksternal

		INTERNAL		
		Kuat 3,00 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
E K S T R N A L	Tinggi 3,0 – 4,0	1. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	3,0	4	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal STABILITY Tidak ada Perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Deverstment
	Sedang 2,0 – 2,99	STABILITY Hati-hati		
	Lemah 1,0 – 1,99	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas
	1,0			

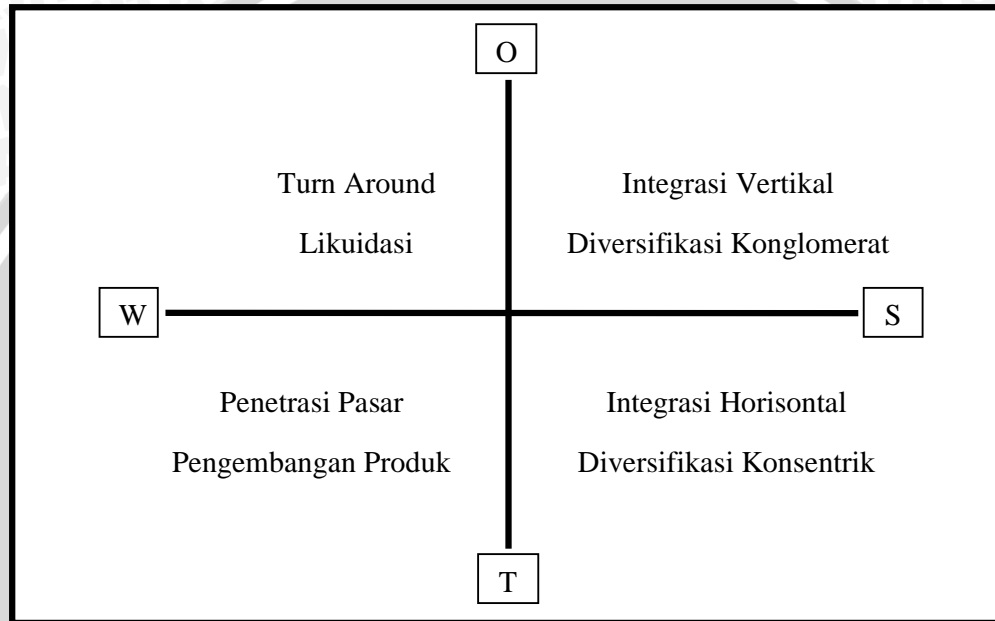
Keterangan :

1. Sel I, II, dan IV adalah tumbuh dan membangun. Yang dapat dilakukan adalah integrasi kebelakang, integrasi kedepan, atau integrasi horizontal.
2. Sel III, V, VI adalah menjaga dan mempertahankan. Yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Sel VI, VIII, IX adalah panen atau divestasi. Dimana perusahaan dalam masalah penciutan dan divestasi (David, 2009).

D. Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* ini merupakan keterkaitan dari analisis lingkungan internal dan eksternal dimana penentuan keterkaitan ini untuk mengetahui posisi

UD. Bagus Agriseta Mandiri. Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman. Dari titik selisih keduanya kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Dengan demikian akan diketahui posisi atau kedudukan UD. Bagus Agriseta Mandiri.



Gambar 3. Penentuan Matriks *Grand Strategy*

E. Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki UD. Bagus Agriseta Mandiri untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang dimiliki UD. Bagus Agriseta Mandiri dengan cara meminimalkan kelemahan.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman pada UD. Bagus Agriseta Mandiri (Rangkuti, 2004).

F. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan ke dua yaitu strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Terdapat beberapa set alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT sehingga diperlukan analisis QSPM untuk menentukan strategi yang utama untuk dijalankan. Adapun langkah-langkah untuk membuat matriks QSPM adalah:

1. Membuat daftar peluang - ancaman eksternal dan kekuatan - kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal eksternal. Bobot ini identik dengan matriks IFAS dan EFAS. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Evaluasi matriks pencocokan, dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) yakni angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai daya tarik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal dengan set alternatif strategi dan membuat pertanyaan, “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Apabila jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Jangkauan nilai daya tarik antara lain:

1 = tidak menarik	3 = cukup menarik
2 = agak menarik	4 = sangat menarik
5. Jika jawaban dari pertanyaan diatas adalah tidak, maka faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, sehingga tidak

diberi bobot pada strategi itu. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Serta apabila memberikan nilai AS pada satu strategi, maka berikan nilai AS untuk yang lainnya.

- 2 Hitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) merupakan perkalian antara bobot dengan AS dalam masing-masing baris.
- 3 Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Jumlahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

Tabel 7. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		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					

Sumber: David, 2009

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Keadaan Umum Daerah Penelitian

5.1.1 Profil Desa Bumiaji

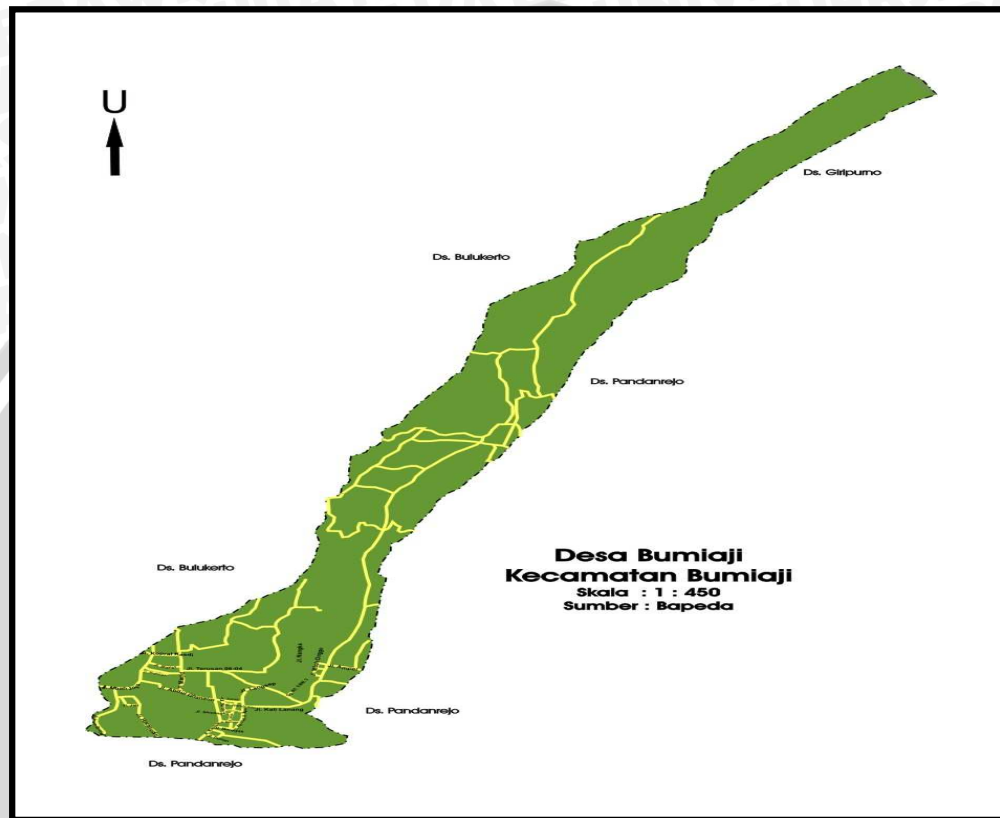
Nama Bumiaji merupakan nama Desa sekaligus nama kecamatan yang terletak di Kota Wisata Batu. Ibukota Kecamatan Bumiaji sendiri terletak di Desa Punten. Jarak Desa Bumiaji ke ibukota kecamatan kurang lebih 3,5 km dan jarak ke ibukota pemerintah Kota Wisata Batu kurang lebih juga 3,5 km. Luas wilayah Desa Bumiaji adalah 478,51 ha dengan sekitar 65% merupakan lahan pertanian dimana luas sawah irigasi ada 121 hektar dan luas tanah tegal ada 212 hektar. Jumlah penduduk di Desa Bumiaji ada 6.660 jiwa dan yang bekerja di sektor pertanian sebanyak 1.657 orang.

Menurut Dinas Pertanian Kota Wisata Batu (2010) batas wilayah desa Bumiaji adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Desa Bulukerto
- Sebelah Selatan : Desa Pandanrejo
- Sebelah Timur : Desa Pandanrejo dan Griripurno
- Sebelah Barat : Desa Bulukerto

Desa Bumiaji mempunyai potensi hortikultura yang cukup bagus sehingga petani mengandalkan penghasilan utamanya dari usaha pertanian hortikultura seperti dari budidaya tanaman apel, bunga potong, jeruk dan sayur-sayuran. Potensi utama di desa ini tetap tanaman apel meskipun pada beberapa tahun terakhir sempat mengalami kemerosotan dan saat ini sudah mulai pulih kembali. Ada beberapa jenis apel yang ditanam petani di desa ini antara lain jenis apel Anna, Manalagi, Rome beauty, Wanglin juga ada apel yang biasa disebut penduduk disini sebagai apel Australia. Sedangkan komoditas unggulan lain di desa ini adalah bunga potong seperti krisan, mawar, gladiol, philodendron, bunga balon serta ada beberapa tanaman sayur-sayuran seperti kembang kol, bawang prei, bawang merah, bawang putih dan jagung manis. Selain potensi hortikultura potensi peternakan juga berkembang mulai dari ternak domba, kambing perah,

kelinci dan beberapa ternak lain, sedang potensi perikanan hanya ada 4 (empat) petani ikan. Peta Desa Bumiaji dapat dilihat pada Gambar 4 dibawah ini.



Sumber : Dinas Pertanian, 2010

5.1.2 Potensi Pertanian Desa Bumiaji

Pertanian merupakan kegiatan yang meliputi usaha hulu, usaha tani, dan agroindustri, pemasaran, dan jasa penunjang pengelolaan sumber daya alam hayati yang dilakukan dengan bantuan teknologi, modal, tenaga kerja, dan manajemen untuk mendapatkan manfaat sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat. Dari data yang diperoleh dari Dinas Pertanian Kota Wisata Batu (2010) diketahui bahwa Kota Wisata Batu memiliki berbagai macam komoditas pertanian, diantaranya adalah apel, dimana apel merupakan komoditas buah-buahan yang paling mendominasi di Kota Wisata Batu daripada alpukat. Data mengenai potensi pertanian di Kota Wisata Batu dapat dilihat pada Tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8. Potensi Pertanian Desa Bumiaji

No	Komoditas	Luas Lahan (ha)	Produksi (Ton)	Keterangan
1.	Padi	10	70	
2.	Jagung	5	19	
3.	Jagung Manis	10	200	
4.	Kedelai	1	1,2	
5.	Kacang Tanah	6	1,3	
6.	Ubi Kayu	3	14	
7.	Alpukat	100 phn	25	
8.	Apel	212	1.060	
9.	Jahe	3	15	
10.	Krisan	2	7.200.000	Tangkai
11.	Mawar	0,3	1.800.000	Tangkai

Sumber : Dinas Pertanian, 2010

5.2 Profil Agroindustri

5.2.1 Sejarah Berdirinya Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri merupakan agroindustri yang memproduksi berbagai macam produk olahan, diantaranya adalah apel. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri didirikan oleh *Syamsul Huda, SP* pada tanggal 31 Maret 2001. UD. Bagus Agriseta Mandiri berlokasi di Kota Wisata Batu yang tepatnya berada di Jalan Koprak Kasdi 2, Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kota Wisata Batu. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada beberapa faktor, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Dekat dengan bahan baku, karena Kota Wisata Batu terkenal dengan buah apelnnya khususnya Desa Bumiaji sebagai sentra tanaman apel.
2. Tenaga kerja yang mudah didapat, khususnya dari unsur pemuda yang masih menganggur dan belum bekerja.
3. Dekat dengan pasar, seperti diketahui bahwa Kota Wisata Batu merupakan salah satu kota wisata di Jawa Timur. Sehingga perusahaan dapat dengan mudah memasarkan produknya ke pasar yang dituju. Pasar yang dituju biasanya adalah tempat wisata, perhotelan dan pasar tradisional.

Dalam pendirian UD. Bagus Agriseta ini didasarkan pada Kota Wisata Batu merupakan salah satu kota yang dikenal sebagai sentra penanaman apel. Namun beberapa tahun terakhir produktivitas apel mengalami penurunan sehingga hasil panen petani hanya 70% yang layak jual, selebihnya 30% tidak layak jual. Melihat kondisi seperti ini, Syamsul Huda sekaligus sebagai pendiri UD. Bagus Agriseta Mandiri mulai berpikir untuk memanfaatkan peluang yang ada, yakni dengan menggunakan buah apel yang berkualitas kurang baik untuk dijadikan produk olahan yang memiliki nilai ekonomi lebih tinggi. Untuk menciptakan produk olahan apel maka sangat diperlukan teknologi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai tambah dari apel yang tidak layak jual tersebut.

Pada awal berdiri, agroindustri ini hanya ditangani oleh dua orang tenaga kerja dan hanya memproduksi jenang apel. Hal tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa jenang apel mudah diproduksi dan masih terbatasnya jumlah tenaga kerja pada saat itu. Pada tahun 2002, UD. Bagus Agriseta Mandiri mengembangkan produk olahan lain dari apel yakni sari apel. Dengan keberhasilan menjual dua produk tersebut maka pada tahun 2003, perusahaan menambah produk olahan apel lagi yakni kripik apel. Pada saat itu perusahaan masih membeli kripik curah yang kemudian dilakukan pengemasan ulang. Hal ini dikarenakan keterbatasan modal untuk membeli mesin *vacuum frying*. Seiring dengan perkembangan usaha maka perusahaan memutuskan untuk membeli mesin *vacuum frying* sendiri dengan modal pinjaman dari bank. Selanjutnya pada tahun 2005, perusahaan kembali mengembangkan produk olahan apel yakni berupa dodol apel yang merupakan inovasi dari jenang apel.

Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri, para wisatawan dapat langsung melihat proses pembuatan produk olahan apel. Mulai dari bahan baku yang akan diolah sampai apel tersebut menjadi produk olahan yang siap untuk dipasarkan. Wisatawan atau konsumen juga dapat langsung membeli produk olahan apel secara langsung di outlet yang letaknya bersebelahan dengan agroindustri apel. Wisatawan akan ditunjukkan sekaligus diberi penjelasan tentang proses pembuatan produk olahan apel oleh seorang *Guide*. Dengan fasilitas yang diberikan oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

kepada konsumen diharapkan memberi kepuasan tersendiri kepada konsumen sehingga konsumen bersedia untuk mengkonsumsi produk yang telah diproduksi oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri.

5.2.2 Visi, Misi dan Tujuan UD. Bagus Agriseta Mandiri

Adapun visi, misi dan tujuan dari perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Visi dan misi perusahaan

Visi : mewujudkan pertanian terpadu yang efisien, tangguh, modern, inovatif, berkelanjutan dan berdimensi kerakyatan.

Misi : pemberdayaan segenap potensi sumber daya alam dan manusia untuk membangun pertanian Indonesia.

2. Tujuan jangka pendek perusahaan

a. Diversifikasi produk

Saat ini UD. Bagus Agriseta Mandiri telah memproduksi produk olahan apel menjadi empat jenis yakni kripik apel, jenang apel, dodol apel, dan sari apel. Selain apel, perusahaan juga melakukan inovasi dari nanas, salak, mangga, sirsak, rambutan, dan juga wortel. Dimana buah-buah selain apel tersebut hanya diproduksi pada waktu tertentu saja.

b. Ekspansi pasar

Memperluas daerah pemasaran merupakan salah satu tujuan perusahaan. Dimana diharapkan produk yang dihasilkan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dinikmati oleh konsumen khususnya di Jawa Timur.

c. Pendirian outlet

Saat ini perusahaan hanya menjual produk di outlet-outlet yang telah bekerjasama dengan perusahaan. Melihat dari kondisi tersebut diharapkan perusahaan juga memiliki outlet tersendiri untuk menjual produknya.

d. Perluasan tempat produksi

Permintaan konsumen yang semakin meningkat, maka UD. Bagus Agriseta Mandiri perlu memperluas tempat untuk produksi supaya

dapat menunjang seluruh kegiatan produksi hingga pengemasan yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Tujuan jangka panjang perusahaan

a. Diversifikasi produk

Perusahaan mempunyai rencana untuk mengembangkan produk olahan dengan bahan sayur.

b. Ekspansi pasar

Perusahaan juga memiliki tujuan untuk melakukan perluasan daerah pemasaran hingga ke luar Jawa. Sehingga diharapkan produk-produk yang dihasilkan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dinikmati secara luas di seluruh wilayah Indonesia.

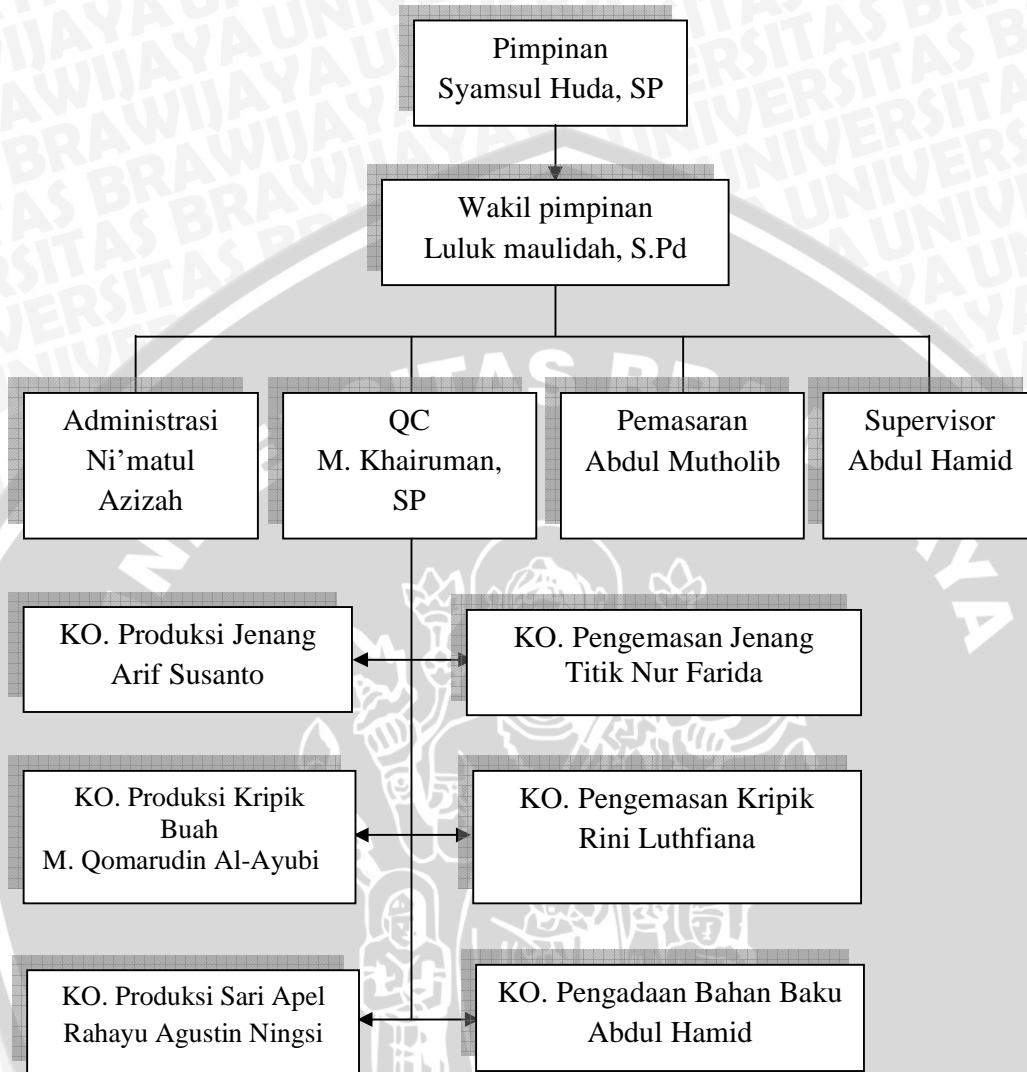
c. Perluasan lahan

Diantara tujuan lain yang dimiliki oleh perusahaan adalah melakukan sewa lahan untuk ditanami apel. Sehingga bahan baku dapat terpenuhi dengan tidak hanya tergantung dari petani mitra saja tetapi juga dapat diperoleh dari kebun yang telah dimiliki oleh perusahaan.

5.2.3 Struktur Organisasi Pada Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

Setiap agroindustri atau perusahaan yang berdiri pasti mempunyai tujuan tertentu. Tujuan tersebut menjadi dasar pertimbangan bagi pengambilan keputusan untuk menentukan struktur organisasi yang paling tepat bagi agroindustri.

Kepemimpinan yang digunakan dalam agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah gaya kepemimpinan *Top Down*. Gaya *Top Down* merupakan alur dimana arahan perintah langsung berasal dari pimpinan yang langsung turun ke karyawan. Kelebihan dari gaya kepemimpinan ini adalah keputusan dapat diambil secara cepat tanpa memerlukan diskusi dan waktu yang lama. Berikut adalah gambar skema dari struktur organisasi yang ada pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.



Gambar 5. Struktur Organisasi Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

Sumber : Data Primer, 2010

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa setiap personalia memiliki tugas dan tanggung yang berbeda, antara lain :

1. Pimpinan
 - a. memiliki tanggung jawab dalam menetapkan visi, misi, strategi dan kebijakan usahanya sebagai landasan operasional semua unit kerja.

- b. Mengadakan perjanjian dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan aktivitas agroindustri.
 - c. Melakukan pengawasan terhadap semua rencana yang telah ditetapkan.
 - d. Mengevaluasi hasil kerja karyawan.
2. Wakil pimpinan
 - a. Mengambil tugas pimpinan jika pimpinan sedang berhalangan.
 - b. Membantu kegiatan penjualan.
 - c. Berinteraksi dan melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.
 - d. Membantu pimpinan dalam penyusunan perencanaan umum dalam segala bidang.
 3. Administrasi
 - a. Mencatat administrasi dari kas, penjualan, absensi dan membuat surat serta bertanggung jawab atas keuangan, baik pengeluaran maupun pemasukan.
 - b. Menyimpan arsip agroindustri.
 - c. Membayar upah tenaga kerja dan membuat laporan keuangan setiap akhir tahun.
 4. QC (*Quality Control*)

Bertanggung jawab penuh pada kualitas produk yang akan dijual perusahaan.
 5. Pemasaran
 - b. Mengecek pemesanan dan mengirim barang
 - c. Ikut serta dalam melakukan promosi dan melakukan evaluasi atas perencanaan dan hasil penjualan.
 - d. Melaksanakan distribusi dan transaksi penjualan
 - e. Merencanakan kebijakan pemasaran dari tempat produksi ke lapangan.
 6. Produksi dan Pengemasan
 - a. Menjaga mutu dan kualitas serta melakukan pengawasan atas kelancaran produksi.
 - b. Bertanggung jawab sepenuhnya dari setiap karyawan yang ada dibawahnya.
 - c. Memberikan laporan hasil produksi secara rutin kepada pimpinan.

5.2.4 Karakteristik Agroindustri Apel di UD. Bagus Agriseta Mandiri

A. Sumber Daya Manusia (SDM)

Aspek sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang juga ikut berperan dalam perkembangan suatu agroindustri. Aspek sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi berdasarkan tingkat pendidikan, usia dan daerah asal tenaga kerja. Pada agroindustri ini tenaga kerja yang dipekerjakan dalam pengolahan apel berjumlah 47 orang dalam satu kali proses produksi. Dari seluruh tenaga kerja tersebut ditempatkan pada bagian yang berbeda-beda. Untuk tenaga kerja perempuan hampir semua dibagian pengemasan dan laki-laki bagian produksi.

Sistem pengupahan yang diberikan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri terbagi menjadi dua bagian, yakni upah tetap dan upah harian. Upah tetap adalah upah yang diterima oleh tenaga kerja pria dan wanita setiap akhir bulan. Dimana upah yang diterima oleh tenaga kerja pria adalah sebesar Rp 980.000,- dan wanita sebesar Rp 800.000,-. Selanjutnya adalah upah harian, dimana upah harian diberikan setiap dua minggu sekali. Besarnya upah yang diberikan oleh perusahaan adalah antara Rp 15.000,- – Rp 23.000,- per hari sesuai dengan masa kerja, kinerja (keterampilan), prestasi kerja, dan jabatan.

Selain memberikan upah, UD. Bagus Agriseta Mandiri juga memberikan beberapa tunjangan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Tunjangan bagi tenaga kerja yang mempunyai anak dibawah umur 10 tahun, yakni sebesar Rp 50.000,-.
2. Beasiswa bagi anak kurang mampu dan beasiswa bagi anak-anak yang berprestasi.
3. Tunjangan bagi tenaga kerja yang menikah dan melahirkan.

1. Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu agroindustri. Tingkat pendidikan yang tinggi cenderung mempunyai kemampuan penguasaan teknologi, adaptasi dengan lingkungan yang baru, dan juga mempunyai logika yang lebih matang. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pelaku usaha maka semakin dapat menggambarkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Karakteristik sumber daya manusia dari agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD/MI	1	2,13
2	SMP/SLTP	21	44,68
3	SMA/MA/SLTA	24	51,06
4	Sarjana (S1 - S3)	1	2,13
Total		47	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa pendidikan karyawan yang terbanyak adalah SMA/MA/SLTA yang jumlahnya mencapai 51,06 %, sedangkan sisanya adalah SMP/SLTP sebesar 44,68 % ; MI/SD sebanyak 2,13 %; dan S1-S3 sebanyak 2,13 %. Menurut Siagian (2001) jika rata-rata pendidikan masyarakat adalah setingkat dengan pendidikan atas atau lebih tinggi maka masyarakat tersebut digolongkan pada masyarakat yang maju.

Dapat dilihat bahwa pendidikan karyawan terbanyak adalah SMA/MA/SLTA, hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan di UD. Bagus Agriseta Mandiri tergolong masyarakat yang maju. Masyarakat yang maju cenderung lebih mudah memahami dan menguasai teknologi yang digunakan. Kemudahan karyawan dalam penguasaan teknologi diharapkan dapat membantu produsen untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi.

2. Tingkat Usia

Usia dapat disajikan sebagai salah satu indikator tingkat produktivitas dan kemampuan seseorang pelaku usaha dalam mengelola suatu usaha yang dijalankan. Berikut merupakan karakteristik tenaga kerja agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Tingkat usia dari tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Tingkat Usia Tenaga Kerja Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	15-24	26	55,32
2	25-34	20	42,55
3	35-44	1	2,13
4	45-54	0	-
	Total	47	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari segi usia, tenaga kerja yang dipekerjakan pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri berkisar antara 15 sampai 44 tahun. Namun persentase terbesar dipegang oleh karyawan yang berumur sekitar 15-24 tahun yakni sebesar 55,32 %. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi usia, tenaga kerja dari Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri memiliki kematangan secara emosional karena pada rentang umur tersebut tenaga kerja memiliki produktivitas kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

3. Asal Daerah Tenaga Kerja

Asal daerah tenaga kerja dapat menentukan seberapa besar pengaruh keberadaan agroindustri apel dalam menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitarnya. Karakteristik tenaga kerja agroindustri apel berdasarkan asal daerah dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Asal Daerah Tenaga Kerja Agroindustri Apel

No	Asal daerah	Jumlah (orang)	Persen (%)
1	Desa Bumiaji, Batu	47	100
2	Desa Sidomulyo, Batu	0	
3	Desa sumberejo, Batu	0	
4	Desa Torongrejo, Batu	0	
	Total	47	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri tenaga kerja yang dipekerjakan seluruhnya yakni 100 % berasal dari Desa Bumiaji, di mana tempat tinggal mereka terletak relatif dekat dengan lokasi agroindustri. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri memiliki pengaruh terhadap penciptaan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar.

B. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi adalah apel. Dalam memperoleh apel produsen belum mengalami kendala yang berarti. Hal ini dikarenakan UD. Bagus Agriseta Mandiri mengadakan kemitraan dengan petani yang berada disekitar lokasi produksi. Sampai saat ini petani yang bermitra dengan UD. Bagus Agriseta Mandiri sekitar 40 orang. Dari 40 orang tersebut kebanyakan berasal dari desa yang sama dengan lokasi UD. Bagus Agriseta Mandiri yakni desa Bumiaji. Kemitraan ini merupakan salah satu bentuk usaha untuk menjaga ketersediaan bahan baku dan membantu petani untuk memperoleh harga jual apel yang lebih layak.

Kemitraan yang terjalin antara UD. Bagus Agriseta Mandiri dengan petani mitra hanya didasari oleh kesepakatan secara lisan antara kedua belah pihak tanpa memiliki surat perjanjian secara tertulis. Hal ini dikarenakan kebanyakan petani yang bermitra dengan UD. Bagus Agriseta Mandiri mereka sudah saling mengenal. Selain itu, para petani masih memiliki pola pikir yang konvensional. Pola pikir petani yang masih konvensional dapat dilihat pada sikap petani yang tidak bersedia menandatangani segala bentuk perjanjian dan hanya didasarkan pada kepercayaan semata.

Bahan baku yang telah diperoleh dari petani selanjutnya oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri dibedakan menjadi empat grade yaitu A, B, C, dan D. Apel Grade A memiliki kondisi yang masih bagus yakni dengan berat sekitar 125-200 gram. Grade A biasanya dijual segar dengan berat 1 Kg. Apel grade B dengan kondisi bagus tetapi memiliki berat sekitar 100-125 gram, apel grade B biasanya digunakan untuk membuat kripik. Selanjutnya yakni apel grade C yang memiliki ukuran 90-100 gram, apel grade C digunakan sebagai bahan baku pembuatan sari apel. Yang terakhir yakni apel grade D dengan ukuran 63-90 gram dan biasanya kondisinya 30% sudah tidak bagus lagi akibat penyakit atau hama yang menyerang. Apel Grade D digunakan sebagai bahan baku pembuatan dodol dan jenang apel. Bahan baku yang diperoleh UD. Bagus Agriseta Mandiri tidak

semuanya diproduksi, jika terjadi kekurangan maka produsen akan membeli dipengepul dan jika terjadi kelebihan maka produsen akan menjual apel tersebut dalam bentuk segar.

C. Modal

Modal merupakan salah satu faktor yang penting dalam keberhasilan suatu usaha. Apabila modal dikelola secara maksimal, maka akan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan juga dapat mempermudah dalam hal perluasan usaha. Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri modal pertama yang digunakan untuk produksi yakni sebesar Rp 4.500.000,-. Modal tersebut digunakan untuk biaya operasional dan sewa rumah produksi. Hal ini dikarenakan pada awal berdiri produsen belum mempunyai tempat produksi sendiri. Seiring dengan berkembangnya usaha, untuk menutupi kekurangan modal maka UD. Bagus Agriseta Mandiri juga meminjam modal dari bank. Pinjaman tersebut digunakan untuk pembelian mesin-mesin dan pengembangan perusahaan. Menurut produsen sumber dana ekstern perusahaan sebesar 40% dari dana keseluruhan dan dana intern yang dimiliki oleh perusahaan sekitar 60% dari dana keseluruhan.

D. Pemanfaatan Teknologi

Selain modal, teknologi juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam menunjang keberhasilan suatu usaha. Jika teknologi yang digunakan masih tradisional maka produsen belum dapat memproduksi suatu produk secara maksimal. Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri teknologi yang digunakan tergolong semi-modern. Hal ini dikarenakan pada kegiatan produksinya peralatan-peralatan yang digunakan merupakan gabungan dari peralatan tradisional dan modern. Pada kegiatan produksinya, selain menggunakan peralatan manual yang dikerjakan oleh tenaga kerja yang ada, agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri juga menggunakan beberapa mesin produksi seperti mesin perajang apel otomatis, *sealer* otomatis, dan pengorengan otomatis.

Penggunaan atau pemanfaatan teknologi yang lebih modern ini tentunya sangat membantu agroindustri dalam hal peningkatan kapasitas produksinya

karena tidak membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup banyak. Apalagi pendidikan terakhir tenaga kerja di UD. Bagus Agriseta Mandiri kebanyakan adalah SMA/SLTA. Hal ini dinilai positif bagi pengembangan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri, karena mereka dinilai mudah memahami penggunaan teknologi.

5.2.5 Proses Produksi Pada Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

A. Proses Pembuatan Dodol Apel dan Jenang Apel

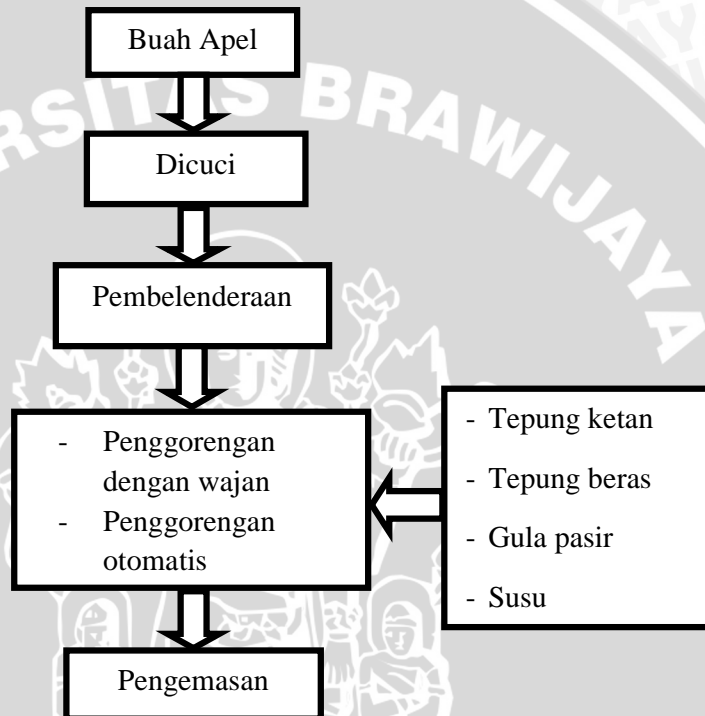
Peralatan dan bahan yang digunakan dalam proses pembuatan dodol dan jenang apel adalah sebagai berikut :

1. Bak pencucian digunakan untuk mencuci apel.
2. Pisau untuk mengiris apel supaya apel-apel mudah diblender.
3. Blender digunakan untuk menghancurkan atau menghaluskan apel.
4. Wajan dan pengaduk digunakan untuk menggoreng apel yang sudah dihaluskan.
5. Penggorengan otomatis juga digunakan untuk menggoreng apel yang sudah dihaluskan.
6. Alat pencetak dodol dan jenang digunakan untuk mencetak dodol dan jenang supaya ukurannya sama.
7. Loyang digunakan sebagai wadah dodol dan jenang setelah dicetak.
8. Pisau berfungsi untuk mengupas kulit dan memotong apel.
9. Kompor berfungsi sebagai alat untuk memanaskan wajan yang telah berisi bahan-bahan yang telah siap untuk dimasak.
10. Baskom berfungsi sebagai wadah untuk menempatkan jenang dan dodol setelah matang.
11. Plastik roll dalam berfungsi sebagai pembungkus jenang dan dodol yang telah dicetak.
12. Plastik roll luar berfungsi sebagai pembungkus kemasan kotak jenang dan dodol apel.

Bahan yang digunakan dalam proses pembuatan dodol dan jenang apel adalah sebagai berikut :

1. Apel sebagai bahan baku

2. Tepung ketan bahan tambahan dalam pembuatan jenang apel.
3. Tepung beras bahan tambahan dalam pembuatan dodol apel.
4. Santan digunakan bahan pencampur adonan supaya rata.
5. Susu segar penambah gizi dari dodol dan jenang apel.
6. Gula pasir sebagai pemanis dari dodol dan jenang apel.



Gambar 6 : Proses Pembuatan Dodol Apel dan Jenang Apel

Sumber : Data Primer, 2010

Keterangan :

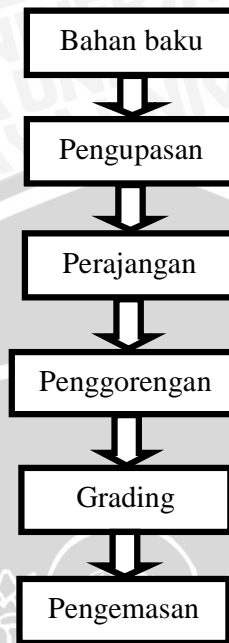
1. Apel yang digunakan dalam pembuatan dodol dan jenang yakni apel grade D.
2. Jika jumlah apel yang dibutuhkan dalam pembuatan dodol apel dan jenang apel telah sesuai maka langkah selanjutnya adalah apel tersebut kemudian dikupas dan diiris kecil-kecil.
3. Setelah diiris langkah yang ketiga yakni pencucian. Apabila pencucian telah selesai maka langkah selanjutnya adalah proses pembelenderaan.

4. Masukkan santan 2 liter ke dalam wajan yang berisi apel yang telah diblender yakni 35 Kg dan masukkan garam supaya warna apel tidak berubah menjadi coklat. Kemudian tuangkan minyak goreng 1 liter ke dalam wajan dan dilakukan penggorengan selama \pm 1 jam untuk proses pengentalan.
5. Setelah itu tepung ketan (jenang) dan tepung beras (dodol) dimasukkan ke dalam wajan dan diaduk selama \pm 1 jam. Langkah selanjutnya memasukkan natrium benzoat pada olahan \pm 15 gram dan diaduk kembali selama \pm 30 menit. Selanjutnya masukkan susu kreamer dalam wajan dan diaduk hingga rata. Untuk manalagi masukkan 20 gram Citrat dan 40 gram Citrat untuk romebeauty. Pemberian Citrat yang berbeda bertujuan untuk pembeda rasa antara manalagi dan romebeauty.
6. Banyak sedikitnya pembuatan dodol apel dan jenang apel biasanya dipengaruhi oleh permintaan pasar.

B. Proses Pembuatan Kripik Apel

Peralatan yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pisau digunakan untuk mengupas apel.
2. Mesin perajang otomatis untuk mengiris apel.
3. Lemari pendingin berfungsi untuk menyimpan apel yang akan diolah.
4. Bak perendaman untuk merendam apel supaya warnanya tidak berubah menjadi coklat.
5. *Vacum frying* untuk menggoreng apel.
6. *Spinner* untuk memeras minyak setelah apel digoreng.
7. *Continuous Chilling* untuk mengemas kripik yang telah terbungkus aluminium foil.



Gambar 7. Proses Pembuatan Kripik Apel

Sumber : Data Primer, 2010

Keterangan :

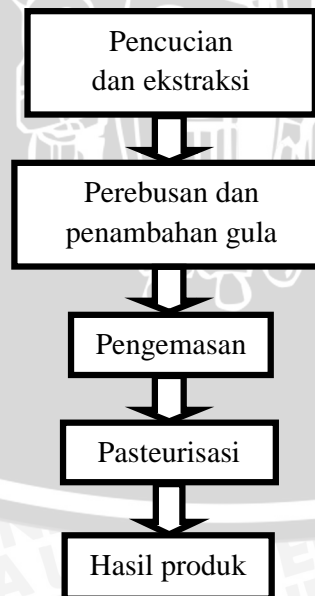
1. Persiapan bahan baku yakni apel sebanyak 35 Kg/Hari. Apel yang digunakan dalam pembuatan kripik ini biasanya menggunakan apel grade B.
2. Apabila bahan baku telah siap langkah selanjutnya adalah pengupasan.
3. Setelah dikupas apel-apel tersebut dimasukkan ke dalam wadah yang berisi air garam, hal ini untuk menghindari supaya warna apel tidak coklat. Selanjutnya apel-apel tersebut dirajang dengan menggunakan mesin perajang otomatis.
4. Selanjutnya apel-apel tersebut digoreng didalam *vacum frying*. Kapasitas dari *vacum fraying* ini adalah 30 Kg. Minyak yang digunakan dalam penggorengan yakni minyak goreng dengan satu kali proses penggorengan yang membutuhkan 4 jurigen besar. Penggorengan dilakukan selama dua jam dengan suhu 80-85° C.

5. Untuk menghilangkan minyak yang masih ada dalam kripik apel yang selesai digoreng maka kripik apel tersebut dimasukkan ke dalam spiner. Spiner merupakan alat yang digunakan untuk memeras minyak yang masih ada pada kripik apel tersebut.
6. Proses yang terakhir adalah pengemasan. Sebelum dikemas apel-apel tersebut mengalami proses grading. Ukuran kripik apel dipisahkan antara yang besar dan yang kecil.

C. Proses Pembuatan Sari Apel

Peralatan yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pisau berfungsi untuk mengiris apel.
2. Kompor berfungsi untuk memanaskan panci yang telah berisi bahan-bahan yang telah siap untuk direbus.
3. Panci sebagai wadah untuk merebus apel.
4. Mesin pasteurisasi berfungsi untuk pasteurisasi sari buah apel.
5. Cup Chiller sebagai alat untuk mengemasi sari buah apel.
6. Juicer penghancur buah apel sehingga dapat terpisah antara ampas dan sari buah apel.



Gambar 8. Proses Pembuatan Sari Apel

Sumber : Data Primer, 2010

Keterangan :

1. Apel yang digunakan dalam pembuatan sari apel adalah apel manalagi sebanyak 5 Kg dengan grade C.
2. Selanjutnya apel-apel tersebut dicuci sampai bersih dan kemudian diiris kecil-kecil untuk menjaga supaya apel tetap putih maka selesai diiris apel-apel tersebut langsung dimasukkan kedalam baskom yang telah diisi dengan air dan telah diberi garam yakni sebesar 3 gram/L air.
3. Selesai diiris apel-apel tersebut kemudian direbus selama 10-15 menit. Dalam proses perebusan ditambahkan gula sebanyak 2 Kg dan karamel sebanyak 120 ml.
4. Langkah selanjutnya adalah pengemasan. Setelah dikemas sari apel dipasteurisasi. Pasteurisasi dilakukan didalam panci ukuran besar selama 5 menit.

5.2.6 Manajemen

Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri kemampuan manajerial yang dijalankan sudah cukup baik, manajemen agroindustri dapat dilihat dari manajemen produksi, manajemen keuangan, serta manajemen sumber daya manusia. Manajemen produksi yang dijalankan oleh agroindustri dapat dilihat dari kemampuan pengelola agroindustri dalam menentukan kapasitas produksi sehari-hari. Dalam setiap proses produksi agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri tidak pernah mengurangi jumlah tenaga kerja. Hal ini dikarenakan apel merupakan tanaman tahunan yang dapat dijumpai setiap saat. Jadi dalam pemenuhan bahan baku yang dihadapi oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri belum mengalami kendala yang berarti.

Selain manajemen produksi, selanjutnya adalah manajemen keuangan. Manajemen keuangan dapat dilihat dari sistem pembukuan yang telah dijalankan, diantaranya :

1. Adanya sistem pembukuan tersebut sangat membantu pemilik agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dalam menghitung pendapatan yang diperoleh setiap bulannya.

2. Membantu pemilik agroindustri untuk mengetahui tenaga kerja yang aktif dalam bekerja (lembur, telat kerja, dan absen).
3. Pemilik agroindustri juga menyediakan buku tamu. Buku tamu ini bertujuan untuk mengetahui tujuan dari setiap orang yang mengunjungi agroindustri ini. Dari sini dapat dilihat sampai mana agroindustri apel UD. Bagus agriseta Mandiri dikenal oleh masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari pemilik agroindustri yang mengatur kinerja dan pembagian kerja pada karyawan yang dipekerjakan. Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri pembagian tenaga kerja pada masing-masing tenaga kerja sudah cukup baik. Pembagian kerja ini ada empat, yakni administrasi, QC (*Quality Control*), pemasaran, dan supervisor. Bagian administrasi dipegang oleh karyawan perempuan, sedangkan QC, pemasaran dan supervisor dipegang oleh tenaga kerja laki-laki. Hal ini dikarenakan tenaga yang dibutuhkan cukup besar.

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa dengan adanya manajemen yang cukup baik dari segi administrasi, QC, pemasaran, dan supervisor ini sangat penting bagi perkembangan agroindustri karena manajemen tersebut saling berkaitan sehingga agroindustri tetap dapat bertahan dan mampu bersaing dengan agroindustri lainnya.

5.2.7 Perusahaan Pesaing

Dalam dunia usaha tentunya tidak terlepas dari para pesaing. Baik itu pesaing yang baru bermunculan ataupun pesaing yang sudah ada sebelumnya. Begitu juga UD. Bagus Agriseta Mandiri, agroindustri ini memiliki pesaing seperti agroindustri pada umumnya. Pesaing utama yang dihadapi oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah Kusuma Agrowisata. Hal ini dikarenakan Kusuma Agrowisata memiliki lahan bahan baku sendiri yang luas sehingga kontinuitas bahan baku dapat terjaga. Dengan luas lahan yang dimiliki oleh Kusuma Agrowisata membuat kapasitas produk yang dihasilkan lebih banyak daripada UD. Bagus Agriseta Mandiri.

5.2.8 Pemasaran Produk Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

Pemasaran pada agroindustri apel dapat dilihat dari segi strategi pemasaran yang diterapkan. Pemasaran merupakan salah satu kunci dari keberlangsungan usaha yang dijalankan. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah dengan menggunakan *Marketing Mix Strategy* atau strategi bauran pemasaran yang terdiri dari 4 P.

A. Produk (*product*)

Produk merupakan barang atau jasa yang diproduksi untuk ditawarkan kepada konsumen dimana tujuan akhirnya adalah mencapai keuntungan yang maksimal.

Produk ini menyangkut beberapa faktor, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas merupakan salah satu faktor yang dibutuhkan oleh produsen untuk dapat menarik konsumen guna mengkonsumsi produk atau jasa yang telah diproduksi. Kualitas yang ditawarkan oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah berupa rasa, warna dan bentuk. Pengolahan yang dilakukan pada apel menjadi berbagai produk olahan sangat mempengaruhi kualitas dari produk yang dihasilkan. Jika prosedur yang dijalankan dalam proses produksinya sesuai, maka akan didapatkan kualitas yang terbaik.

Menurut konsumen dari produk olahan apel, selama ini mereka lebih menyukai jenang apel dan dodol apel. Menurut mereka jenang apel dan dodol apel mempunyai rasa manis. Kekhasan rasa tersebut merupakan salah satu keunggulan dari jenang apel dan dodol apel yang membedakan dengan jenang yang lain. Selain rasa manis yang dimiliki oleh keduanya, jenang apel dan dodol apel dalam proses pembuatannya juga tidak menggunakan bahan pewarna sehingga warna yang dihasilkan merupakan warna asli dari apel tersebut.

2. Daya tahan

Produk olahan apel yang berupa dodol apel, jenang apel, kripik apel, dan sari apel merupakan makanan ringan serta minuman yang dapat dinikmati setiap saat. Rasa, warna dan bentuknya yang khas membuat konsumen senang

mengonsumsi produk ini. Daya tahan dari masing-masing produk adalah \pm 4 bulan dan 1 tahun. Daya tahan produk yang lama membuat konsumen tidak perlu khawatir untuk mengonsumsi produk ini. Konsumen tidak perlu langsung menghabiskan produk tersebut dalam sekali konsumsi.

3. Kemasan

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi produk, kemasan merupakan salah satu hal yang juga memegang peranan penting pada produk. Kemasan yang menarik dan baik dapat menggambarkan kualitas yang baik pada produk. Kemasan juga dapat mempermudah produsen dalam melakukan promosi, karena pada dasarnya kemasan dapat meningkatkan daya tarik produk.

Kemasan dapat dikatakan sebagai penarik konsumen. Kemasan yang menarik akan memberikan kesan tersendiri terhadap *image* produk tersebut. Fungsi lain dari kemasan adalah melindungi produk supaya tidak rusak pada saat pengiriman dan menjaga produk tersebut supaya tahan lama.

Tabel 12. Produk-produk Yang Dihasilkan Oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri Dalam Satu Kali Produksi

No	Nama produk	Ukuran per kemasan	Jumlah kemasan per box			
			Kecil (buah)	Sedang (buah)	Besar (buah)	Plastik (buah)
1	Kripik apel	• 50 gram	20	30	40	50
		• 100 gram	10	20	40	25
		• 200 gram	-	-	20	-
		• 500 gram	-	-	10	-
		• 1 Kg	-	-	5	-
2	Jenang apel dodol apel	• 12 buah	• 48 pack/box			
		• 16 buah	• 24 pack/box			
3	Sari apel	• 120 ml	• 27 pack/box			
		• 200 ml	• 24 pack/box			

Sumber : Data Primer, 2010

B. Harga (*price*)

Menurut Khadijah (2010) harga adalah nilai yang diperkirakan konsumen untuk suatu manfaat atas pengonsumsiannya, penggunaan, dan kepemilikan barang. Penetapan harga adalah suatu hal yang penting dalam agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri yang akan berpengaruh pada keuntungan yang

diterima agroindustri. Daftar harga tiap produk dapat dilihat pada Tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13. Daftar Nama dan Harga Produk Olahan Apel

No	Nama produk	Tingkat Harga			
		Produsen	Agen	Retail	Konsumen
1	Jenang apel	Rp 2.750	Rp 3.000	Rp 3.250	Rp 4.000
2	Dodol apel	Rp 3.750	Rp 4.000	Rp 4.250	Rp 4.500 s/d Rp 5.000
3	Kripik apel	Rp 6.5000	Rp 70.000	Rp 75.000	Rp 80.000
4	Sari apel	Rp 19.000	Rp 20.000	Rp 21.500	Rp 24.000

Sumber : Data Primer, 2010

C. Promosi (*promotion*)

Promosi yang dilakukan oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah dengan menggunakan brosur, mengikuti pameran-pameran, memasang spanduk dan memberikan potongan harga bagi konsumen yang membeli dalam jumlah banyak, radio, dan stiker. Brosur yang dibuat oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri biasanya ditempatkan di outlet-outlet yang menjual produk olahan apel yang diproduksi oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri seperti di Jatim Park, Selecta, dan BNS. Kedua adalah mengikuti pameran. Pameran ini dilakukan di beberapa daerah sesuai dengan *event* yang sedang dilakukan pada saat tersebut. Pameran ini menjadi sarana publikasi yang efektif, hal tersebut dikarenakan dalam acara tersebut dapat terjadi interaksi dengan konsumen. Interaksi yang terjadi sangat penting bagi produsen karena dengan adanya interaksi produsen dapat memberikan fasilitas konsultasi dengan maksimal sehingga konsumen tersebut merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Selanjutnya dengan memasang spanduk, spanduk ini biasanya dipasang ditempat wisata yang ada di Kota Wisata Batu, hotel, dan tempat pelatihan. Penggunaan promosi lewat radio biasanya dilakukan dengan pertimbangan bahwa informasi yang diinginkan dapat disiarkan secara langsung. Radio yang digunakan adalah radio tidar sakti. Tidak ketinggalan stiker yang merupakan benda pajangan yang digunakan untuk

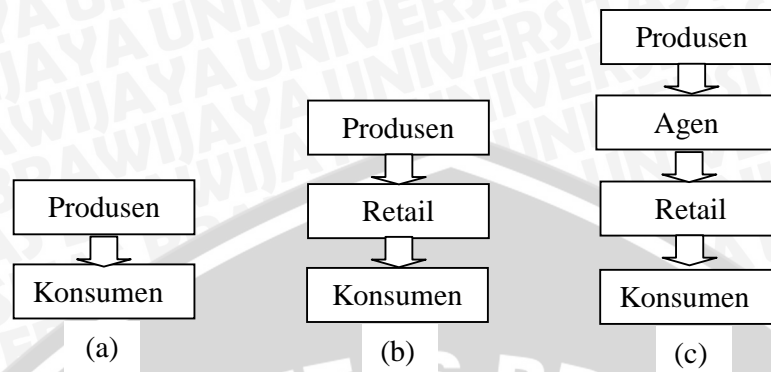
menarik konsumen. Striker ini biasanya ditempatkan dipameran, hotel-hotel sekitar Kota Wisata Batu dan outlet-outlet yang menjual produk agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.

D. Distribusi (*place*)

Pada UD. Bagus Agriseta Mandiri sistem pemasaran yang diterapkan terdiri dari dua sistem, yakni pemasaran langsung dan tidak langsung. Pemasaran produk secara langsung yakni konsumen datang langsung ke lokasi agroindustri untuk membeli produk. Agroindustri memakai sistem seperti ini supaya keuntungan yang didapat lebih besar karena rantai pemasaran lebih pendek. Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri pemasaran secara langsung dinilai sangat menguntungkan, dikarenakan agroindustri juga memiliki *outlet* sendiri yang lokasinya berdekatan dengan lokasi produksi.

Selanjutnya adalah pemasaran tidak langsung, kegiatan pemasaran tidak langsung yakni pemasaran produk yang melibatkan agen dan retail yang kemudian disalurkan kepada konsumen. Saluran ini digunakan untuk mencapai daerah pemasaran yang lebih luas. Agen biasanya membeli produk dalam jumlah yang besar, dimana sebelumnya agen melakukan pemesanan terlebih dahulu produk yang akan dibeli. Setelah diperoleh kesepakatan berapa banyak produk yang akan dibeli, maka produsen akan mengantarkan produk tersebut kepada agen. Untuk retail, produsen juga melayani penjualan untuk retail seperti outlet-outlet yang ada di sepanjang jalan Batu Malang.

Pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri wilayah pemasarannya cukup luas. Wilayah pemasarannya sudah merambah sampai keluar Jawa. Daerah pemasaran UD. Bagus Agriseta Mandiri yang berada di Jawa adalah Malang, Surabaya, Madiun, dan Mojokerto. Untuk daerah luar Jawa yakni Bali, Kalimantan dan Makasar. Dalam mengirimkan produk-produk tersebut keluar Jawa pihak UD. Bagus Agriseta Mandiri biasanya menggunakan jasa pengiriman berupa tiki. Aluran distribusi produk apel dapat dilihat pada Gambar 9 dibawah ini:



Keterangan :

- Distribusi langsung
- Distribusi tidak langsung dimana produsen juga menggunakan retail
- Distribusi tidak langsung dimana produsen melibatkan agen dan retail

5.3 Profil Konsumen

Menurut Pratama (2010) dalam berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, penting disadari bahwa faktor sosial sangat penting untuk diketahui oleh para pengambil keputusan strategik. Pemahaman sosial oleh pengambil keputusan strategik akan membantu perusahaan dalam penentuan produksi yang akan dilakukan. Pemahaman faktor sosial akan memberi konsep penentuan perencanaan produk seperti apa yang sesuai untuk diproduksi, penentuan harga yang sesuai dengan kemampuan konsumen, dan dimana melakukan promosi yang memiliki efektivitas yang tinggi.

5.3.1 Karakteristik Konsumen Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

A. Jenis Kelamin

Dari data yang didapatkan oleh peneliti melalui kuesioner sebanyak 30, dapat diketahui perbandingan jenis kelamin yang membeli produk olahan apel di UD. Bagus Agriseta Mandiri. Dari responden tersebut, 17 orang diantaranya adalah perempuan dengan presentase sebesar 57% dan 13 orang laki-laki dengan presentase sebesar 43%. Konsumen biasanya membeli produk olahan apel untuk

dikonsumsi sendiri sebagai camilan (makanan ringan), kadang-kadang juga digunakan sebagai buah tangan dan untuk dijual lagi.

Konsumen UD. Bagus Agriseta Mandiri lebih didominasi oleh perempuan karena perempuan biasanya lebih cenderung untuk mengkonsumsi makanan ringan sambil mengisi waktu luang. Konsumen yang memiliki pola konsumsi yang tinggi cenderung lebih banyak untuk membeli produk olahan apel sehingga kapasitas produksi UD. Bagus Agriseta Mandiri akan meningkat. Dengan meningkatnya kapasitas produksi maka UD. Bagus Agriseta Mandiri akan memperoleh profit yang lebih tinggi.

B. Tingkat Pendidikan

Menurut Siagian (2001) menyatakan bahwa pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam dunia usaha. Terdapat beberapa tolak ukur dalam dunia pendidikan, yaitu bilamana rata-rata pendidikan masyarakat adalah sekolah dasar maka masyarakat tersebut digolongkan sebagai masyarakat yang terbelakang. Jika rata-rata pendidikan masyarakat adalah tingkat pendidikan pertama maka masyarakat tersebut digolongkan sebagai masyarakat dengan tingkat kemajuan sedang. Jika rata-rata pendidikan masyarakat adalah setingkat dengan pendidikan atas atau lebih tinggi maka masyarakat tersebut digolongkan pada masyarakat yang maju. Penggolongan yang dilakukan oleh Prof. Siagian tersebut berkaitan dengan pola pikir akan konsumsi yang dilakukan. Masyarakat yang maju lebih cenderung pada kualitas daripada kuantitas, hal tersebut berkebalikan dengan masyarakat yang berpendidikan rendah. Seperti dalam pemilihan bahan makanan, konsumen dengan pendidikan yang tinggi cenderung lebih berhati-hati seperti melihat tanggal kadaluarsa, kandungan, kelebihan dan kekurangan, dan hal lain yang berkaitan dengan kualitas suatu produk.

Pola pikir tersebut juga mempengaruhi konsumsi pada produk olahan apel. Dalam penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa konsumen yang mengenyam pendidikan SMP sebanyak 10%, SMA sebanyak 55%, dan S1 32%. Sebagian besar pembeli adalah konsumen dengan tingkat pendidikan yang tinggi. Hal tersebut dikarena keinginan konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumsinya dengan produk yang benar-benar berkualitas. Ada juga konsumen

yang membeli produk olahan apel selain untuk dikonsumsi sendiri ada juga yang dijual lagi. Konsumen yang membeli produk olahan apel yang kemudian dijual kembali jika tingkat pendidikannya tinggi maka akan berfikir bagaimana memasarkan produk tersebut dengan cara yang tepat, misalnya promosi apa yang tepat yang dapat digunakan supaya produk tersebut sampai ketangan konsumen dengan cepat. Selain itu, konsumen yang membeli produk olahan apel UD. Bagus Agriseta Mandiri jika untuk dijual lagi mereka juga akan mempertimbangkan kualitas dan kuantitas. Semakin cepat produk olahan apel sampai ketangan konsumen maka kapasitas produksi UD. Bagus Agriseta Mandiri juga akan meningkat.

C. Pekerjaan

Pekerjaan merupakan suatu aktivitas yang ditekuni oleh seseorang untuk bertahan hidup. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa konsumen agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri yang terbesar dipegang oleh mahasiswa yakni sebesar 40 % kemudian disusul karyawan dan wiraswasta yang masing-masing sebesar 13 %, pegawai 7 %, petani 7 %, guru 7 %, ibu rumah tangga 7 %, teknisi 3 %, dan pedagang 3%.

Berbeda antara mahasiswa dengan karyawan serta wiraswasta, mahasiswa biasanya membeli produk olahan apel hanya untuk konsumsi sendiri sehingga jumlahnya juga tidak terlalu banyak. Selanjutnya adalah wiraswasta, karena profesinya sebagai wiraswasta maka mereka lebih sering untuk membeli produk olahan apel dengan jumlah yang banyak. Jika konsumen yang membeli produk olahan apel untuk dijual kembali biasanya konsumen tersebut membeli dalam jumlah banyak, maka konsumen tidak jarang membeli beberapa box produk olahan apel. Jenis produk yang dibeli juga tergantung dari permintaan konsumen pada saat itu. Sedangkan pegawai, petani, guru, dan ibu rumah tangga merupakan konsumen yang kebanyakan membeli produk olahan apel untuk dikonsumsi sendiri.

D. Pendapatan

Pendapatan sering dikaitkan dengan uang yang dihasilkan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu. Pendapatan ini nantinya akan mempengaruhi tingkat

memenuhi kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Alur pemenuhan kebutuhan hidup adalah pemenuhan kebutuhan dasar (primer) seperti makan, perumahan dan kebutuhan pakaian. Tahap pemenuhan selanjutnya adalah pemenuhan kebutuhan sekunder dan jika seseorang tersebut mampu dan memiliki keinginan maka akan dilanjutkan pada pemenuhan kebutuhan barang mewah.

Keberadaan produk olahan apel ini berada pada strata kebutuhan sekunder (makanan sampingan). Produk olahan apel merupakan kebutuhan sekunder sebagian masyarakat. Pemenuhan kebutuhan ini berkaitan dengan pendapatan seseorang, bagi orang yang pendapatannya masih memberikan sisa maka sisa tersebut dapat dialokasikan untuk mengkonsumsi barang sekunder lainnya seperti mengkonsumsi produk olahan apel tersebut. Konsumen dengan penghasilan < Rp 500.000,- sebesar 23 %; Rp 500.000,- sampai Rp 1.000.000,- sebesar 34%; Rp 1.000.000,- sampai Rp 2.000.000,- sebesar 13 %; Rp 2.000.000,- sampai Rp 3.000.000,- sebesar 20 %; dan > Rp 3.000.000,- sebesar 10 %.

Dari data tersebut diketahui bahwa pendapatan konsumen UD. Bagus Agriseta Mandiri yang terbanyak adalah Rp 500.000,- sampai Rp 1.000.000,- dengan presentase sebesar 34 %. Pendapatan yang berkisar antara Rp 500.000,- sampai Rp 1.000.000,- pada umumnya adalah mahasiswa sehingga mereka membeli produk olahan apel hanya untuk dikonsumsi sendiri. Semakin tinggi pendapatan konsumen maka konsumen tersebut cenderung lebih banyak mengeluarkan uang untuk memenuhi kebutuhannya.

5.4 Strategi Pengembangan Agroindustri

5.4.1 Analisis Faktor-faktor Lingkungan Agroindustri UD. Bagus Agriseta Mandiri

Dalam menjalankan usahanya agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dipengaruhi oleh lingkungan sekitar. Pengaruh lingkungan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi agroindustri. Apabila dampak itu positif maka akan dapat memberikan kekuatan bagi agroindustri. Namun jika dampak itu berupa dampak negatif, maka dapat dimungkinkan akan membawa dampak yang kurang baik bagi perkembangan agroindustri.

Lingkungan yang berperan dalam suatu agroindustri atau perusahaan ada dua, yakni lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri, sedangkan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Adapun hasil analisis lingkungan yang diperoleh selama penelitian pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

A. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Dimana lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan

Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

a. Ketersediaan bahan baku

Pada agroindustri ini, dalam pemenuhan bahan baku tidak mengalami kesulitan yang berarti. Hal ini dikarenakan dari pihak agroindustri apel UD. Bagus agriseta Mandiri melakukan kemitraan dengan para petani di daerah sekitar tempat produksi. Tersedianya bahan baku membuat agroindustri ini dapat memproduksi produknya secara kontinyu. Bahan baku yang berupa apel tersebut biasanya disetorkan kepada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri setiap tiga hari sekali dengan kapasitas yang berbeda-beda. Untuk menarik para petani supaya mereka bersedia bermitra dengan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah pihak Bagus biasanya membeli dengan harga yang lebih mahal dari pada harga dipasaran.

b. Pengalaman dari produsen

UD. Bagus agriseta Mandiri berdiri pada tahun 2001. Selama itu pula produsen UD. Bagus Agriseta Mandiri sudah banyak mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah bahkan sampai tingkat nasional. Selain mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, produsen juga sering memenangkan perlombaan-perlombaan ditingkat daerah maupun nasional.

c. Merk dan label produk

Merk merupakan salah satu identitas yang dimiliki oleh suatu produk supaya produk tersebut mudah dikenal dan diperoleh konsumen. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri biasanya mencantumkan merk “Agriseta atau Agrista” dalam produknya.

d. Teknologi yang digunakan

Penggunaan teknologi yang lebih modern dapat meningkatkan kapasitas produksi. Selain meningkatkan kapasitas produksi, tenaga yang dikeluarkan juga tidak banyak sehingga tenaga yang tersisa dapat dimanfaatkan untuk mengerjakan pekerjaan lain.

Dalam memproduksi produk-produk apel agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri juga memberikan peraturan kepada para tenaga kerja untuk memakai masker dan tutup kepala. Hal ini dimaksudkan supaya produk-produk yang diproduksi tidak terkontaminasi dengan kotoran yang jatuh dari rambut atau lainnya.

e. Daya tahan produk

Daya tahan produk merupakan suatu jangka waktu atau batas aman yang dimiliki oleh produk untuk dikonsumsi. Produk olahan apel yang dihasilkan oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri mempunyai ketahanan umur simpan yang cukup lama walaupun produk tersebut tidak menggunakan bahan pengawet. Lamanya umur simpan tersebut mengakibatkan produk olahan apel lebih awet dan tidak cepat rusak. Penanganan produk supaya menjadi produk yang awet tentunya mengalami proses produksi yang tepat. Umur simpan dari produk olahan apel adalah empat bulan dan satu tahun. Adanya ketahanan produk tersebut dapat menjadi kekuatan dari agroindustri tersebut supaya produknya dapat dinikmati oleh konsumen.

f. Lokasi agroindustri strategis

Lokasi merupakan salah satu faktor yang juga berpengaruh dalam kegiatan pemasaran agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Pertimbangan lokasi agroindustri strategis dilihat dari mudah tidaknya letak

agroindustri tersebut dijangkau oleh konsumen yang ingin membeli produk mereka. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri mempunyai letak yang strategis karena mudah dijangkau oleh konsumen, meskipun letak agroindustri tidak berada di pusat kota melainkan di jalan desa. Selain itu, agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri juga mempunyai toko yang menjual produk olahan apel yang letaknya tidak berjauhan dengan lokasi produksi sehingga memudahkan dalam hal tranformasi produk olahan apel dari tempat produksi ke toko.

g. Ada surat ijin usaha

Surat ijin usaha merupakan salah satu faktor yang penting guna mendukung perkembangan suatu agroindustri. Hal ini berkaitan dengan legal tidaknya suatu agroindustri didirikan. Agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri mempunyai surat ijin usaha yang terdaftar secara resmi di Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu. Selain itu, dengan adanya nomor inin usaha juga dapat dicantumkan pada kemasan produk sebagai informasi tambahan. Hal ini dapat menjadi kekuatan dari agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri untuk lebih mengembangkan usahanya.

h. Administrasi keuangan tercatat

Sebagai suatu agroindustri yang sedang berkembang, pencatatan mengenai biaya pengeluaran dan pemasukan pada proses produksi agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri sangat diperlukan. Pada agroindustri ini pembukuan dilakukan oleh tenaga kerja yang telah ditunjuk sebelumnya. Adanya pencatatan administrasi keuangan merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri guna keberhasilan usaha mereka kedepannya.

i. Kemasan produk menarik

Sejauh ini produk yang dijual dipasaran oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri telah dikemas dalam kemasan yang cukup menarik. Untuk kemasan dodol apel biasanya dikemas dalam box dengan warna sesuai jenis apel yang digunakan dalam pembuatan dodol tersebut. Begitu pula dengan kripik apel, kripik apel dikemas dalam aluminium foil

dengan ukuran yang bermacam-macam diantaranya 50 gr super, 100 gr super, 50 gr standart, 100 gr standart. Selanjutnya untuk kemasan sari apel biasanya dikemas dalam ukuran 120 ml dan 200 ml. pengemasan yang menarik merupakan salah satu strategi yang dipakai oleh agroindustri dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk mereka.

2. Kelemahan

Kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

a. Modal

Modal merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan agroindustri. Modal yang kurang dapat menghambat pertumbuhan suatu usaha karena produsen tidak mempunyai biaya yang cukup untuk memproduksi barang atau jasa. Keterbatasan modal yang dimiliki oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri mengharuskan pihak “Bagus” meminjam modal kepada pihak lain yaitu bank.

b. Sumber Daya Manusia Rendah (Tenaga Kerja)

Berdasarkan penelitian dilapang dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh agroindustri apel dapat dikatakan masih rendah. Meskipun dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa pendidikan terakhir tenaga kerja adalah SMA, namun tenaga kerja yang mengenyam pendidikan terkhir SMP juga tidak kalah banyak, yakni dengan presentase sebesar 44,68%. Hal ini dapat berpengaruh pada tingkat pengetahuan tenaga kerja agroindustri dalam hal penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi.

c. Promosi belum efektif

Promosi memiliki fungsi yang penting dalam menginformasikan mengenai keberadaan produk kepada konsumen supaya konsumen bersedia untuk membeli produk tersebut. sejauh ini promosi yang dilakukan oleh agroindustri ini hanya dengan menyebarkan brosur, stiker, radio dan memasang spanduk. Brosur diberikan biasanya pada saat mengikuti kegiatan pameran. Stiker biasanya diletakkan ditempat-tempat wisata. Begitu juga dengan spanduk, pemasangan spanduk biasanya dipasang masih dalam satu

wilayah. Hal ini dapat menjadikan produk-produk tersebut kurang dikenal oleh masyarakat luar daerah.

d. Kurangnya tempat parkir

Tempat parkir merupakan salah satu sarana yang penting demi kenyamanan pengunjung atau kosumen. Kenyamanan pengunjung atau konsumen juga akan mempengaruhi pembelian konsumen.

B. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar agroindustri, dimana lingkungan eksternal ini mencakup peluang dan ancaman.

1. Peluang

Peluang merupakan suatu kondisi dari luar agroindustri, peluang ini biasanya memberikan dampak positif terhadap agroindustri. Diantara peluang-peluang yang dimiliki oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

a. Dukungan pemerintah daerah

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah biasanya berupa pelatihan-pelatihan mengenai penggunaan teknologi baru, bantuan permodalan, bantuan fasilitas atau sarana produksi.

b. Kontinuitas bahan baku

Ketersediaan bahan baku berupa apel merupakan salah satu peluang yang sangat penting bagi agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dalam kegiatan produksinya. Bahan baku agroindustri ini biasanya didapatkan dari petani mitra dan para pedagang. Apabila ketersediaan bahan baku tidak kontinyu maka akan berpengaruh terhadap proses produksi dan pendapatan agroindsutri tersebut.

c. Lokasi agroindustri mudah dijangkau

Pemilihan lokasi produksi merupakan salah satu faktor yang turut berpengaruh terhadap perkembangan agroindustri. Lokasi produksi yang mudah dijangkau oleh konsumen merupakan peluang tersendiri bagi produsen untuk menarik minat konsumen supaya mereka membeli produk olahan apel agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Selain itu, proses transaksi jual

beli dengan para pedagang maupun konsumen menjadi lebih mudah sehingga memperlancar kegiatan pemasaran agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri.

d. Kemudahan kredit modal usaha

Dewasa ini lembaga keuangan yang menawarkan pinjaman kredit dalam bentuk modal usaha, dimana bunga pinjaman yang ditawarkan setiap bulannya cukup murah. Murahnya bunga pinjaman tersebut memberikan peluang bagi produsen agroindustri apel untuk mengajukan kredit guna mengembangkan usaha mereka.

e. Produk telah dikenal masyarakat

Agroindustri yang sudah berdiri kurang lebih 10 tahun ini membuat sebagian besar produknya telah dikenal oleh masyarakat. Produk yang telah dikenal oleh masyarakat ini membuat agroindustri ini memiliki pelanggan tetap.

f. Perluasan pasar

Perluasan pasar dapat dijadikan sebagai salah satu strategi yang tepat bagi agroindustri apel untuk memperkenalkan produk mereka kepada konsumen. Meskipun pangsa pasar yang dijangkau oleh agroindustri cukup luas, akan tetapi dengan adanya perluasan pasar maka dapat berpengaruh pada perkembangan usaha mereka.

g. Pengembangan produk

Saat ini produk olahan apel yang telah diproduksi oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebanyak empat macam produk, yakni kripik apel, dodol apel, jenang apel, dan sari apel. Keempat jenis olahan produk tersebut sudah sering ditemui. Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin ketat akan lebih baik jika apel sebagai bahan baku dikembangkan lagi, misalnya menjadi apel yang kemudian diolah menjadi permen apel.

2. Ancaman

a. Masuknya pesaing baru

Persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan banyaknya persaingan produk-produk yang sejenis maupun dengan produk lain. Dewasa

ini di Kota Wisata Batu bermunculan agroindustri yang memproduksi produk olahan apel dengan menawarkan harga yang cukup bersaing yang dapat menarik konsumen supaya konsumen bersedia membeli produk-produk tersebut. Begitu juga agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri juga mempunyai pesaing, salah satu yang menjadi pesaing UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah kusuma agrowisata.

b. Fluktuasi harga bahan baku

Produsen kerap menghadapi ancaman berupa harga bahan baku yang fluktuatif. Di sisi lain produsen juga harus tetap memproduksi olahan apel meskipun harga bahan baku mahal. Oleh karena itu, produsen harus tetap mengantisipasi supaya saat harga bahan baku mengalami kenaikan tidak sampai mengganggu jalannya proses produksi produk olahan apel.

c. Adanya produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk pengganti, yang mana produk tersebut sudah ada dipasaran. Hal ini menjadi salah satu hambatan bagi produsen olahan apel karena apabila konsumen sudah merasa jenuh dengan produk yang sudah lama, maka konsumen akan tertarik untuk mencoba produk-produk yang baru. Beralihnya konsumen dari produk lama ke produk baru tentunya dapat membuat kapasitas produksi dan volume penjualan mengalami penurunan.

d. Perubahan selera konsumen

Konsumen merupakan tujuan akhir dari suatu penjualan. Dimana selernya terhadap suatu produk kadang-kadang berubah. Misalnya, saat ini konsumen lebih menyukai dodol apel manalagi namun di lain waktu selera konsumen beralih pada dodol apel rumebeuty, tanpa memperdulikan musim dari apel tersebut.

e. Daya beli konsumen rendah

Produk olahan apel merupakan produk normal, yakni jumlah permintaan akan tinggi jika pendapatan masyarakat juga meningkat. Oleh karena itu, apabila harga produk mahal dan daya beli masyarakat rendah maka konsumen lebih memilih untuk tidak membelinya dan konsumen akan mengalokasikan

uangnya untuk membeli produk lain yang lebih penting. Oleh karena itu, rendahnya daya beli masyarakat juga menjadi ancaman bagi produsen.

f. Adanya perusak harga

Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat para pengusaha harus dapat menerapkan strategi yang tepat. Tidak sedikit agroindustri lain yang menjual produk mereka dengan harga yang lebih murah. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi agroindustri yang lain. Perusak harga juga menjadi salah satu ancaman bagi agroindustri UD. Bagus Agriseta Mandiri karena ditakutkan konsumen akan beralih mengkonsumsi produk yang lebih murah daripada produk yang diproduksi oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri.

5.4.2 Penentuan Skor Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Penentuan skor dalam penelitian ini diperoleh dari hasil perkalian antara presentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap kemajuan usaha agroindustri apel.

A. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor internal agroindustri yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting dan dapat memberikan kontribusi terhadap kelangsungan usaha. Beberapa faktor penting yang menyusun IFAS disusun berdasarkan klasifikasinya yaitu kekuatan dan kelemahan, setelah itu diberikan bobot, rating dan skor. Matriks IFAS dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Matriks IFAS Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

No	Faktor Strategis Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
1	Ketersediaan bahan baku	11,69	4	46,76
2	Daya tahan produk	7,79	3	23,37
3	Teknologi yang digunakan	6,49	4	25,96
4	Pengalaman dari produsen	14,29	4	57,16
5	Administrasi keuangan tercatat	5,19	2	10,38
6	Kemasan produk menarik	5,19	2	10,38
7	Merk dan label produk	2,6	3	7,8
8	Lokasi agroindustri strategis	5,19	4	20,76
9	Ada surat ijin usaha	9,09	3	27,27
Total skor kekuatan		67,52	29	229,84
2	Kelemahan (W)			
10	Promosi belum efektif	2,6	2	5,2
11	Modal	14,29	1	14,29
12	Kurangnya tempat parkir	1,3	3	3,9
13	Kualitas sumber daya manusia	14,29	3	42,87
Total skor kelemahan		32,48	9	66,26
Total skor lingkungan internal		100		296,1
Selisih skor lingkungan internal				163,58

Sumber : Data Primer Diolah, 2011

Keterangan :

Nilai Rating Untuk Kekuatan Dan Peluang

- 4 = Sangat berpengaruh
- 3 = Berpengaruh
- 2 = Kurang berpengaruh
- 1 = Tidak berpengaruh

Nilai Rating Untuk Kelemahan Dan Ancaman

- 1 = Sangat berpengaruh
- 2 = Berpengaruh
- 3 = Kurang berpengaruh
- 4 = Tidak berpengaruh

Dari tabel diatas diketahui bahwa total skor kekuatan yang dimiliki oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri lebih besar dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri, yakni sebesar 229,84 sedangkan skor kelemahan yang dimiliki adalah sebesar 66,26. Dimana pada posisi kekuatan pengalaman produsen merupakan faktor tertinggi dengan skor 57,16. Pengalaman produsen merupakan kekuatan tersendiri yang dimiliki oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri, hal ini dikarenakan dengan adanya pengalaman dari produsen maka UD. Bagus Agriseta Mandiri sedikit banyak mengetahui keadaan yang dihadapi sehingga produsen dapat melakukan tindakan untuk mengantisipasi

keadaan yang tidak diinginkan. Selanjutnya diikuti oleh ketersediaan bahan baku dengan skor 46,76. Kemudian jika dilihat dari sisi kelemahannya, yang menjadi kendala besar diantaranya adalah kualitas sumber daya manusia dan modal dengan skor masing-masing sebesar 42,87 dan 14,29. Kualitas sumber daya manusia dan modal menjadi sangat penting bagi kehidupan suatu perusahaan untuk tetap dapat memproduksi produk atau jasa. Dari kekuatan dan kelemahan didapatkan total skor sebesar 286,92 dengan selisih 143,4.

Pada sisi eksternal, agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri terdiri dari beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap usaha yang dijalankan. Faktor tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman kemudian disusun dalam sebuah matriks EFAS dimana cara yang digunakan dalam penyusunan matriks EFAS sama seperti pembuatan matriks IFAS. Hasil penyusunan matriks EFAS dapat dilihat pada Tabel 15.

Dari Tabel 15 ini dapat diketahui bahwa jumlah total skor antara peluang dan ancaman adalah 290,37. Skor untuk peluang sendiri adalah 172,33 dimana peluang yang paling besar skornya adalah kontinuitas bahan baku dan kemudahan kredit modal usaha serta produk telah dikenal oleh masyarakat. Jika bahan baku mudah diperoleh maka proses produksi juga tidak mengalami kendala yang berarti, agroindustri dapat terus memproduksi apalagi adanya kredit modal usaha yang memberikan kemudahan produsen dalam peminjaman modal. Skor ancaman yang dimiliki oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah 118,04 dan ancaman yang memiliki skor tertinggi yakni masuknya pesaing baru, fluktuasi harga bahan baku dan adanya perusak harga. Pesaing baru merupakan salah satu ancaman yang perlu diwaspadai oleh setiap agroindustri. Bisa jadi pesaing baru ini memiliki diversifikasi produk yang lebih banyak atau unggul sehingga konsumen akan berpindah ke produk baru tersebut. Ancaman tersebut menjadi lebih rumit jika pesaing baru tersebut memberikan harga yang lebih murah. Dari total skor peluang dan ancaman diperoleh selisih skor sebesar 54,29.

Tabel 15. Matriks EFAS Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Peluang (O)			
1	Dukungan pemerintah daerah	6,03	3	18,09
2	Pengembangan produk	6,03	3	18,09
3	Produk telah dikenal masyarakat	8,43	3	25,29
4	Kontinuitas bahan baku	10,84	4	43,36
5	Perluasan pasar	6,03	4	24,12
6	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	6,03	3	18,09
7	Kemudahan kredit modal usaha	8,43	3	25,29
	Total skor peluang	51,82	23	172,33
2	Ancaman (T)			
1	Fluktuasi harga bahan baku	8,43	3	25,29
2	Masuknya pesaing baru	10,84	2	21,68
3	Perubahan selera konsumen	7,22	3	21,66
4	Adanya produk substitusi	6,03	3	18,09
5	Daya beli konsumen rendah	7,23	2	14,46
6	Perusak harga	8,43	2	16,86
	Total skor ancaman	48,18	15	118,04
	Total skor lingkungan eksternal	100		290,37
	Selisih skor lingkungan eksternal			54,29

Sumber : Data Primer Diolah, 2011

Keterangan :

Nilai Rating Untuk Kekuatan dan Peluang

- 4 = Sangat berpengaruh
- 3 = Berpengaruh
- 2 = Kurang berpengaruh
- 1 = Tidak berpengaruh

Nilai Rating Untuk Kelemahan dan Ancaman

- 1 = Sangat berpengaruh
- 2 = Berpengaruh
- 3 = Kurang berpengaruh
- 4 = Tidak berpengaruh

B. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

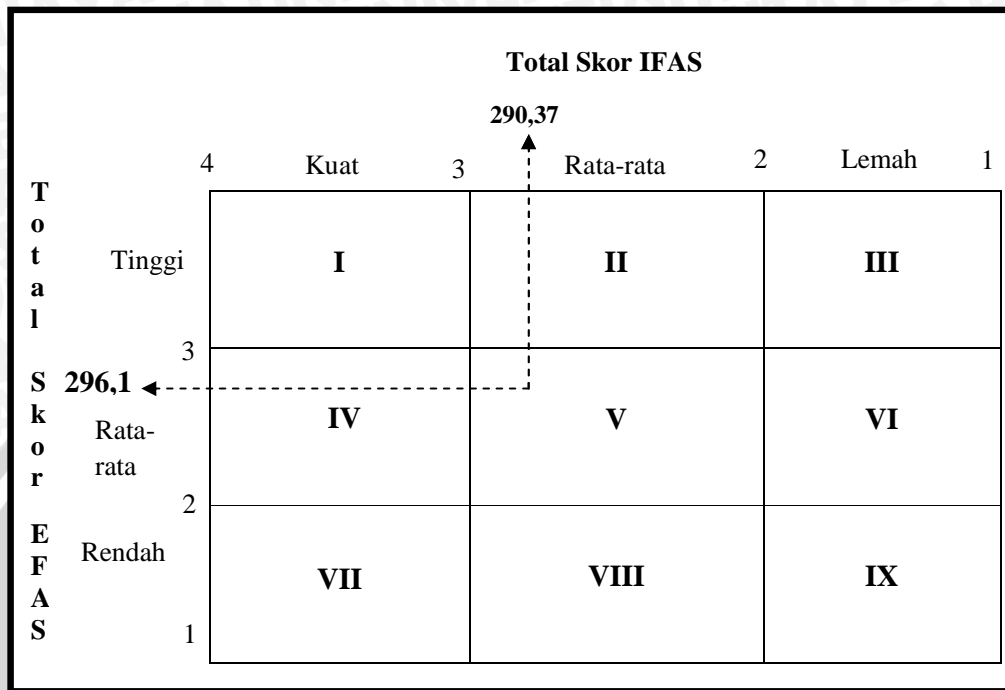
Matriks internal-eksternal (*Internal-Eksternal* atau *IE Matrix*) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Penentuan posisi agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri didasarkan pada total skor faktor internal dan eksternal agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Total skor internal berada pada sumbu horisontal, sedangkan total skor faktor eksternal berada pada sumbu vertikal. Pada sumbu X dari matriks IE terdapat 3 bagian skor yaitu skor 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Begitu pula

pada sumbu Y yang dipakai untuk faktor eksternal, skor 1,0 sampai 1,99 adalah rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Dari hasil analisis untuk agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri diperoleh total skor untuk faktor internal adalah sebesar 296,1 yang didapatkan dari penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan. Total skor dari faktor eksternal sendiri adalah sebesar 290,37 yang diperoleh dari penjumlahan total skor peluang dan total skor ancaman. Matriks IE untuk agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dilihat pada Gambar 10.

Dari Gambar 10, terlihat kombinasi total skor IFAS dan EFAS yang berada pada sel V. David (2009) menyatakan bahwa sel V dapat ditangani baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan.

Pelaksanaan strategi berkaitan dengan menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit maka agroindustri dapat memperkuat posisi usahanya dibanding dengan industri sejenis. Strategi yang dapat digunakan adalah dengan mempertahankan dan menambah kualitas usaha yang didalamnya mencakup kualitas karyawan, kualitas produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan kepada konsumen. Terdapat keterkaitan antara kualitas sumberdaya manusia dengan produk yang dihasilkan, sehingga dengan meningkatkan kualitas pekerja maka kualitas produk juga dapat dinaikkan lagi. Selain itu strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan produk. Pengembangan produk ini dapat dilakukan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau dengan memodifikasi produk yang ada saat ini.



Gambar 10. Matriks IE Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

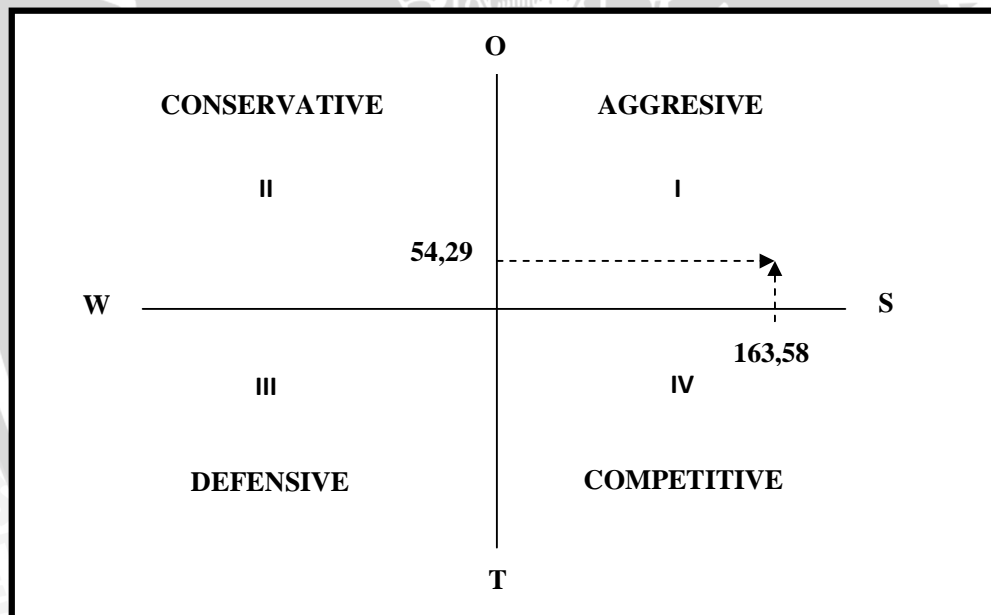
C. Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* merupakan matriks yang terdiri dari empat kuadran, dimana masing-masing kuadran terdapat alternatif yang mungkin sesuai dengan keadaan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri. Menurut Pratama (2010) penyusunan matriks ini dilakukan dengan peletakkan selisih total skor pada matriks IFAS dan EFAS pada sumbu absis dan ordinat. Melalui pertemuan dua titik tersebut dapat diketahui letaknya pada salah satu kuadran yang ada. Hasil analisis matriks *Grand Strategy* pada agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat dilihat pada Gambar 11.

Pada Gambar 11 diketahui bahwa posisi agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri berada pada kuadran I. Kuadran I merupakan posisi dimana perusahaan menempati posisi agresif, perusahaan berada pada posisi pertumbuhan pasar yang tinggi serta memiliki kompetitif yang kuat. Pada strategi ini perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk mengurangi kelemahan serta meraih peluang untuk menghindari ancaman eksternal. Perusahaan dapat terus berkonsentrasi pada pemasaran yang saat ini sedang dijalankan serta dapat

melakukan strategi seperti penentrasi pasar dan pengembangan produk dengan melakukan inovasi-inovasi baru terhadap produk yang berbahan baku apel .

Selain melakukan strategi tersebut, perusahaan juga dapat melakukan beberapa tindakan, misalnya apabila agroindustri memiliki ketersediaan sumber daya yang memadai, agroindustri dapat melakukan strategi *backward*, yaitu dengan meningkatkan kontrol atas pemasok agroindustri dalam hal ini berkaitan dengan bahan baku maupun bahan pendukung. Selanjutnya yakni strategi *forward* dengan memperluas saluran distribusi supaya lebih dekat dengan konsumen. Hal ini dilakukan supaya daerah pemasaran produk apel lebih luas dan *horizontal integration*, misalnya dengan melakukan diversifikasi produk serta inovasi produk untuk memperluas pangsa pasar.



Gambar 11. Matriks Grand Strategi Agroindustri Apel UD. Bagus Agriseta Mandiri

D. Penentuan Alternatif Strategi dalam Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang merupakan faktor-faktor strategis agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri dalam pengembangan usahanya. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas

bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri apel dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Penentuan alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 16.



Tabel 16. Penentuan Alternatif Strategi Pada Pengembangan Agroindustri Apel

UD. Bagus Agriseta Mandiri

<p>Faktor Internal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan bahan baku (S₁) • Pengalaman dari produsen (S₂) • Merk dan label produk (S₃) • Teknologi yang digunakan (S₄) • Daya tahan produk (S₅) • Lokasi agroindustri strategis (S₆) • Ada surat izin usaha (S₇) • Administrasi keuangan tercatat (S₈) • Kemasan produk menarik (S₉) 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modal (W₁) • Kualitas sumber daya manusia (W₂) • Promosi belum efektif (W₃) • Kurang tempat parkir (W₄)
<p>Faktor Eksternal</p> <p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan pemerintah daerah (O₁) • Kontinuitas bahan baku (O₂) • Lokasi agroindustri mudah dijangkau (O₃) • Kemudahan kredit modal (O₄) • Produk telah dikenal masyarakat (O₅) • Perluasan pasar (O₆) • Inovasi produk (O₇) 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> A. membuka lahan baru untuk menanam bahan baku (S₁, O₂, O₃, S₆) B. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar (S₃, S₄, S₅, S₉, O₂, O₅, O₆) C. Memperluas pasar (S₂, S₇, S₈, O₁, O₄, O₅, O₆) D. Meningkatkan kapasitas produksi produk olahan, melakukan inovasi dan diversifikasi produk (O₇) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Membuka outlet didaerah lain, bekerjasama dengan bank yang memberikan bunga rendah, bekerjasama dengan pemerintah daerah dan meningkatkan promosi (W₁, W₂, W₃, W₄, O₁, O₂, O₄, O₅, O₆, O₇) B. Membangun tempat parkir (W₇)
<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masuknya Pesaing Baru (T₁) • Fluktuasi Harga Bahan Baku (T₂) • Adanya Produk Substitusi (T₃) • Perubahan Selera Konsumen (T₄) • Daya Beli Konsumen Rendah (T₅) • Perusak Harga (T₆) 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Meningkatkan dan mempertahankan kemitraan dengan para petani (S₁, S₆, T₂) B. Melakukan segmentasi dan memperbaiki kualitas produk (T₃, T₄, T₅, T₆, S₂, S₃, S₄, S₅, S₇, S₈, S₉) C. Inovasi dan diversifikasi produk (S₁, S₂, S₃, S₄, S₅, S₆, S₇, S₈, S₉, T₁, T₃, T₄, T₅) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan dan melakukan inovasi produk (W₂, W₃, T₃, T₄) B. Memperluas daerah pemasaran dan meningkatkan kinerja pemasaran untuk mempercepat distribusi (T₁, W₃,) C. Kerjasama dengan bank yg memberikan bunga rendah (T₂, W₁, W₄)

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 16. diatas diperoleh 12 strategi alternatif yang terdiri dari 4 alternatif strategi WO, 2 alternatif strategi WO, 3 alternatif strategi ST, dan 3 alternatif strategi WT. Dari keseluruhan strategi alternatif ini kemudian disederhanakan untuk mendapatkan alternatif strategi yang tepat bagi pengembangan agorindustri. Sehingga dari 12 strategi tersebut disederhanakan menjadi 3 strategi utama, strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk melakukan inovasi dan diversifikasi produk serta mempertahankan sekaligus meningkatkan kualitas produk olahan apel, (gabungan strategi SO-A, SO-D, ST-A, ST-B, ST-C).
2. Memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi terutama di daerah wisata baik itu diluar maupun didalam Kota Wisata Batu. Selanjutnya integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru UD. Bagus Agriseta Mandiri guna meningkatkan volume penjualan dalam upaya meningkatkan modal perusahaan, (gabungan strategi SO-B, SO-C, WO-B, WT-B, WT-C).
3. Bekerja sama dengan pemerintah daerah terutama dengan DISPERINDAG untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dengan mengadakan pelatihan, (gabungan strategi WT-A, WO-A).

5.4.3 Analisis Strategi Pengembangan Dengan Menggunakan QSPM

(Quantitative Strategy Planning Matrix)

Analisis QSPM merupakan analisis secara kuantitatif yang bertujuan untuk menyusun stategi yang paling utama yang harus dilaksanakan. Alternatif strategi tersebut diperoleh dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam analisis SWOT dapat diambil tiga macam strategi yang dapat diaplikasikan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri. Strategi tersebut perlu dilakukan analisis menggunakan QSPM supaya dapat diketahui strategi mana yang harus diutamakan. Mengenai perhitungan analisis QSPM dengan jelas dapat dilihat pada Lampiran 3.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis QSPM, diperoleh nilai untuk strategi satu sebesar 763,18; strategi dua sebesar 773,09; dan strategi tiga sebesar 616,82 sehingga strategi yang harus diutamakan yaitu strategi dua kemudian strategi satu dan yang terakhir strategi tiga. Strategi-strategi tersebut antara lain :

1. Memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi terutama di daerah wisata baik itu diluar maupun didalam Kota Wisata Batu. Selanjutnya integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru UD. Bagus Agriseta Mandiri guna meningkatkan volume penjualan dalam upaya meningkatkan modal perusahaan.
2. Mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk melakukan inovasi dan diversifikasi produk serta mempertahankan sekaligus meningkatkan kualitas produk olahan apel.
3. Bekerja sama dengan pemerintah daerah terutama dengan DISPERINDAG untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dengan mengadakan pelatihan.

5.4.4 Implementasi Strategi

Berdasarkan analisis SWOT dan QSPM yang telah dilakukan diatas maka didapatkan tiga strategi yang dapat diaplikasikan di UD. Bagus Agriseta Mandiri. Ketiga strategi tersebut dapat dijalankan dengan cara sebagai berikut :

1. Memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi terutama di daerah wisata baik itu diluar maupun didalam Kota Wisata Batu. Selanjutnya integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru UD. Bagus Agriseta Mandiri guna meningkatkan volume penjualan dalam upaya meningkatkan modal perusahaan.

Promosi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan pada umumnya dan khususnya oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri untuk mengenalkan produk mereka kepada konsumen sehingga konsumen tertarik untuk mengkonsumsi produk tersebut. Promosi dapat dilakukan melalui dunia

maya seperti situs jejaring sosial, hal ini dinilai efektif karena produk tersebut dapat dilihat bagi mereka yang tertarik. Dengan promosi dapat dikatakan bahwa UD. Bagus Agriseta Mandiri dapat melakukan perluasan pasar sehingga produk olahan apel lebih dikenal oleh masyarakat. Perluasan jangkuan pemasaran keluar daerah Jawa Timur didukung oleh karakter UD. Bagus Agriseta Mandiri yang memiliki berbagai macam produk olahan apel. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri untuk meningkatkan jangkuan pemasaran adalah dengan membuka outlet di daerah lain. Dengan membuka outlet baru di daerah lain maka agroindustri atau perusahaan memiliki kesempatan untuk mempromosikan produknya di daerah tersebut sehingga modal mengalami peningkatan yang selanjutnya akan digunakan untuk kelangsungan agroindustri atau perusahaan.

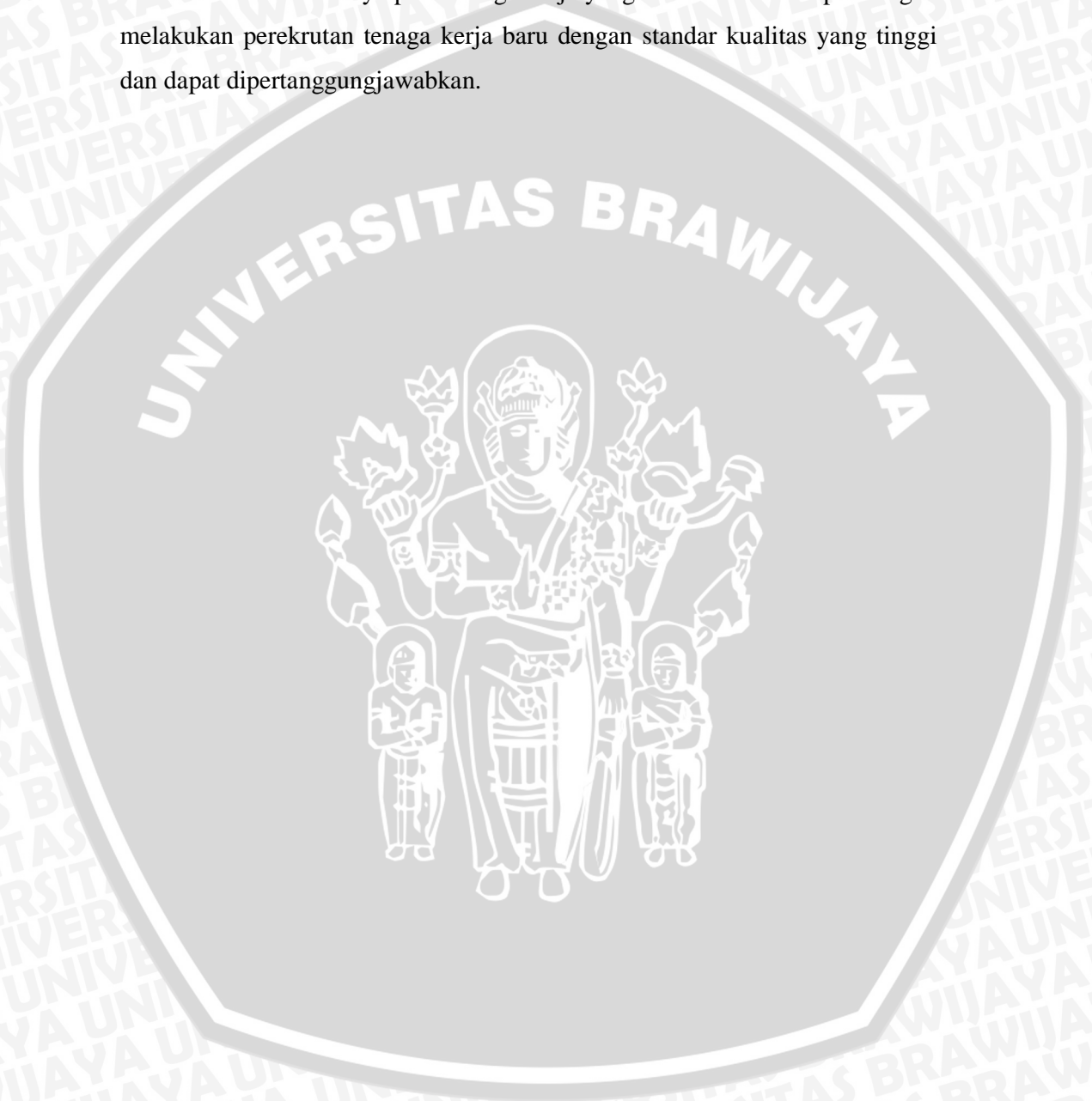
2. Mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk melakukan inovasi dan diversifikasi produk serta mempertahankan sekaligus meningkatkan kualitas produk olahan apel.

UD. Bagus Agriseta Mandiri memproduksi beberapa macam produk olahan apel. Dengan penggunaan teknologi yang optimal diharapkan dapat menciptakan inovasi dan diversifikasi produk sehingga konsumen tidak pindah ke produsen yang lain, misal dari segi bentuk maupun kemasan yang dibuat semenarik mungkin sehingga konsumen merasa puas dengan produk yang ditawarkan. Inovasi dan diversifikasi produk juga tidak lepas dari kualitas produk, kualitas produk yang sudah sesuai dengan selera konsumen dapat terus dipertahankan namun akan lebih baik jika ditingkatkan, peningkatan kualitas produk dapat dilakukan dengan meningkatkan daya tahan produk.

3. Bekerja sama dengan pemerintah daerah terutama dengan DISPERINDAG untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dengan mengadakan pelatihan.

Kualitas tenaga kerja juga menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Kualitas produk yang dihasilkan juga dipengaruhi oleh kualitas tenaga kerja. Tenaga kerja yang berkualitas cenderung memiliki kreatifitas yang tinggi sehingga memunculkan ide-ide yang dapat digunakan oleh perusahaan.

Tenaga kerja yang berkualitas dapat diperoleh dari pemberian pelatihan secara intensif khususnya pada tenaga kerja yang sudah ada dan dapat dengan melakukan perekrutan tenaga kerja baru dengan standar kualitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut :

1. Berdasarkan analisis lingkungan internal agroindustri diperoleh bahwa yang menjadi kekuatan adalah ketersediaan bahan baku, daya tahan produk, teknologi yang digunakan, pengalaman dari produsen, administrasi keuangan tercatat, kemasan produk menarik, merk dan label produk, lokasi agroindustri strategis serta adanya surat ijin usaha. Selanjutnya yang menjadi kelemahan adalah promosi masih belum efektif, ketebatasan modal, kurangnya tempat parkir, dan kualitas sumber daya manusia (TK).
2. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal agroindustri diperoleh bahwa yang menjadi peluang diantaranya adalah adanya dukungan pemerintah daerah, pengembangan produk, produk telah dikenal masyarakat, kontinuitas bahan baku, perluasan pasar, lokasi agroindustri mudah dijangkau, dan kemudahan kredit modal. Ancamannya sendiri adalah fluktuasi harga bahan baku, masuknya pesaing baru, perubahan selera konsumen, adanya produk substitusi, daya beli konsumen rendah, dan adanya perusak harga.
3. Berdasarkan hasil analisis matriks yang digunakan maka didapatkan :
 - a. Matriks Internal – Eksternal (IE), diperoleh total jumlah untuk IFAS dan EFAS masing-masing sebesar 296,1 dan 290,37. Dimana posisi agroindustri pada matriks IE berada pada kuadran V.
 - b. Matriks *Grand Strategy*, pada matriks ini agroindustri berada pada kuadran I yaitu pada posisi *agressive*.
 - c. Berdasarkan analisis QSPM bahwa strategi utama yang sesuai untuk pengembangan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah memperluas daerah pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar seperti meningkatkan promosi. Dan integrasi horizontal, hal ini dapat dilakukan dengan membuka cabang outlet baru UD. Bagus Agriseta Mandiri.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis dalam rangka menunjang pengembangan agroindustri apel UD. Bagus Agriseta Mandiri adalah :

1. Membuka outlet baru, dengan dibukanya outlet baru didaerah lain maka produk olahan apel akan lebih dikenal oleh masyarakat. Akan lebih baik jika UD. Bagus Agriseta Mandiri memiliki situs website atau blog sendiri.
2. Agroindustri dapat melakukan diversifikasi produk, baik dari segi bentuk maupun ukuran. Misalnya bentuk minuman sari apel didiversifikasi menjadi kotak. Menciptakan inovasi produk, misalnya permen apel.
3. Agroindustri melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat dalam kegiatan promosi produk dan pelatihan tenaga kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony R n J. Dearden dan N. M. Bedford. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Kelima*. Erlangga. Jakarta.
- Ashari, Semeru. 2006. *Hortikultura Aspek Budidaya*. UI Press. Malang.
- Antara. 2004.
www.jambiprov.go.id/pages/jaip/laporan.../laporan_antara_bab_3.pdf
- Baharsyah.1992. *Agroindustri Sebuah Alternatif*. Gramedia. Jakarta.
- BPS. 2010. *Jumlah Angka Pengangguran Berkurang*. Jakarta.
- BPS. 2010. *Kota Batu Dalam Angka*. Kota Wisata Batu.
- David, Fred. R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Demaswati, Nungky. *Strategi Pengembangan Agroindustri Bakpao Waluh Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Masyarakat*. 2008. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- DISPERINDAG. 2010. *Agroindustri Apel Kota Wisata Batu 2006-2009*. Kota Wisata Batu.
- DISPERTA. 2010. *Potensi Pertanian Desa Bumiaji Kecamatan bumiaji*. Kota Wisata Batu.
- Djamhari, Choirul. 2004. *Orientasi pengembangan agroindustri skala kecil dan menengah; rangkuman pemikiran*.
- Kangmas. 2011. *Konsep dan Teori Agribisnis*. Kangmas WordPress. Just Another WordPress. Com Site.
<http://dhkangmas.wordpress.com/2011/01/10/konsep-dan-teori-agribisnis/>
- Khadijah, Elok. *Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kerupuk Gelembung Udara*. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. PT Prenhallindo. Jakarta
- Lipsey, 1995. *Mikro Ekonomi*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Mangunwidjaja, dkk. 2001. *Agroindustri : Peran, Prospek dan Perkembangannya Di Indonesia*. Jurusan Teknologi Industri Pertanian. IPB.

- Maulani, Robith. 2005. *Analisis Strategi Pengembangan Jenang Apel*. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Novelia, Ayu Risky. 2010. *Strategi Pengembangan Agroindustri Kripik Kentang Pada Skala Usaha Kecil Dan Menengah*. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- Novizar, Meuthi An – Nisa. 2009. Pertanian dan Agribisnis. thianovceria.blogspot.com/.../pertanian-dan-agribisnis.html
<http://thianovceria.blogspot.com/2009/05/pertanian-dan-agribisnis.html>
- Paramita, Nidya. 2011. *Analisis Pengaruh Biaya Bauran Promosi Terhadap Volume Penjualan Produk Olahan Apel Pada CV. Bagus Agriseta Mandiri*. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Pengendalian, Jilid I*. Bina rupa Aksara. Jakarta.
- Pratama, Yowan. 2007. *Agroindustri Penyulingan Minyak Daun Cengkeh*. <http://pmiisurabaya.awardspace.com/detailartikel.php?judul=Agroindustri%20Penyulingan%20Minyak%20Daun%20Cengkeh>
webku.cz.cc/search/konsep-agroindustri/ - Malaysia
- Putro, Hendro. 2010. *Analisis Strategi Pengembangan Produk Olahan Kusuma Agrowisata Batu*. FP-UB (Tidak diterbitkan). Malang.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta.
- Rianse dan Abdi. 2009. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. Alfabeta. Bandung.
- Santoso, Imam. 2008. *Pengantar Agroindustri*. Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.

- Sastrowardoyo, S. 1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri Dalam Permodalan Agroindustri*. PPA CIDES VG. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2001. *Manajemen Strategi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Supriyono. 1985. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- . 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Supriyati dan Erma Suryani. 2006. *Peranan, Peluang dan Kendala Pengembangan Agroindustri di Indonesia*. Pusat Analisis Sosial.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- . 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Rajawali Pres. Jakarta.
- Wardhani, Febrianti Dian. *Analisis Usaha Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Pisang*. 2010. FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- White, B. 1989. *Agroindustri Industrialisasi Pedesaan dan Transformasi Pedesaan*. Simposium Industrialisasi Pusat Studi Pembangunan. Lembaga Penelitian. IPB. Bogor.
- Yani. 2011. *Pengertian Strategi*.
<http://id.shvoong.com/humanities/philosophy/2117278-pengertian-strategi/#ixzz1K2ya5iCl>

Lampiran 1. Matriks Urgensi Lingkungan Internal

No	Faktor Internal	Faktor yang lebih urgen												Σ	Bobot (%)	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l			m
1	Kekuatan (S)															
a	Ketersediaan bahan baku		a	a	d	a	a	a	a	a	a	k	a	m	9	11,69
b	Daya tahan produk	a		c	d	b	b	b	b	i	b	k	b	m	6	7,79
c	Teknologi yang digunakan	a	c		d	c	f	c	h	i	c	k	c	m	5	6,49
d	Pengalaman dari produsen	d	d	d		d	d	d	d	d	d	k	d	d	11	14,29
e	Administrasi keuangan tercatat	a	b	c	d	e	e	e	e	i	j	k	e	m	4	5,19
f	Kemasan produk menarik	a	b	f	d	e		f	h	i	f	k	f	m	4	5,19
g	Merk dan label produk	a	b	c	d	e	f		h	i	g	k	g	m	2	2,6
h	Lokasi agroindustri strategis	a	b	h	d	e	h	h		i	i	k	h	m	4	5,19
i	Ada surat ijin usaha	a	i	i	d	i	i	i	i		j	k	i	m	7	9,09
2	Kelemahan (W)															
j	Promosi belum efektif	a	b	c	d	j	f	g	i	j		k	l	m	2	2,6
k	Modal	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k		k	m	11	14,29
l	Kurangnya tempat parkir	a	b	c	d	e	f	g	h	i	l	k		m	1	1,3
m	Kualitas sumber daya manusia	m	m	m	d	m	m	m	m	m	m	m	m		11	14,29
	Jumlah														77	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Lampiran 2. Matriks Urgensi Lingkungan Eksternal

No	Faktor Eksternal	Faktor yang lebih urgen													Σ	Bobot (%)
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m		
1	Peluang															
a	Dukungan pemerintah daerah		a	c	d	e	a	a	a	i	j	a	l	m	5	6,03
b	Pengembangan produk	a		c	d	b	b	g	h	i	b	b	b	m	5	6,03
c	Produk telah dikenal masyarakat	c	c		c	e	c	g	h	i	j	e	c	c	7	8,43
d	Kontinuitas bahan baku	d	d	c		d	d	d	d	i	d	d	d	m	9	10,84
e	Perluasan pasar	e	b	e	d		f	g	h	e	e	e	l	m	5	6,03
f	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	a	b	c	d	f		g	f	f	j	f	f	m	5	6,03
g	Kemudahan kredit modal usaha	a	g	g	d	g	g		h	i	g	g	g	m	7	8,43
2	Ancaman															
h	Fluktuasi harga bahan baku	a	h	h	d	h	f	h		h	h	h	l	m	7	8,43
i	Masuknya pesaing baru	i	i	i	i	e	f	i	i		i	k	i	i	9	10,84
j	Perubahan selera konsumen	j	d	j	d	e	j	g	h	j		j	l	j	6	7,22
k	Adanya produk substitusi	a	b	c	d	e	f	g	k	k	k		k	k	5	6,03
l	Daya beli konsumen rendah	l	b	c	d	l	f	g	l	i	l	l		l	6	7,23
m	Perusak harga	m	m	c	m	m	m	m	m	i	j	k	l		7	8,43
Jumlah															83	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Lampiran 3. Analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*)

No.	Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
			Strategi I		Strategi II		Strategi III	
			(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Kekuatan (<i>Strenght</i>)								
1.	Ketersediaan bahan baku	11,69	4	46,47	3	35,07	4	46,47
2.	Daya tahan produk	7,79	4	31,16	4	31,16	4	31,16
3.	Teknologi yang digunakan	6,49	4	25,96	4	25,96	3	19,47
4.	Pengalaman dari produsen	14,29	4	57,16	4	57,16	3	42,87
5.	Administrasi keuangan tercatat	5,19	2	10,38	3	15,57	1	5,19
6.	Kemasan produk menarik	5,19	3	15,57	4	20,76	1	5,19
7.	Merk dan label produk	2,6	3	7,8	4	10,4	1	2,6
8.	Lokasi agroindustri strategis	5,19	4	20,76	4	20,76	3	15,57
9.	Ada surat ijin usaha	9,09	4	36,36	4	36,36	4	36,36
Kelemahan (<i>Weakness</i>)								
1.	Promosi belum efektif	2,6	4	10,4	4	10,4	4	10,4
2.	Modal	14,29	4	57,16	4	57,16	3	42,87
3.	Kurangnya tempat parkir	1,3	1	1,3	1	1,3	1	1,3
4.	Kualitas sumber daya manusia	14,29	4	57,16	4	57,16	4	57,16
Jumlah Bobot Kekuatan & Kelemahan		100						
Peluang (<i>opportunity</i>)								
1.	Dukungan pemerintah daerah	6,03	4	24,12	4	24,12	4	24,12
2.	Pengembangan produk	6,03	4	24,12	4	24,12	4	24,12
3.	Produk telah dikenal masyarakat	8,43	4	33,72	4	33,72	3	25,29
4.	Kontinuitas bahan baku	10,84	4	43,36	4	43,36	3	32,52
5.	Perluasan pasar	6,03	4	24,12	4	24,12	4	24,12
6.	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	6,03	4	24,12	4	24,12	2	12,06
7.	Kemudahan kredit modal usaha	8,43	4	33,72	4	33,72	3	25,29
Ancaman (<i>Threats</i>)								
1.	Fluktuasi harga bahan baku	8,43	4	33,72	4	33,72	3	25,29
2.	Masuknya pesaing baru	10,84	4	43,36	4	43,36	4	43,36
3.	Perubahan selera konsumen	7,22	4	28,88	4	28,88	3	21,66
4.	Adanya produk substitusi	6,03	3	18,09	3	18,09	2	12,06
5.	Daya beli konsumen rendah	7,23	4	28,92	4	28,92	2	14,46
6.	Perusak harga	8,43	3	25,29	4	33,72	2	16,86
Jumlah Bobot Peluang & Ancaman		100						
Jumlah Total Attractiveness Scores (TAS)				763,18		773,09		616,82

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Lampiran 4. Daftar Nama Agroindustri Apel Kota Wisata Batu Tahun 2006-2009

No	Nama Perusahaan	Nama Produk	Nomor Ijin
1	SARI APEL NANDA	Sari apel	530/200/422.209/TDI/2006
2	UD. BOGALINA	Sirup Apel	530/045/422.208/TDI/2010
3	PERMATA AGRO MANDIRI	Pia Apel	530/002/422.208/TDI/2010
4	UD. TANGGA JAYA	Tonik Apel	530/011/422.208/TDI/2010
5	CV. PANDERMAN MITRA MANDIRI	Kripik Apel	530/017/422.208/TDI/2010
6	AGROKRIDA GROUP	Sari Apel	530/033/422.208/TDI/2010
7	LEZTI JAYA	Kripik Pisang	530/020/422.504/TDI/2009
8	CV. CITRA BAROKAH AKBAR ANUGERAH	Kripik Apel	530/023/422.504/TDI/2009
9	KHARISMA	Kripik Apel	530/024/422.504/TDI/2009
10	S A S	Kripik Apel	530/027/422.504/TDI/2009
11	SLI - BUMI PERWIRA	Sari Apel	530/031/422.504/TDI/2009
12	NOPPY AGRO INDUSTRI	Sari Apel	530/045/422.504/TDI/2009
13	AMBATA AGRO MANDIRI	Sari apel	530/072/422.504/TDI/2009
14	KUB PAC IPNU-IPPNU	Sari Apel	530/421/422.209/TDI/2008
15	ANDHINI	kripik apel	530/001/422.504/TDI/2009
16	AGRO CITRA ABADI	dodol apel	530/011/422.504/TDI/2009
17	LM 3 DARUSSALAM AN NASHR SARI APEL TASNIM	Air Apel Siap Untuk Dikonsumsi	530/015/422.504/TDI/2009
18	ADAM'S APPLE	Sari Apel	530/019/422.504/TDI/2009
19	VIDA	Sirup Apel	530/393/422.209/TDI/2008
20	MITRA MIRA SARI APEL	Sari apel	530/400/422.209/TDI/2008
21	AGUNG PUTRA	Sari Apel	530/370/422.209/TDI/2008
22	SHELOBEST	Sari apel	530/373/422.209/TDI/2008
23	CV ANUGERAH AMERTA	Sari apel	530/374/422.209/TDI/2008
24	EXCELLENT FRUITS UNIT II	kripik apel	530/389/422.209/TDI/2008
25	REJEKI MULYO	Sari Apel, Sari Tamarilo	530/358/422.209/TDI/2008
26	SARI MURNI	Sari Apel	530/354/422.209/TDI/2008
27	CV ECHA AGRO INDUSTRI	Sari Apel	530/344/422.209/TDI/2008
28	CV KARYA PUTRA JAYA	Kripik Apel	530/349/422.209/TDI/2008
29	ANUGRAH BERSAMA	Sari Apel	530/320/422.209/TDI/2007
30	CV CHIKA MANDIRI	Sari Apel	530/327/422.209/TDI/2007
31	SARI SISTER	Kripik Apel, Kripik Nangka	530/339/422.209/TDI/2008
32	YAKAYA FRUIT	Jenang Apel, Jenang Nangka, Jenang Sirsak, Jenang	530/311/422.209/TDI/2007

No	Nama Perusahaan	Nama Produk	Nomor Ijin
33	ARYA	Sari Apel	530/294/422.209/TDI/2007
34	BUMIAJI PUTRA	Jenang Apel	530/296/422.209/TDI/2007
35	DUTA RASA ABADI	Sari Apel	530/200/422.209/TDI/2006
36	BINTANG MULTI BISNIS	Sari Apel	530/201/422.209/TDI/2006
37	BIG MIRACLE	Sari Apel	530/202/422.209/TDI/2006
38	PANORAMA	Sari Apel	530/217/422.209/TDI/2006
39	MANNASATRIA KUSUMA JAYA PERKASA	Sari Apel	530/221/422.209/TDI/2006
40	PALEM IJO	Kripik Apel	530/244/422.209/TDI/2006
41	CV. JAWARA MAKMUR ABADI	Sari Apel	530/245/422.209/TDI/2006
42	UD. MAJU MAKMUR	Tonik Apel	530/262/422.209/TDI/2006
43	NABILA ALYA	Sari Apel	530/282/422.209/TDI/2007

Sumber : Data Primer Diolah, 2010



Lampiran 5. Produk Olahan Apel Yang Diproduksi Oleh UD. Bagus Agriseta Mandiri



a. Jenang Apel



d. Dodol Apel Manalagi



b. Kripik Apel



e. Jenang Apel



c. Dodol Apel Romebeauty



f. Sari Apel

Lampiran 6. Daftar Nama Tenaga Kerja

No	Nama	Alamat
1	Arip Susanto	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
2	Titik Nur Faridah	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji
3	Erma Yulianti	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
4	Ainur Rohmah	Jl. Rahayu Banaran, Bumiaji
5	Rini Lutfiana	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
6	Fatmawati Indisari	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
7	Aminidin	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
8	Dewi Umrotin	Jl. Masjid Banaran, Bumiaji
9	Ainur Rosyidah	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
10	Ahmad Nasikin	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji
11	Lutfi Rukayah	Sumbergondo, Punten, Bumiaji
12	Masrurroh	Jl. Kampung Baru Banaran, Bumiaji
13	Sulistyowati	Bulukerto, Bumiaji
14	Maghfiroh	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
15	Rahayu Agustin	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
16	Erma Nur Chanifah	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
17	Nanang	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
18	Titik Susilowati	Jl. Masjid Bulukerto, Bumiaji
19	Minarsih	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
20	Nawiyah	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
21	Afrilinda Avella	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
22	Choirul Anam	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
23	Sri Wahyuni	Jl. Abu Ghonaim
24	Nikmatul Aziza	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji
25	Siswati	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
26	M. Iwan	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
27	M. Khoiruman	Jl. Koprak Kasdi Banaran, Bumiaji
28	Emilia Syaidatul	Jl. Masjid An-Nur Banaran, Bumiaji
29	Fatmawati	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji

30	Aminatus Solikha	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
No	Nama	Alamat
31	Siti Nur Chasanah	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
32	Siti Mubarakah	Jl. Masjid An-Nur Banaran, Bumiaji
33	Vina Dwi Susanti	Jl. Masjid An-Nur Banaran Bumiaji
34	Ninin Maulia	Jl. Durian Binangun, Bumiaji
35	Abdul Muntholib	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
36	Syaiful Hadi	Jl. Greja Sidomulyo
37	M. Qomarudin Al-Ayubi	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
38	Adi Setyawan	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji
39	Siti fatimah	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
40	Afifi	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
41	Alfan Juhari	Jl. Masjid An-nur Bumiaji
42	Ahmad Ridlo'i	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
43	M. Afyabinta	Karangploso
44	Fera Susanti	Sumbergondo Bumiaji
45	Irfan Zulkarnain	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji
46	Eka Puspitasari	Jl. Kopral Kasdi Banaran, Bumiaji
47	Suhartatik	Jl. Slamet Banaran, Bumiaji

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Lampiran 7. Daftar Nama Konsumen

No	Nama	Usia	Pendidikan terakhir	Pendapatan per bulan	Pekerjaan
1	Aisyah	21-30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
2	Halim	21-30	S1	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
3	Utami	21-30	SMA	< Rp 500.000,-	Mahasiswa
4	Hajindra	21-30	SMA	<Rp 500.000,-	Mahasiswa
5	Yusuf	21-30	SMA	Rp 500.000-1.000.000,-	Mahasiswa
6	Putri	21-30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
7	Dyah	< 20	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
8	Noor Maghfiroh	< 20	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
9	Dian	21- 30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
10	Masnaul	21-30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
11	Hanin	21-30	S1	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
12	Novita	21-30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Mahasiswa
13	Ahmad	21-30	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Karyawan
14	Ani Widya Astuti	21-30	SMA	Rp 2.000.000,- sd Rp 3.000.000,-	Karyawan
15	Sudibyoy	31-40	SMA	Rp 2.000.000,-sd Rp 3.000.000,-	Karyawan
16	Khoirul	31-40	S1	Rp 1.000.000,- sd Rp 2.000.000,-	Karyawan
17	Arif	31-40	SMA	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Wiraswasta
18	Dewi lestari	21-30	SMA	< Rp 500.000,-	Wiraswasta
19	Ibu Budiono	21-30	S1	> Rp 3.000.000,-	Wiraswasta
20	Lely Fauzia	31-40	S1	Rp 2.000.000,- sd Rp 3.000.000,-	Wiraswasta
21	Paiman	41-50	SMP	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Petani
22	Budi	31-40	S1	Rp 500.000,- sd Rp 1.000.000,-	Pegawai
23	Ani	41-50	SMP	< Rp 500.000,-	Petani
24	Usman Hadi	41-50	S1	Rp 1.000.000,- sd Rp 2.000.000,-	Guru
25	Muqoddimah	31-40	S1	Rp 2.000.000,- sd Rp 3.000.000,-	Guru
26	Budi	41-50	S1	> Rp 3.000.000,-	Pegawai
27	Nasikin	31-40	SMA	Rp 1.000.000,- sd Rp 2.000.000,-	Pedagang
28	Imam saukani	41-50	S1	Rp 2.000.000,- sd Rp 3.000.000,-	Teknisi
29	Nurul	21-30	S1	< Rp 500.000,-	Ibu Rumah Tangga
30	Uswatun	31-40	SMA	< Rp 500.000,-	Ibu Rumah Tangga

Sumber : Data Primer Diolah, 2010