

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

SARI APEL “LESTARI”

**(Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan
Poncokusumo, Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

Oleh

GHEA HAPSARI ANGGRAINI



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2011

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

SARI APEL “LESTARI”

**(Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan
Poncokusumo, Kabupaten Malang**

Oleh:

GHEA HAPSARI ANGGRAINI

0710443014

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, Februari 2011





Skripsi ini saya persembahkan untuk

Ayah dan Adikku tercinta

Perta teman-teman agribis 07 yang saya sayangi

RINGKASAN

GHEA HAPSARI ANGGRAINI 0710443014-44. Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” : (Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang). Dibawah Bimbingan Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS dan Wisnyu Ari Gutama, SP. MMA.

Sektor pertanian merupakan sektor yang strategis serta berperan penting dalam perekonomian nasional dan kelangsungan hidup masyarakat Indonesia. Salah satu sektor pertanian yang ikut andil dalam menyumbangkan devisa negara adalah produk hortikultura diantaranya buah - buahan.

Buah apel merupakan tanaman buah tahunan yang berasal dari Asia Barat, dengan iklim subtropis. Di Indonesia Apel ditanam sejak tahun 1934. Hal ini terbukti dari ragam atau varietas apel yang dapat dijumpai di Indonesia khususnya di propinsi Jawa Timur (Purwokerto, 2010).

Salah satu sentra buah apel di Jawa Timur tepatnya di kota Malang adalah Kecamatan Poncokusumo. Kecamatan Poncokusumo mempunyai 17 desa dan jumlah penduduknya sebanyak 93.048 jiwa, sebagian besar penduduknya bekerja sebagai petani apel (Kecamatan Poncokusumo, 2009). Buah apel merupakan salah satu komoditas unggulan yang dikembangkan di wilayah Kecamatan Poncokusumo. Hal ini menunjukkan buah apel paling banyak dibudidayakan di Kecamatan Poncokusumo.

Ketersediaan buah apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat dijadikan suatu kekuatan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel, mengingat apel adalah salah satu produk hortikultura yang cepat rusak, sehingga dibutuhkan adanya suatu pengolahan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel.

Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Agroindustri pada dasarnya adalah kegiatan - kegiatan industri yang memanfaatkan hasil - hasil pertanian segar sebagai bahan bakunya untuk diolah menjadi berbagai jenis produk olahan (Lakitan, 1995).

Sedangkan agroindustri apel merupakan pengolahan apel yang dilakukan oleh pengusaha pengolah dimana semua bahan bakunya berasal dari buah apel yang kemudian diolah menjadi sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel. Salah satu agroindustri apel berupa sari apel di kembangkan oleh Koperasi Lestari Makmur di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Pada agroindustri apel ini, pengembangan usaha dilakukan dengan memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Adanya agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur di Kecamatan Poncokusumo ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan nilai ekonomis bagi buah apel.

Namun mengingat banyaknya produk - produk sari apel yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. menghadapi persaingan pasar serta untuk pengembangan usaha.

Berdasarkan Uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur saat ini. (2) Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.

Sedangkan penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo yang merupakan salah satu tempat pengolahan sari apel, dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut merupakan salah satu perintis produksi sari apel pertama di Kecamatan Pocusumo.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Faktor Internal (IFAS) – Eksternal (EFAS), Matrik IE, Matrik Grand Strategy, Analisis SWOT, dan Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE), pada agroindustri sari apel “Lestari” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Analisis selanjutnya yaitu dengan menggunakan Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan eksternal sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi *aggressive*. Pada posisi *aggressive* tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel ”Lestari” ini dapat memanfaatkan peluang ada. Kemudian dilanjutkan dengan menggunakan Matrik SWOT, pada analisis ini alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” adalah strategi SO, yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I. Analisis terakhir adalah matrik QSPM, yaitu dari strategi SO tersebut nantinya strategi mana yang di dahulukan oleh agroindustri sari apel “Lestari”. Strategi tersebut antara lain: Strategi 1: Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (TAS: 654,5), Strategi 3: Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (TAS: 576,8), dan Strategi 2: Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (TAS: 512,2)

SUMMARY

GHEA HAPSARI ANGGRAINI 0710443014-44. Development Strategy Agroindustry Of Sari Apel "LESTARI"(Case Study in Koperasi Lestari Makmur, Wonomulyo Village, Poncokusumo District, Malang). Supervisor by Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS and Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

The agricultural sector is a strategic sector and plays an important role in the national economy and survival of Indonesian society. One of the agricultural sector which take part in the national income is horticultural products, such as fruit

Apple is the annual fruit, came from West Asia, with a subtropical climate. Apples grown in Indonesia since 1934. This is proven from the variety or varieties of apples that can be found in Indonesia, particularly in East Java province (Purwokerto, 2010).

One of the centra of the apples in the East Java, especially in Malang is Poncokusumo District. Poncokusumo District has 17 villages and has population of 93,048 inhabitants, most of its population working as farmers apple (Poncokusumo District, 2009). Apple is one of the commodities that was developed in the subdistrict Poncokusumo. This is proved by the most widely cultivated apple in Poncokusmo District.

The apple is easily available in the Poncokusumo District can be a power to increase the value of selling apples, since apple is one of the horticultural products are easily to be damaged, so that required the existence of a process to sell apples toincrease its value.

One effort to increase the selling value of apple is by supporting the industrialization of agriculture through agro-industry. Agro-industry is basically the activities that utilize the industry - fresh agricultural produce as raw material to be processed into various types of refined products (Lakitan, 1995).

While apple agroindustry is apples made by the employer processor in which all the raw material comes from the apples processed into sari apel, apples porridge, apple chips, and apple lunkhead. One agoindustri sari apel is developed by the Koperasi Lestari Makmur, Wonomulyo Village, District Poncokusumo, Malang. Koperasi Lestari Makmur is the apple agro-industry of pioneer in Poncokusumo District. In this apple agro-industry, business development is done by producing sari apel as a superior product. The existence of agroindustry sari apel "Lestari" production Koperasi Makmur Lestari, Poncokusumo District is expected to play a role in efforts to increase economic value for apples.

But considering the number of apple juice products that are emerging so it is necessary to evaluate the extent to which the holding of apples that made the development of agro-industry cooperative effort Lestari Makmur as agro-industry

development in the processing of apple cider. Deal with market competition as well as for business development.

Based on the above description, the purpose of this research is the aim of this study are: (1) analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by agroindustry sari apel "Lestari" in Koperasi Lestari Makmur today. (2) To formulate appropriate development strategies in an effort to develop agro industry sari apel "Lestari" production Koperasi Lestari Makmur.

Determining the location of the research is done on purpose (purposive) is at Koperasi Lestari Makmur, District Poncokusumo, Malang which is one of the processing of sari apel, with consideration that in that place is one of the pioneers first sari apel production in District Poncokusumo.

Analysis of the data used in this study is the Internal Factor Analysis (IFAS) - External (EFAS), IE Matrix, Matrix of Grand Strategy, SWOT Analysis, and Analysis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Based on identification of internal and external environment using Internal-External Matrix (IE), the agroindustry sari apel "Lestari" is on the cell V (Growth and Stability), which means supporting the growth of a strategy of growth through horizontal integration and concentration strategy that is further stability. Analysis Grand Strategy Matrix by using the value of the difference of the strengths and weaknesses of 175.4 and the difference of the threats and opportunities of 106.4. Mapping of these coordinates are in quadrant 1 that is on the aggressive position. In the aggressive position has the great strength rather than weakness and have a big opportunity than a threat, so expect Agroindustry sari apel "Lestari" is to take advantage of existing opportunities. Then proceed by using the SWOT matrix, in this analysis of alternative strategies that can be used by agroindustry sari apel "Lestari" is SO strategy, which corresponds to the position of agro-industries are located in quadrant I. Final analysis is the matrix QSPM, which are later than 3 strategy which strategies of precedence by agroindustry sari apel "Lestari". Strategies include Strategy 1: Improve the quality, quantity and continuity of products by using appropriate technology (TAS: 654.5), Strategy 3: Increase production capacity to meet market demand is large (TAS: 576.8), and Strategy 2: Improving managerial skills in running a business manager with the support of local government (TAS: 512.2)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” (Studi Kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang).” dengan lancar.

Untuk itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada

1. Bapak Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS. Selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan skripsi.
2. Bapak Wisynu Ari Gutama SP, MMA. Selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan skripsi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan materi-materi kuliah sebagai dasar penulisan skripsi.
4. Ayah dan Adik saya, atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
5. Teman-teman Agribisnis 2007 atas bantuan dan kerjasamanya.

Menyadari adanya keterbatasan pengetahuan, referensi dan pengalaman, maka penulis sangat mengharapkan saran dan masukan demi lebih baiknya skripsi ini.

Malang, Februari 2011

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Malang, pada tanggal 7 Desember 1988 sebagai putri pertama dari dua bersaudara dengan ayah bernama Agus Surono,SP dan Ibu bernama Sadmiati (Alm).

Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri Bunul Rejo IX Malang (1995-2001), dan melanjutkan ke SMP Negeri 5 Malang (2001-2004), kemudian meneruskan studi di SMA Negeri 10 Malang (2004-2007). Penulis melanjutkan studi pada program S-1 di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, program studi Agribisnis, pada tahun 2007.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Tinjauan Tentang Agroindustri	9
2.2.1. Pengertian Agroinduatri.....	9
2.2.2. Peranan Agroindustri Dalam Pembangunan Pertanian	10
2.2.3. Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri	11
2.2.4. Upaya Mengatasi Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri	12
2.2.5. Pengembangan Agroindustri	13
2.2.6. Definisi Sari Buah.....	15
2.3 Tinjauan Strategi Pengembangan	16
2.3.1 Pengertian Strategi	16
2.3.2 Klasifikasi Strtegi.....	17
2.3.3 Perencanaan Strategis.....	18

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan	19
2.3.5 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	20
2.3.6 Analisis SWOT.....	22
2.3.7 Matrik Internal Eksternal (IE).....	24
2.3.8 Matrik Grand Strategy.....	27
2.3.9 Analisis QSPM.....	28

III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran.....	29
3.2 Batasan Masalah	33
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel	33

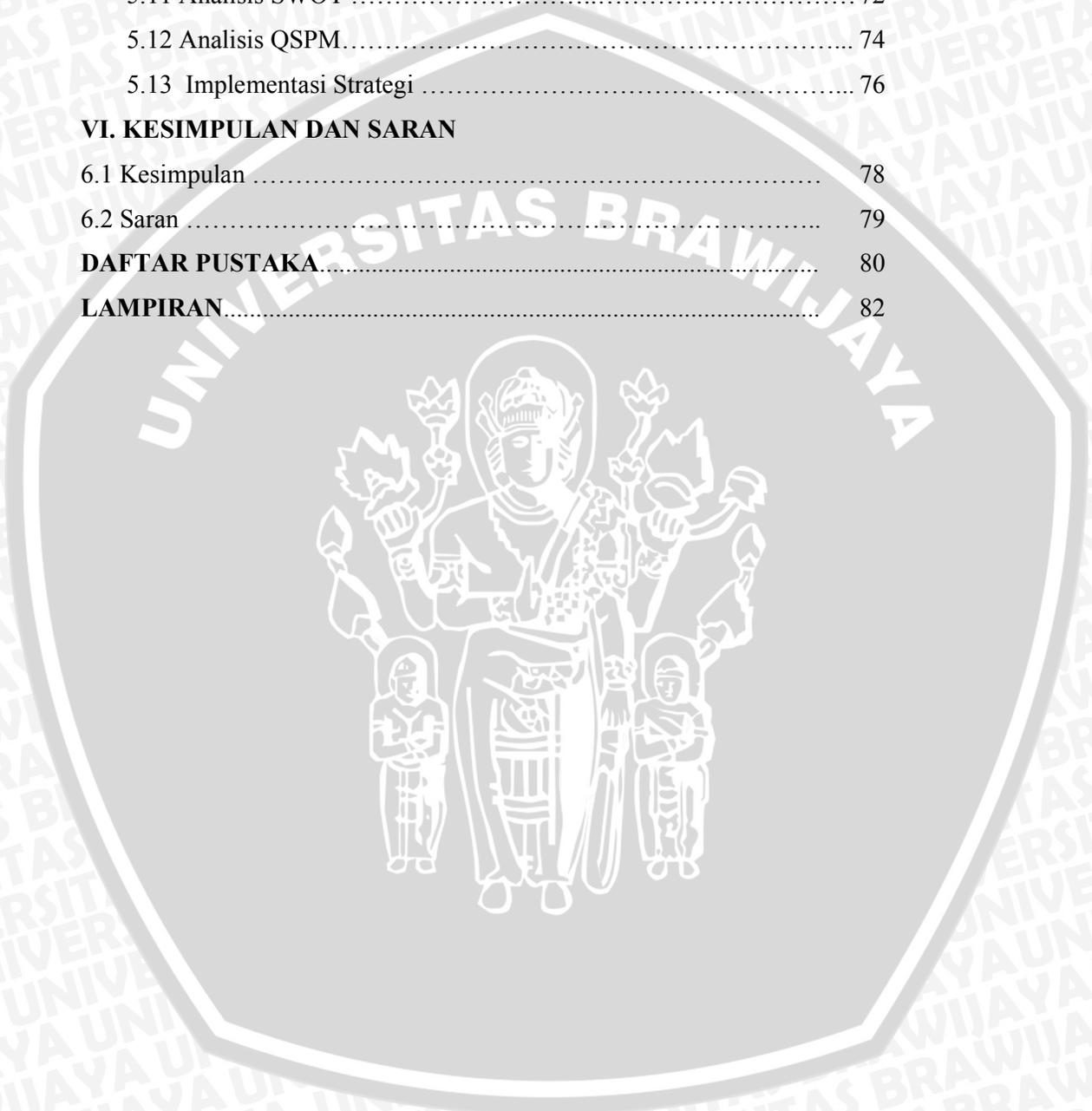
IV. METODOLOGI

4.1 Metode Penentuan Lokasi	36
4.2 Metode Penentuan Sampel.....	36
4.3 Metode Pengumpulan Data	36
4.4 Metode Analisis Data	37

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Perusahaan.....	47
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	47
5.1.2 Lokasi Perusahaan.....	47
5.1.3 Struktur Organisasi.....	48
5.2 Karakteristik Responden	49
5.2.1 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan	49
5.2.2 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Usia	50
5.3 Faktor Produksi	50
5.4 Produksi Dan Hasil Produksi.....	52
5.5 Pemasaran Hasil.....	57
5.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	58
5.6.1 Analisis Lingkungan Internal.....	59
5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal	62
5.7 Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	65
5.8 Analisis Matrik IFE dan EFE.....	66

5.9 Analisis Matrik Internal – Eksternal (IE)	68
5.10 Analisis Matrik Grand Strategy	69
5.11 Analisis SWOT	72
5.12 Analisis QSPM	74
5.13 Implementasi Strategi	76
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	78
6.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	82



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Produksi Tanaman Buah-Buahan Kecamatan Poncokusumo.....	2
2.	Matrik SWOT	23
3.	Matrik IFE.....	40
4.	Matrik EFE.....	41
5.	Matrik Perencanaan Strategy Kuantitatif (QSPM).....	44
6.	Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari”, tahun 2010 berdasarkan tingkat pendidikan.....	49
7.	Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari”, tahun 2010 berdasarkan tingkat usia.....	50
8.	Matrik IFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	66
9.	Matrik EFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	67
10.	Matrik SWOT Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	72
11.	Analisis QSPM Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	75

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Matrik Internal Eksternal.....	24
2.	Diagram Penentuan Matriks Grand Strategy.....	27
3.	Skema Kerangka Pemikiran	32
4.	Matrik IE	42
5.	Diagram Penentuan Matriks Grand Strategy.....	43
6.	Struktur Organisasi Koperasi Lestari Makmur	48
7.	Proses Produksi Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur	56
8.	Saluran Pemasaran Langsung	57
9.	Saluran Pemasaran Tidak Langsung.....	58
10.	Saluran Pemasaran Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur	58
11.	Analisis Matrik IE Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	68
12.	Penentuan Koordinat Pada Matik Grand Strategy.....	70
13.	Posisi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

Teks

1. Matrik Urgensi Lingkungan Internal.....	82
2. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal	83
3. Kuisoner.....	84
4. Dokumentasi	88



I.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertanian merupakan sektor yang strategis serta berperan penting dalam perekonomian nasional dan kelangsungan hidup masyarakat Indonesia. Salah satu sektor pertanian yang ikut andil dalam menyumbangkan devisa negara adalah produk hortikultura diantaranya buah - buahan. Buah - buahan merupakan komoditas hortikultura selain sayuran, tanaman hias dan tanaman obat yang mempunyai peran dalam hal pemenuhan gizi masyarakat dan potensi ekonomi.

Buah apel merupakan tanaman buah tahunan yang berasal dari Asia Barat, dengan iklim subtropis. Di Indonesia apel ditanam sejak tahun 1934. Hal ini terbukti dari ragam atau varietas apel yang dapat dijumpai di Indonesia khususnya di Propinsi Jawa Timur. Adapun varietas apel yang dikembangkan di Jawa Timur diantaranya Rome Beauty, Manalagi, Anna, dan Wangli (Purwokerto, 2010). Buah apel yang dipercaya memiliki banyak manfaat dan kandungan buah yang dibutuhkan oleh manusia seperti : magnesium, zat besi, dan silikon. Di dalamnya juga terdapat potassium (kalium) yang dapat melancarkan pencernaan, zat gizi lain yakni pospor, sodium kalium, belerang, dan khlor. Selain itu apel juga mengandung vitamin A, B, dan C. Zat asam pada apel terkenal sebagai zat pembersih tubuh serta penyembuh peradangan dalam tubuh (Notodimedjo,1995).

Salah satu sentra buah apel di Jawa Timur tepatnya di kota Malang adalah Kecamatan Poncokusumo. Dengan luas kecamatan 22.250 ha yang terdiri dari 17 desa dan memiliki jumlah penduduk sebanyak 93.048 jiwa, sebagian besar penduduknya bekerja sebagai petani apel (Kecamatan Poncokusumo, 2009). Buah apel merupakan salah satu buah paling banyak dibudidayakan di Kecamatan Poncokusumo. Hal ini dapat dibuktikan pada produktivitas tanaman buah di Kecamatan Poncokusumo pada tabel berikut :

Tabel 1. Produksi Tanaman Buah – Buahhan Kecamatan Poncokusumo
Tahun 2009 / Kwintal

No	Jenis Tanaman	Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
1	Apel	1.487.581	2.008.953	548.077	527.514	1.510.547
2	Alpukat	2.502	4.636	6.575	940	5.536
3	Belimbing	945	3.825	1.385	1.009	3.342
4	Duku	764	878	1.148	638	2.773
5	Durian	4.665	1.982	3.859	58.230	43.419
6	Jambu Biji	35	1.160	9.449	2.463	6.245
7	Jambu Air	1.001	1.432	1.404	270	440
8	Jeruk Siam	6.606	37.445	8.238	10.000	10.000
9	Mangga	3.236	1.945	1.169	70	171
10	Nangka	648	4.940	3.560	61.133	50.106
11	Pepaya	49.582	1.559	1.008	1.363	268
12	Pisang	73.829	109.214	645.007	2.640.845	163.765
13	Rambutan	2.558	70.049	1.139	1.074	506

(Sumber : Kecamatan Poncokusumo, 2009)

Dari tabel di atas dapat dilihat total produksi tanaman apel di Kecamatan Poncokusumo pada kurun waktu tahun 2005 - 2009 memiliki tingkat produksi yang paling tinggi yang berarti jumlah buah apel paling banyak dibudidayakan. Oleh karena itu ketersediaan buah apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat dijadikan suatu kekuatan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel, mengingat apel adalah salah satu produk hortikultura yang cepat rusak, sehingga dibutuhkan adanya suatu pengolahan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel.

Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan dua hal yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara kedua hal inilah yang kemudian menjadi sistem pertanian dengan basis industri yang selanjutnya dinamakan agroindustri (Hanani, 2003). Agroindustri adalah kegiatan - kegiatan industri yang memanfaatkan hasil - hasil pertanian

segar sebagai bahan bakunya untuk diolah menjadi berbagai jenis produk olahan (Lakitan, 1995).

Sedangkan agroindustri apel merupakan pengolahan apel yang dilakukan oleh pengusaha pengolah dimana semua bahan bakunya berasal dari buah apel yang kemudian diolah menjadi sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel. Salah satu agroindustri apel berupa sari apel di kembangkan oleh Koperasi Lestari Makmur di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Pada agroindustri apel ini, pengembangan usaha dilakukan dengan memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Adanya agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur di Kecamatan Poncokusumo ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan nilai ekonomis bagi buah apel.

Namun mengingat banyaknya produk - produk sari apel yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. Dalam melakukan pengembangan agroindustri apel Koperasi Lestari Makmur masih mengalami banyak kendala, baik dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dapat dijadikan suatu obyek penelitian untuk mengevaluasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Untuk itu perlu adanya analisis strategi pengembangan agroindustri sari apel di Koperasi Lestari Makmur.

Dengan adanya strategi pengembangan ini diharapkan, usaha akan berjalan dan meningkatkan volume penjualan serta keuntungan pendapatan dapat diperoleh secara maksimum. Apabila keuntungan meningkat, maka pendapatan tambahan Koperasi Lestari Makmur beserta karyawan terkait yang berkecimpung dalam pengolahan sari apel juga akan ikut bertambah serta kesejahteraan masyarakat pun akan terwujud sesuai dengan visi misi koperasi pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Koperasi Lestari Makmur yang terletak di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo merupakan salah satu agroindustri yang memproduksi Sari apel. Dimana agroindustri tersebut merupakan skala usaha kecil yang dikembangkan di daerah Kecamatan Poncokusumo sebagai salah satu sentra buah apel. Ketersediaan bahan baku apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat di jadikan suatu pengembangan agroindustri apel dengan cara memberi nilai tambah pada buah apel yaitu yang dapat dijadikan sebagai sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel dll.

Namun harga bahan baku yang mahal membuat Koperasi Lestari Makmur hanya mampu memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Selain itu banyaknya produk-produk sari apel yang bermunculan dengan harga yang lebih murah merupakan ancaman bagi agroindustri sari apel “Lestari” yang diproduksi Koperasi Lestari Makmur. Karena tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah, hal ini dipicu oleh perekonomian masyarakat yang tidak stabil.

Permasalahan yang lain yang dihadapi Koperasi Lestari Makmur adalah permintaan produk olahan apel selain sari apel dari luar wilayah yang banyak misalnya di daerah Gresik, tetapi agroindustri ini belum mampu memenuhi permintaan mereka apabila permintaannya terlalu banyak maka dalam pembuatannya membutuhkan bahan baku yang banyak pula, sedangkan harga bahan baku mahal, alat, dan tenaga kerja yang digunakan pun terbatas.

Sebagai agroindustri yang masih berjalan 6 bulan, agroindustri sari apel ini menemui banyak sekali kendala yang dihadapi dalam mengembangkan skala usahanya yang berasal dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal, Kendala yang dihadapi antara lain:

1. Harga bahan baku

Harga bahan baku apel mahal. Untuk 1 Kg apel mencapai \pm Rp 10.000 - Rp 12.000 tetapi rata-rata harga apel/Kg yang dibeli Rp 11.000, sehingga koperasi

tidak mampu memproduksi olahan apel selain sari apel. Misalnya keripik apel, jenang apel, cuka apel, dodol apel dll. Karena untuk memproduksi produk olahan apel membutuhkan bahan baku utama yang banyak sedangkan harga apel itu sendiri mahal dan koperasi belum mampu memenuhinya.

2. Teknologi

Teknologi dan penggunaan peralatan produksi yang masih sederhana menjadi suatu permasalahan yang menghambat pengembangan agroindustri sari buah apel “Lestari” di Koperasi Lesrati Makmur. Hal ini dikarenakan dengan peralatan yang sederhana, maka agroindustri sari apel “Lestari” belum dapat meningkatkan kuantitas produksi.

3. Pemasaran

Pemasaran yang belum efisien. Dalam perkembangannya, agroindustri sari apel “Lestari” masih memiliki kendala dalam memasarkan produknya. Dimana produk tersebut belum dipromosikan secara tepat sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui akan produk sari apel “Lestari”. Hal ini yang menyebabkan keuntungan yang diterima pihak agroindustri belum maksimal.

4. Tenaga Kerja

Minimnya tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat mengambat proses produksi dimana tidak adanya pembagian kerja secara jelas, sehingga seluruh tenaga kerja memiliki tugas yang sama. Banyaknya tenaga kerja di agroindustri sari apel “Lestari” ini sebanyak 5 orang yang mempunyai tugas yang sama pada bagian produksi operasi dan pemasaran.

Sehingga berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan dalam penelitian yaitu:

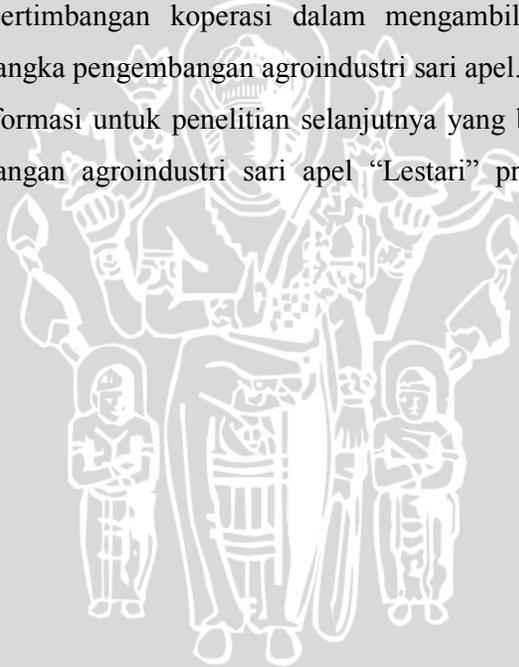
1. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur saat ini?
2. Bagaimana perumusan strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur saat ini.
2. Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan pertimbangan koperasi dalam mengambil keputusan dan kebijakan dalam rangka pengembangan agroindustri sari apel.
2. Sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Menurut, Handayani (2002) dalam penelitian penerapan perencanaan strategi dalam upaya pengembangan agroindustri, yang meninjau dari aspek pemasaran dan produksi menuntukan hasil sebagai berikut :

1. Faktor - faktor yang menjadi peluang bagi perusahaan antara lain besarnya jumlah penduduk Indonesia, tingginya selera masyarakat terhadap keripik tempe yang berkembangnya teknologi komunikasi, Faktor - faktor yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah adanya krisis ekonomi, banyaknya pesaing, mudahnya ijin pendirian usaha dan naiknya harga bahan bakar minyak. Faktor - faktor yang menjadi kekuatan perusahaan adalah daerah pemasaran luas, bahan baku tercukupi dengan baik, keanekaragaman produk, pengalaman perusahaan, kualitas produk baik, kemasan yang baik dan tersedianya peralatan. Faktor - faktor yang menjadi kelemahan perusahaan adalah letak perusahaan, kegiatan promosi kurang, perlengkapan tugas, harga produk mahal, kapasitas untuk memenuhi pasar kurang dan resiko likuiditas yang menurun.
2. Strategi yang tepat untuk dilaksanakan oleh perusahaan keripik tempe Abadi adalah strategi stabilitas yang dilakukan dengan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk, pasar, fungsi yang serupa sebagaimana ditetapkan dalam usahanya serta juga difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Sedangkan pada penelitian dari Rosjidi (2002) dalam penelitian penerapan perencanaan strategi pada terminal agribisnis di SPAT purwodadi pasuruan, yang meninjau dari aspek pemasaran keuangan dan sumberdaya manusia dengan hasil sebagai berikut:

1. Keadaan lingkungan internal perusahaan cukup baik dengan kekuatan cukup besar dalam hal keuangan, pemasaran, dan sumberdaya manusia yang berkualitas.
2. Lingkungan eksternal perusahaan juga mendukung dan mempunyai peluang yang besar ditinjau dari faktor lingkungan industri, hukum, dan teknologi.
3. Analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang dihadapi, sedangkan kekuatan juga lebih besar dari kelemahan.
4. Strategi yang dipilih adalah strategi pertumbuhan, karena untuk segera menjangkau tujuan perusahaan, strategi yang paling tepat adalah dengan mengembangkan perusahaan. Variasi strategi yang digunakan antara lain strategi konsentrasi, perluasan pasar, dan pengembangan produk.

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

Dan menurut Husodo (2002) dalam penelitiannya mengenai strategi pengembangan produk bibit mangga mengatakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi penerapan strategi pengembangan produk bibit mangga yaitu keunggulan varietas, ketersediaan lahan, ketersediaan tenaga kerja, sumber modal, tingkat kematian bibit, sumber mata entres, informasi pasar, lokasi usaha dan manajemen. Dan untuk faktor eksternal yang mempengaruhi penerapan strategi pengembangan produk bibit mangga yaitu aspek lingkungan, aspek kependudukan, selera konsumen, tingkat harga, program pemerintah, pesaing, mekanisme pembelian, jenis tanaman lain, peluang usaha lain, dan motivasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, factor - faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman tiap usaha bersifat relatif, tergantung pada situasi internal dan eksternal dari usaha yang bersangkutan. Sama dengan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan diatas, dalam penelitian ini menganalisis (1) kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada usaha agroindustri sari apel yang kemudian dilanjutkan dengan (2) merumuskan strategi yang tepat bagi perkembangan agroindustri sari apel pada koperasi di daerah penelitian dengan menggunakan matriks SWOT dan QSPM.

2.2 Tinjauan Umum Agroindustri

2.2.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah salah satu cabang industri yang mempunyai kaitan erat dan langsung dengan pertanian. Tujuan dari pengembangan industri pada dasarnya bukan merupakan tujuan akhir dari pengembangan melainkan alat untuk mencapai tujuan antara lain: menciptakan lapangan kerja, peningkatan produktifitas tenaga kerja, dan peningkatan nilai tambah produk - produk pertanian yang akhirnya dapat memberikan memanfaatkan peningkatan taraf hidup kesejahteraan bagi segenap masyarakat yang terlibat dalam produksi pertanian. Salah satu industri dapat mendorong perkembangan industri lainnya melalui kaitan input output dan kaitan konsumsi. Kaitan ini muncul karena suatu industri memerlukan hasil produksi dari industri lainnya sebagai bahan baku. Kaitan kebelakang (*backward linkages*) maupun kaitan ke depan (*forward linkages*) (Semaoen,1996).

Sedangkan menurut Soekartiwi (1996), agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri dari konteks ini adalah menekan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Arti kedua adalah bahwa agroindustri ini diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari

pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

Berdasarkan jenis dan penggunaan produk akhir, agroindustri di Indonesia dapat digolongkan ke dalam 5 kelompok agroindustri.

1. Agroindustri hasil pangan, hortikultura, ternak, perikanan, dan minuman. Misalnya agroindustri pengalengan ikan, tepung ikan, pengalengan buah, dan sayur, nata de coco, dan sebagainya.
2. Agroindustri serat dengan produk akhir bahan - bahan dan produk serat alami. Misalnya agroindustri serat sabut kelapa, penyamakan kulit, karung goni, dan sebagainya.
3. Agroindustri farmasi, kosmetika, dan pembersih yang meliputi agroindustri jamu, preparat biologi, minyak atsiri, dan lain sebagainya.
4. Agroindustri estetika dan agrowisata misalkan agrowisata perkebunan teh, kopi, apel, dan lain sebagainya.
5. Agroindustri produk lainnya misalkan agroindustri minyak terpenting, getah karet, getah pinus, dan lain-lain (Widodo, 2003)

2.2.2 Peranan Agroindustri Dalam Pembangunan.

Bangsa Indonesia sebagian besar masih bergantung pada agroindustri, mekipun bukan menjadikannya sebagai sumber devisa utama. Bidang ini harus mendapat perhatian, karena merupakan hal yang vital. Disamping itu di satu pihak teknologi canggih dapat menjadi sarana utama mewujudkan kemakmuran suatu bangsa. Agroindustri dapat dikembangkan dengan canggih, serta teknologi harus dikembangkan sejajar dengan pengembangan sumber daya manusia dan di lain pihak pengembangan sumber daya manusia hanya mungkin dipenuhi oleh agroindustri. Oleh karena itu perlu meningkatkan efisiensi dan produktifitas pertanian dengan memanfaatkan ilmu dan teknologi seoptimal mungkin (Habibie,1993).

Menurut Satrowardoyo (1995) Agroindustri memiliki peranan yang tidak kalah penting dengan sektor lainnya dalam pertanian serta pembangunan nasional.

Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional diwujudkan antara lain dalam bentuk :

1. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan kehidupan bagi sebagian rakyat Indonesia yang besar bergerak disektor pertanian.
2. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin pengadaan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
3. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok, di seluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di pulau Jawa.
4. Mendorong terjadinya ekspor komoditi pertanian.
5. Meningkatkan nilai tambah produk hasil pertanian.

Sedangkan menurut Supriyadi (1997) Agroindustri juga mempunyai peran penting lain seperti yang disebutkan yaitu :

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan pertumbuhan sektor pertanian.
2. Industri pengolahan yang tumbuh pesat di luar gas dan minyak bumi adalah sebagian besar masih merupakan produk agroindustri seperti makanan, tembakau, kulit, industri kayu, rumput, rotan serta industri dari hasil karet.
3. Dari ekspor non migas komoditi pertanian dan produk olahan masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
4. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterkaitan yang kuat dengan berbagai sektor lain, baik keterkaitan belakang (*Backward linkage*) maupun keterkaitan ke depan (*Forward linkage*) sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sektor lain.
5. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang-barang strategis bagi masyarakat seperti sandang, pangan, papan.
6. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pilihan-pilihan industri yang memiliki keunggulan komperatif berdasarkan pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah serta berdampak kecil terhadap kelestarian lingkungan.

2.2.3 Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri

Agroindustri saat ini umumnya berbentuk industri kecil yang mempunyai peluang cukup besar untuk berkembang dan mempertahankan produksi, karena

lebih banyak mengandalkan bahan baku lokal. Akan tetapi agroindustri di Indonesia umumnya mengalami banyak kendala antara lain :

1. Kenaikan bahan baku.
2. Langkanya pasokan bahan baku dipasaran dalam jumlah yang cukup.
3. Masalah distribusi.
4. Keterbatasan modal.
5. Kurangnya kemampuan manajemen usaha.

Adanya berbagai kendala dalam agroindustri tersebut menunjukkan adanya kekurangan berdayaan agroindustri di aspek-aspek tersebut (Sastrowardoyo,1993) Sedangkan menurut Hanani (2003), menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri dan ini merupakan kendala yang harus dihadapi yakni :

1. Modal
Jumlah modal yang masih terbatas, besar kecilnya modal menentukan kelanjutan suatu agroindustri.
2. Manajemen
Lemah secara umum, sehingga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri.
3. Pemasaran
Mekanisme pemasaran masih lemah yang mengakibatkan fluktuasi harga sangat besar, sebagai penyebab adanya pasar yang terbatas.
4. Teknologi
Teknologi yang dikuasai masih rendah karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas di sektor pertanian relative kecil dibandingkan dengan sektor yang lain.

2.2.4 Upaya Mengatasi Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri

Menurut Hanani *et.al* (2003) ada beberapa langkah kongkrit dalam upaya mengatasi permasalahan yang selama ini menghambat perkembangan agroindustri, antara lain:

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatnya investasi dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin *supplay* yang kontinyu 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 *supplay* bahan baku.

3. Pengembangan teknologi

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

4. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas kerjanya. Fokus usaha diarahkan pada:

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

2.2.5 Pengembangan Agroindustri

Terdapat tiga ciri utama pengembangan agroindustri berkelanjutan antara lain:

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

Strategi dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan agroindustri adalah:

1. Pengembangan kawasan sentra produksi sebagai pengembangan agroindustri terpadu. Kebijakan pengembangan kawasan sentra produksi dilakukan melalui pewilayahan komoditas yang dapat dikembangkan dengan mengatur perusahaan komoditas berdasarkan potensi lahan dan volume pengusahaannya, sehingga diharapkan untuk komoditas–komoditas tertentu

tidak terjadi produksi yang berlimpah di suatu daerah, sementara di daerah lain terdapat kekurangan produksi.

2. Pengembangan sistem kelembagaan kemitraan usaha. Mengembangkan hubungan kemitraan antara petani, kelompok tani, KUD, BUMN dan BUMS melalui bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.
3. Kebijakan permodalan yang mendukung pengembangan agroindustri. Kebijakan pemerintah di bidang permodalan antara lain melalui penetapan pola perkreditan dengan tingkat bunga di bawah bunga komersial disertai persyaratan yang tidak rumit.
4. Penelitian dan pengembangan teknologi produksi budidaya dan teknologi pengolahan. Teknologi produksi dimulai dengan pembibitan sampai dengan pasca panen. Selanjutnya penelitian penanganan pasca panen dan pengolahan hasil diarahkan kepada teknologi untuk mempertahankan mutu, mengurangi kehilangan (susut panen), untuk diversifikasi produk olahan dan diversifikasi bahan baku. Santoso, 2008 (*dalam Anggun, 2008*)

Agroindustri telah ditetapkan sebagai salah satu strategi utama dalam pembangunan pertanian pada saat ini dan masa mendatang. Menurut Hanani *et.al* (2003), terdapat beberapa alasan strategi yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi yang berkaitan dengan pentingnya industrialisasi sebagai salah satu strategi pembangunan, antara lain:

1. Industrialisasi pertanian dianggap sebagai langkah paling tepat untuk keunggulan kompetitif berkaitan dengan dinamika globalisasi pasar.
2. Industrialisasi pertanian merupakan strategi yang dianggap sesuai untuk menciptakan keseimbangan peran pertanian dalam era transformasi ekonomi nasional yang berjalan sehingga dalam jangka panjang sektor pertanian dan pedesaan tidak menjadi beban pembangunan.
3. Aktivitas agribisnis dan agroindustri mempunyai derajat keterkaitan yang besar baik dari hulu maupun ke hilir.
4. Melalui pengembangan agribisnis dan agroindustri di pedesaan akan meningkatkan aktivitas ekonomi di pedesaan, yang pada gilirannya akan

memperbesar lapangan kerja, peningkatan pendapatan di pedesaan dan pengentasan kemiskinan.

5. Dengan pengembangan aktivitas agroindustri yang baik pada bahan baku setempat akan menghasilkan nilai tambah dan menghemat devisa.
6. Aktivitas agribisnis dan agroindustri relatif lebih bersahabat dengan lingkungan.

2.2.6 Definisi Sari Buah

Sari buah didefinisikan sebagai cairan yang diperoleh dengan meremas buah, baik disaring maupun tidak, yang tidak mengalami fermentasi dan dimaksudkan untuk minuman segar yang langsung dapat di minum. Sari buah merupakan salah satu minuman yang cukup disukai, karena praktis, enak, dan menyegarkan serta bermanfaat bagi kesehatan, mengingat kandungan vitaminnya secara umum tinggi (Fachruddin, 2002 dalam Handayani, 2003).

Menurut Fachruddin (2002) dalam Handayani (2003), sari buah dibuat dengan melalui beberapa tahapan proses antara lain:

1. Pemilihan Buah
Buah yang dipilih haruslah yang matang, segar, tidak cacat / rusak serta tidak busuk.
2. Pencucian dan Pengupasan
Sebelum proses lanjut, buah dicuci dari kotoran yang melekat dan dikupas untuk menghilangkan kulit atau bagian lain yang tidak diperlukan.
3. Penghancuran, Pengepresan, dan Penyaringan
Buah yang dikupas dan dibersihkan dipotong kecil - kecil. Selanjutnya buah dipres dengan menggunakan blender kemudian disaring.
4. Pengenceran
Pengenceran dilakukan apabila sari buah murni perlu diencerkan.
5. Pengendapan / Penjernihan
Selain dengan pemanasan, proses penjernihan dapat dilakukan dengan menambahkan bahan penjernih, misalnya enzim pektinase, gelatin, betonit, dll.
6. Penambahan Bahan-bahan lain

Ke dalam sari buah yang telah diencerkan ditambah gula pasir dengan dosis 100 - 130 gram gula pasir untuk 1 liter buah. Apabila yang dikehendaki adalah sari buah yang keruh, perlu ditambahkan bahan penstabil seperti agar-agar, gelatin dan karagenan. Selain itu bila keasaman sari buah rendah perlu ditambah asam sitrat.

7. Pemanasan

Sari buah dipanaskan hingga mencapai suhu 80° - 85° selama 10 menit dihitung sejak suhu tersebut tercapai.

8. Pembotolan

Sari buah yang masih dalam keadaan panas selanjutnya dimasukkan ke dalam botol yang telah disterilkan dengan cara direbus dalam air mendidih selama 1 jam dihitung sejak air mendidih.

9. Pemberian Etiket / Label

Label yang ditemeli diusahakan agar dapat memperbaiki penampilan produk dan meningkatkan daya tarik konsumen. Pada label dicantumkan beberapa informasi yang berkaitan dengan produk misalnya produk dagang, komposisi bahan, izin, Depkes, dll.

2.3 Tinjauan Strategi Pengembangan

2.3.1 Pengertian Strategi

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 (Supriyono, 1999)

Sedangkan menurut Chandler dalam Rangkuti (2004), Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka

panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

Dari berbagai definisi strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki.

2.3.2. Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tungkatan 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.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), berdasarkan batas waktunya perencanaan dibagi menjadi 3, yaitu rencana jangka pendek (batas waktu 1 tahun atau kurang), rencana jangka menengah (batas waktu 1 sampai 3 tahun) dan rencana jangka panjang (batas waktu diatas 3 tahun).

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 :

1. Sebagai alat pengembangan manajemen
2. Mekanisme yang memaksa manajer untuk berpikir jangka panjang
3. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan
4. Alat untuk menyatukan para manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan

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

1. Penerjemah kebijakan umum
2. Perkiraan yang bersifat ramalan
3. Berfungsi ekonomi
4. Memastikan suatu kegiatan
5. Alat koordinasi
6. Alat / sarana pengawasan

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan

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 dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin suplai yang kontinyu 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 sumberdaya manusia
Pengembangan sumberdaya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas 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 pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan difersifikasi usaha.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001), 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.

2.3.5 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan. Faktor-faktor yang dipantau ini meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Lingkungan ekonomi, demografi, sosial, budaya, pemerintah, pesaing, pemasok, dan teknologi merupakan bagian dari faktor-faktor lingkungan eksternal. Sedangkan pemasaran, personalia, operational atau produksi keuangan atau serta penelitian dan pengembangan termasuk dalam faktor internal. Dengan memantau faktor-faktor lingkungan, para penyusun strategi dapat menelusuri berbagai kesempatan dan tantangan untuk menentukan sifat, fungsi, dan hubungan keterkaitan diantara faktor-faktor tersebut (Jauch dan Glueck 1997).

2.3.6 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Bila ini dilakukan dengan baik strategi yang berhasil mungkin sekali ditemukan. Manajer perusahaan mengembangkan penilaian atas kekuatan - kekuatan kunci perusahaan. Dan berdasarkan kesesuaian antar kekuatan - kekuatan ini dan peluang - peluang pasar yang ada atau diperkirakan akan ada, para manajer perusahaan pada akhirnya dapat mengembangkan serangkaian strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Sedangkan menurut Swastha (1990), ada 4 unsur lingkungan internal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis yaitu:

1. Pemasaran
Pemasaran adalah perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen.
2. Produksi atau Operasi
Merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen.
3. Keuangan
Modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktifitasnya.
4. Sumberdaya Manusia
Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan ,sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2.3.7 Analisis Lingkungan Eksternal

Sigian (2002) menjelaskan bahwa setiap manajer puncak kiranya menyadari agar organisasi yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut.

Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada di luar kemampuan organisasi untuk mengenalinya. Lingkungan eksternal tersebut dapat digolongkan pada 2 jenis yang saling berhubungan dan berpengaruh yaitu lingkungan dekat dan lingkungan jauh.

Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana industri bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lapangan kerja spesifik yang spesialisik tetapi diperlukan oleh organisasi yang kesemuanya berpengaruh pada pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh ialah berbagai kekuatan dan

kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal dekat tetapi sudah dikenal dan dimanfaatkan oleh pesaing. Kekuatan dan kondisi demikian dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan, dan kultur masyarakat luas.

Handoko (1994) membagi faktor - faktor lingkungan eksternal menjadi 5 bagian yaitu:

1. Kondisi perekonomian.
2. Faktor sosial budaya.
3. Faktor politik dan hukum.
4. Teknologi.
5. Persaingan.

2.3.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistemik 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. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. 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 perubahan. 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 (*weaknesses*): 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 diinginkan perusahaan. 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 2 dibawah ini :

Tabel 2. Matriks SWOT

IFAS	Stengths (S) • Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) • Tentukan 5-10 faktor- faktor kelemahan internal
EFAS		
Opportunity (O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi S-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Dari tabel diatas dapat dijelaskan :

1. Strategi S-O

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

2. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O

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

4. Strategi W-T

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

2.3.9 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks Internal Eksternal (IE) bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis Yang lebih detail.

Gambar 1. Matrik Internal Eksternal.

INTERNAL		
Kuat	Rata-rata	Lemah
1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal	3 RETRENCHME NT Turn-around
4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal STABILITY Tidak ada Perubahan	6 RETRENCHME NT Captive Company atau Deverstment

E Tinggi

K

S

T

E Rata-rata

R

N

A

L Rendah

	Profit Strategi	
7	8	9
GROWTH Diversifikasi Konsentrik	GROWTH Difersifikasi Konglomerat	RETRENCHME NT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber : Rangkuti, 2004

Pada gambar 1 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 (2003), 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 kepasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, 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, 3, 5, 7, dan 8.

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 industri*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5), tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

5. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

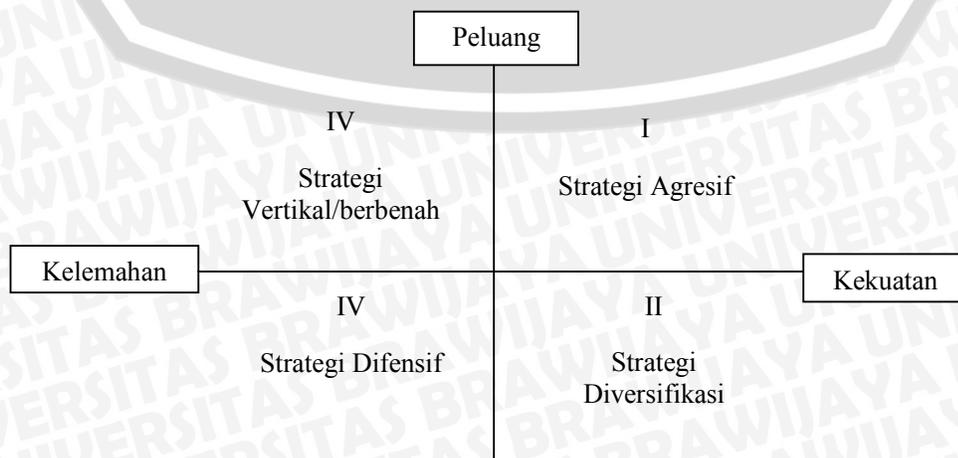
Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan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

2.3.10 Matriks Grand Strategy

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. Berikut ini adalah gambar dari matrik grand strategy :



Ancaman

Gambar 2. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*

Matrik ini terdiri dari empat kuadran, yaitu:

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/Difersifikasi)
Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.
3. Kuadran III (Strategi Defensif)
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 sumberdaya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.
4. Kuadran IV (Strategi Konservatif)
Pada kudran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, produk, dan diversifikasi konsentrik (David, 2006).

2.3.11 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objekif di antara alternatif strategi. Yaitu matriks EFAS dan IFAS yang membentuk Tahap 1, digabung dengan

matriks IE dan matriks SWOT, yang membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Misalnya, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat, sedangkan set lainnya memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David, 2005).

III.KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian mengenai strategi pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur ini berlandaskan suatu pemikiran dan permasalahan yang ada di lokasi penelitian. Salah satu perintis pertama agroindustri sari apel di Kecamatan Poncokusumo adalah Kopersi Lestari Makmur. Agroindustri yang baru saja berjalan selama 6 bulan ini masih mempunyai banyak kendala yang dihadapi dalam pengembangan usahanya. Kendala - kendala yang muncul dalam pengembangan usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur diantaranya adalah : harga bahan baku yang mahal, teknologi yang masih sederhana, tenaga kerja yang terbatas, dan pemasaran yang belum menyeluruh. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah penyediaan bahan baku, hubungan kemitraan yang baik, penguasaan terhadap

pengembangan teknologi serta pengembangan sumberdaya manusia (Hanani, 2003). Namun adapun potensi yang dapat dikembangkan pada agroindustri sari apel diantaranya adalah: Merupakan satu-satunya agroindustri sari apel di Kecamatan Poncokusumo, dan permintaan pasar yang besar.

Menurut Lakitan (1995) Untuk merencanakan agroindustri yang efektif dan berkelanjutan maka perlu memperhatikan beberapa aspek antara lain aspek produksi, pasar, teknologi, manajerial dan aspek sosial. Aspek produksi harus mempertimbangan ketersediaan bahan baku terutama dari kuantitas, kualitas, dan kontinuitas. Aspek pasar dilakukan dengan menyesuaikan permintaan pasar yang berkembang secara dinamis serta memperhitungkan perkembangan pesaing dan produk substitusinya. Aspek teknologi harus mampu berkembang mengikuti perkembangan teknologi yang efisien. Aspek manajerial berhubungan dengan kemampuan sumberdaya manusia menjalankan manajemen agroindustri secara efisien. Sedangkan aspek sosial dilakukan dengan mempertimbangkan pendayagunaan masyarakat dan merupakan sarana transfer dari teknologi. Dengan mempertahankan aspek - aspek tersebut, maka agroindustri akan mempunyai potensi yang besar untuk berkembang.

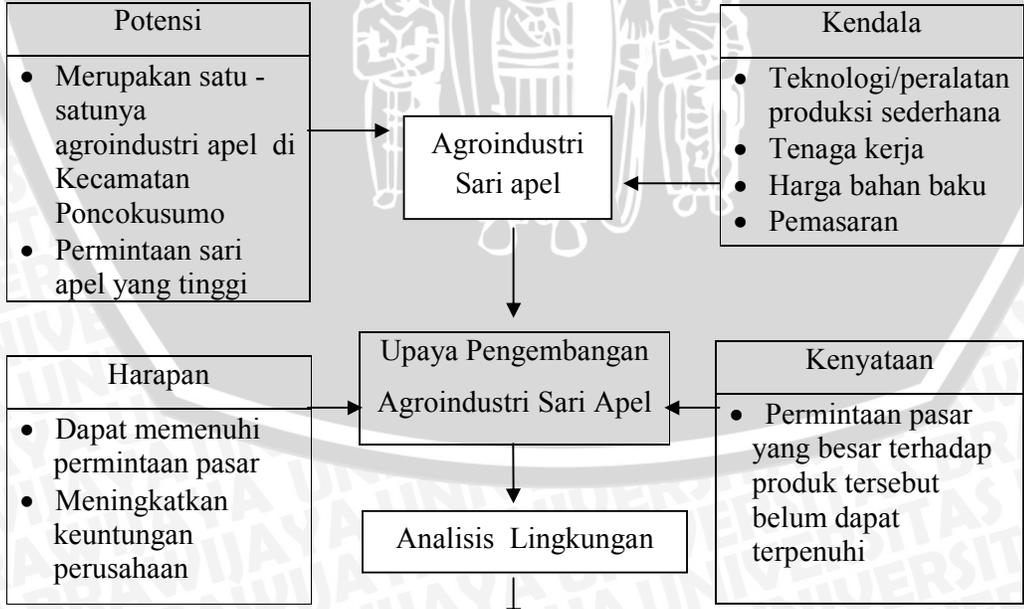
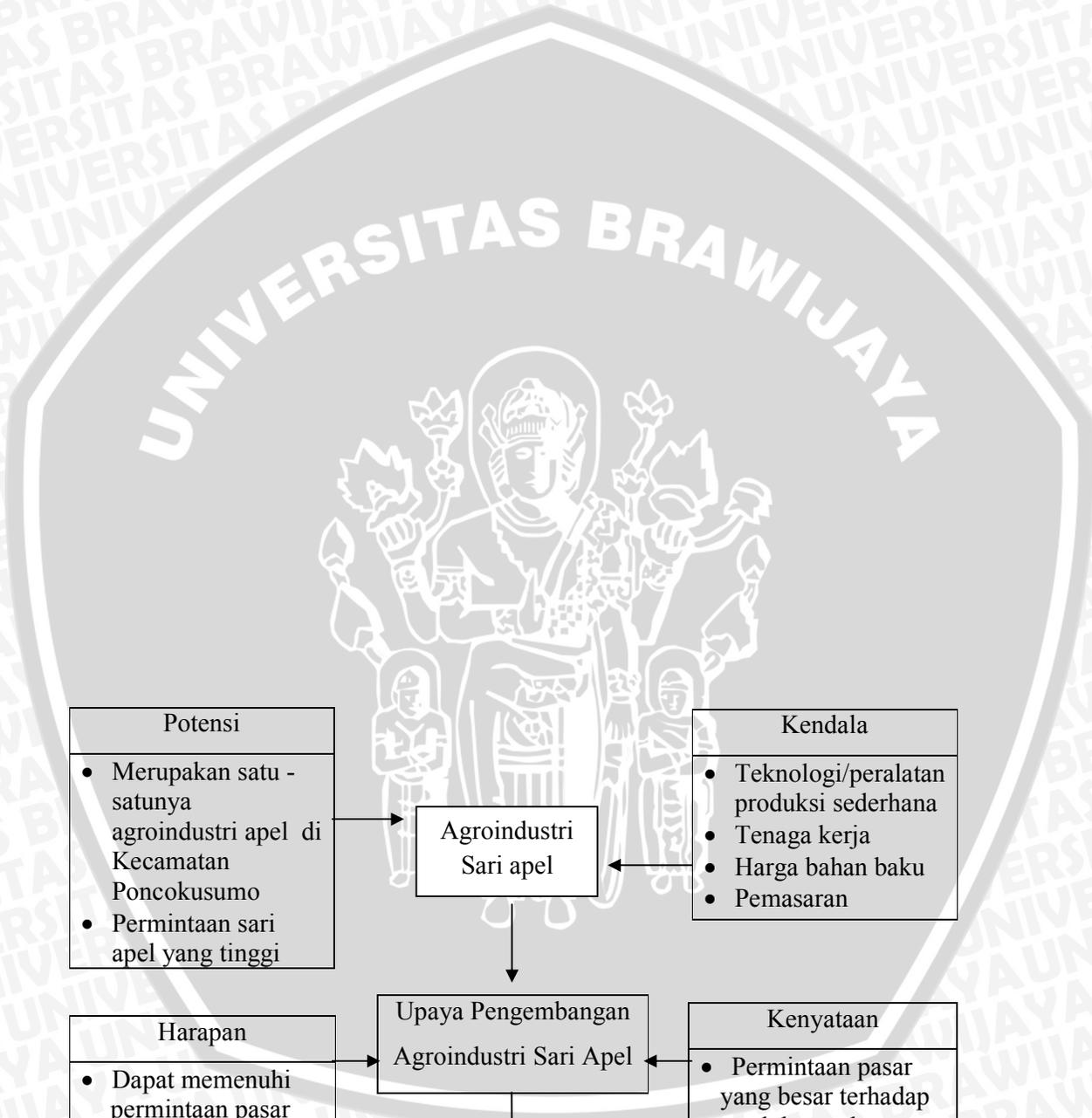
Pengembangan suatu usaha bergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang nantinya akan menjadi suatu acuan dalam menentukan langkah strategis yang akan diambil oleh produsen (Siagian, 1998). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan industri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Faktor ini dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal meliputi sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan keuangan. Sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan pemerintah setempat, pesaing, dan teknologi.

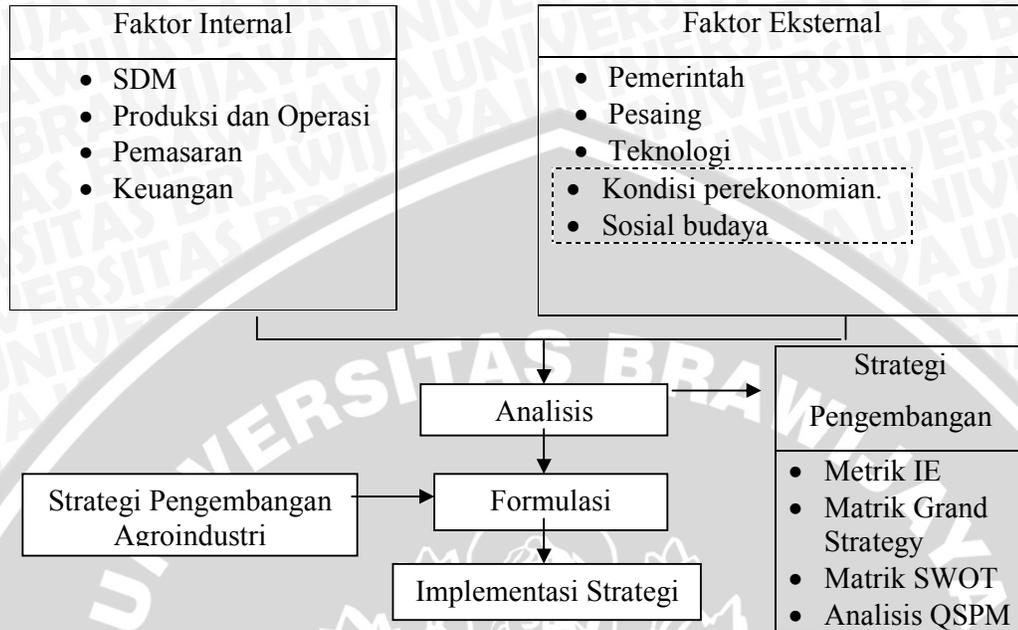
Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada proses pengembangan usaha agroindustri sari apel baik faktor internal maupun faktor eksternal maka dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan menggunakan analisis ini dapat digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur dan

bisa diterapkan sehingga memperkuat posisi agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur untuk memajukan usaha dimasa yang akan datang.

Analisis SWOT adalah salah satu cara sistemik untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threats*) yang ada pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil yang dapat di terapkan pada agroindustri sari apel ”Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur.

Analisis SWOT yang digunakan pada penelitian strategi pengembangan agroindustri sari apel ”Lestari” di Koperasi Lestari Makmur meliputi analisis matriks IFE dan EFE, matrik Grand Strategy, matrik IE dan matrik SWOT. Setelah melakukan analisis SWOT dilanjutkan dengan analisis QSPM, yang menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan pada pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesari Makmur dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Pada tahap akhir dilakukan implementasi strategi yang telah dirumuskan pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada skema kerangka permikiran berikut ini:





Ket: — = Bagian yang diteliti
 ... = Bagian yang tidak diteliti

Gambar 3. Skema Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang”.

3.2 Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan pada Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang yaitu pada keadaan agroindustri, karakteristik agroindustri, sarana prasarana yang digunakan dan proses pengolahan sari apel.
2. Produk yang diteliti pada penelitian ini hanya terbatas pada produk sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang.
3. Penelitian hanya terbatas pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang dievaluasi meliputi aspek produksi dan operasi, aspek sumberdaya manusia, aspek pemasaran, dan aspek keuangan.

Sedangkan pada lingkungan eksternal yang dievaluasi meliputi aspek dukungan pemerintahan, aspek pesaing, dan aspek teknologi.

3.3 Definisi Operasional

1. Agroindustri sari apel adalah kegiatan industri yang memanfaatkan bahan baku dari apel.
2. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam agroindustri sari apel dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada agroindustri. Lingkungan internal di representasikan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan agroindustri sari apel khususnya pada aspek pemasaran, produksi dan operasi, sumberdaya serta keuangan.
3. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar agroindustri sari apel dimana agroindustri tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja agroindustri sari apel. Khususnya aspek pemerintah, pesaing, dan teknologi.
4. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang di hadapi agroindustri sari apel.
5. Strategi pengembangan adalah hasil dari penelitian yang menyebutkan langkah strategis yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait untuk mengembangkan agroindustri sari apel.
6. Kekuatan (Strength) dalam penelitian ini meliputi; ciri khas produk, ada izin usaha, harga jual terjangkau, lokasi pemasaran strategis, produk tahan lama, kemampuan manajerial pengelola, dan administrasi tercatat dengan baik..
7. Kelemahan (Weakness) dalam penelitian ini meliputi; teknologi masih sederhana, promosi belum efektif, kemasan produk sederhana, belum ada pembagian kerja, kurangnya tenaga kerja, dan kapasitas produksi rendah.
8. Peluang (Opportunity) dalam penelitian ini meliputi; permintaan pasar besar, dukungan pemerintah daerah setempat, kemudahan pinjaman modal, perkembangan teknologi, pangsa pasar yang masih luas, dan kontinuitas bahan baku.

9. Ancaman (Thearths) dalam penelitian ini meliputi; fluktuasi harga bahan baku, pesaing, perubahan selera konsumen, dan perubahan teknologi.
10. Kreteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal/eksternal atau berdasarkan pengaruh faktor - faktor internal/eksternal pada posisi strategis usaha ini.
11. Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri sari apel.
12. Kriteria pemberian skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating
13. Matrik Urgensi adalah suatu matrik yang digunakan untuk penentuan bobot dari masing – masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel – variabel tersebut yang lebih urgen
14. *Internal Factor Evaluation (IFE)* adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil kekuatan dan kelemahan.
15. *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil peluang dan ancaman.
16. Martik SWOT adalah suatu metrik yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.
17. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskandengan menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objekif di antara alternatif strategi. Analisis QSPM ini digunakan setelah penyusunan metrik SWOT yang berasal dari agroindustri sari apel.
18. Matrik Grand Strategi adalah metrik yang digunakan untuk menentukan posisi dan strategi yang digunakan pada agroindustri sari apel. Matrik Grand Strategy dilakukan dengan memetakan selisih skor total hasil perkalian

kolom bobot dengan kolom rating pada IFE dan EFE digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matrik Grand strategy. Selisih skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan selisih skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.

19. Matrik IE adalah matrik yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri sari apel. Perumusan matrik IE dilakukan dengan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y
20. Pesaing adalah produsen agroindustri sari apel yang berada diluar daerah penelitian.
21. Dukungan pemerintah daerah adalah bentuk perhatian pemerintah daerah setempat terhadap agroindustri sari apel.
22. Implementasi adalah suatu proses pelaksanaan strategi, dimana didalamnya terdapat proses pengembangan struktur, pengembangan program, *badget* dan prosedur pelaksanaan

IV.METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yaitu di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo yang merupakan salah satu tempat pengolahan sari apel, dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut merupakan salah satu perintis produksi sari apel pertama di Kecamatan Pocokusumo. Dengan melihat adanya kenyataan di lapang bahwa agroindustri sari apel mempunyai peluang untuk dikembangkan serta mempunyai beberapa kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi sehingga perlu mendapat perhatian dalam upaya pengembangannya. Penelitian ini akan dilakukan pada awal bulan November – Desember 2010 selama 3 minggu.

4.2 Metode Penentuan Sampel

Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode sensus, yaitu metode penelitian yang datanya di kumpulkan dari seluruh unit populasi yang ada di daerah penelitian. Responden dalam hal ini adalah produsen / pengusaha agroindustri sari apel, pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara yang mendalam kepada produsen / pengusaha sari apel di tempat penelitian. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan responden dengan jumlah responden sebanyak 6 orang yaitu terdiri dari 5 karyawan di bagian produksi dan pemasaran serta 1 pengurus koperasi yang ada di tempat penelitian tersebut, sehingga seluruh anggota populasi di jadikan sampel.

4.3 Metode Pengambilan Data

Data yang dikumpulkan meliputi 2 hal, yaitu:

1. Data Primer

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan produsen agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur. Wawancara yang dilakukan terhadap pengelola sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur berdasarkan pertanyaan yang disusun terlebih dahulu. Selain itu diadakan pengamatan langsung di lapang yakni mulai dari persiapan bahan baku, pengolahan sampai dengan mengemas produk sari apel. Pengamatan ini dilakukan guna memperoleh informasi tambahan yang mendukung data yang diperoleh dan dilakukan dokumentasi untuk mencatat data-data dari perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya bukan diusahakan oleh penulis melainkan oleh pihak kedua atau pihak - pihak lain narasumbernya. Data sekunder ini digunakan untuk mendukung data primer yang meliputi hasil penelitian literatur dari berbagai sumber. Data sekunder diambil dari pemilik perusahaan seperti instansi - instansi terkait dengan penelitian tersebut.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis data-data yang bersifat kualitatif yakni menggambarkan fenomena atau suatu keadaan yang dilukiskan dengan kata-kata yang sesuai dengan informasi dilapang. Sedangkan analisis kuantitatif merupakan data-data yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Metode kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis QSPM. Analisis ini merupakan analisis kuantitatif yang sebelumnya berasal dari analisis kualitatif yang kemudian di kuantitatifkan. Sedangkan dalam analisis kualitatif ini menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IE, Matrik Grand Strategy, dan Matrik SWOT yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri sari apel "Lestari" produksi Koperasi Lestari Makmur.

1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal-Eksternal

A. Identifikasi faktor strategi internal (IFAS)

Dalam analisis IFAS ada beberapa aspek yang akan diteliti seperti faktor SDM, produksi, keuangan dan pemasaran. Dari keempat aspek tersebut kemudian diturunkan menjadi faktor kekuatan dan kelemahan. Adapun faktor kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel di antaranya:

1. Kekuatan Agroindustri Sari Apel
 - a. Ciri khas Produk
 - b. Ada izin usaha
 - c. Harga produk terjangkau
 - d. Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis
 - e. Produk tahan lama
 - f. Kemampuan manajerial pengelola
 - g. Administrasi tercatat dengan baik
2. Kelemahan Agroindustri Sari Apel
 - a. Teknologi masih rendah
 - b. Promosi belum efektif

- c. Kemasan produk sederhana
- d. Belum adanya pembagian kerja
- e. Kurangnya tenaga kerja
- f. Kapasitas produksi rendah

B. Identifikasi faktor strategi eksternal (EFAS)

Dalam analisis EFAS ada beberapa aspek yang akan diteliti seperti faktor pesaing, pemerintah, dan teknologi. Dari ketiga aspek tersebut kemudian diturunkan menjadi faktor peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari” terdiri dari :

1. Peluang Agroindustri Sari Apel
 - a. Permintaan pasar yang besar
 - b. Dukungan pemerintah daerah
 - c. Kemudahan pinjaman modal
 - d. Perkembangan teknologi
 - e. Pangsa pasar yang masih luas
 - f. Kontinuitas bahan baku
2. Ancaman Agroindustri Sari Apel
 - a. Fluktuasi bahan baku
 - b. Pesaing
 - c. Perubahan selera konsumen
 - d. Perubahan teknologi

2. Kriteria Pemberian Bobot

Dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari masing – masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel – variabel tersebut yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing–masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.

3. Kriteria Pemberian Rating

Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri sari apel. Pemberian rating pada faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Penentuan rating pada faktor internal
 - 1 = memiliki kekuatan yang sangat sedikit atau kelemahan yang sangat besar.
 - 2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar.
 - 3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil.
 - 4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil
2. Penentuan rating pada faktor eksternal
 - 1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar.
 - 2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar.
 - 3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil.
 - 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

4. Kriteria Pemberian Skor

Untuk kriteria pemberian skor, skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating.

5 Matrik IFAS

Matrik IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu usaha. Langkah - langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik IFAS adalah:

1. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri sari apel (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 2).
3. Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).

4. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
5. Menjumlah skor untuk mendapatkan total skor.

Berikut ini adalah contoh penggunaan tabel 3 Matrik IFAS:

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Kekuatan			S
Kelemahan			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Kelemahan			W
Total Skor			S + W
Selisih Skor			S – W

Keterangan :

Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

A = rating untuk variabel 1 sampai n (nilai bisa 1,2,3, atau 4)

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

4 Matrik EFAS

Matrik EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat mengidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pengusaha. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik EFAS:

1. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki agroindustri sari apel (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 2).
3. Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).

4. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing peluang dan ancaman (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
5. Menjumlah skor untuk mendapatkan total skor.

Berikut ini adalah contoh penggunaan Tabel 4. Matrik EFAS:

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Peluang			O
Ancaman			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Ancaman			T
Total Skor			O + T
Selisih Skor			O - T

Keterangan :

Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

A = rating untuk variabel 1 sampai n (nilai bisa 1,2,3, atau 4)

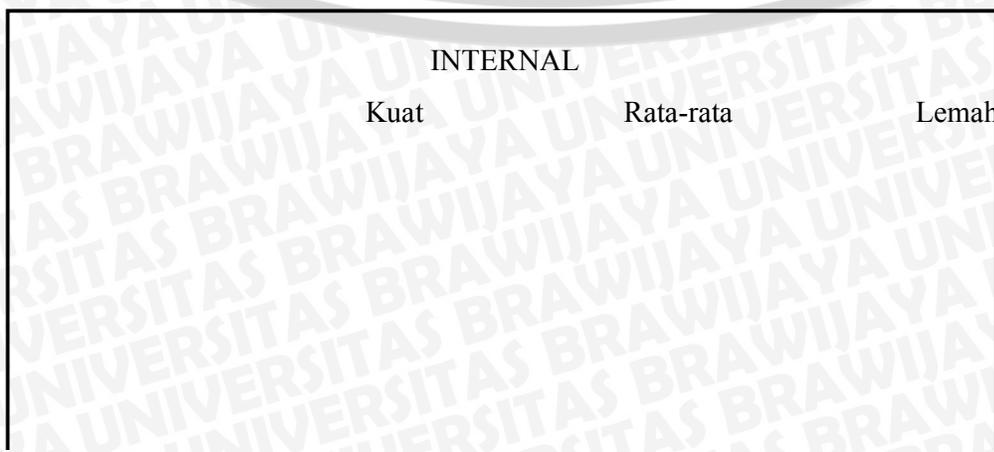
S = Jumlah skor variabel peluang

W = Jumlah skor variabel ancaman

5 Matrik IE

Matrik IE didapatkan berdasarkan hasil pemberian bobot dan reting pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom reting digunakan sebagai dasar untuk menyusun Matrik IE. Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.

Gambar 4. Matriks IE



E Tinggi

K

S

T

E Rata-rata

R

N

A

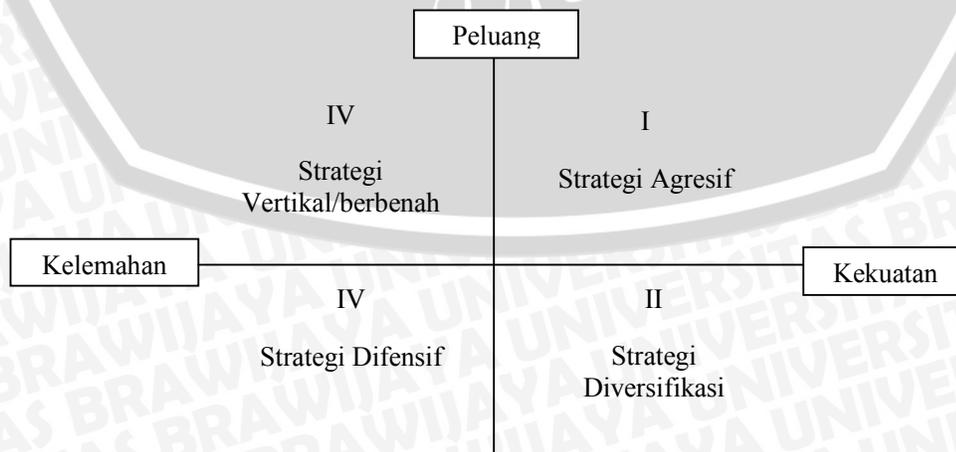
L Rendah

1	GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2	GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3	RETRENCHMENT Turn-around
4	STABILITY Hati-hati	5	GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tidak ada Perubahan Profit Strategi	6	RETRENCHMENT Captive Company atau Deverstment
7	GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8	GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9	RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber : Rangkuti, 2004

6. Matriks Grand Strategy

Untuk mendapatkan hasil pada matrik Grand Strategy harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Selisih skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matrik Grand strategy. Selisih skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan selisih skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.



Ancaman

Gambar 5. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*

7. Matriks SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (Rangkuti,2004).

Strategi SO merupakan merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Strategi WO merupakan strategi yang digunakan untuk mengatasi kelemahan perusahaan dengan peluang yang dimiliki. Strategi ST dilakukan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman dari luar. Sedangkan strategi WT lebih didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

8. Analisis QSPM

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik, dengan menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Bentuk dasar dari matrik QSPM adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

ALTERNATIVE STRATEGI				
Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
<i>Faktor Eksternal Kunci</i>				
Ekonomi				
Politik / Hukum /				

Pemerintahan				
Sosial/Budaya/Demografi				
Teknologi				
Kompetitif				
<i>Faktor Internal Kunci</i>				
Manajemen				
Pemasaran				
Keuangan/Akuntansi				
Produksi/Operasi				
Penelitiandan				
Pengembangan				
Sistem Informasi				
Manajemen				

Sumber:David,2006

Langkah-langkah membuat dan mengembangkan QSPM antara lain:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan /kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.

Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.

2. Berikan Bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis disamping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Evaluasi matriks Tahap 2 (Pencocokan),dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk di implementasikan. Catatan strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.

4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score - AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relative dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score - AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal dan eksternal kunci. Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relative dari suatu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu diberikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat.

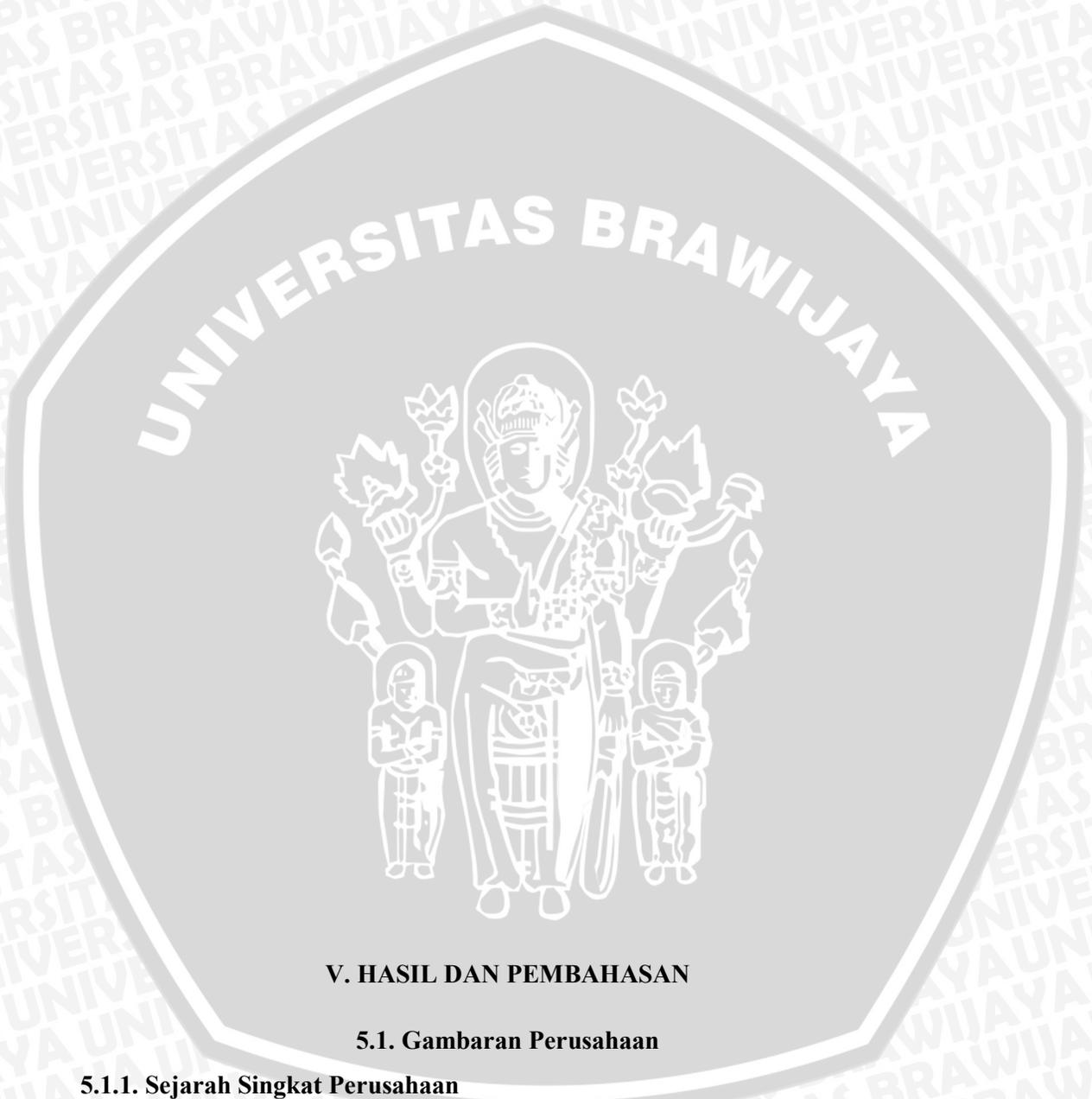
5. Hitung Total Nilai Daya Tarik

Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score - TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan Daya Tarik relative dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

6. Hitung Total Penjumlahan Daya Tarik

Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara penjumlahan Total Nilai Daya

Tarik dari set alternative strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relative dari satu strategi di atas yang lainnya.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur pertama kali didirikan sekitar tahun 1987 yang pada saat itu masih bernama Koperasi Unit Desa. Berdasarkan Inpres No: 2 Thn. 1978. tentang pembentukan Koperasi Unit Desa, maka pada tanggal 8 Juli 1979, mengadakan rapat pembentukan Koperasi Unit Desa dengan

nama : Koperasi Unit Desa "MENARA". Untuk menandatangani Akta pendirian ditunjuk 5 (lima) orang perwakilan yaitu :

1. Suminto Bari
2. Kasmad
3. Subadi
4. Moch. Mahin
5. Resokerto.

Koperasi Unit Desa mendapat Badan Hukum, pada tanggal 10 Oktober 1979, No : 4324/BH/11/79 kemudian pada tanggal 24 November 2000 mengalami perubahan, hal ini dikarenakan adanya perubahan Anggaran Dasar, dari nama Koperasi Unit Desa, dirubah menjadi Koperasi Usaha Mandiri "Lestari Makmur", perubahan ini dilakukan karena Koperasi Unit Desa pada tanggal 12 Juni 1998 telah dibakar/ dirusak oleh masa, sehingga mengalami rusak total, dan kerugian diperkirakan sebesar Rp.754.032.200,-. Kemudian atas prakarsa dan beberapa Pengurus dan Manajer, dirintis kembali berdirinya Koperasi, walaupun dengan minus modal. dengan tetap menggunakan Badan Hukum No : 4324/BH/II/79.

5.1.2. Lokasi Perusahaan

Wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri "Lestari Makmur" merupakan Daerah Wisata, Pertanian, Peternakan, dan Perkebunan. Luas wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri "Lesatari Makmur" 19.289 Km, sedangkan mata pencaharian penduduk terdiri dan Pegawai Negeri, ABRI Petani, Pengrajin, Pedagang, dan Buruh.

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur terletak di

Alamat : Jl. Raya Wonomulyo No. 441

Telp/Fax : (0341) 787473

Desa : Wonomulyo

Kecamatan : Poncokusumo

Kabupaten : Malang

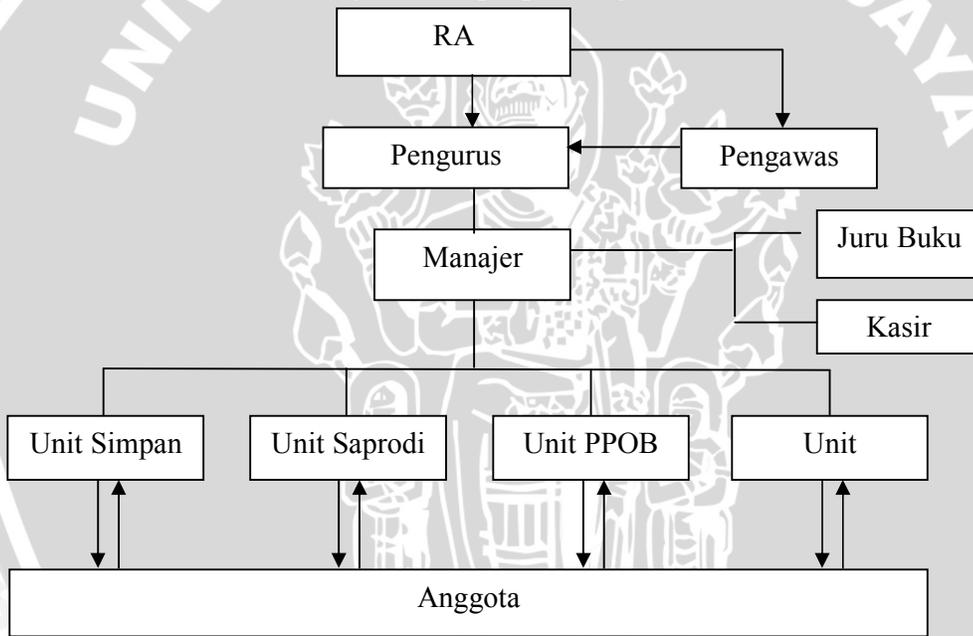
Batas wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur :

Utara : Kecamatan Tumpang

Timur : Kabupaten Lumajang.
 Selman : Kecamatan Wajak
 Barat : Kecamatan Tajinan

5.1.3. Struktur Organisasi

Setiap koperasi pasti mempunyai struktur organisasi. Melalui struktur organisasi diharapkan dapat membantu pelaksanaan pencapaian tujuan koperasi secara efektif dan efisien, serta mempermudah gambaran tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan kepada pimpinan sehingga dapat mengerjakan segala sesuatunya dengan baik dan lancar. Struktur organisasi Koperasi Usaha Mandiri lestari Makmur secara lebih jelas terdapat pada bagan dibawah ini



Gambar 6. Struktur Organisasi Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran tentang kondisi responden yang bisa diambil dari beberapa aspek yaitu meliputi tingkat pendidikan, usia, dan, jenis usaha, dll. Aspek – aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja pada agroindustri sari apel “Lestari”. Karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” adalah sebagai berikut :

5.2.1 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu cara untuk pengembangan diri, dan melalui pendidikan pula seseorang dapat meningkatkan daya inovasi serta penentu kualitas dari sumberdaya manusia. Dengan pendidikan diharapkan akan menambah kesejahteraan karena merupakan sarana untuk kemajuan usaha. Berikut ini adalah karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berdasarkan tingkat pendidikan :

Tabel 6. Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang tahun 2011 berdasarkan tingkat pendidikan.

Karakteristik pengrajin	Jumlah	Prosentase
SD	-	-
SMP	-	-
SMA	3	60%
Diploma	2	40%

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tingkat pendidikan pekerja pada agroindustri sari apel “Lestari” sebagian besar berpendidikan SMA yaitu dengan prosentase sebanyak 60 %. Sedangkan sisanya berpendidikan Diploma yaitu dengan prosentase sebanyak 40%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat pendidikan tinggi, pekerja agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai keterampilan dan kreatifitas yang juga tinggi. Keadaan ini tentunya mempengaruhi penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi, dengan pengetahuan pekerja yang ada dapat membantu dalam pengembangan agroindustri sari apel “Lestari”.

5.2.2 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Usia

Usia dapat dijadikan sebagai salah satu indikator tingkat produktivitas kerja dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berdasarkan tingkat usianya:

Tabel 7. Karakteristik Pekerja Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang tahun 2011 berdasarkan tingkat usia.

Karakteristik pekerja	Jumlah	Prosentase
25 - < 35	5	100%
35 - < 45	-	-
45 - < 55	-	-

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Dari segi usia, semua pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berkisar antara usia 25 – 35 tahun dengan prosentase 100%. Dengan rentang usia tersebut dapat kita ketahui bahwa pekerja telah mempunyai kematangan secara emosional sehingga pekerja agroindustri sari apel “Lestari” lebih mampu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keberlangsungan usahanya. Hal ini menunjukkan sebagian besar pekerja adalah usia muda (produktif) sehingga dari kemampuan produktivitas kerja masih baik.

5.3 Faktor Produksi

Faktor produksi sering disebut juga sebagai input atau korbanan produksi karena faktor produksi tersebut dikorbankan untuk menghasilkan produk. Dalam menjalankan usaha agroindustri sari apel “Lestari”, dibutuhkan faktor produksi yang memperlancar dan mendorong pengembangan usaha serta meningkatkan profit bagi produsen agroindustri sari apel “Lestari”. Adapun faktor produksi tersebut meliputi :

1. Modal

Modal merupakan aspek yang sangat berpengaruh besar dalam setiap jenis usaha yang dilakukan, demikian pula dengan usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Modal yang dipergunakan dalam usaha ini dibagi menjadi dua macam, yaitu modal lancar dan modal tetap. Modal lancar merupakan modal yang digunakan untuk biaya variabel, sedangkan modal tetap merupakan modal yang digunakan untuk biaya tetap.

Besarnya modal yang digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur meliputi pembelian peralatan dan pembelian bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi sari apel. Modal yang digunakan

untuk membeli peralatan dalam proses produksi sari apel yaitu sebesar Rp.10.893.500,00

2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam usaha agroindustri sari apel di Koperasi Lestari Makmur adalah apel manalagi. Kebutuhan bahan baku pada agroindustri sari apel “Lestari” untuk satu kali produksi adalah sebanyak 2 kg buah apel manalagi. Bahan baku buah apel diperoleh langsung dari petani apel yang berada di Poncokusumo dengan harga antara Rp.10.000 – Rp.12.000,- per kg.

3. Bahan Pendukung

Bahan pendukung pada usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur antara lain, gula pasir, sakarin, Na benzoat, essence aple, caramel dan malis acid. Kebutuhan bahan pendukung tersebut diperoleh dengan cara membeli di toko kimia kecuali untuk gula pasir yang dibeli di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur sendiri.

4. Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang digunakan oleh usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur berasal dari daerah Poncokusumo sendiri. Biasanya tenaga ini bekerja mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 15.00. Jumlah tenaga kerja yang digunakan sebanyak 5 orang, dengan rincian 4 laki-laki dan 1 wanita. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran, sehingga gaji yang diterima semua tenaga kerja juga sama yaitu Rp.500.000 per bulan.

5. Teknologi

Penggunaan teknologi pada usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur masih tergolong sederhana. Hal ini terlihat pada pemotongan apel yang masih dilakukan secara manual serta pada pengemasan yang masih menggunakan cup sealer manual. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan modal dan masih barunya usaha ini dilakukan.

5.4. Produksi dan Hasil Produksi

5.4.1. Proses Produksi

Bahan-bahan pokok yang digunakan untuk pembuatan sari apel “Lestari” di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur adalah sebagai berikut:

1. Apel

Merupakan bahan baku utama dalam proses produksi sari apel “Lestari”. Buah apel sebagai bahan baku utama apabila keberadaannya sulit maka dapat digantikan oleh *essence apple* pada proses pembuatannya. Apel yang digunakan dalam proses produksi ini diperoleh langsung dari petani apel yang berada di Kecamatan Poncokusumo. Harga apel cenderung mahal apalagi pada saat habis massa panen raya.

2. Air

Merupakan bahan baku yang digunakan dalam jumlah banyak pada proses produksi sari apel “Lestari”. Air sebagai bahan pelarut sari apel yang terkandung dalam buah apel juga berperan melarutkan gula pasir dan bahan-bahan lain yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel agar semua bahan dapat tercampur. Air yang digunakan dalam pembuatan sari apel ini merupakan air PDAM yang telah mengalami pemanasan (pemasakan) terlebih dahulu.

3. Gula Pasir

Merupakan bahan pemanis utama yang digunakan dalam pembuatan sari apel. Gula pasir yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel adalah gula murni dan bukan gula rafinasi yang sering digunakan oleh produk - produk makanan pada umumnya. Penggunaan gula pasir disini masih belum dapat digantikan oleh bahan lain karena Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur menginginkan produk yang sehat.

4. Bahan-bahan lain

Merupakan bahan baku yang berfungsi sebagai pemberi warna, perasa, dan pengawet sari apel. Bahan - bahan lain yang digunakan antara lain *Sakarin*, *Na benzoat*, *essence apple* dan *malin acid*. Kadar bahan pengawet

yang digunakan tersebut telah mengikuti aturan pemerintah, sehingga sari apel ini aman untuk dikonsumsi.

Proses produksi sari apel di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur menggunakan beberapa alat, yaitu:

1. Timbangan

Berfungsi untuk menimbang atau menentukan berat dari masing-masing bahan utama yaitu buah apel dan bahan pembantu yaitu gula pasir, *Na benzoat*, *sakarín* dan *malin acid* yang akan digunakan dalam pembuatan sari apel.

2. Panci masak

Berfungsi untuk memasak seluruh bahan utama yaitu buah apel dan air serta bahan pembantu yaitu gula pasir, *Na benzoat*, *sakarín*, *malin acid*, *essence apple* dan *caramel*. Pemasakan disini bertujuan untuk mendapatkan sari buah apel dan untuk menetralkan bakteri yang terkandung pada bahan utama maupun bahan pembantu, selain itu pemasakan juga dilakukan agar keseluruhan bahan dapat lebih menyatu, sehingga sari apel yang di dapat memiliki rasa yang sama.

3. Panci saring

Berfungsi untuk menampung sari apel yang telah mendidih dan telah dicampur dengan bahan pembantu yang sudah disaring menggunakan kain saring.

4. Kompor dan Tabung gas

Berfungsi sebagai bahan bakar dan sebagai media untuk memasak bahan utama (buah apel dan air) dan bahan pembantu (gula pasir, *Na benzoat*, *sakarín*, *malin acid*, *essence apple*, dan *caramel*) sampai menjadi minuman sari apel.

5. Cup Sealer

Cup Sealer digunakan untuk menutup atau pemberian label pada minuman sari apel yang sudah dituang pada cup, agar sari apel dapat tahan lama dan terhindar dari bakteri.

6. Peralatan lain

Selain peralatan yang telah dijelaskan di atas juga terdapat beberapa alat pembantu yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel, seperti pisau digunakan untuk memotong atau mencacah buah apel menjadi beberapa bagian agar pada saat pemasakan lebih mudah terserap kandungannya, baskom digunakan sebagai wadah apel yang telah diambil sarinya juga digunakan untuk tempat mencampurkan bahan-bahan pembantu agar lebih cepat menyatu, sendok dan gelas digunakan sebagai alat bantu untuk menuangkan *caramel* dan *essence apple*, gayung digunakan sebagai pengaduk sari apel dengan bahan-bahan pembantu, lengser digunakan sebagai alas dalam pengecupan sari buah apel dan keranjang digunakan untuk tempat menyimpan apel.

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur dalam pembuatan minuman sari apel menggunakan proses produksi yang bersifat terus-menerus atau kontinyu. Adapun tahap-tahap proses pembuatan minuman sari buah apel adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan bahan baku

Bahan baku yang digunakan adalah buah apel yang diperoleh langsung dari petani apel di daerah Poncokusumo. Buah apel yang digunakan dalam proses pembuatan minuman sari apel menentukan kualitas sari buah yang dihasilkan. Buah apel yang dipilih adalah jenis apel manalagi.

2. Pencucian

Buah apel manalagi yang sudah dibeli dari petani harus dicuci terlebih dahulu untuk menghilangkan dan mensterilkan kotoran - kotoran yang melekat pada buah apel kemudian tiriskan sebentar agar apel tidak terlalu basah.

3. Pemetongan

Apel yang telah dicuci dan ditiriskan kemudian dipotong - potong dengan pisau menjadi empat bagian sama besar kemudian hilangkan biji dan tangkai yang masih melekat pada buah apel. Pemetongan bertujuan agar nantinya waktu perebusan sari buah apel lebih mudah bercampur dengan air.

4. Perebusan

Setelah proses pemotongan selesai masukkan buah apel ke dalam panci masak yang sudah berisi air sebanyak 40 liter kemudian rebus dengan kompor gas yang telah dimodifikasi. Perebusan apel dilakukan \pm selama 3 jam.

5. Pemisahan

Apabila air sudah mendidih pisahkan antara potongan buah apel dan sari apel menggunakan serok dan matikan nyala api pada kompor gas.

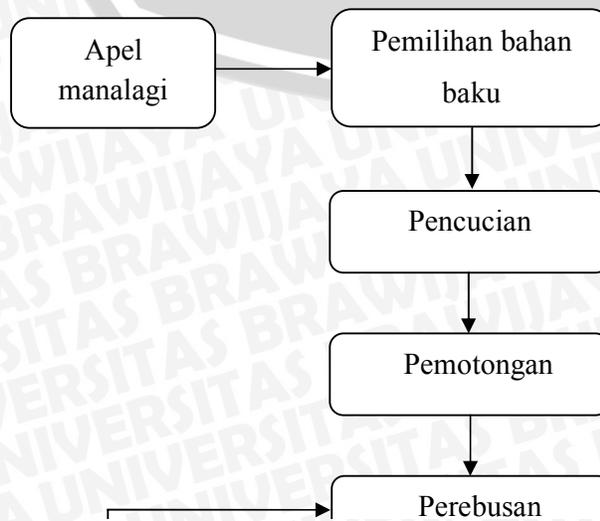
6. Pencampuran

Setelah mendidih tambahkan pemanis (gula pasir) dan bahan pmbantu lain, yaitu Benzoat, caramel, sakarin (penguat gula atau pemanis), essence aple kemudian pindahkan sari apel dari panci masak ke panci saring.

7. Pengemasan

Sari apel yang sudah dimasukkan dalam panci saring dikemas dengan cup ukuran 120 ml dan 165 ml. Setelah itu cup yang telah terisi sari apel di tutup menggunakan label dengan alat pengepres (cup sealer) dan kemudian minuman sari buah apel diberi tanggal kadaluarsa baru dimasukkan kedalam kardus.

Untuk lebih memperjelas tahap-tahap pembuatan sari apel di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur akan disajikan pada gambar berikut:



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 7. Proses Produksi Minuman Sari Buah Apel Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.4.2. Hasil Produksi

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur dalam produksinya menghasilkan beberapa macam olahan buah apel diantaranya sari apel, kripik apel, dodol apel, cuka apel, selai apel dan sirup apel. Namun dalam kesehariannya baru sari apel dalam kemasan cup 120 ml dan kemasan cup 165 ml yang diproduksi secara kontinyu sedangkan untuk produk kripik apel, dodol apel, cuka apel, selai apel dan sirup apel hanya diproduksi ketika terdapat pemesanan dalam jumlah besar serta pada saat akan mengikuti pameran. Untuk sari apel kemasan 120 ml dijual dengan harga Rp.15.000,00 / kerdus, dengan isi 27 cup setiap kerdus. Sedangkan sari apel kemasan 165 ml dijual dengan harga Rp.15.000,00 / kerdus, dengan isi 24 cup setiap kerdus.

5.5 Pemasaran Hasil

Pemasaran merupakan suatu proses pertukaran yang mencakup serangkaian kegiatan atau aktivitas yang ditujukan untuk memudahkan produk dari produsen bisa sampai ke tangan konsumen, sehingga dalam pemasaran suatu produk terlibat beberapa pihak yang ingin memperoleh keuntungan dan ada juga

yang ingin mendapatkan kepuasan. Pihak-pihak yang terkait adalah produsen, lembaga pemasaran dan konsumen. Pemasaran merupakan tujuan dari kegiatan produksi yang dilakukan oleh pengusaha. Hasil produksi usaha agroindustri sari apel “Lestari” meliputi daerah Malang sendiri (Poncokusumo, Dampit dan Lawang) sementara untuk diluar Malang sebagian besar dipasarkan di daerah Gresik dan ada beberapa yang dipasarkan di daerah Jember. Proses pemasaran yang terdapat dalam usaha agroindustri minuman sari buah apel ini adalah sebagai berikut:

1. Saluran pemasaran langsung

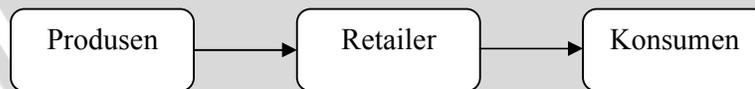
Yaitu pemasaran secara langsung dari produsen ke konsumen, dalam proses pemasaran ini pengusaha langsung memasarkan sari apel kepada konsumen. Saluran pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8. Saluran pemasaran langsung

2. Saluran pemasaran tidak langsung

Yaitu pemasaran mulai dari produsen, agen, hingga pengecer dan akhirnya sampai pada konsumen. Namun pada agroindustri sari apel “Lestari” ini pemasaran tidak langsung masih sangat sederhana yaitu dari produsen ke retailer (pengecer) kemudian ke konsumen. Saluran pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9. Saluran pemasaran tidak langsung

Pemasaran sari apel ini juga dilakukan langsung ke swalayan milik Koperasi Lestari Makmur sendiri. Selain itu Koperasi Lestari Makmur juga mengikuti pameran-pameran agar produknya lebih dikenal masyarakat, baik yang dari Malang sendiri maupun dari luar Malang. Namun tidak menutup kemungkinan

retailer maupun konsumen untuk membeli langsung di tempat produksi. Dengan pendeknya saluran distribusi tersebut kemungkinan keuntungan yang diperoleh perusahaan lebih besar. Rantai pemasaran sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur secara keseluruhan dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 10. Saluran Pemasaran Sari Apel “Lestari” Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam pelaksanaan pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel “Lestari”. Sedangkan perubahan pada lingkungan eksternal akan berpengaruh pada peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri sari apel “Lestari” saat ini maupun di masa yang akan datang. Untuk mengatasi perubahan tersebut diharapkan produsen agroindustri sari apel “Lestari” mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi agar usahanya dapat terus bisa bersaing dipasaran. Berdasarkan hasil penelitian pada agroindustri sari apel “Lestari” dirumuskan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari”.

5.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang faktor lingkungan internal adalah faktor - faktor yang berasal dari dalam agroindustri sari apel “Lestari” yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini. Adapun kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel “Lestari” sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Ciri khas produk

Agroindustri sari apel “Lestari” ini memiliki ciri khas produk yaitu bahan baku yang digunakan berupa bahan baku apel asli . Sehingga mempunyai cita rasa yang alami berupa sari apel. Selain itu, penggunaan gula asli sebagai campuran pada sari apel “Lestari” ini menjadikan produk berkualitas dan aman dikonsumsi. Sedangkan bahan baku pendukung yang diberikan pada pembuatan sari apel hanya sebagai tambahan saja, tidak mempengaruhi rasa dari sari apel itu sendiri.

2. Ada izin usaha

Salah satu syarat mendirikan suatu usaha adalah dengan adanya izin usaha pada suatu perusahaan. Izin usaha ini yang biasanya dicantumkan pada kemasan suatu produk karena terkadang dijadikan bahan pertimbangan oleh konsumen dalam membeli produk, selain tanggal kadaluarsa dan komposisi suatu produk. Pada agroindustri sari apel “Lestari” juga terdapat izin usaha yang diberikan pemerintah setempat. Izin usaha pada agroindustri sari apel “Lestari” Ini adalah P-IRT NO. 214350702796

3. Harga produk terjangkau

Pada agroindustri sari apel “Lestari”, harga produk sari apel yang ditetapkan oleh produsen sangat terjangkau yaitu dijual dengan harga Rp.15.000,00 untuk kemasan 120 ml dengan isi 27 cup dan 165 ml dengan isi 24 cup. Harga jual ini tergolong lebih murah dibandingkan dengan pesaing lain yang memakai bahan baku utama dan bahan baku penolong yang sama. Dengan demikian sari apel “Lestari” lebih diminati konsumen karena memiliki kualitas yang baik namun harga jual lebih murah dibandingkan pesaing lain.

4. Lokasi pemasaran dan pengolahan yang strategis

Lokasi pengolahan dan pemasaran agroindustri sari apel “Lestari” berada pada tempat yang terpisah namun jarak tempuh dari lokasi pemasaran dan pengolahan sari apel “Lestari” ini sangatlah dekat. Lokasi pengolahan berada kurang lebih 500 meter dari tempat pemasaran namun letaknya tidak di pinggir jalan. Lokasi ini dipilih agar produsen lebih mudah dalam membeli bahan baku .Sedangkan lokasi pemasaran sari apel “Lestari” berada di Jl. Raya

Wonomulyo No. 41. Akses menuju lokasi pemasaran sari apel Lestari ini sangatlah mudah karena letaknya yang strategis berada di pinggir jalan raya wonomulyo sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan pembelian produk sari apel langsung ke lokasi pemasarannya.

5. Produk tahan lama

Pengolahan produk pertanian berupa apel bertujuan untuk mengatasi resiko produk pertanian yang mudah rusak. Oleh karena itu pada agroindustri sari apel “Lestari” produk olahan apel yang dihasilkan merupakan produk tahan lama. Masa kadaluarsa sari apel “Lestari” yaitu 3 bulan dari masa produksi, sehingga dalam jangka waktu tersebut sari apel “Lestari” masih bisa di konsumsi.

6. Kemampuan manajerial pengelola

Kemampuan manajerial yang dimiliki pengelola agroindustri sari apel “Lestari” sangat baik. Hal tersebut terlihat pada penentuan jumlah pembelian bahan baku berupa apel, penentuan jumlah pembelian bahan penolong, serta penentuan harga jual produk yang digunakan setiap harinya dan pada saat hari raya tiba. Kemampuan manajerial ini sangat dibutuhkan karena menjelang hari raya harga bahan baku mengalami kenaikan harga sedangkan permintaan akan sari apel terus meningkat sehingga dibutuhkan kemampuan manajemen pengelola dalam agroindustri ini agar tidak mengalami kerugian.

7. Administrasi tercatat dengan baik

Pencatatan keuangan pada agroindustri sari apel “Lestari” ini sudah tercatat dengan baik dan tersusun rapi. Pemasukan, pengeluaran, maupun pinjaman yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” selama berproduksi sudah tercatat lengkap. Pencatatan administrasi ini sudah menggunakan sistem komputer sehingga terlihat rapi dan sistematis.

A. Kelemahan

1. Teknologi masih sederhana

Dalam proses pembuatan sari apel “Lestari” ini teknologi yang digunakan masih sederhana. Mesin - mesin yang digunakan untuk memproses pembuatan sari apel masih dilakukan secara manual . Hal tersebut terlihat pada pemotongan apel yang masih dilakukan secara manual serta pada pengemasan yang masih menggunakan *sealer cup*, dan mesin *expaid manual*. Sehingga membutuhkan waktu yang sedikit lama dalam pembuatan sari apel “Lestari” ini.

2. Promosi belum efektif

Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” ini masih belum efektif. Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” dengan memperkenalkan produk melalui pameran - pameran makanan yang masih berada pada daerah sekitar Poncokusumo dan Kota Malang. Namun hal tersebut dirasa kurang efektif, karena tidak semua orang datang dan mengikuti pameran tersebut sehingga masih banyak konsumen terutama yang berada diluar daerah yang belum mengenal produk ini.

3. Kemasan produk sederhana

Kemasan produk pada sari apel “Lestari” masih sederhana. Desain pada label sari apel masih kurang menarik. Selain itu masih terdapat banyak kesalahan dalam pembuatan label. Pada *label netto* yang tercantum tidak sesuai dengan isi kemasan. Untuk berat netto terdapat 2 kemasan yaitu 165ml dan 120ml seharusnya label disendirikan namun label ini penulisan netto 120ml dan 165ml masih dijadikan satu, sehingga konsumen bingung dalam menerima informasi isi kemasan yang diberikan. Sedangkan gambar buah apel yang ada pada label juga tidak sesuai dengan bahan baku yang digunakan.

4. Belum adanya pembagian kerja

Jumlah tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” sebanyak 5orang, dengan rincian 4 laki - laki dan 1 wanita. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran. Sehingga masih belum ada pembagian tenaga kerja sesuai dengan keahlian karena keterbatasan tenaga kerja

5. Kurangnya tenaga kerja

Keterbatasan tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” membuat proses produksi tidak efektif . Agroindustri ini hanya mempunyai 5 orang tenaga kerja diantaranya 1 wanita dan 4 laki – laki . Sedangkan teknologi yang digunakan masih sederhana dan penggunaannya masih sangat manual serta lebih banyak mengandalkan tenaga manusia daripada tenaga mesin sehingga dirasa masih kurangnya tenaga kerja yang dibutuhkan oleh agroindustri ini.

6. Kapasitas produksi rendah

Pada agroindustri sari apel “Lestari” ini kapasitas produksi masih rendah. Hal ini terlihat dari produksi yang dilakukan setiap harinya hanya mampu memproduksi 24 kerdus yaitu dengan rincian 12 kerdus kecil dan 12 kerdus besar. Namun sampai saat ini target dari agroindustri sari apel “Lestari” sudah terpenuhi. Agroindustri sari apel “Lestari” melakukan produksi setiap hari dengan kapasitas produksi yang telah ditentukan.

5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Anailisis lingkungan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi “Lestari” Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang berasal dari faktor- faktor dari luar agroindustri sari apel “Lestari” yang akan menciptakan peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari” saat ini maupun di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian ancaman dan peluang pada agroindustri sari apel “Lestari” adalah sebagai berikut:

B. Peluang

1. Permintaan pasar yang besar

Besarnya permintaan pasar terhadap produk sari apel “Lestari” menjadikan satu peluang dalam menjalankan usaha agroindustri ini. Permintaan sari apel “Lestari” tidak hanya berasal pada daerah Poncokusumo dan Kota Malang namun permintaan sari apel ini juga berasal dari luar daerah. Apalagi saat menjelang hari raya permintaan sari apel meningkat 2 kali lipat dari hari biasa. Namun untuk permintaan produk olahan apel selain sari apel agroindustri ini belum mampu memenuhi permintaan mereka apabila

permintaannya terlalu banyak karena dalam pembuatannya membutuhkan bahan baku yang banyak pula, sedangkan harga bahan baku mahal, alat dan tenaga kerja.

2. Dukungan pemerintah daerah

Dukungan pemerintah daerah setempat terhadap agroindustri sari apel ini berupa pemberian bantuan bimbingan kepada agroindustri ini. Namun bantuan bimbingan sudah ada masih dirasa kurang karena bimbingan yang dilakukan tidak secara continue dan hanya sebentar sehingga yang di lakukan kurang khususnya untuk pelatihan pembuatan produk olahan apel selain sari apel.

3. Kemudahan pinjaman modal

Agroindustri sari apel “Lestari” ini mempunyai kemudahan dalam peminjaman modal. Peminjaman modal usaha ini biasanya didapatkan dari Koperasi lain. Mudahnya pinjaman modal dari pihak lain menjadi peluang untuk dapat mengembangkan usaha agroindustri sari apel “Lestari” karena terbatasnya modal usaha pada agroinduatri ini.

4. Perkembangan teknologi

Dalam proses pengolahannya agroindustri sari apel “Lestari” menggunakan teknologi yang masih sederhana. Teknologi berupa mesin pengolahan yang terus berkembang mempunyai peluang yang sangat besar untuk meningkatkan kapasitas produksi. Selain itu perkembangan teknologi yang lebih canggih dalam pengolahan agroindustri sari apel “Lestari” dapat meminimumkan penggunaan tenaga kerja manusia. Karena semua proses pengolahan dilakukan menggunakan mesin sehingga tidak membutuhkan tenaga kerja yang begitu banyak ungtuk melakukan proses produksi.

5. Pangsa pasar yang masih luas

Pada pemasaran agroindustri sari apel ini mempunyai pangsa pasar yang masih sangat luas. Karena produk sari apel masih belum banyak di kenal oleh konsumen. Sehingga mempunyai banyak peluang dalam pemasaran produk sari apel yang tidak hanya dipasarkan di daerah Poncokusumo, Malang,

Lawang, Singosari dan Gresik, namun pemasaran bisa dilakukan di menyeluruh di luar kota dan dikenal oleh banyak masyarakat.

6. Kontinuitas bahan baku

Kontinuitas ketersediaan bahan baku adalah salah satu peluang berharga karena tanpa adanya ketersediaan bahan baku secara kontinyu, pengusaha tidak dapat menjalankan kegiatan produksinya. Apabila kegiatan produksi tidak dapat berjalan maka berpengaruh terhadap pendapatan pengusaha agroindustri.

C. Ancaman

1. Fluktuasi harga bahan baku

Fluktuasi harga bahan baku merupakan ancaman bagi kemajuan agroindustri sari apel “Lestari”, walaupun ketersediaan bahan baku selalu ada. Harga bahan baku yang mengalami kenaikan akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha dan mengakibatkan pendapatan yang diterima produsen berkurang. Pengaruh lain terjadi jika kenaikan bahan baku maka akan berpengaruh pula pada harga jual suatu produk. Oleh karena itu produsen sebaiknya harus dapat mengantisipasi keadaan terburuk bila sewaktu – waktu terjadi kenaikan harga bahan baku produk.

2. Pesaing

Adanya pesaing agroindustri sari apel “Lestari” yang menawarkan produk yang sama dengan harga yang jauh lebih murah yaitu dengan menjual produk sari apel dengan harga Rp 9000,00 setiap kerdu. Industri pesaingnya terdapat banyak diluar kecamatan. Hal ini yang menjadi ancaman bagi agroindustri ini karena pesaing menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang berbeda.

3. Perubahan selera konsumen

Munculnya keberagaman produk konsumsi di pasar membuat konsumen melakukan pemilihan secara selektif sebelum membeli produk. Konsumen yang jenuh terhadap suatu produk akan mudah melakukan perubahan dalam berkonsumsi dikarenakan ketersediaan produk yang beragam saat ini. Oleh sebab itu para produsen harus pandai membaca selera konsumen. Untuk

mencegah terjadinya perubahan pembelian ke produk lain, produsen dapat melakukan inovasi / difersifikasi produk .

4. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi merupakan ancaman bagi agroindustri sari apel “Lestari”. Karena dengan peningkatan teknologi dapat menjadikan industri kecil tidak mampu mengikuti perubahan teknologi yang nantinya akan semakin kalah dalam bersaing. Oleh karena itu perlu adanya keterampilan, keahlian, dan pengetahuan untuk mengatasi adanya teknologi yang semakin meningkat.

5.7 Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Penentuan bobot analisis lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” dilakukan dengan menggunakan matrik urgency. Bobot diperoleh dengan membandingkan antara baris dan kolom dari masing – masing variable pada faktor internal maupun eksternal kemudian dipilih mana yang lebih urgen, selanjutnya dijumlah dan diprosentase.

Adapun hasil perhitungan bobot analisis internal dan eksternal dapat dilihat pada Lampiran 1.

5.8 Analisis Matrik IFE dan EFE

Penentuan matrik IFE dilakukan dengan cara menentukan total skor pada analisis lingkungan internal dan sedangkan pada matrik EFE dilakukan dengan cara menentukan total skor pada analisis lingkungan eksternal. Penentuan skor pada analisis internal dan eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara prosentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar seberapa besar tingkat pengaruh faktor – faktor internal dan eksternal terhadap kemajuan usaha

agroindustri. Adapun hasil penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilihat pada tabel 8 dan 9 :

Tabel 8. Matrik IFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

no	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	SKOR
1	Kekuatan (S)			
a	Ciri khas produk	10.4	4	41.6
b	Ada izin usaha	1.3	1	1.3
c	Harga produk terjangkau	14.3	4	57.1
d	Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	9.1	3	27.3
e	Produk tahan lama	11.7	4	46.8
f	Kemampuan manajerial pengelola	14.3	4	57.1
g	Akministrasi tercatat dengan baik	1.3	1	1.3
	Sub jumlah	62.3	21	232.5
2	Kelemahan (W)			
h	Teknologi masih sederhana	5.2	2	10.4
i	Promosi belum efektif	10.4	1	10.4
j	Kemasan produk sederhana	3.9	1	3.9
k	Belum ada pembagian kerja	6.5	2	13.0
l	Kurangnya tenaga kerja	7.8	2	15.6
m	Kapasitas produksi rendah	3.9	1	3.9
	Sub jumlah	37.7	9	57.1
	Jumlah Lingkungan Internal	100.0	30	289.6

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai total skor lingkungan internal sebesar 289,6. Artinya, agroindustri sari apel “Lestari” berada pada posisi internal yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi kelemahan, karena berada pada posisi di atas rata-rata (2,5). Dengan total skor kekuatan sebesar 232,5 dan total skor kelemahan sebesar 57,1. Kekuatan utama terletak pada faktor kemampuan manajerial pengelola dan harga produk terjangkau dengan skor sebesar 57,1.

Sedangkan kelemahan utama terletak pada kurangnya tenaga kerja dengan skor sebesar 15,6.

Tabel 9. Matrik EFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

no	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	SKOR
1	Peluang (O)			
a	Permintaan pasar yang besar	13.3	4	53.3
b	Dukungan pemerintah daerah	2.2	2	4.4
c	Kemudahan pinjaman modal	4.4	3	13.3
d	Perkembangan teknologi	4.4	3	13.3
e	Pangsa pasar yang masih luas	11.1	4	44.4
f	Kontinuitas bahan baku	15.6	4	62.2
	Sub jumlah	51.1	20	191.1
2	Ancaman (T)			
g	Fluktuasi harga bahan baku	13.3	1	13.3
h	Pesaing	13.3	2	26.7
i	Perubahan selera konsumen	20.0	2	40.0
j	Perubahan teknologi	2.2	2	4.4
	Sub jumlah	48.9	7	84.4
	Jumlah Lingkungan Eksternal	100.0	27	275.6

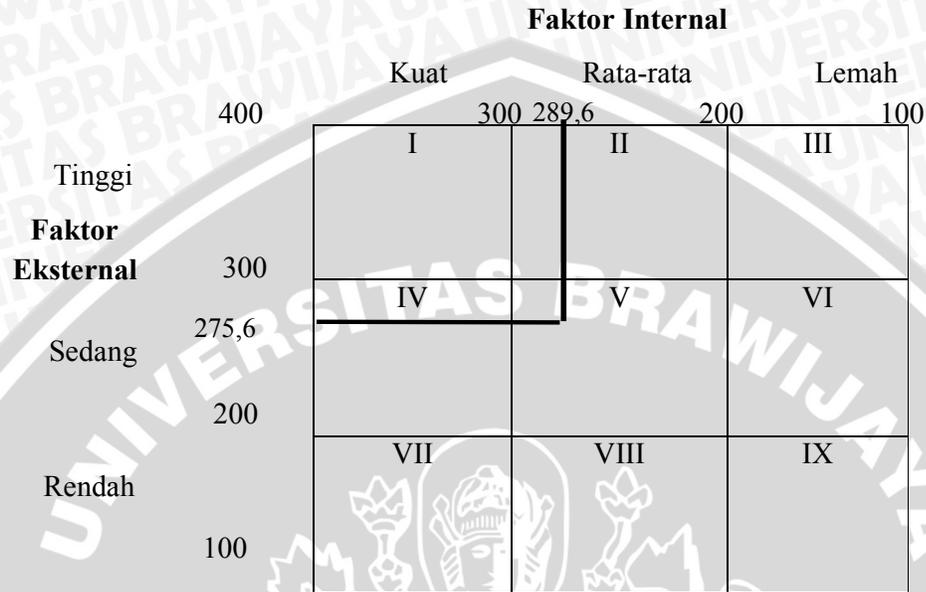
Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal di atas dapat dijelaskan bahwa agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai total skor eksternal 275,6. Artinya, agroindustri sari apel “Lestari” berada pada posisi eksternal yang kuat dalam memanfaatkan peluang untuk mengantisipasi ancaman, karena berada pada posisi di atas rata-rata (2,5). Dengan total skor peluang sebesar 191,1 dan total skor ancaman 84,4. Peluang utama terletak pada faktor kontinuitas bahan baku dengan skor sebesar 62,2. Sedangkan ancaman utama terletak pada perubahan selera konsumen dengan skor sebesar 84,4.

5.9 Analisis Matrik Internal – Eksternal

Dari analisis faktor strategi internal dan eksternal, total skor yang diperoleh selanjutnya akan digunakan dalam matrik IE untuk menentukan posisi agroindustri sari apel “Lestari” serta merumuskan strategi pengembangan.

Gambar analisis matrik IE agroindustri sari apel “Lestari” ditunjukkan pada gambar berikut:



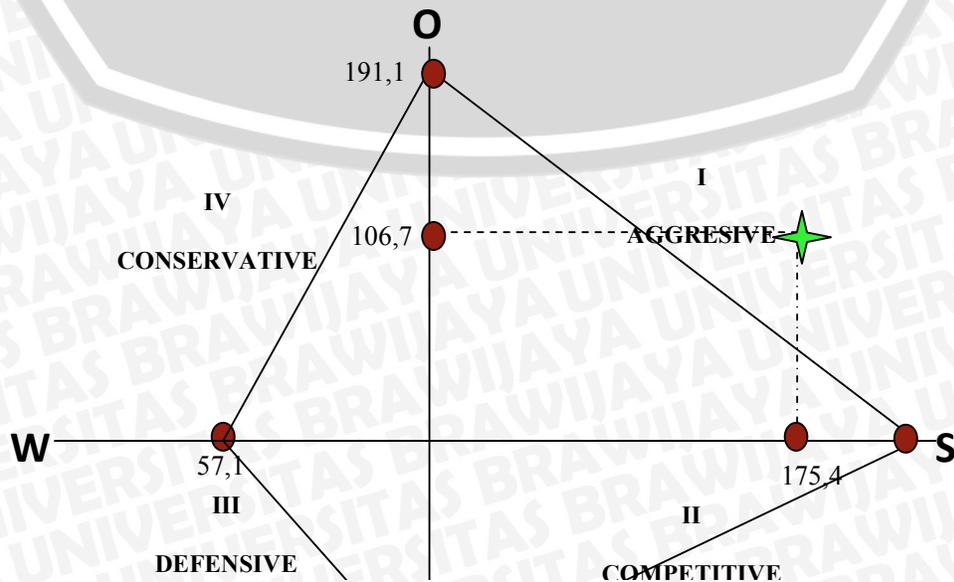
Gambar 11. Analisis Matrik IE Agroindustri Sari Apel “Lestari”

Berdasarkan hasil analisis untuk Agroindustri Sari Apel “Lestari” penentuan posisi pada agroindustri sari apel “Lestari” didasarkan pada total skor analisis faktor internal dan total skor faktor eksternal. Total skor faktor internal pada agroindustri sari apel “Lestari” sebesar 289,6 dan total skor eksternal sebesar 275,6. Untuk pemetaan penentuan posisi agroindustri sari apel “Lestari”, total skor faktor internal berada pada sumbu X, sedangkan total faktor eksternal berada pada sumbu vertikal atau sumbu Y. Sehingga diperoleh hasil posisi agroindustri sari apel “Lestari” terletak pada sel V, yaitu pada daerah *Growth* dan *Stability*. Pada daerah ini strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Artinya strategi pada agroindustri sari apel “Lestari” memiliki peluang untuk terus tumbuh dan berkembang. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas dan mengembangkan perusahaan dengan cara menambah kualitas produk atau bisa juga meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Selain itu agroindustri sari apel “Lestari” juga harus melakukan konsolidasi dengan cara bekerjasama dengan

pihak lain dalam pengembangan usahanya. Sedangkan strategi stabilitas adalah strategi yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ada. Kedua strategi ini pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan cara memperluas pasar, fasilitas produksi, maupun teknologi melalui pengembangan lingkungan internal dan eksternal.

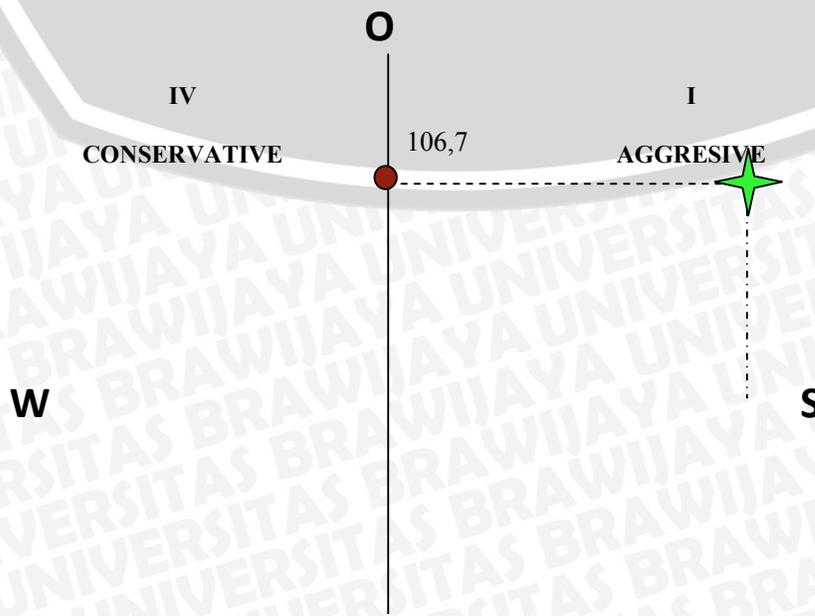
5.10 Analisis Matrik Grand Strategy

Matrik Grand Strategy merupakan matrik yang digunakan untuk mengetahui letak posisi agroindustri sari apel ”Lestari” dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Gambar matrik Grand Strategy pada agroindustri sari Apel ”Lestari” adalah sebagai berikut:



Gambar 12. Penentuan Koordinat pada Matrik *Grand Strategy*

Dari hasil penentuan koordinat pada Matrik Grand Strategy dapat dilihat besarnya nilai kekuatan adalah 232,5 dan nilai kelemahan sebesar 57,1 sehingga diperoleh selisih dari nilai kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan besarnya nilai peluang adalah 191,1 dan nilai ancaman sebesar 84,4 sehingga diperoleh selisih antara peluang dan ancaman sebesar 106,7 dan ini menunjukkan bahwa agroindustri sari apel "Lestari" mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang harus dihadapi. Untuk lebih jelasnya posisi agroindustri sari apel "Lestari" dapat dilihat pada gambar berikut:



III
DEFENSIVE

II
COMPETITIVE

T

Gambar 13. Posisi agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang.

Dari hasil pemetaan koordinat pada gambar di atas dapat diketahui posisi agroindustri sari apel ”Lestari” terletak pada posisi kuadran I, sehingga sebaiknya agroindustri sari apel ”Lestari” menerapkan strategi yang mendukung kebijakan Aggressive. Pada posisi aggressive ini menjelaskan bahwa agroindustri sari apel ”Lestari” tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan agroindustri sari apel ”Lestari” ini dapat memanfaatkan peluang ada. Sedangkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi agroindustri sari ”Lestari” dapat diantisipasi dengan lebih inovatif dan kreatif untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Sesuai dengan kebijakan aggressive yang ada pada agroindustri sari apel ”Lestari” strategi yang dapat diterapkan pengembangan pasar dan pengembangan produk. Pengembangan pasar yaitu dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan melakukan promosi yang efektif dan pengembangan produk dengan cara meningkatkan kualitas produk sari apel.

5.11 Analisis SWOT

Penentuan alternative strategi pada agroindustri sari apel “Lestari” dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT yaitu untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang ada serta peluang dan ancaman yang di hadapi pada agroindustri sari apel “Lestari”. Untuk lebih jelasnya penentuan alternatif strategi pada groindutri sari apel “Lestari” dapat dilihat pada tabel 12 :

Tabel 10. Matrik SWOT pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang

<p>IFAS</p> <p>EFES</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciri khas produk 2. Ada izin usaha 3. Harga produk terjangkau 4. Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis 5. Produk tahan lama 6. Kemampuan manajerial pengelola 7. Administrasi tercatat dengan baik 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi masih sederhana 2. Promosi belum efektif 3. Kemasan produk sederhana 4. Belum ada pembagian kerja 5. Kurangnya tenaga kerja 6. Kapasitas produksi rendah
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan pasar yang besar 2. Dukungan pemerintah daerah 3. Kemudahan pinjaman modal 4. Perkembangan teknologi 5. Pangsa pasar yang masih luas 6. Kontinuitas bahan baku 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1, S5, S6, O4, O6,O1) b. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (S6, S4, S2, S3, S7, O2, O3) c. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (S6, O1, O6) 	<p>Strategi (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran (W2, O5) b. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat dalam penyediaan tenaga kerja dan peralatan produksi yang tepat guna (W5, W4, W1, O3, O2) c. Meningkatkan kapasitas produksi serta memenuhi permintaan pasar dengan memanfaatkan bahan baku yang continue(W6, O1, O6) d. Melakukan perbaikan kemasan dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (W3, O4)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga 	<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kemasan

bahan baku 2. Pesaing 3. Perubahan selera konsumen 4. Perubahan teknologi	manajemen dalam mengelola usaha agroindustri sari apel “Lestari” dengan membeli bahan baku saat harga murah (S5, S3, S6, S7, T1) b. Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk (S1, S5, S2, T2, T3, T4)	agar dapat menarik minat konsumen (W1, W3, T3, T2) b. Menambah tenaga kerja baru untuk menjalankan kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi (W4, W5, W2, T4) c. Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah yang besar (W6, T1)
--	---	---

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

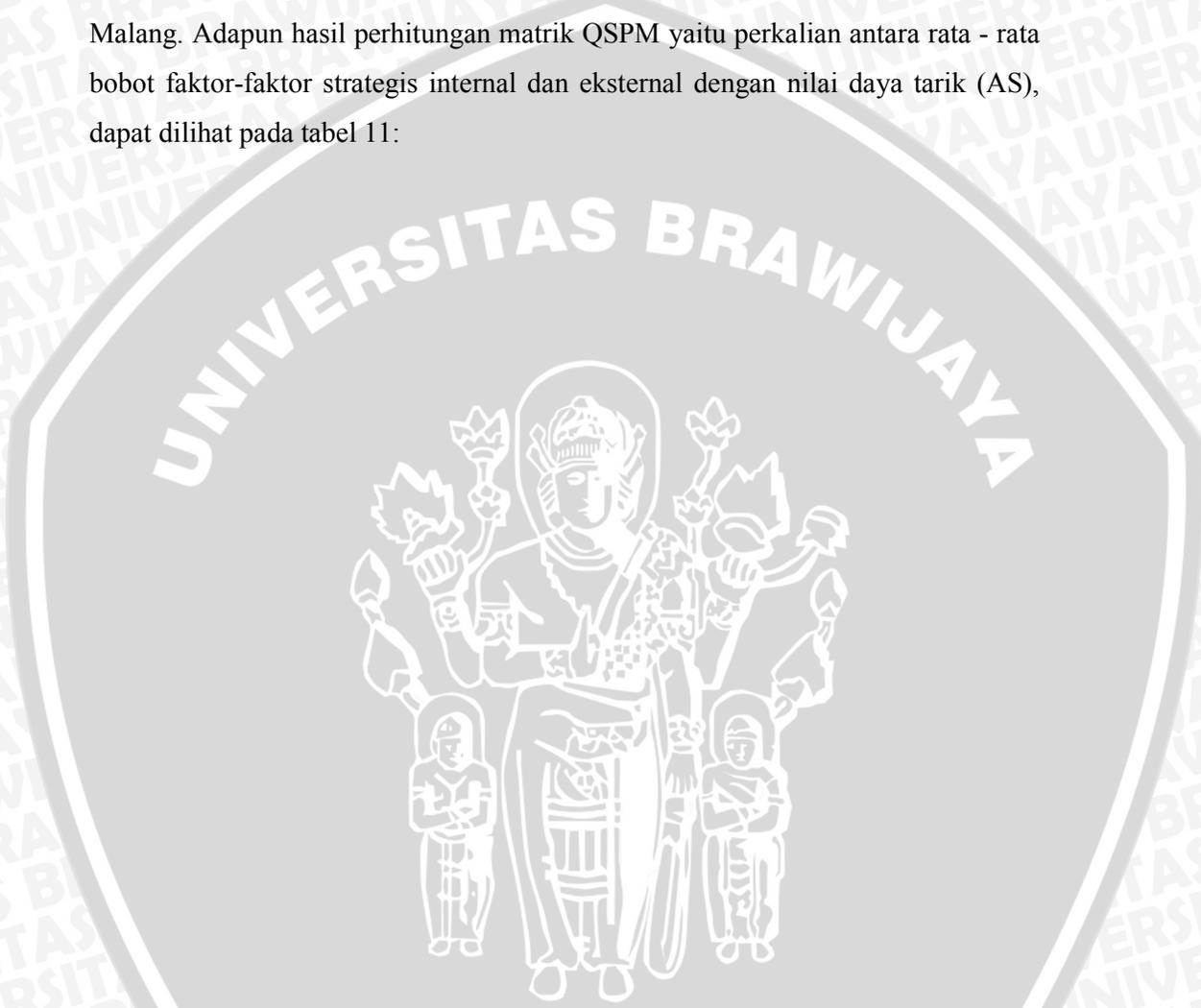
Berdasarkan tabel 1 maka strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” dan sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO. Karena pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman, maka dengan menerapkan strategi SO diharapkan agroindustri dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mencapai peluang yang ada sehingga usaha ini dapat lebih berkembang. Alternatif Strategi tersebut antara lain :

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1, S5, S6, O4, O6, O1)
2. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (S6, S4, S2, S3, S7, O2, O3)
3. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (S6, O1, O6)

5.12 Analisis QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi pengembangan adalah tahap keputusan dengan menggunakan matrik QSPM . Berdasarkan hasil 3 strategi alternatif yang telah dibuat langkah selanjutnya dilakukan analisis QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk membandingkan 3 strategi tersebut dengan

faktor internal dan faktor eksternal dari agroindustri sari apel “Lestari” untuk mendapatkan strategi pertama yang dapat diterapkan pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Adapun hasil perhitungan matrik QSPM yaitu perkalian antara rata - rata bobot faktor-faktor strategis internal dan eksternal dengan nilai daya tarik (AS), dapat dilihat pada tabel 11:



Tabel 11 . Analisis QSPM Pada Agroindustri Sari Apel "Lestari"

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Ciri khas produk	10.4	4	41.6	2	20.8	3	31.2
Ada izin usaha	1.3	1	1.3	4	5.2	2	2.6
Harga produk terjangkau	14.3	3	42.9	4	57.2	2	28.6
Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	9.1	3	27.3	4	36.4	2	18.2



Produk tahan lama	11.7	4	46.8	2	23.4	3	35.1
Kemampuan manajerial pengelola	14.3	2	28.6	4	57.2	3	42.9
Administrasi tercatat dengan baik	1.3	2	2.6	4	5.2	1	1.3
Kelemahan							
Teknologi masih sederhana	5.2	4	20.8	3	15.6	2	10.4
Promosi belum efektif	10.4	4	41.6	3	31.2	2	20.8
Kemasan produk sederhana	3.9	1	3.9	3	11.7	4	15.6
Belum ada pembagian kerja	6.5	1	6.5	4	26	3	19.5
Kurangnya tenaga kerja	7.8	3	23.4	4	31.2	2	15.6
Kapasitas produksi rendah	3.9	2	7.8	3	11.7	4	15.6
Peluang							
Permintaan pasar yang besar	13.3	3	39.9	1	13.3	4	53.2
Dukungan pemerintah daerah	2.2	2	4.4	4	8.8	3	6.6
Kemudahan pinjaman modal	4.4	2	8.8	4	17.6	3	13.2
Perkembangan teknologi	4.4	4	17.6	3	13.2	2	8.8
Pangsa pasar yang masih luas	11.1	4	44.4	1	11.1	3	33.3
Kontinuitas bahan baku	15.6	4	62.4	1	15.6	3	46.8
Ancaman							
Fluktuasi harga bahan baku	13.3	3	39.9	2	26.6	4	53.2
Pesaing	13.3	4	53.2	2	26.6	3	39.9
Perubahan selera konsumen	20	4	80	2	40	3	60
Perubahan teknologi	2.2	4	8.8	3	6.6	2	4.4
TOTAL			654.5		512.2		576.8

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tabel 11 nilai daya tarik yang paling tinggi terdapat pada strategi 1 dengan jumlah total daya tarik sebesar 654,5. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.

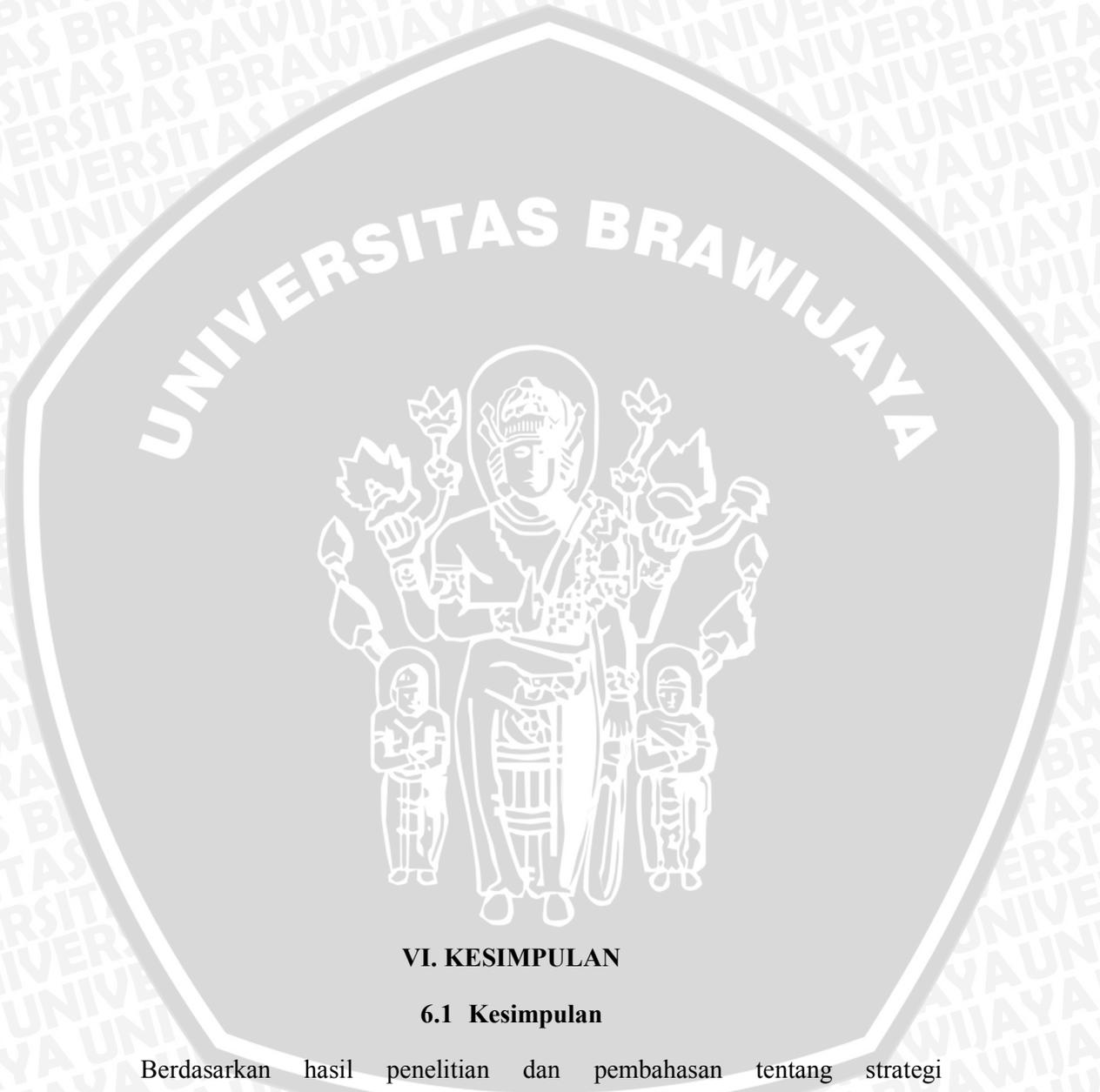
Dari hasil perhitungan analisis QSPM, strategi – strategi yang harus didahulukan untuk diterapkan dari tiga alternatif strategi bagi agroindustri sari apel “Lestari” adalah :

1. Strategi 1 : Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (Jumlah total nilai daya tarik: 654,5)
2. Strategi 3 : Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (Jumlah total nilai daya tarik: 576,8)
3. Strategi 2 : Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (Jumlah total nilai daya tarik: 512,2)

5.11 Implementasi

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna. Untuk meningkatkan kualitas produk pada sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan cara menjaga ciri khas produk yang ada untuk mempertahankan minat konsumen pada produk sari apel “Lestari”. Sedangkan untuk meningkatkan kuantitas dan kontinuitas produk dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknologi yang tepat guna dalam proses produksi.
2. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar. Untuk memenuhi permintaan pasar yang besar pada produk sari apel “Lestari” perlu diadakannya peningkatan kapasitas produksi. Kapasitas produksi dapat ditentukan dengan cara menentukan jumlah permintaan pasar. Begitu juga dengan persediaan bahan baku utama maupun bahan baku penolong harus diperhitungkan dalam penggunaannya.
3. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat. Kemampuan manajerial pengelola pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan menentukan kapasitas produksi, menentukan persediaan bahan baku, serta melakukan pembagian kerja. Sedangkan dalam penyediaan tenaga kerja dan penyediaan teknologi yang tepat guna dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah. Hal ini sangat menguntungkan bagi agroindustri sari apel “Lestari” karena dengan menjalin kerjasama dengan

pemerintah daerah agroindustri sari apel “Lestari” bisa mendapatkan pelatihan – pelatihan untuk para pekerja pada agroindustri sari apel “Lestari”.



VI. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi pengembangan pada agroindustri sari apel “Lestari” diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan yang dilakukan dalam agroindustri ini adalah pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk lingkungan internal

yang menjadi kekuatan pada agroindustri sari apel "Lestari" adalah; ciri khas produk, ada izin usaha, harga jual terjangkau, lokasi pemasaran strategis, produk tahan lama, kemampuan manajerial pengelola, dan administrasi tercatat dengan baik. Kelemahannya antara lain; teknologi masih sederhana, promosi belum efektif, kemasan produk sederhana, belum ada pembagian kerja, kurangnya tenaga kerja, dan kapasitas produksi rendah. Pada lingkungan eksternal yang menjadi peluang pada agroindustri ini, antara lain; permintaan pasar besar, dukungan pemerintah daerah setempat, kemudahan pinjaman modal, perkembangan teknologi, pangsa pasar yang masih luas, dan kontinuitas bahan baku. Sedangkan ancaman yang dihadapi agroindustri sari apel "Lestari" meliputi; fluktuasi harga bahan baku, pesaing, perubahan selera konsumen, dan perubahan teknologi.

2. Dari 4 analisis yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan pada agroindustri sari apel "Lestari", alternatif-alternatif strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh agroindustri sari apel "Lestari" adalah :
 - a. Matrik Internal-Eksternal (IE), diperoleh nilai jumlah skor matrik IFAS sebesar 289,6 dan jumlah skor matrik EFAS sebesar 275,6 . Dari hasil analisis matrik IE pada agroindustri sari apel "Lestari" berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas.
 - b. Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi aggressive. Pada posisi aggressive tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel "Lestari" ini dapat memanfaatkan peluang ada.
 - c. Matrik SWOT, alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel "Lestari" yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO, diantaranya adalah; strategil

- meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna, strategi 2 meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat, dan strategi 3 meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar
- d. Dari hasil analisis berdasarkan matrik QSPM dengan total nilai kemenarikan sebesar sebesar 654,5. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang diperoleh, maka saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan keuntungan, omset penjualan, serta mengembangkan potensi kekuatan dan peluang perlu diadakan promosi yang lebih efektif lagi, menambah tenaga kerja pemasar, dan memperluas daerah pemasaran ke luar daerah, agar kelemahan dan ancaman tidak menurunkan kinerja perusahaan.
2. Untuk menarik minat konsumen akan produk sari apel "Lestari" perlu diadakan perbaikan pada kemasan sari apel "Lestari" yang lebih unik dan menarik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggun, Ardhana. 2008. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Lempeng (Kerupuk Puli) di Kecamatan Bangunhardjo, Kota Madiun*. Skripsi Jurusan Ekonomi Pertanian.
- Anthony R n J. Dearden dan N.M. Bedford. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Alih bahasa Agus Maulana) edisi kelima. Erlangga. Jakarta

- Barsyah.1992. *Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Bagi Pedesaan Dalam Rangka Pengembangan Agroindustri dan Agribisnis*. Departemen Pertanian Indonesia. Jakarta.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Habibie.1993. *Peranan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Dalam Pengembangan Agroindustri*. PPT.CIDES. UQ. Jakarta
- Hanani, Nuhfil.A.R. Ibrahim, J.T. Purnomo,Mangku. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian ; Sebuah Pemikiran Baru*. LAPPERA PUSTAKA UTAMA. Yogyakarta.
- Handayani, P. 2002. *Penerapan Perencanaan Strategi dalam Upaya Pengembangan Agroindustri*. Skripsi. Fakultas Pertanian.Universitas Brawijaya. Malang.
- Handoko.1994. *Manajemen*.BPFE.Yogyakarta
- Jauch, dan Glueck,1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi II*. Erlangga. Jakarta.
- Lakitan.1995. *Agroindustri Hortikultura*. Hal 153-162. Dalam Teori Budidaya dan Pasca Panen. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Mulyadi. 2001.*Akuntansi Biaya*. STIE YPKN. Yogyakarta
- Notodimedjo.1995. *Budidaya Tanaman Hortikultura Khususnya Tanaman Buah-buahan*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Pearce. J. A dan Richard B.R. Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, Penendalian*.Binarupa Aksara. Jakarta.
- Purwokerto. 210. *Budidaya Buah Apel (On Line)*. Avaibel at [http:// bud-buahtropis.blog.spot.com](http://bud-buahtropis.blog.spot.com) (verifed 2 Desember 2010).
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

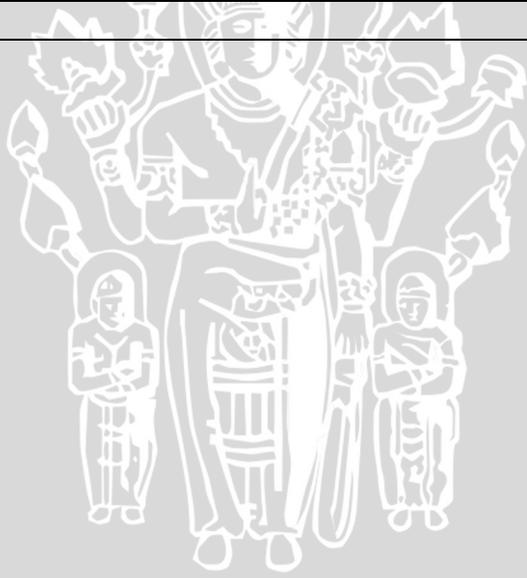
Lampiran 1. Matrik Urgensi Lingkungan Internal

- Rosjidi, A.I. 2002. *Penerapan Perencanaan Strategi pada Terminal Agribisnis di SPAT Purwodadi Pasuruan*. Skripsi. Faklutas Pertanian Universitas Brawijaya . Malang
- Sastrowardoyo.1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA. CIDES. Jakarta
- Sastrowardoyo.1995. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA. CIDES. Jakarta
- Semaoen, I., 1996. *Konsep dan Strategi Pemasaran yang mandiri Dalam Menyongsong Perkembangan IPTEK dan Lingkungan Strategis Abad 21*. UGM. Yogyakarta.
- Sigian, Sondang.1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sigian, S.P. 2002. *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Supriyadi. 1997. *Pengembangan Agroindustri Pangan*. Makalah Brawijaya. Karya Nasional Pangan dan Gizi. Serpong.
- Supriyono.1999. *Akuntansi Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Soekartiwi. 1996. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Swastha, B.1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Managemen In Action*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustska Utama. Jakarta.
- Widodo, Yudi; Ginting, Erliana; Ispandi, Anwar; Hartojo. 2003. *Perbaikan Sisitem Usaha Tani Ubikayu Berorientasi Agribisnis Yang Berkelanjutan*. Buletin Teknologi dan Informasi Pertanian. Vol 6: 160-183

no	Faktor Internal												Σ	Bobot (%)		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k			l	m
1	Kekuatan (S)															
a	Ciri khas produk		a	c	a	a	f	a	a	i	j	a	a	a	8	10.4
b	Ada izin usaha	a		c	b	e	f	g	h	i	j	k	l	m	1	1.3
c	Harga produk terjangkau	c	c		c	c	f	c	c	c	c	c	c	c	11	14.3
d	Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	a	b	c		d	f	d	d	i	d	d	d	d	7	9.1
e	Produk tahan lama	a	e	c	d		e	e	e	e	e	e	e	e	9	11.7
f	Kemampuan manajerial pengelola	f	f	f	f	e		f	f	f	f	f	f	f	11	14.3
g	Akministrasi tercatat dengan baik	a	g	c	d	e	f		h	i	j	k	l	m	1	1.3
2	Kelemahan (W)															
h	Teknologi masih sederhana	a	h	c	d	e	f	h		i	h	k	l	h	4	5.2
i	Promosi belum efektif	i	i	c	i	e	f	i	i		i	i	i	i	8	10.4
j	Kemasan produk sederhana	j	j	c	d	e	f	j	h	i		k	l	m	3	3.9
k	Belum ada pembagian kerja	a	k	c	d	e	f	k	k	i	k		l	k	5	6.5
l	Kurangnya tenaga kerja	a	l	c	d	e	f	l	l	i	l	l		l	6	7.8
m	Kapasitas produksi rendah	a	m	c	d	e	f	m	h	i	m	k	l		3	3.9
Jumlah											77	100%				

Lampiran 2. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal

no	Faktor Eksternal											Σ	Bobot (%)
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
I	Peluang (O)												
a	Permintaan pasar yang besar		a	a	a	a	f	g	a	i	a	6	13.3
b	Dukungan pemerintah daerah	a		b	d	e	f	g	h	i	j	1	2.2
c	Kemudahan pinjaman modal	a	b		c	e	f	g	h	i	c	2	4.4
d	Perkembangan teknologi	a	d	c		e	f	g	h	i	d	2	4.4
e	Pangsa pasar yang masih luas	a	e	e	e		e	g	h	i	e	5	11.1
f	Kontinuitas bahan baku	f	f	f	f	e		f	f	i	f	7	15.6
2	Ancaman (T)												
g	Fluktuasi harga bahan baku	g	g	g	g	g	f		h	i	g	6	13.3
h	Pesaing	a	h	h	h	h	f	h		i	h	6	13.3
i	Perubahan selera konsumen	i	i	i	i	i	i	i	i		i	9	20.0
j	Perubahan teknologi	a	j	c	d	e	f	g	h	i		1	2.2
Jumlah											45	100%	



Lampiran 3. KUISIONER

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI SARI APEL “LESTARI”

(Studi Khusus di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo,
Kabupaten Malang)

Hari/Tanggal :

No :

Daftar Pertanyaan responden

a. Identitas Responden

1. No Responden
2. Nama
3. Umurtahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
5. Status Perkawinan : Belum kawin/Sudah kawin
6. Jumlah Keluargaorang
7. Tingkat Pendidikan : SD/SMP/SMA
8. Pekerjaan :
 - a. Utama
 - b. Sampingan

B. Penguasaan Gedung,Alat dan Modal

1. Gedung:
 - a. Luas Gedung pembuatan agroindustri apel: ha
 - b. Status Gedung: Gedung sendiri / Sewa
 - c. Jika gedung milik sendiri, berapa biaya pajak gedung tersebut?.....
 - d. Jika gedung merupakan gedung sewa berapa harga sewa gedung per tahun?.....
2. Alat:
 - a. Banyaknya alat yang di gunakan untuk pembuatan agroindustri apel?
 - b. Bagaimana sistem pembayaran anda?
 - a. Tunai
 - b. Kredit



d. Jika pembelian alat secara kredit berapa angsuran yang dibayarkan per bulan?.....

2. Kepemilikan modal :

a. Modal yang diperlukan:

Rp.....

b. Asal modal :

- Modal sendiri: Rp.....=%

- Pinjaman: Rp.....=%

C. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi perusahaan

- Dimana alamat lengkap Koperasi Lestari Mandiri
- Dimanakah letak geografis Koperasi Lestari Mandiri
- Darimana Tenaga kerja diperoleh Koperasi Lestari Mandiri
- Jenis transportasi apa yang digunakan oleh Koperasi Lestari Mandiri
- Menjangkau mana saja pemasaran sari apel produksi Koperasi Lestari Mandiri
- Berapa Keuntungan per tahun Koperasi Lestari Mandiri

2. Sejarah singkat Koperasi Lestari Mandiri

- Kapan didirikan Koperasi Lestari Mandiri
- Faktor apa saja yang mendorong berdirinya Koperasi Lestari Mandiri
- Hambatan apa saja yang dirasakan sampai saat ini
- Struktur Organisasi Koperasi Lestari Mandiri

D. Proses produksi

- Berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan?
- Seberapa besar permintaan akan sari apel ini?
- Apa saja variasi produk sari apel yang dipasarkan?
- Berapa keuntungan yang diperoleh tiap dos sari apel?
- Berapa gaji pegawai yang diberikan untuk tenaga kerja?
- Apa kendala yang dihadapi selama proses pembuatan dan pemasaran sari apel?

- g. Apa kendala yang dihadapi dalam memulai usaha dengan menggunakan mesin?
- h. Peralatan apa saja yang dibutuhkan dalam proses pembuatan sari apel?
- i. Bagaimana alur proses produksi pembuatan sari apel?
- j. Ada berapa macam kemasan yang di gunakan untuk sari apel?
- k. Dari bahan apa saja yang digunakan untuk pembuatan sari apel?
- l. Dari mana memperoleh bahan baku untuk pembuatan sari apel
- m. Bahan Bakar apa yang digunakan untuk memproduksi sari apel ?

E. Pembuatan Sari Apel

- 1. Umur Sari Apel:.....bln
- 2. Sarana Produksi

No	Jenis Saprodu	Jumlah (Kg)	Harga (Rp/Kg)	Nilai Total (Rp)	Milik/Beli/Pinjam dll
1.	Buah Apel				
	a.....				
	b.....				
	c.....				
2.	Bahan Pendukung				
	a.....				
	b.....				
	c.....				
3.	Pengemasan				
	a.....				
	b.....				
	c.....				

3. Peralatan

No.	Jenis Alat	Jumlah
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

4. Tenaga Kerja

No	Jenis Kegiatan	Jumlah (HOK)		Upah (HOK)		Nilai (Rp)
		Pria	Wanita	Pria	Wanita	
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

5. Produksi dan Penerimaan Sari Apel

a. Produksi Sari Apel :.....(Kg)

b. Harga Jual Sari Apel:.....(Rp/Kg)



Lampiran 4. Dokumentasi

1. Bahan baku dan bahan pembantu dalam pembuatan sari apel:

a. Apel Manalagi



b. Gula Pasir



c. Na Benzoat



d. Sakarin



e. Malis Acid



f. Caramel



g. Essence Aple



2. Proses Pembuatan Sari Apel

a. Sortasi buah apel



b. Pencucian buah apel



c. Pemotongan Buah Apel



d. Perebusan Buah Apel



e. Pemindahan Sari Apel ke Panci Saring f. Pengecupan



g. Pelebelan Cup

h. Pengemassan Pada Kardus



3. Macam Kemasan Sari apel

a. Sari apel kemasan 120 ml



b. Sari Apel kemasan 165 ml



STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

SARI APEL “LESTARI”

**(Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan
Poncokusumo, Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

Oleh

GHEA HAPSARI ANGGRAINI



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2011

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

SARI APEL “LESTARI”

**(Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan
Poncokusumo, Kabupaten Malang**

Oleh:

GHEA HAPSARI ANGGRAINI

0710443014

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, Februari 2011





Skripsi ini saya persembahkan untuk

Ayah dan Adikku tercinta

Perta teman-teman agribis 07 yang saya sayangi

RINGKASAN

GHEA HAPSARI ANGGRAINI 0710443014-44. Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” : (Studi kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang). Dibawah Bimbingan Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS dan Wisnyu Ari Gutama, SP. MMA.

Sektor pertanian merupakan sektor yang strategis serta berperan penting dalam perekonomian nasional dan kelangsungan hidup masyarakat Indonesia. Salah satu sektor pertanian yang ikut andil dalam menyumbangkan devisa negara adalah produk hortikultura diantaranya buah - buahan.

Buah apel merupakan tanaman buah tahunan yang berasal dari Asia Barat, dengan iklim subtropis. Di Indonesia Apel ditanam sejak tahun 1934. Hal ini terbukti dari ragam atau varietas apel yang dapat dijumpai di Indonesia khususnya di propinsi Jawa Timur (Purwokerto, 2010).

Salah satu sentra buah apel di Jawa Timur tepatnya di kota Malang adalah Kecamatan Poncokusumo. Kecamatan Poncokusumo mempunyai 17 desa dan jumlah penduduknya sebanyak 93.048 jiwa, sebagian besar penduduknya bekerja sebagai petani apel (Kecamatan Poncokusumo, 2009). Buah apel merupakan salah satu komoditas unggulan yang dikembangkan di wilayah Kecamatan Poncokusumo. Hal ini menunjukkan buah apel paling banyak dibudidayakan di Kecamatan Poncokusumo.

Ketersediaan buah apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat dijadikan suatu kekuatan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel, mengingat apel adalah salah satu produk hortikultura yang cepat rusak, sehingga dibutuhkan adanya suatu pengolahan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel.

Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Agroindustri pada dasarnya adalah kegiatan - kegiatan industri yang memanfaatkan hasil - hasil pertanian segar sebagai bahan bakunya untuk diolah menjadi berbagai jenis produk olahan (Lakitan, 1995).

Sedangkan agroindustri apel merupakan pengolahan apel yang dilakukan oleh pengusaha pengolah dimana semua bahan bakunya berasal dari buah apel yang kemudian diolah menjadi sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel. Salah satu agroindustri apel berupa sari apel di kembangkan oleh Koperasi Lestari Makmur di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Pada agroindustri apel ini, pengembangan usaha dilakukan dengan memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Adanya agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur di Kecamatan Poncokusumo ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan nilai ekonomis bagi buah apel.

Namun mengingat banyaknya produk - produk sari apel yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. menghadapi persaingan pasar serta untuk pengembangan usaha.

Berdasarkan Uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur saat ini. (2) Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.

Sedangkan penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo yang merupakan salah satu tempat pengolahan sari apel, dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut merupakan salah satu perintis produksi sari apel pertama di Kecamatan Pocusumo.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Faktor Internal (IFAS) – Eksternal (EFAS), Matrik IE, Matrik Grand Strategy, Analisis SWOT, dan Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE), pada agroindustri sari apel “Lestari” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Analisis selanjutnya yaitu dengan menggunakan Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan eksternal sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi *aggressive*. Pada posisi *aggressive* tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel ”Lestari” ini dapat memanfaatkan peluang ada. Kemudian dilanjutkan dengan menggunakan Matrik SWOT, pada analisis ini alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” adalah strategi SO, yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I. Analisis terakhir adalah matrik QSPM, yaitu dari strategi SO tersebut nantinya strategi mana yang di dahulukan oleh agroindustri sari apel “Lestari”. Strategi tersebut antara lain: Strategi 1: Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (TAS: 654,5), Strategi 3: Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (TAS: 576,8), dan Strategi 2: Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (TAS: 512,2)

SUMMARY

GHEA HAPSARI ANGGRAINI 0710443014-44. Development Strategy Agroindustry Of Sari Apel "LESTARI"(Case Study in Koperasi Lestari Makmur, Wonomulyo Village, Poncokusumo District, Malang). Supervisor by Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS and Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

The agricultural sector is a strategic sector and plays an important role in the national economy and survival of Indonesian society. One of the agricultural sector which take part in the national income is horticultural products, such as fruit

Apple is the annual fruit, came from West Asia, with a subtropical climate. Apples grown in Indonesia since 1934. This is proven from the variety or varieties of apples that can be found in Indonesia, particularly in East Java province (Purwokerto, 2010).

One of the centra of the apples in the East Java, especially in Malang is Poncokusumo District. Poncokusumo District has 17 villages and has population of 93,048 inhabitants, most of its population working as farmers apple (Poncokusumo District, 2009). Apple is one of the commodities that was developed in the subdistrict Poncokusumo. This is proved by the most widely cultivated apple in Poncokusmo District.

The apple is easily available in the Poncokusumo District can be a power to increase the value of selling apples, since apple is one of the horticultural products are easily to be damaged, so that required the existence of a process to sell apples toincrease its value.

One effort to increase the selling value of apple is by supporting the industrialization of agriculture through agro-industry. Agro-industry is basically the activities that utilize the industry - fresh agricultural produce as raw material to be processed into various types of refined products (Lakitan, 1995).

While apple agroindustry is apples made by the employer processor in which all the raw material comes from the apples processed into sari apel, apples porridge, apple chips, and apple lunkhead. One agoindustri sari apel is developed by the Koperasi Lestari Makmur, Wonomulyo Village, District Poncokusumo, Malang. Koperasi Lestari Makmur is the apple agro-industry of pioneer in Poncokusumo District. In this apple agro-industry, business development is done by producing sari apel as a superior product. The existence of agroindustry sari apel "Lestari" production Koperasi Makmur Lestari, Poncokusumo District is expected to play a role in efforts to increase economic value for apples.

But considering the number of apple juice products that are emerging so it is necessary to evaluate the extent to which the holding of apples that made the development of agro-industry cooperative effort Lestari Makmur as agro-industry

development in the processing of apple cider. Deal with market competition as well as for business development.

Based on the above description, the purpose of this research is the aim of this study are: (1) analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by agroindustry sari apel "Lestari" in Koperasi Lestari Makmur today. (2) To formulate appropriate development strategies in an effort to develop agro industry sari apel "Lestari" production Koperasi Lestari Makmur.

Determining the location of the research is done on purpose (purposive) is at Koperasi Lestari Makmur, District Poncokusumo, Malang which is one of the processing of sari apel, with consideration that in that place is one of the pioneers first sari apel production in District Poncokusumo.

Analysis of the data used in this study is the Internal Factor Analysis (IFAS) - External (EFAS), IE Matrix, Matrix of Grand Strategy, SWOT Analysis, and Analysis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Based on identification of internal and external environment using Internal-External Matrix (IE), the agroindustry sari apel "Lestari" is on the cell V (Growth and Stability), which means supporting the growth of a strategy of growth through horizontal integration and concentration strategy that is further stability. Analysis Grand Strategy Matrix by using the value of the difference of the strengths and weaknesses of 175.4 and the difference of the threats and opportunities of 106.4. Mapping of these coordinates are in quadrant 1 that is on the aggressive position. In the aggressive position has the great strength rather than weakness and have a big opportunity than a threat, so expect Agroindustry sari apel "Lestari" is to take advantage of existing opportunities. Then proceed by using the SWOT matrix, in this analysis of alternative strategies that can be used by agroindustry sari apel "Lestari" is SO strategy, which corresponds to the position of agro-industries are located in quadrant I. Final analysis is the matrix QSPM, which are later than 3 strategy which strategies of precedence by agroindustry sari apel "Lestari". Strategies include Strategy 1: Improve the quality, quantity and continuity of products by using appropriate technology (TAS: 654.5), Strategy 3: Increase production capacity to meet market demand is large (TAS: 576.8), and Strategy 2: Improving managerial skills in running a business manager with the support of local government (TAS: 512.2)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” (Studi Kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang).” dengan lancar.

Untuk itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada

1. Bapak Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS. Selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan skripsi.
2. Bapak Wisynu Ari Gutama SP, MMA. Selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan skripsi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan materi-materi kuliah sebagai dasar penulisan skripsi.
4. Ayah dan Adik saya, atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
5. Teman-teman Agribisnis 2007 atas bantuan dan kerjasamanya.

Menyadari adanya keterbatasan pengetahuan, referensi dan pengalaman, maka penulis sangat mengharapkan saran dan masukan demi lebih baiknya skripsi ini.

Malang, Februari 2011

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Malang, pada tanggal 7 Desember 1988 sebagai putri pertama dari dua bersaudara dengan ayah bernama Agus Surono,SP dan Ibu bernama Sadmiati (Alm).

Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri Bunul Rejo IX Malang (1995-2001), dan melanjutkan ke SMP Negeri 5 Malang (2001-2004), kemudian meneruskan studi di SMA Negeri 10 Malang (2004-2007). Penulis melanjutkan studi pada program S-1 di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, program studi Agribisnis, pada tahun 2007.

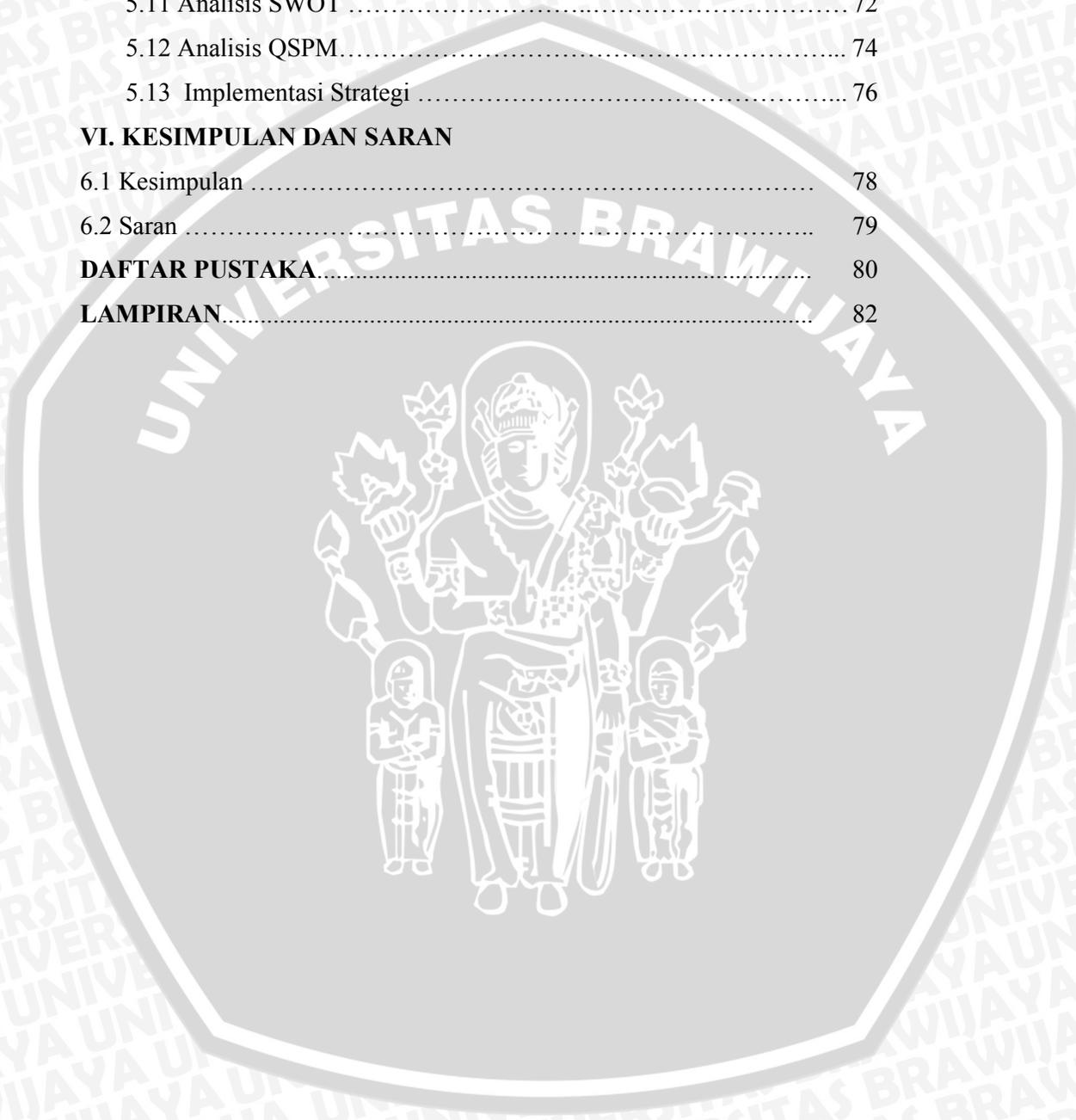


DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Tinjauan Tentang Agroindustri	9
2.2.1. Pengertian Agroinduatri.....	9
2.2.2. Peranan Agroindustri Dalam Pembangunan Pertanian	10
2.2.3. Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri	11
2.2.4. Upaya Mengatasi Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri	12
2.2.5. Pengembangan Agroindustri	13
2.2.6. Definisi Sari Buah.....	15
2.3 Tinjauan Strategi Pengembangan	16
2.3.1 Pengertian Strategi	16
2.3.2 Klasifikasi Strtegi.....	17
2.3.3 Perencanaan Strategis.....	18

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan	19
2.3.5 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	20
2.3.6 Analisis SWOT.....	22
2.3.7 Matrik Internal Eksternal (IE).....	24
2.3.8 Matrik Grand Strategy.....	27
2.3.9 Analisis QSPM.....	28
III. KERANGKA TEORITIS	
3.1 Kerangka Pemikiran.....	29
3.2 Batasan Masalah	33
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran variabel	33
IV. METODOLOGI	
4.1 Metode Penentuan Lokasi	36
4.2 Metode Penentuan Sampel.....	36
4.3 Metode Pengumpulan Data	36
4.4 Metode Analisis Data	37
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Gambaran Perusahaan.....	47
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	47
5.1.2 Lokasi Perusahaan.....	47
5.1.3 Struktur Organisasi.....	48
5.2 Karakteristik Responden	49
5.2.1 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan	49
5.2.2 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Usia	50
5.3 Faktor Produksi	50
5.4 Produksi Dan Hasil Produksi.....	52
5.5 Pemasaran Hasil.....	57
5.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	58
5.6.1 Analisis Lingkungan Internal.....	59
5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal	62
5.7 Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	65
5.8 Analisis Matrik IFE dan EFE.....	66

5.9 Analisis Matrik Internal – Eksternal (IE)	68
5.10 Analisis Matrik Grand Strategy	69
5.11 Analisis SWOT	72
5.12 Analisis QSPM	74
5.13 Implementasi Strategi	76
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	78
6.2 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	82



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Produksi Tanaman Buah-Buahan Kecamatan Poncokusumo.....	2
2.	Matrik SWOT	23
3.	Matrik IFE.....	40
4.	Matrik EFE.....	41
5.	Matrik Perencanaan Strategy Kuantitatif (QSPM).....	44
6.	Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari”, tahun 2010 berdasarkan tingkat pendidikan.....	49
7.	Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari”, tahun 2010 berdasarkan tingkat usia.....	50
8.	Matrik IFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	66
9.	Matrik EFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	67
10.	Matrik SWOT Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	72
11.	Analisis QSPM Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	75

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Matrik Internal Eksternal.....	24
2.	Diagram Penentuan Matriks Grand Strategy.....	27
3.	Skema Kerangka Pemikiran	32
4.	Matrik IE	42
5.	Diagram Penentuan Matriks Grand Strategy.....	43
6.	Struktur Organisasi Koperasi Lestari Makmur	48
7.	Proses Produksi Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur	56
8.	Saluran Pemasaran Langsung	57
9.	Saluran Pemasaran Tidak Langsung.....	58
10.	Saluran Pemasaran Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur	58
11.	Analisis Matrik IE Agroindustri Sari Apel “Lestari”.....	68
12.	Penentuan Koordinat Pada Matik Grand Strategy.....	70
13.	Posisi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

Teks

1. Matrik Urgensi Lingkungan Internal.....	82
2. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal	83
3. Kuisoner.....	84
4. Dokumentasi	88



I.PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertanian merupakan sektor yang strategis serta berperan penting dalam perekonomian nasional dan kelangsungan hidup masyarakat Indonesia. Salah satu sektor pertanian yang ikut andil dalam menyumbangkan devisa negara adalah produk hortikultura diantaranya buah - buahan. Buah - buahan merupakan komoditas hortikultura selain sayuran, tanaman hias dan tanaman obat yang mempunyai peran dalam hal pemenuhan gizi masyarakat dan potensi ekonomi.

Buah apel merupakan tanaman buah tahunan yang berasal dari Asia Barat, dengan iklim subtropis. Di Indonesia apel ditanam sejak tahun 1934. Hal ini terbukti dari ragam atau varietas apel yang dapat dijumpai di Indonesia khususnya di Propinsi Jawa Timur. Adapun varietas apel yang dikembangkan di Jawa Timur diantaranya Rome Beauty, Manalagi, Anna, dan Wangli (Purwokerto, 2010). Buah apel yang dipercaya memiliki banyak manfaat dan kandungan buah yang dibutuhkan oleh manusia seperti : magnesium, zat besi, dan silikon. Di dalamnya juga terdapat potassium (kalium) yang dapat melancarkan pencernaan, zat gizi lain yakni pospor, sodium kalium, belerang, dan khlor. Selain itu apel juga mengandung vitamin A, B, dan C. Zat asam pada apel terkenal sebagai zat pembersih tubuh serta penyembuh peradangan dalam tubuh (Notodimedjo,1995).

Salah satu sentra buah apel di Jawa Timur tepatnya di kota Malang adalah Kecamatan Poncokusumo. Dengan luas kecamatan 22.250 ha yang terdiri dari 17 desa dan memiliki jumlah penduduk sebanyak 93.048 jiwa, sebagian besar penduduknya bekerja sebagai petani apel (Kecamatan Poncokusumo, 2009). Buah apel merupakan salah satu buah paling banyak dibudidayakan di Kecamatan Poncokusumo. Hal ini dapat dibuktikan pada produktivitas tanaman buah di Kecamatan Poncokusumo pada tabel berikut :

Tabel 1. Produksi Tanaman Buah – Buahhan Kecamatan Poncokusumo
Tahun 2009 / Kwintal

No	Jenis Tanaman	Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
1	Apel	1.487.581	2.008.953	548.077	527.514	1.510.547
2	Alpukat	2.502	4.636	6.575	940	5.536
3	Belimbing	945	3.825	1.385	1.009	3.342
4	Duku	764	878	1.148	638	2.773
5	Durian	4.665	1.982	3.859	58.230	43.419
6	Jambu Biji	35	1.160	9.449	2.463	6.245
7	Jambu Air	1.001	1.432	1.404	270	440
8	Jeruk Siam	6.606	37.445	8.238	10.000	10.000
9	Mangga	3.236	1.945	1.169	70	171
10	Nangka	648	4.940	3.560	61.133	50.106
11	Pepaya	49.582	1.559	1.008	1.363	268
12	Pisang	73.829	109.214	645.007	2.640.845	163.765
13	Rambutan	2.558	70.049	1.139	1.074	506

(Sumber : Kecamatan Poncokusumo, 2009)

Dari tabel di atas dapat dilihat total produksi tanaman apel di Kecamatan Poncokusumo pada kurun waktu tahun 2005 - 2009 memiliki tingkat produksi yang paling tinggi yang berarti jumlah buah apel paling banyak dibudidayakan. Oleh karena itu ketersediaan buah apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat dijadikan suatu kekuatan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel, mengingat apel adalah salah satu produk hortikultura yang cepat rusak, sehingga dibutuhkan adanya suatu pengolahan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel.

Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan dua hal yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara kedua hal inilah yang kemudian menjadi sistem pertanian dengan basis industri yang selanjutnya dinamakan agroindustri (Hanani, 2003). Agroindustri adalah kegiatan - kegiatan industri yang memanfaatkan hasil - hasil pertanian

segar sebagai bahan bakunya untuk diolah menjadi berbagai jenis produk olahan (Lakitan, 1995).

Sedangkan agroindustri apel merupakan pengolahan apel yang dilakukan oleh pengusaha pengolah dimana semua bahan bakunya berasal dari buah apel yang kemudian diolah menjadi sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel. Salah satu agroindustri apel berupa sari apel di kembangkan oleh Koperasi Lestari Makmur di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Pada agroindustri apel ini, pengembangan usaha dilakukan dengan memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Adanya agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur di Kecamatan Poncokusumo ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan nilai ekonomis bagi buah apel.

Namun mengingat banyaknya produk - produk sari apel yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. Dalam melakukan pengembangan agroindustri apel Koperasi Lestari Makmur masih mengalami banyak kendala, baik dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dapat dijadikan suatu obyek penelitian untuk mengevaluasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Untuk itu perlu adanya analisis strategi pengembangan agroindustri sari apel di Koperasi Lestari Makmur.

Dengan adanya strategi pengembangan ini diharapkan, usaha akan berjalan dan meningkatkan volume penjualan serta keuntungan pendapatan dapat diperoleh secara maksimum. Apabila keuntungan meningkat, maka pendapatan tambahan Koperasi Lestari Makmur beserta karyawan terkait yang berkecimpung dalam pengolahan sari apel juga akan ikut bertambah serta kesejahteraan masyarakat pun akan terwujud sesuai dengan visi misi koperasi pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Koperasi Lestari Makmur yang terletak di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo merupakan salah satu agroindustri yang memproduksi Sari apel. Dimana agroindustri tersebut merupakan skala usaha kecil yang dikembangkan di daerah Kecamatan Poncokusumo sebagai salah satu sentra buah apel. Ketersediaan bahan baku apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat di jadikan suatu pengembangan agroindustri apel dengan cara memberi nilai tambah pada buah apel yaitu yang dapat dijadikan sebagai sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel dll.

Namun harga bahan baku yang mahal membuat Koperasi Lestari Makmur hanya mampu memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Selain itu banyaknya produk-produk sari apel yang bermunculan dengan harga yang lebih murah merupakan ancaman bagi agroindustri sari apel “Lestari” yang diproduksi Koperasi Lestari Makmur. Karena tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah, hal ini dipicu oleh perekonomian masyarakat yang tidak stabil.

Permasalahan yang lain yang dihadapi Koperasi Lestari Makmur adalah permintaan produk olahan apel selain sari apel dari luar wilayah yang banyak misalnya di daerah Gresik, tetapi agroindustri ini belum mampu memenuhi permintaan mereka apabila permintaannya terlalu banyak maka dalam pembuatannya membutuhkan bahan baku yang banyak pula, sedangkan harga bahan baku mahal, alat, dan tenaga kerja yang digunakan pun terbatas.

Sebagai agroindustri yang masih berjalan 6 bulan, agroindustri sari apel ini menemui banyak sekali kendala yang dihadapi dalam mengembangkan skala usahanya yang berasal dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal, Kendala yang dihadapi antara lain:

1. Harga bahan baku

Harga bahan baku apel mahal. Untuk 1 Kg apel mencapai \pm Rp 10.000 - Rp 12.000 tetapi rata-rata harga apel/Kg yang dibeli Rp 11.000, sehingga koperasi

tidak mampu memproduksi olahan apel selain sari apel. Misalnya keripik apel, jenang apel, cuka apel, dodol apel dll. Karena untuk memproduksi produk olahan apel membutuhkan bahan baku utama yang banyak sedangkan harga apel itu sendiri mahal dan koperasi belum mampu memenuhinya.

2. Teknologi

Teknologi dan penggunaan peralatan produksi yang masih sederhana menjadi suatu permasalahan yang menghambat pengembangan agroindustri sari buah apel “Lestari” di Koperasi Lesrati Makmur. Hal ini dikarenakan dengan peralatan yang sederhana, maka agroindustri sari apel “Lestari” belum dapat meningkatkan kuantitas produksi.

3. Pemasaran

Pemasaran yang belum efisien. Dalam perkembangannya, agroindustri sari apel “Lestari” masih memiliki kendala dalam memasarkan produknya. Dimana produk tersebut belum dipromosikan secara tepat sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui akan produk sari apel “Lestari”. Hal ini yang menyebabkan keuntungan yang diterima pihak agroindustri belum maksimal.

4. Tenaga Kerja

Minimnya tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat mengambat proses produksi dimana tidak adanya pembagian kerja secara jelas, sehingga seluruh tenaga kerja memiliki tugas yang sama. Banyaknya tenaga kerja di agroindustri sari apel “Lestari” ini sebanyak 5 orang yang mempunyai tugas yang sama pada bagian produksi operasi dan pemasaran.

Sehingga berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan dalam penelitian yaitu:

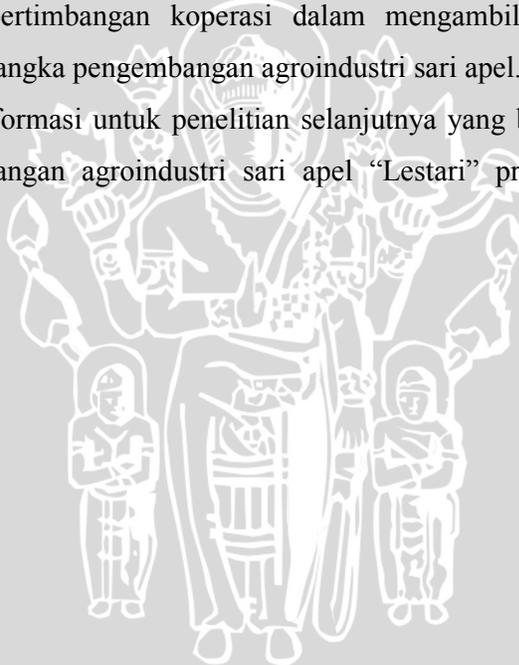
1. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur saat ini?
2. Bagaimana perumusan strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur saat ini.
2. Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan pertimbangan koperasi dalam mengambil keputusan dan kebijakan dalam rangka pengembangan agroindustri sari apel.
2. Sebagai bahan informasi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Menurut, Handayani (2002) dalam penelitian penerapan perencanaan strategi dalam upaya pengembangan agroindustri, yang meninjau dari aspek pemasaran dan produksi menuntukan hasil sebagai berikut :

1. Faktor - faktor yang menjadi peluang bagi perusahaan antara lain besarnya jumlah penduduk Indonesia, tingginya selera masyarakat terhadap keripik tempe yang berkembangnya teknologi komunikasi, Faktor - faktor yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah adanya krisis ekonomi, banyaknya pesaing, mudahnya ijin pendirian usaha dan naiknya harga bahan bakar minyak. Faktor - faktor yang menjadi kekuatan perusahaan adalah daerah pemasaran luas, bahan baku tercukupi dengan baik, keanekaragaman produk, pengalaman perusahaan, kualitas produk baik, kemasan yang baik dan tersedianya peralatan. Faktor - faktor yang menjadi kelemahan perusahaan adalah letak perusahaan, kegiatan promosi kurang, perlengkapan tugas, harga produk mahal, kapasitas untuk memenuhi pasar kurang dan resiko likuiditas yang menurun.
2. Strategi yang tepat untuk dilaksanakan oleh perusahaan keripik tempe Abadi adalah strategi stabilitas yang dilakukan dengan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk, pasar, fungsi yang serupa sebagaimana ditetapkan dalam usahanya serta juga difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya.

Sedangkan pada penelitian dari Rosjidi (2002) dalam penelitian penerapan perencanaan strategi pada terminal agribisnis di SPAT purwodadi pasuruan, yang meninjau dari aspek pemasaran keuangan dan sumberdaya manusia dengan hasil sebagai berikut:

1. Keadaan lingkungan internal perusahaan cukup baik dengan kekuatan cukup besar dalam hal keuangan, pemasaran, dan sumberdaya manusia yang berkualitas.
2. Lingkungan eksternal perusahaan juga mendukung dan mempunyai peluang yang besar ditinjau dari faktor lingkungan industri, hukum, dan teknologi.
3. Analisis SWOT yang dilakukan menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang dihadapi, sedangkan kekuatan juga lebih besar dari kelemahan
4. Strategi yang dipilih adalah strategi pertumbuhan, karena untuk segera menjangkau tujuan perusahaan, strategi yang paling tepat adalah dengan mengembangkan perusahaan. Variasi strategi yang digunakan antara lain strategi konsentrasi, perluasan pasar, dan pengembangan produk

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

Dan menurut Husodo (2002) dalam penelitiannya mengenai strategi pengembangan produk bibit mangga mengatakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi penerapan strategi pengembangan produk bibit mangga yaitu keunggulan varietas, ketersediaan lahan, ketersediaan tenaga kerja, sumber modal, tingkat kematian bibit, sumber mata entres, informasi pasar, lokasi usaha dan manajemen. Dan untuk faktor eksternal yang mempengaruhi penerapan strategi pengembangan produk bibit mangga yaitu aspek lingkungan, aspek kependudukan, selera konsumen, tingkat harga, program pemerintah, pesaing, mekanisme pembelian, jenis tanaman lain, peluang usaha lain, dan motivasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, factor - faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman tiap usaha bersifat relatif, tergantung pada situasi internal dan eksternal dari usaha yang bersangkutan. Sama dengan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan diatas, dalam penelitian ini menganalisis (1) kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada usaha agroindustri sari apel yang kemudian dilanjutkan dengan (2) merumuskan strategi yang tepat bagi perkembangan agroindustri sari apel pada koperasi di daerah penelitian dengan menggunakan matriks SWOT dan QSPM.

2.2 Tinjauan Umum Agroindustri

2.2.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah salah satu cabang industri yang mempunyai kaitan erat dan langsung dengan pertanian. Tujuan dari pengembangan industri pada dasarnya bukan merupakan tujuan akhir dari pengembangan melainkan alat untuk mencapai tujuan antara lain: menciptakan lapangan kerja, peningkatan produktifitas tenaga kerja, dan peningkatan nilai tambah produk - produk pertanian yang akhirnya dapat memberikan memanfaatkan peningkatan taraf hidup kesejahteraan bagi segenap masyarakat yang terlibat dalam produksi pertanian. Salah satu industri dapat mendorong perkembangan industri lainnya melalui kaitan input output dan kaitan konsumsi. Kaitan ini muncul karena suatu industri memerlukan hasil produksi dari industri lainnya sebagai bahan baku. Kaitan kebelakang (*backward linkages*) maupun kaitan ke depan (*forward linkages*) (Semaoen,1996).

Sedangkan menurut Soekartiwi (1996), agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri dari konteks ini adalah menekan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Arti kedua adalah bahwa agroindustri ini diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari

pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

Berdasarkan jenis dan penggunaan produk akhir, agroindustri di Indonesia dapat digolongkan ke dalam 5 kelompok agroindustri.

1. Agroindustri hasil pangan, hortikultura, ternak, perikanan, dan minuman. Misalnya agroindustri pengalengan ikan, tepung ikan, pengalengan buah, dan sayur, nata de coco, dan sebagainya.
2. Agroindustri serat dengan produk akhir bahan - bahan dan produk serat alami. Misalnya agroindustri serat sabut kelapa, penyamakan kulit, karung goni, dan sebagainya.
3. Agroindustri farmasi, kosmetika, dan pembersih yang meliputi agroindustri jamu, preparat biologi, minyak atsiri, dan lain sebagainya.
4. Agroindustri estetika dan agrowisata misalkan agrowisata perkebunan teh, kopi, apel, dan lain sebagainya.
5. Agroindustri produk lainnya misalkan agroindustri minyak terpenting, getah karet, getah pinus, dan lain-lain (Widodo, 2003)

2.2.2 Peranan Agroindustri Dalam Pembangunan.

Bangsa Indonesia sebagian besar masih bergantung pada agroindustri, mekipun bukan menjadikannya sebagai sumber devisa utama. Bidang ini harus mendapat perhatian, karena merupakan hal yang vital. Disamping itu di satu pihak teknologi canggih dapat menjadi sarana utama mewujudkan kemakmuran suatu bangsa. Agroindustri dapat dikembangkan dengan canggih, serta teknologi harus dikembangkan sejajar dengan pengembangan sumber daya manusia dan di lain pihak pengembangan sumber daya manusia hanya mungkin dipenuhi oleh agroindustri. Oleh karena itu perlu meningkatkan efisiensi dan produktifitas pertanian dengan memanfaatkan ilmu dan teknologi seoptimal mungkin (Habibie,1993).

Menurut Satrowardoyo (1995) Agroindustri memiliki peranan yang tidak kalah penting dengan sektor lainnya dalam pertanian serta pembangunan nasional.

Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional diwujudkan antara lain dalam bentuk :

1. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan kehidupan bagi sebagian rakyat Indonesia yang besar bergerak disektor pertanian.
2. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin pengadaan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
3. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok, di seluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di pulau Jawa.
4. Mendorong terjadinya ekspor komoditi pertanian.
5. Meningkatkan nilai tambah produk hasil pertanian.

Sedangkan menurut Supriyadi (1997) Agroindustri juga mempunyai peran penting lain seperti yang disebutkan yaitu :

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan pertumbuhan sektor pertanian.
2. Industri pengolahan yang tumbuh pesat di luar gas dan minyak bumi adalah sebagian besar masih merupakan produk agroindustri seperti makanan, tembakau, kulit, industri kayu, rumput, rotan serta industri dari hasil karet.
3. Dari ekspor non migas komoditi pertanian dan produk olahan masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
4. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterkaitan yang kuat dengan berbagai sektor lain, baik keterkaitan belakang (*Backward linkage*) maupun keterkaitan ke depan (*Forward linkage*) sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sektor lain.
5. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang-barang strategis bagi masyarakat seperti sandang, pangan, papan.
6. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pilihan-pilihan industri yang memiliki keunggulan komperatif berdasarkan pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah serta berdampak kecil terhadap kelestarian lingkungan.

2.2.3 Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri

Agroindustri saat ini umumnya berbentuk industri kecil yang mempunyai peluang cukup besar untuk berkembang dan mempertahankan produksi, karena

lebih banyak mengandalkan bahan baku lokal. Akan tetapi agroindustri di Indonesia umumnya mengalami banyak kendala antara lain :

1. Kenaikan bahan baku.
2. Langkanya pasokan bahan baku dipasaran dalam jumlah yang cukup.
3. Masalah distribusi.
4. Keterbatasan modal.
5. Kurangnya kemampuan manajemen usaha.

Adanya berbagai kendala dalam agroindustri tersebut menunjukkan adanya kekurangan berdayaan agroindustri di aspek-aspek tersebut (Sastrowardoyo,1993) Sedangkan menurut Hanani (2003), menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri dan ini merupakan kendala yang harus dihadapi yakni :

1. Modal
Jumlah modal yang masih terbatas, besar kecilnya modal menentukan kelanjutan suatu agroindustri.
2. Manajemen
Lemah secara umum, sehingga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri.
3. Pemasaran
Mekanisme pemasaran masih lemah yang mengakibatkan fluktuasi harga sangat besar, sebagai penyebab adanya pasar yang terbatas.
4. Teknologi
Teknologi yang dikuasai masih rendah karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas di sektor pertanian relative kecil dibandingkan dengan sektor yang lain.

2.2.4 Upaya Mengatasi Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri

Menurut Hanani *et.al* (2003) ada beberapa langkah kongkrit dalam upaya mengatasi permasalahan yang selama ini menghambat perkembangan agroindustri, antara lain:

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatnya investasi dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin *supplay* yang kontinyu 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 *supplay* bahan baku.

3. Pengembangan teknologi

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

4. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas kerjanya. Fokus usaha diarahkan pada:

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

2.2.5 Pengembangan Agroindustri

Terdapat tiga ciri utama pengembangan agroindustri berkelanjutan antara lain:

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

Strategi dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan agroindustri adalah:

1. Pengembangan kawasan sentra produksi sebagai pengembangan agroindustri terpadu. Kebijakan pengembangan kawasan sentra produksi dilakukan melalui pewilayahan komoditas yang dapat dikembangkan dengan mengatur perusahaan komoditas berdasarkan potensi lahan dan volume pengusahaannya, sehingga diharapkan untuk komoditas–komoditas tertentu

tidak terjadi produksi yang berlimpah di suatu daerah, sementara di daerah lain terdapat kekurangan produksi.

2. Pengembangan sistem kelembagaan kemitraan usaha. Mengembangkan hubungan kemitraan antara petani, kelompok tani, KUD, BUMN dan BUMS melalui bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.
3. Kebijakan permodalan yang mendukung pengembangan agroindustri. Kebijakan pemerintah di bidang permodalan antara lain melalui penetapan pola perkreditan dengan tingkat bunga di bawah bunga komersial disertai persyaratan yang tidak rumit.
4. Penelitian dan pengembangan teknologi produksi budidaya dan teknologi pengolahan. Teknologi produksi dimulai dengan pembibitan sampai dengan pasca panen. Selanjutnya penelitian penanganan pasca panen dan pengolahan hasil diarahkan kepada teknologi untuk mempertahankan mutu, mengurangi kehilangan (susut panen), untuk diversifikasi produk olahan dan diversifikasi bahan baku. Santoso, 2008 (*dalam Anggun, 2008*)

Agroindustri telah ditetapkan sebagai salah satu strategi utama dalam pembangunan pertanian pada saat ini dan masa mendatang. Menurut Hanani *et.al* (2003), terdapat beberapa alasan strategi yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi yang berkaitan dengan pentingnya industrialisasi sebagai salah satu strategi pembangunan, antara lain:

1. Industrialisasi pertanian dianggap sebagai langkah paling tepat untuk keunggulan kompetitif berkaitan dengan dinamika globalisasi pasar.
2. Industrialisasi pertanian merupakan strategi yang dianggap sesuai untuk menciptakan keseimbangan peran pertanian dalam era transformasi ekonomi nasional yang berjalan sehingga dalam jangka panjang sektor pertanian dan pedesaan tidak menjadi beban pembangunan.
3. Aktivitas agribisnis dan agroindustri mempunyai derajat keterkaitan yang besar baik dari hulu maupun ke hilir.
4. Melalui pengembangan agribisnis dan agroindustri di pedesaan akan meningkatkan aktivitas ekonomi di pedesaan, yang pada gilirannya akan

memperbesar lapangan kerja, peningkatan pendapatan di pedesaan dan pengentasan kemiskinan.

5. Dengan pengembangan aktivitas agroindustri yang baik pada bahan baku setempat akan menghasilkan nilai tambah dan menghemat devisa.
6. Aktivitas agribisnis dan agroindustri relatif lebih bersahabat dengan lingkungan.

2.2.6 Definisi Sari Buah

Sari buah didefinisikan sebagai cairan yang diperoleh dengan meremas buah, baik disaring maupun tidak, yang tidak mengalami fermentasi dan dimaksudkan untuk minuman segar yang langsung dapat di minum. Sari buah merupakan salah satu minuman yang cukup disukai, karena praktis, enak, dan menyegarkan serta bermanfaat bagi kesehatan, mengingat kandungan vitaminnya secara umum tinggi (Fachruddin, 2002 dalam Handayani, 2003).

Menurut Fachruddin (2002) dalam Handayani (2003), sari buah dibuat dengan melalui beberapa tahapan proses antara lain:

1. Pemilihan Buah
Buah yang dipilih haruslah yang matang, segar, tidak cacat / rusak serta tidak busuk.
2. Pencucian dan Pengupasan
Sebelum proses lanjut, buah dicuci dari kotoran yang melekat dan dikupas untuk menghilangkan kulit atau bagian lain yang tidak diperlukan.
3. Penghancuran, Pengepresan, dan Penyaringan
Buah yang dikupas dan dibersihkan dipotong kecil - kecil. Selanjutnya buah dipres dengan menggunakan blender kemudian disaring.
4. Pengenceran
Pengenceran dilakukan apabila sari buah murni perlu diencerkan.
5. Pengendapan / Penjernihan
Selain dengan pemanasan, proses penjernihan dapat dilakukan dengan menambahkan bahan penjernih, misalnya enzim pektinase, gelatin, betonit, dll.
6. Penambahan Bahan-bahan lain

Ke dalam sari buah yang telah diencerkan ditambah gula pasir dengan dosis 100 - 130 gram gula pasir untuk 1 liter buah. Apabila yang dikehendaki adalah sari buah yang keruh, perlu ditambahkan bahan penstabil seperti agar-agar, gelatin dan karagenan. Selain itu bila keasaman sari buah rendah perlu ditambah asam sitrat.

7. Pemanasan

Sari buah dipanaskan hingga mencapai suhu 80° - 85° selama 10 menit dihitung sejak suhu tersebut tercapai.

8. Pembotolan

Sari buah yang masih dalam keadaan panas selanjutnya dimasukkan ke dalam botol yang telah disterilkan dengan cara direbus dalam air mendidih selama 1 jam dihitung sejak air mendidih.

9. Pemberian Etiket / Label

Label yang ditemeli diusahakan agar dapat memperbaiki penampilan produk dan meningkatkan daya tarik konsumen. Pada label dicantumkan beberapa informasi yang berkaitan dengan produk misalnya produk dagang, komposisi bahan, izin, Depkes, dll.

2.3 Tinjauan Strategi Pengembangan

2.3.1 Pengertian Strategi

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 (Supriyono, 1999)

Sedangkan menurut Chandler dalam Rangkuti (2004), Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka

panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

Dari berbagai definisi strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki.

2.3.2. Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tungkatan 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.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), berdasarkan batas waktunya perencanaan dibagi menjadi 3, yaitu rencana jangka pendek (batas waktu 1 tahun atau kurang), rencana jangka menengah (batas waktu 1 sampai 3 tahun) dan rencana jangka panjang (batas waktu diatas 3 tahun).

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 :

1. Sebagai alat pengembangan manajemen
2. Mekanisme yang memaksa manajer untuk berpikir jangka panjang
3. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan
4. Alat untuk menyatukan para manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan

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

1. Penerjemah kebijakan umum
2. Perkiraan yang bersifat ramalan
3. Berfungsi ekonomi
4. Memastikan suatu kegiatan
5. Alat koordinasi
6. Alat / sarana pengawasan

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan

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 dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin suplai yang kontinyu 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 sumberdaya manusia
Pengembangan sumberdaya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas 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 pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan difersifikasi usaha.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001), 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.

2.3.5 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan. Faktor-faktor yang dipantau ini meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Lingkungan ekonomi, demografi, sosial, budaya, pemerintah, pesaing, pemasok, dan teknologi merupakan bagian dari faktor-faktor lingkungan eksternal. Sedangkan pemasaran, personalia, operational atau produksi keuangan atau serta penelitian dan pengembangan termasuk dalam faktor internal. Dengan memantau faktor-faktor lingkungan, para penyusun strategi dapat menelusuri berbagai kesempatan dan tantangan untuk menentukan sifat, fungsi, dan hubungan keterkaitan diantara faktor-faktor tersebut (Jauch dan Glueck 1997).

2.3.6 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Bila ini dilakukan dengan baik strategi yang berhasil mungkin sekali ditemukan. Manajer perusahaan mengembangkan penilaian atas kekuatan - kekuatan kunci perusahaan. Dan berdasarkan kesesuaian antar kekuatan - kekuatan ini dan peluang - peluang pasar yang ada atau diperkirakan akan ada, para manajer perusahaan pada akhirnya dapat mengembangkan serangkaian strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Sedangkan menurut Swastha (1990), ada 4 unsur lingkungan internal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis yaitu:

1. Pemasaran
Pemasaran adalah perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen.
2. Produksi atau Operasi
Merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen.
3. Keuangan
Modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktifitasnya.
4. Sumberdaya Manusia
Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan ,sehingga tujuan perusahaan tercapai.

2.3.7 Analisis Lingkungan Eksternal

Sigian (2002) menjelaskan bahwa setiap manajer puncak kiranya menyadari agar organisasi yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut.

Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada di luar kemampuan organisasi untuk mengenalinya. Lingkungan eksternal tersebut dapat digolongkan pada 2 jenis yang saling berhubungan dan berpengaruh yaitu lingkungan dekat dan lingkungan jauh.

Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana industri bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lapangan kerja spesifik yang spesialisik tetapi diperlukan oleh organisasi yang kesemuanya berpengaruh pada pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan lingkungan eksternal jauh ialah berbagai kekuatan dan

kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal dekat tetapi sudah dikenal dan dimanfaatkan oleh pesaing. Kekuatan dan kondisi demikian dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan, dan kultur masyarakat luas.

Handoko (1994) membagi faktor - faktor lingkungan eksternal menjadi 5 bagian yaitu:

1. Kondisi perekonomian.
2. Faktor sosial budaya.
3. Faktor politik dan hukum.
4. Teknologi.
5. Persaingan.

2.3.8 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistemik 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. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. 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 perubahan. 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 (*weaknesses*): 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 diinginkan perusahaan. 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 2 dibawah ini :

Tabel 2. Matriks SWOT

IFAS EFAS	Stengths (S) • Tentukan 5-10 faktor- faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) • Tentukan 5-10 faktor- faktor kelemahan internal
Opportunity (O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi S-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Dari tabel diatas dapat dijelaskan :

1. Strategi S-O

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

2. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O

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

4. Strategi W-T

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

2.3.9 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks Internal Eksternal (IE) bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis Yang lebih detail.

Gambar 1. Matrik Internal Eksternal.

INTERNAL		
Kuat	Rata-rata	Lemah
1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal	3 RETRENCHME NT Turn-around
4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal STABILITY Tidak ada Perubahan	6 RETRENCHME NT Captive Company atau Deverstment

E Tinggi

K

S

T

E Rata-rata

R

N

A

L Rendah

	Profit Strategi	
7	8	9
GROWTH Diversifikasi Konsentrik	GROWTH Difersifikasi Konglomerat	RETRENCHME NT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber : Rangkuti, 2004

Pada gambar 1 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 (2003), 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 kepasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, 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, 3, 5, 7, dan 8.

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 industri*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5), tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

5. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

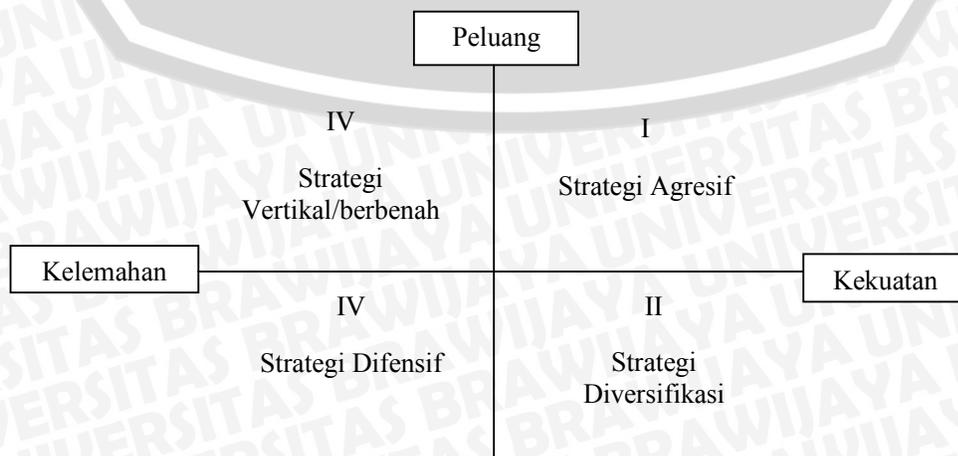
Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan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

2.3.10 Matriks Grand Strategy

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. Berikut ini adalah gambar dari matrik grand strategy :



Ancaman

Gambar 2. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*

Matrik ini terdiri dari empat kuadran, yaitu:

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/Difersifikasi)
Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.
3. Kuadran III (Strategi Defensif)
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 sumberdaya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.
4. Kuadran IV (Strategi Konservatif)
Pada kudran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, produk, dan diversifikasi konsentrik (David, 2006).

2.3.11 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objekif di antara alternatif strategi. Yaitu matriks EFAS dan IFAS yang membentuk Tahap 1, digabung dengan

matriks IE dan matriks SWOT, yang membentuk Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Misalnya, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat, sedangkan set lainnya memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David, 2005).

III.KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian mengenai strategi pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur ini berlandaskan suatu pemikiran dan permasalahan yang ada di lokasi penelitian. Salah satu perintis pertama agroindustri sari apel di Kecamatan Poncokusumo adalah Kopersi Lestari Makmur. Agroindustri yang baru saja berjalan selama 6 bulan ini masih mempunyai banyak kendala yang dihadapi dalam pengembangan usahanya. Kendala - kendala yang muncul dalam pengembangan usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur diantaranya adalah : harga bahan baku yang mahal, teknologi yang masih sederhana, tenaga kerja yang terbatas, dan pemasaran yang belum menyeluruh. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah penyediaan bahan baku, hubungan kemitraan yang baik, penguasaan terhadap

pengembangan teknologi serta pengembangan sumberdaya manusia (Hanani, 2003). Namun adapun potensi yang dapat dikembangkan pada agroindustri sari apel diantaranya adalah: Merupakan satu-satunya agroindustri sari apel di Kecamatan Poncokusumo, dan permintaan pasar yang besar.

Menurut Lakitan (1995) Untuk merencanakan agroindustri yang efektif dan berkelanjutan maka perlu memperhatikan beberapa aspek antara lain aspek produksi, pasar, teknologi, manajerial dan aspek sosial. Aspek produksi harus mempertimbangan ketersediaan bahan baku terutama dari kuantitas, kualitas, dan kontinuitas. Aspek pasar dilakukan dengan menyesuaikan permintaan pasar yang berkembang secara dinamis serta memperhitungkan perkembangan pesaing dan produk substitusinya. Aspek teknologi harus mampu berkembang mengikuti perkembangan teknologi yang efisien. Aspek manajerial berhubungan dengan kemampuan sumberdaya manusia menjalankan manajemen agroindustri secara efisien. Sedangkan aspek sosial dilakukan dengan mempertimbangkan pendayagunaan masyarakat dan merupakan sarana transfer dari teknologi. Dengan mempertahankan aspek - aspek tersebut, maka agroindustri akan mempunyai potensi yang besar untuk berkembang.

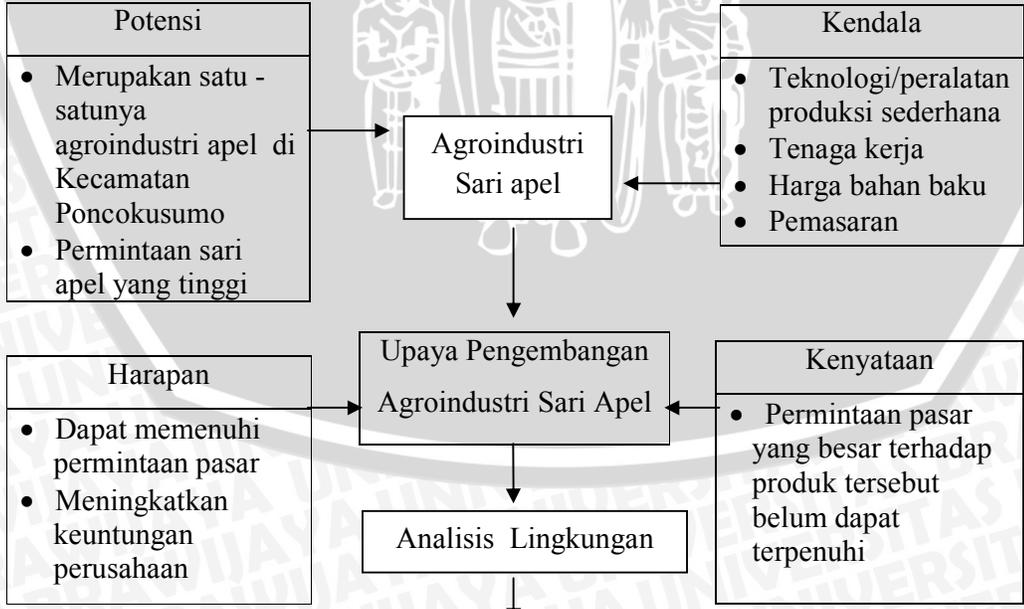
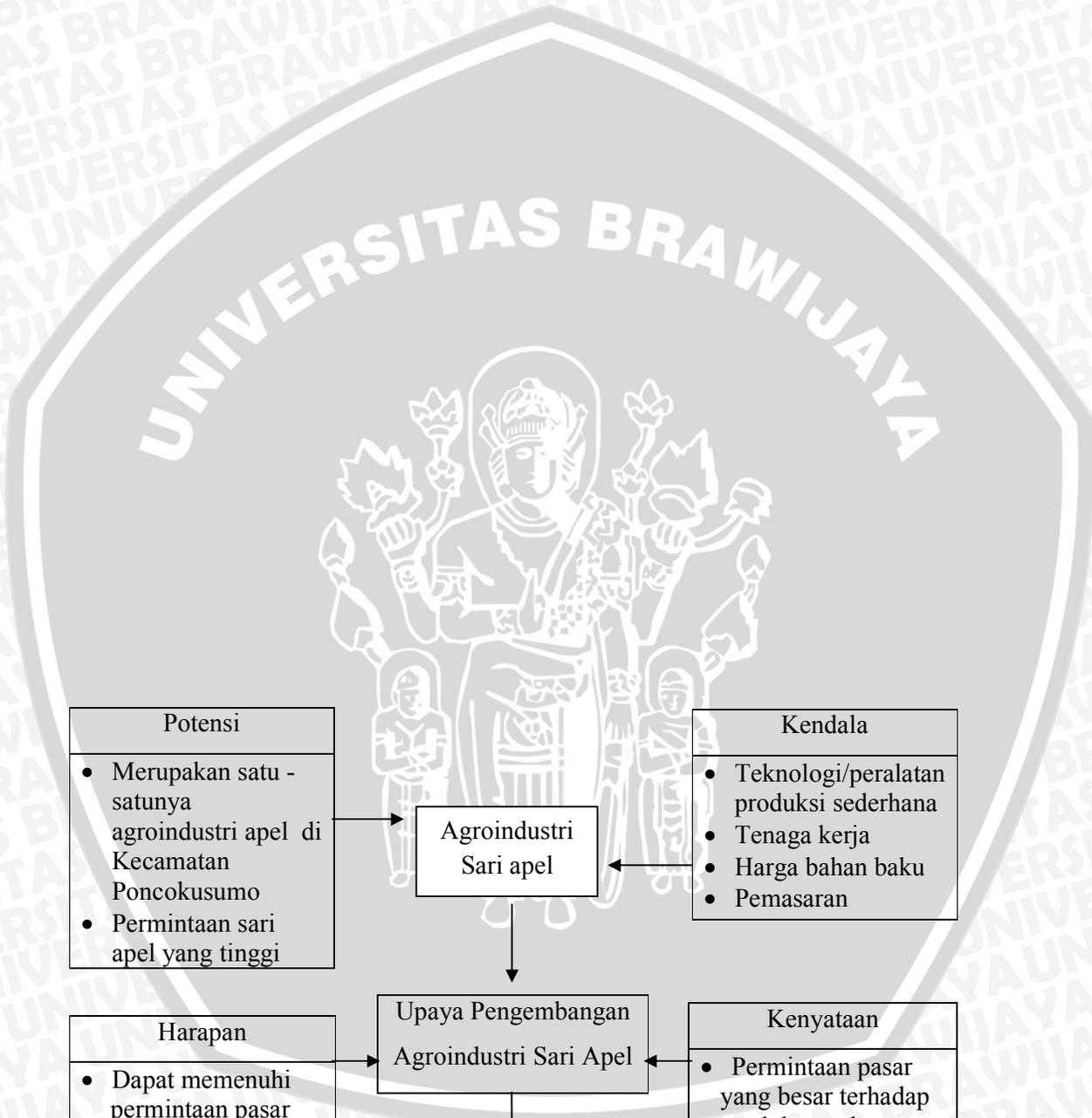
Pengembangan suatu usaha bergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang nantinya akan menjadi suatu acuan dalam menentukan langkah strategis yang akan diambil oleh produsen (Siagian, 1998). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan industri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Faktor ini dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal meliputi sumber daya manusia, produksi, pemasaran dan keuangan. Sedangkan faktor eksternal meliputi dukungan pemerintah setempat, pesaing, dan teknologi.

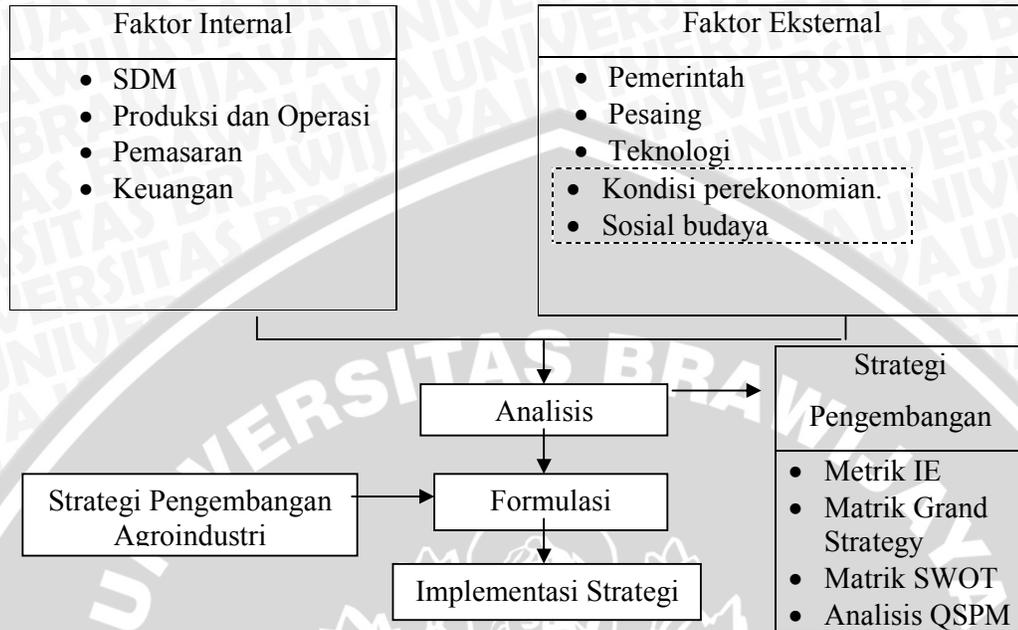
Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada proses pengembangan usaha agroindustri sari apel baik faktor internal maupun faktor eksternal maka dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan menggunakan analisis ini dapat digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur dan

bisa diterapkan sehingga memperkuat posisi agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur untuk memajukan usaha dimasa yang akan datang.

Analisis SWOT adalah salah satu cara sistemik untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threats*) yang ada pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil yang dapat di terapkan pada agroindustri sari apel ”Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur.

Analisis SWOT yang digunakan pada penelitian strategi pengembangan agroindustri sari apel ”Lestari” di Koperasi Lestari Makmur meliputi analisis matriks IFE dan EFE, matrik Grand Strategy, matrik IE dan matrik SWOT. Setelah melakukan analisis SWOT dilanjutkan dengan analisis QSPM, yang menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan pada pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesari Makmur dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Pada tahap akhir dilakukan implementasi strategi yang telah dirumuskan pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada skema kerangka permikiran berikut ini:





Ket: — = Bagian yang diteliti
 ... = Bagian yang tidak diteliti

Gambar 3. Skema Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang”.

3.2 Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan pada Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang yaitu pada keadaan agroindustri, karakteristik agroindustri, sarana prasarana yang digunakan dan proses pengolahan sari apel.
2. Produk yang diteliti pada penelitian ini hanya terbatas pada produk sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang.
3. Penelitian hanya terbatas pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang dievaluasi meliputi aspek produksi dan operasi, aspek sumberdaya manusia, aspek pemasaran, dan aspek keuangan.

Sedangkan pada lingkungan eksternal yang dievaluasi meliputi aspek dukungan pemerintahan, aspek pesaing, dan aspek teknologi.

3.3 Definisi Operasional

1. Agroindustri sari apel adalah kegiatan industri yang memanfaatkan bahan baku dari apel.
2. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam agroindustri sari apel dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada agroindustri. Lingkungan internal di representasikan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan agroindustri sari apel khususnya pada aspek pemasaran, produksi dan operasi, sumberdaya serta keuangan.
3. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar agroindustri sari apel dimana agroindustri tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja agroindustri sari apel. Khususnya aspek pemerintah, pesaing, dan teknologi.
4. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang di hadapi agroindustri sari apel.
5. Strategi pengembangan adalah hasil dari penelitian yang menyebutkan langkah strategis yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait untuk mengembangkan agroindustri sari apel.
6. Kekuatan (Strength) dalam penelitian ini meliputi; ciri khas produk, ada izin usaha, harga jual terjangkau, lokasi pemasaran strategis, produk tahan lama, kemampuan manajerial pengelola, dan administrasi tercatat dengan baik..
7. Kelemahan (Weakness) dalam penelitian ini meliputi; teknologi masih sederhana, promosi belum efektif, kemasan produk sederhana, belum ada pembagian kerja, kurangnya tenaga kerja, dan kapasitas produksi rendah.
8. Peluang (Opportunity) dalam penelitian ini meliputi; permintaan pasar besar, dukungan pemerintah daerah setempat, kemudahan pinjaman modal, perkembangan teknologi, pangsa pasar yang masih luas, dan kontinuitas bahan baku.

9. Ancaman (Thearths) dalam penelitian ini meliputi; fluktuasi harga bahan baku, pesaing, perubahan selera konsumen, dan perubahan teknologi.
10. Kreteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal/eksternal atau berdasarkan pengaruh faktor - faktor internal/eksternal pada posisi strategis usaha ini.
11. Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri sari apel.
12. Kriteria pemberian skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating
13. Matrik Urgensi adalah suatu matrik yang digunakan untuk penentuan bobot dari masing – masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel – variabel tersebut yang lebih urgen
14. *Internal Factor Evaluation (IFE)* adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil kekuatan dan kelemahan.
15. *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil peluang dan ancaman.
16. Martik SWOT adalah suatu metrik yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.
17. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskandengan menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objekif di antara alternatif strategi. Analisis QSPM ini digunakan setelah penyusunan metrik SWOT yang berasal dari agroindustri sari apel.
18. Matrik Grand Strategi adalah metrik yang digunakan untuk menentukan posisi dan strategi yang digunakan pada agroindustri sari apel. Matrik Grand Strategy dilakukan dengan memetakan selisih skor total hasil perkalian

kolom bobot dengan kolom rating pada IFE dan EFE digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matrik Grand strategy. Selisih skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan selisih skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.

19. Matrik IE adalah matrik yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri sari apel. Perumusan matrik IE dilakukan dengan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y
20. Pesaing adalah produsen agroindustri sari apel yang berada diluar daerah penelitian.
21. Dukungan pemerintah daerah adalah bentuk perhatian pemerintah daerah setempat terhadap agroindustri sari apel.
22. Implementasi adalah suatu proses pelaksanaan strategi, dimana didalamnya terdapat proses pengembangan struktur, pengembangan program, *badget* dan prosedur pelaksanaan

IV.METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yaitu di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo yang merupakan salah satu tempat pengolahan sari apel, dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut merupakan salah satu perintis produksi sari apel pertama di Kecamatan Pocokusumo. Dengan melihat adanya kenyataan di lapang bahwa agroindustri sari apel mempunyai peluang untuk dikembangkan serta mempunyai beberapa kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi sehingga perlu mendapat perhatian dalam upaya pengembangannya. Penelitian ini akan dilakukan pada awal bulan November – Desember 2010 selama 3 minggu.

4.2 Metode Penentuan Sampel

Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode sensus, yaitu metode penelitian yang datanya di kumpulkan dari seluruh unit populasi yang ada di daerah penelitian. Responden dalam hal ini adalah produsen / pengusaha agroindustri sari apel, pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara yang mendalam kepada produsen / pengusaha sari apel di tempat penelitian. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan responden dengan jumlah responden sebanyak 6 orang yaitu terdiri dari 5 karyawan di bagian produksi dan pemasaran serta 1 pengurus koperasi yang ada di tempat penelitian tersebut, sehingga seluruh anggota populasi di jadikan sampel.

4.3 Metode Pengambilan Data

Data yang dikumpulkan meliputi 2 hal, yaitu:

1. Data Primer

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan produsen agroindustri sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur. Wawancara yang dilakukan terhadap pengelola sari apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur berdasarkan pertanyaan yang disusun terlebih dahulu. Selain itu diadakan pengamatan langsung di lapang yakni mulai dari persiapan bahan baku, pengolahan sampai dengan mengemas produk sari apel. Pengamatan ini dilakukan guna memperoleh informasi tambahan yang mendukung data yang diperoleh dan dilakukan dokumentasi untuk mencatat data-data dari perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya bukan diusahakan oleh penulis melainkan oleh pihak kedua atau pihak - pihak lain narasumbernya. Data sekunder ini digunakan untuk mendukung data primer yang meliputi hasil penelitian literatur dari berbagai sumber. Data sekunder diambil dari pemilik perusahaan seperti instansi - instansi terkait dengan penelitian tersebut.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis data-data yang bersifat kualitatif yakni menggambarkan fenomena atau suatu keadaan yang dilukiskan dengan kata-kata yang sesuai dengan informasi dilapang. Sedangkan analisis kuantitatif merupakan data-data yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Metode kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis QSPM. Analisis ini merupakan analisis kuantitatif yang sebelumnya berasal dari analisis kualitatif yang kemudian di kuantitatifkan. Sedangkan dalam analisis kualitatif ini menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IE, Matrik Grand Strategy, dan Matrik SWOT yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri sari apel "Lestari" produksi Koperasi Lestari Makmur.

1. Identifikasi Faktor-Faktor Internal-Eksternal

A. Identifikasi faktor strategi internal (IFAS)

Dalam analisis IFAS ada beberapa aspek yang akan diteliti seperti faktor SDM, produksi, keuangan dan pemasaran. Dari keempat aspek tersebut kemudian diturunkan menjadi faktor kekuatan dan kelemahan. Adapun faktor kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel di antaranya:

1. Kekuatan Agroindustri Sari Apel
 - a. Ciri khas Produk
 - b. Ada izin usaha
 - c. Harga produk terjangkau
 - d. Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis
 - e. Produk tahan lama
 - f. Kemampuan manajerial pengelola
 - g. Administrasi tercatat dengan baik
2. Kelemahan Agroindustri Sari Apel
 - a. Teknologi masih rendah
 - b. Promosi belum efektif

- c. Kemasan produk sederhana
- d. Belum adanya pembagian kerja
- e. Kurangnya tenaga kerja
- f. Kapasitas produksi rendah

B. Identifikasi faktor strategi eksternal (EFAS)

Dalam analisis EFAS ada beberapa aspek yang akan diteliti seperti faktor pesaing, pemerintah, dan teknologi. Dari ketiga aspek tersebut kemudian diturunkan menjadi faktor peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari” terdiri dari :

1. Peluang Agroindustri Sari Apel
 - a. Permintaan pasar yang besar
 - b. Dukungan pemerintah daerah
 - c. Kemudahan pinjaman modal
 - d. Perkembangan teknologi
 - e. Pangsa pasar yang masih luas
 - f. Kontinuitas bahan baku
2. Ancaman Agroindustri Sari Apel
 - a. Fluktuasi bahan baku
 - b. Pesaing
 - c. Perubahan selera konsumen
 - d. Perubahan teknologi

2. Kriteria Pemberian Bobot

Dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari masing – masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel – variabel tersebut yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing–masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.

3. Kriteria Pemberian Rating

Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri sari apel. Pemberian rating pada faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

1. Penentuan rating pada faktor internal
 - 1 = memiliki kekuatan yang sangat sedikit atau kelemahan yang sangat besar.
 - 2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar.
 - 3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil.
 - 4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil
2. Penentuan rating pada faktor eksternal
 - 1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar.
 - 2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar.
 - 3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil.
 - 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

4. Kriteria Pemberian Skor

Untuk kriteria pemberian skor, skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating.

5 Matrik IFAS

Matrik IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu usaha. Langkah - langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik IFAS adalah:

1. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri sari apel (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 2).
3. Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).

4. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
5. Menjumlah skor untuk mendapatkan total skor.

Berikut ini adalah contoh penggunaan tabel 3 Matrik IFAS:

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Kekuatan			S
Kelemahan			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
n. Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Kelemahan			W
Total Skor			S + W
Selisih Skor			S – W

Keterangan :

Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

A = rating untuk variabel 1 sampai n (nilai bisa 1,2,3, atau 4)

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

4 Matrik EFAS

Matrik EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat mengidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pengusaha. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik EFAS:

1. Memasukkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki agroindustri sari apel (kolom 1).
2. Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 2).
3. Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).

4. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing peluang dan ancaman (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
5. Menjumlah skor untuk mendapatkan total skor.

Berikut ini adalah contoh penggunaan Tabel 4. Matrik EFAS:

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang 1. Variabel 1 2. Variabel 2 n. Variabel ke n	Y1 Y2 Yn	A1 A2 An	Y1 x A1 Y2 x A2 Yn x An
Jumlah Variabel Peluang			O
Ancaman 1. Variabel 1 2. Variabel 2 n. Variabel ke n	Y1 Y2 Yn	A1 A2 An	Y1 x A1 Y2 x A2 Yn x An
Jumlah Variabel Ancaman			T
Total Skor			O + T
Selisih Skor			O - T

Keterangan :

Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

A = rating untuk variabel 1 sampai n (nilai bisa 1,2,3, atau 4)

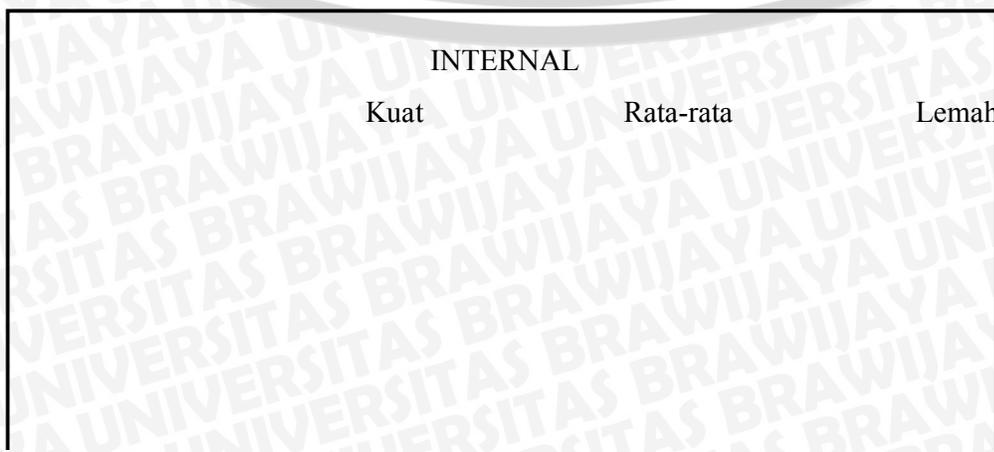
S = Jumlah skor variabel peluang

W = Jumlah skor variabel ancaman

5 Matrik IE

Matrik IE didapatkan berdasarkan hasil pemberian bobot dan reting pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom reting digunakan sebagai dasar untuk menyusun Matrik IE. Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.

Gambar 4. Matriks IE



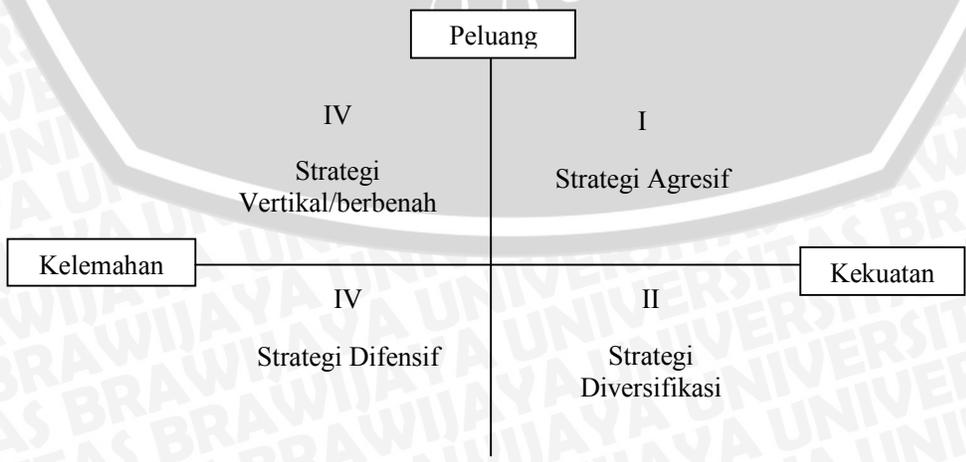
E Tinggi
K
S
T
E Rata-rata
R
N
A
L Rendah

1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tidak ada Perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Deverstment
7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Sumber : Rangkuti, 2004

6. Matriks Grand Strategy

Untuk mendapatkan hasil pada matrik Grand Strategy harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Selisih skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar dalam penyusunan matrik Grand strategy. Selisih skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan selisih skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.



Ancaman

Gambar 5. Diagram Penentuan Matriks *Grand Strategy*

7. Matriks SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (Rangkuti,2004).

Strategi SO merupakan merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Strategi WO merupakan strategi yang digunakan untuk mengatasi kelemahan perusahaan dengan peluang yang dimiliki. Strategi ST dilakukan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman dari luar. Sedangkan strategi WT lebih didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

8. Analisis QSPM

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik, dengan menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Bentuk dasar dari matrik QSPM adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

ALTERNATIVE STRATEGI				
Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
<i>Faktor Eksternal Kunci</i>				
Ekonomi				
Politik / Hukum /				

Pemerintahan				
Sosial/Budaya/Demografi				
Teknologi				
Kompetitif				
<i>Faktor Internal Kunci</i>				
Manajemen				
Pemasaran				
Keuangan/Akuntansi				
Produksi/Operasi				
Penelitiandan				
Pengembangan				
Sistem Informasi				
Manajemen				

Sumber:David,2006

Langkah-langkah membuat dan mengembangkan QSPM antara lain:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan /kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.

Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.

2. Berikan Bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis disamping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Evaluasi matriks Tahap 2 (Pencocokan),dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk di implementasikan. Catatan strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.

4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score - AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relative dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score - AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal dan eksternal kunci. Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relative dari suatu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu diberikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat.

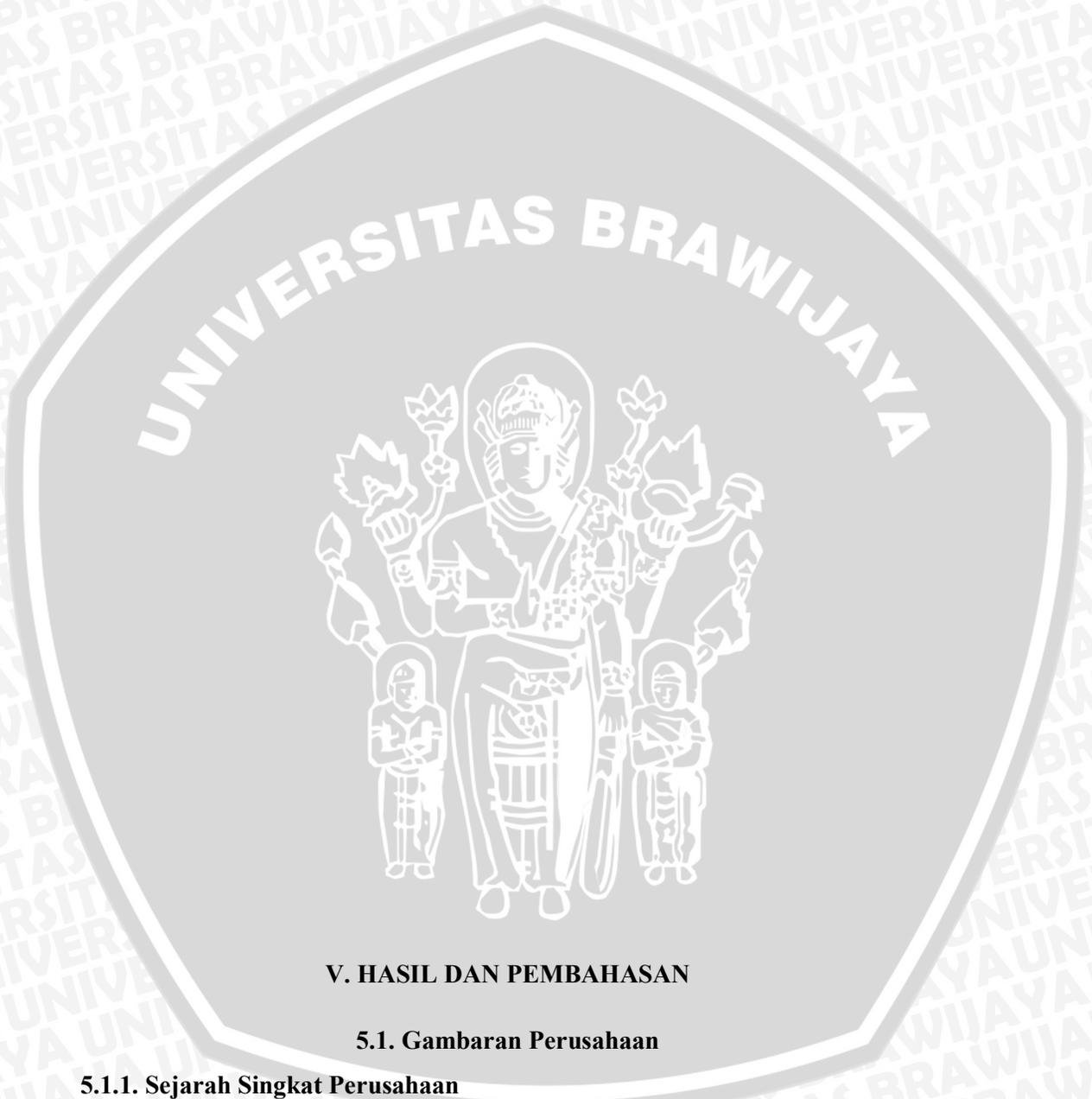
5. Hitung Total Nilai Daya Tarik

Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score - TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan Daya Tarik relative dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

6. Hitung Total Penjumlahan Daya Tarik

Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara penjumlahan Total Nilai Daya

Tarik dari set alternative strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relative dari satu strategi di atas yang lainnya.



V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Perusahaan

5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur pertama kali didirikan sekitar tahun 1987 yang pada saat itu masih bernama Koperasi Unit Desa. Berdasarkan Inpres No: 2 Thn. 1978. tentang pembentukan Koperasi Unit Desa, maka pada tanggal 8 Juli 1979, mengadakan rapat pembentukan Koperasi Unit Desa dengan

nama : Koperasi Unit Desa "MENARA". Untuk menandatangani Akta pendirian ditunjuk 5 (lima) orang perwakilan yaitu :

1. Suminto Bari
2. Kasmad
3. Subadi
4. Moch. Mahin
5. Resokerto.

Koperasi Unit Desa mendapatkan Badan Hukum, pada tanggal 10 Oktober 1979, No : 4324/BH/11/79 kemudian pada tanggal 24 November 2000 mengalami perubahan, hal ini dikarenakan adanya perubahan Anggaran Dasar, dari nama Koperasi Unit Desa, dirubah menjadi Koperasi Usaha Mandiri "Lestari Makmur", perubahan ini dilakukan karena Koperasi Unit Desa pada tanggal 12 Juni 1998 telah dibakar/ dirusak oleh masa, sehingga mengalami rusak total, dan kerugian diperkirakan sebesar Rp.754.032.200,-. Kemudian atas prakarsa dan beberapa Pengurus dan Manajer, dirintis kembali berdirinya Koperasi, walaupun dengan minus modal. dengan tetap menggunakan Badan Hukum No : 4324/BH/II/79.

5.1.2. Lokasi Perusahaan

Wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri "Lestari Makmur" merupakan Daerah Wisata, Pertanian, Peternakan, dan Perkebunan. Luas wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri "Lesatari Makmur" 19.289 Km, sedangkan mata pencaharian penduduk terdiri dan Pegawai Negeri, ABRI Petani, Pengrajin, Pedagang, dan Buruh.

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur terletak di

Alamat : Jl. Raya Wonomulyo No. 441

Telp/Fax : (0341) 787473

Desa : Wonomulyo

Kecamatan : Poncokusumo

Kabupaten : Malang

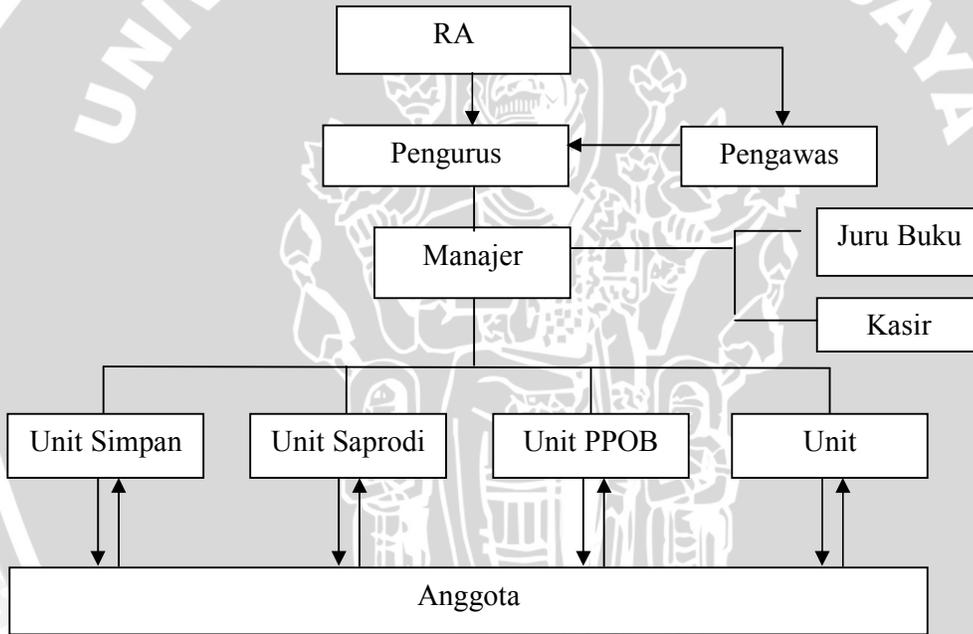
Batas wilayah kerja Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur :

Utara : Kecamatan Tumpang

Timur : Kabupaten Lumajang.
 Selman : Kecamatan Wajak
 Barat : Kecamatan Tajinan

5.1.3. Struktur Organisasi

Setiap koperasi pasti mempunyai struktur organisasi. Melalui struktur organisasi diharapkan dapat membantu pelaksanaan pencapaian tujuan koperasi secara efektif dan efisien, serta mempermudah gambaran tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan kepada pimpinan sehingga dapat mengerjakan segala sesuatunya dengan baik dan lancar. Struktur organisasi Koperasi Usaha Mandiri lestari Makmur secara lebih jelas terdapat pada bagan dibawah ini



Gambar 6. Struktur Organisasi Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran tentang kondisi responden yang bisa diambil dari beberapa aspek yaitu meliputi tingkat pendidikan, usia, dan, jenis usaha, dll. Aspek – aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja pada agroindustri sari apel “Lestari”. Karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” adalah sebagai berikut :

5.2.1 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu cara untuk pengembangan diri, dan melalui pendidikan pula seseorang dapat meningkatkan daya inovasi serta penentu kualitas dari sumberdaya manusia. Dengan pendidikan diharapkan akan menambah kesejahteraan karena merupakan sarana untuk kemajuan usaha. Berikut ini adalah karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berdasarkan tingkat pendidikan :

Tabel 6. Karakteristik Pekerja Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang tahun 2011 berdasarkan tingkat pendidikan.

Karakteristik pengrajin	Jumlah	Prosentase
SD	-	-
SMP	-	-
SMA	3	60%
Diploma	2	40%

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tingkat pendidikan pekerja pada agroindustri sari apel “Lestari” sebagian besar berpendidikan SMA yaitu dengan prosentase sebanyak 60 %. Sedangkan sisanya berpendidikan Diploma yaitu dengan prosentase sebanyak 40%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan tingkat pendidikan tinggi, pekerja agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai keterampilan dan kreatifitas yang juga tinggi. Keadaan ini tentunya mempengaruhi penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi, dengan pengetahuan pekerja yang ada dapat membantu dalam pengembangan agroindustri sari apel “Lestari”.

5.2.2 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Usia

Usia dapat dijadikan sebagai salah satu indikator tingkat produktivitas kerja dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah karakteristik pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berdasarkan tingkat usianya:

Tabel 7. Karakteristik Pekerja Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang tahun 2011 berdasarkan tingkat usia.

Karakteristik pekerja	Jumlah	Prosentase
25 - < 35	5	100%
35 - < 45	-	-
45 - < 55	-	-

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Dari segi usia, semua pekerja agroindustri sari apel “Lestari” berkisar antara usia 25 – 35 tahun dengan prosentase 100%. Dengan rentang usia tersebut dapat kita ketahui bahwa pekerja telah mempunyai kematangan secara emosional sehingga pekerja agroindustri sari apel “Lestari” lebih mampu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keberlangsungan usahanya. Hal ini menunjukkan sebagian besar pekerja adalah usia muda (produktif) sehingga dari kemampuan produktivitas kerja masih baik.

5.3 Faktor Produksi

Faktor produksi sering disebut juga sebagai input atau korbanan produksi karena faktor produksi tersebut dikorbankan untuk menghasilkan produk. Dalam menjalankan usaha agroindustri sari apel “Lestari”, dibutuhkan faktor produksi yang memperlancar dan mendorong pengembangan usaha serta meningkatkan profit bagi produsen agroindustri sari apel “Lestari”. Adapun faktor produksi tersebut meliputi :

1. Modal

Modal merupakan aspek yang sangat berpengaruh besar dalam setiap jenis usaha yang dilakukan, demikian pula dengan usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur. Modal yang dipergunakan dalam usaha ini dibagi menjadi dua macam, yaitu modal lancar dan modal tetap. Modal lancar merupakan modal yang digunakan untuk biaya variabel, sedangkan modal tetap merupakan modal yang digunakan untuk biaya tetap.

Besarnya modal yang digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur meliputi pembelian peralatan dan pembelian bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi sari apel. Modal yang digunakan

untuk membeli peralatan dalam proses produksi sari apel yaitu sebesar Rp.10.893.500,00

2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam usaha agroindustri sari apel di Koperasi Lestari Makmur adalah apel manalagi. Kebutuhan bahan baku pada agroindustri sari apel “Lestari” untuk satu kali produksi adalah sebanyak 2 kg buah apel manalagi. Bahan baku buah apel diperoleh langsung dari petani apel yang berada di Poncokusumo dengan harga antara Rp.10.000 – Rp.12.000,- per kg.

3. Bahan Pendukung

Bahan pendukung pada usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur antara lain, gula pasir, sakarin, Na benzoat, essence aple, caramel dan malis acid. Kebutuhan bahan pendukung tersebut diperoleh dengan cara membeli di toko kimia kecuali untuk gula pasir yang dibeli di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur sendiri.

4. Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang digunakan oleh usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur berasal dari daerah Poncokusumo sendiri. Biasanya tenaga ini bekerja mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 15.00. Jumlah tenaga kerja yang digunakan sebanyak 5 orang, dengan rincian 4 laki-laki dan 1 wanita. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran, sehingga gaji yang diterima semua tenaga kerja juga sama yaitu Rp.500.000 per bulan.

5. Teknologi

Penggunaan teknologi pada usaha agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur masih tergolong sederhana. Hal ini terlihat pada pemotongan apel yang masih dilakukan secara manual serta pada pengemasan yang masih menggunakan cup sealer manual. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan modal dan masih barunya usaha ini dilakukan.

5.4. Produksi dan Hasil Produksi

5.4.1. Proses Produksi

Bahan-bahan pokok yang digunakan untuk pembuatan sari apel “Lestari” di Kopersi Usaha Mandiri Lestari Makmur adalah sebagai berikut:

1. Apel

Merupakan bahan baku utama dalam proses produksi sari apel “Lestari”. Buah apel sebagai bahan baku utama apabila keberadaannya sulit maka dapat digantikan oleh *essence apple* pada proses pembuatannya. Apel yang digunakan dalam proses produksi ini diperoleh langsung dari petani apel yang berada di Kecamatan Poncokusumo. Harga apel cenderung mahal apalagi pada saat habis massa panen raya.

2. Air

Merupakan bahan baku yang digunakan dalam jumlah banyak pada proses produksi sari apel “Lestari”. Air sebagai bahan pelarut sari apel yang terkandung dalam buah apel juga berperan melarutkan gula pasir dan bahan-bahan lain yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel agar semua bahan dapat tercampur. Air yang digunakan dalam pembuatan sari apel ini merupakan air PDAM yang telah mengalami pemanasan (pemasakan) terlebih dahulu.

3. Gula Pasir

Merupakan bahan pemanis utama yang digunakan dalam pembuatan sari apel. Gula pasir yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel adalah gula murni dan bukan gula rafinasi yang sering digunakan oleh produk - produk makanan pada umumnya. Penggunaan gula pasir disini masih belum dapat digantikan oleh bahan lain karena Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur menginginkan produk yang sehat.

4. Bahan-bahan lain

Merupakan bahan baku yang berfungsi sebagai pemberi warna, perasa, dan pengawet sari apel. Bahan - bahan lain yang digunakan antara lain *Sakarin*, *Na benzoat*, *essence apple* dan *malin acid*. Kadar bahan pengawet

yang digunakan tersebut telah mengikuti aturan pemerintah, sehingga sari apel ini aman untuk dikonsumsi.

Proses produksi sari apel di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur menggunakan beberapa alat, yaitu:

1. Timbangan

Berfungsi untuk menimbang atau menentukan berat dari masing-masing bahan utama yaitu buah apel dan bahan pembantu yaitu gula pasir, *Na benzoat*, *sakarin* dan *malin acid* yang akan digunakan dalam pembuatan sari apel.

2. Panci masak

Berfungsi untuk memasak seluruh bahan utama yaitu buah apel dan air serta bahan pembantu yaitu gula pasir, *Na benzoat*, *sakarin*, *malin acid*, *essence apple* dan *caramel*. Pemasakan disini bertujuan untuk mendapatkan sari buah apel dan untuk menetralkan bakteri yang terkandung pada bahan utama maupun bahan pembantu, selain itu pemasakan juga dilakukan agar keseluruhan bahan dapat lebih menyatu, sehingga sari apel yang di dapat memiliki rasa yang sama.

3. Panci saring

Berfungsi untuk menampung sari apel yang telah mendidih dan telah dicampur dengan bahan pembantu yang sudah disaring menggunakan kain saring.

4. Kompor dan Tabung gas

Berfungsi sebagai bahan bakar dan sebagai media untuk memasak bahan utama (buah apel dan air) dan bahan pembantu (gula pasir, *Na benzoat*, *sakarin*, *malin acid*, *essence apple*, dan *caramel*) sampai menjadi minuman sari apel.

5. Cup Sealer

Cup Sealer digunakan untuk menutup atau pemberian label pada minuman sari apel yang sudah dituang pada cup, agar sari apel dapat tahan lama dan terhindar dari bakteri.

6. Peralatan lain

Selain peralatan yang telah dijelaskan di atas juga terdapat beberapa alat pembantu yang digunakan dalam proses pembuatan sari apel, seperti pisau digunakan untuk memotong atau mencacah buah apel menjadi beberapa bagian agar pada saat pemasakan lebih mudah terserap kandungannya, baskom digunakan sebagai wadah apel yang telah diambil sarinya juga digunakan untuk tempat mencampurkan bahan-bahan pembantu agar lebih cepat menyatu, sendok dan gelas digunakan sebagai alat bantu untuk menuangkan *caramel* dan *essence apple*, gayung digunakan sebagai pengaduk sari apel dengan bahan-bahan pembantu, lengser digunakan sebagai alas dalam pengecupan sari buah apel dan keranjang digunakan untuk tempat menyimpan apel.

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur dalam pembuatan minuman sari apel menggunakan proses produksi yang bersifat terus-menerus atau kontinyu. Adapun tahap-tahap proses pembuatan minuman sari buah apel adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan bahan baku

Bahan baku yang digunakan adalah buah apel yang diperoleh langsung dari petani apel di daerah Poncokusumo. Buah apel yang digunakan dalam proses pembuatan minuman sari apel menentukan kualitas sari buah yang dihasilkan. Buah apel yang dipilih adalah jenis apel manalagi.

2. Pencucian

Buah apel manalagi yang sudah dibeli dari petani harus dicuci terlebih dahulu untuk menghilangkan dan mensterilkan kotoran - kotoran yang melekat pada buah apel kemudian tiriskan sebentar agar apel tidak terlalu basah.

3. Pemetongan

Apel yang telah dicuci dan ditiriskan kemudian dipotong - potong dengan pisau menjadi empat bagian sama besar kemudian hilangkan biji dan tangkai yang masih melekat pada buah apel. Pemetongan bertujuan agar nantinya waktu perebusan sari buah apel lebih mudah bercampur dengan air.

4. Perebusan

Setelah proses pemotongan selesai masukkan buah apel ke dalam panci masak yang sudah berisi air sebanyak 40 liter kemudian rebus dengan kompor gas yang telah dimodifikasi. Perebusan apel dilakukan \pm selama 3 jam.

5. Pemisahan

Apabila air sudah mendidih pisahkan antara potongan buah apel dan sari apel menggunakan serok dan matikan nyala api pada kompor gas.

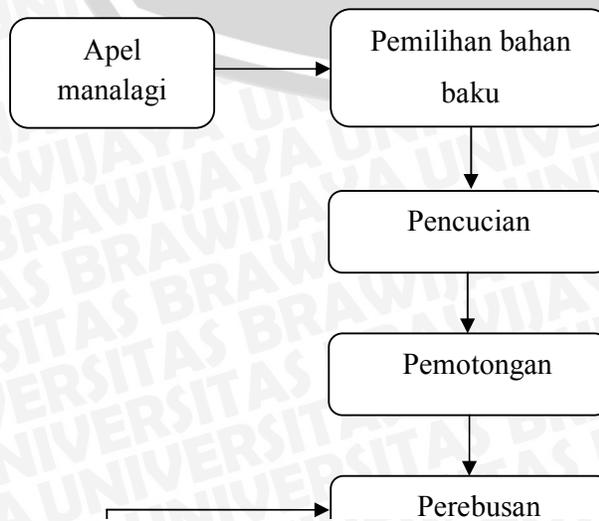
6. Pencampuran

Setelah mendidih tambahkan pemanis (gula pasir) dan bahan pmbantu lain, yaitu Benzoat, caramel, sakarin (penguat gula atau pemanis), essence aple kemudian pindahkan sari apel dari panci masak ke panci saring.

7. Pengemasan

Sari apel yang sudah dimasukkan dalam panci saring dikemas dengan cup ukuran 120 ml dan 165 ml. Setelah itu cup yang telah terisi sari apel di tutup menggunakan label dengan alat pengepres (cup sealer) dan kemudian minuman sari buah apel diberi tanggal kadaluarsa baru dimasukkan kedalam kardus.

Untuk lebih memperjelas tahap-tahap pembuatan sari apel di Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur akan disajikan pada gambar berikut:



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 7. Proses Produksi Minuman Sari Buah Apel Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.4.2. Hasil Produksi

Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur dalam produksinya menghasilkan beberapa macam olahan buah apel diantaranya sari apel, kripik apel, dodol apel, cuka apel, selai apel dan sirup apel. Namun dalam kesehariannya baru sari apel dalam kemasan cup 120 ml dan kemasan cup 165 ml yang diproduksi secara kontinyu sedangkan untuk produk kripik apel, dodol apel, cuka apel, selai apel dan sirup apel hanya diproduksi ketika terdapat pemesanan dalam jumlah besar serta pada saat akan mengikuti pameran. Untuk sari apel kemasan 120 ml dijual dengan harga Rp.15.000,00 / kerdus, dengan isi 27 cup setiap kerdus. Sedangkan sari apel kemasan 165 ml dijual dengan harga Rp.15.000,00 / kerdus, dengan isi 24 cup setiap kerdus.

5.5 Pemasaran Hasil

Pemasaran merupakan suatu proses pertukaran yang mencakup serangkaian kegiatan atau aktivitas yang ditujukan untuk memudahkan produk dari produsen bisa sampai ke tangan konsumen, sehingga dalam pemasaran suatu produk terlibat beberapa pihak yang ingin memperoleh keuntungan dan ada juga

yang ingin mendapatkan kepuasan. Pihak-pihak yang terkait adalah produsen, lembaga pemasaran dan konsumen. Pemasaran merupakan tujuan dari kegiatan produksi yang dilakukan oleh pengusaha. Hasil produksi usaha agroindustri sari apel “Lestari” meliputi daerah Malang sendiri (Poncokusumo, Dampit dan Lawang) sementara untuk diluar Malang sebagian besar dipasarkan di daerah Gresik dan ada beberapa yang dipasarkan di daerah Jember. Proses pemasaran yang terdapat dalam usaha agroindustri minuman sari buah apel ini adalah sebagai berikut:

1. Saluran pemasaran langsung

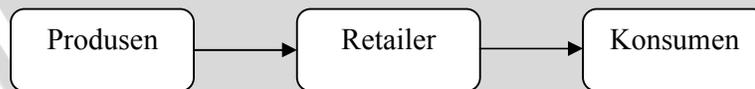
Yaitu pemasaran secara langsung dari produsen ke konsumen, dalam proses pemasaran ini pengusaha langsung memasarkan sari apel kepada konsumen. Saluran pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8. Saluran pemasaran langsung

2. Saluran pemasaran tidak langsung

Yaitu pemasaran mulai dari produsen, agen, hingga pengecer dan akhirnya sampai pada konsumen. Namun pada agroindustri sari apel “Lestari” ini pemasaran tidak langsung masih sangat sederhana yaitu dari produsen ke retailer (pengecer) kemudian ke konsumen. Saluran pemasaran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9. Saluran pemasaran tidak langsung

Pemasaran sari apel ini juga dilakukan langsung ke swalayan milik Koperasi Lestari Makmur sendiri. Selain itu Koperasi Lestari Makmur juga mengikuti pameran-pameran agar produknya lebih dikenal masyarakat, baik yang dari Malang sendiri maupun dari luar Malang. Namun tidak menutup kemungkinan

retailer maupun konsumen untuk membeli langsung di tempat produksi. Dengan pendeknya saluran distribusi tersebut kemungkinan keuntungan yang diperoleh perusahaan lebih besar. Rantai pemasaran sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur secara keseluruhan dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 10. Saluran Pemasaran Sari Apel “Lestari” Koperasi Usaha Mandiri Lestari Makmur.

5.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam pelaksanaan pengembangan agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel “Lestari”. Sedangkan perubahan pada lingkungan eksternal akan berpengaruh pada peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri sari apel “Lestari” saat ini maupun di masa yang akan datang. Untuk mengatasi perubahan tersebut diharapkan produsen agroindustri sari apel “Lestari” mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi agar usahanya dapat terus bisa bersaing dipasaran. Berdasarkan hasil penelitian pada agroindustri sari apel “Lestari” dirumuskan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari”.

5.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang faktor lingkungan internal adalah faktor - faktor yang berasal dari dalam agroindustri sari apel “Lestari” yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini. Adapun kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel “Lestari” sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Ciri khas produk

Agroindustri sari apel “Lestari” ini memiliki ciri khas produk yaitu bahan baku yang digunakan berupa bahan baku apel asli . Sehingga mempunyai cita rasa yang alami berupa sari apel. Selain itu, penggunaan gula asli sebagai campuran pada sari apel “Lestari” ini menjadikan produk berkualitas dan aman dikonsumsi. Sedangkan bahan baku pendukung yang diberikan pada pembuatan sari apel hanya sebagai tambahan saja, tidak mempengaruhi rasa dari sari apel itu sendiri.

2. Ada izin usaha

Salah satu syarat mendirikan suatu usaha adalah dengan adanya izin usaha pada suatu perusahaan. Izin usaha ini yang biasanya dicantumkan pada kemasan suatu produk karena terkadang dijadikan bahan pertimbangan oleh konsumen dalam membeli produk, selain tanggal kadaluarsa dan komposisi suatu produk. Pada agroindustri sari apel “Lestari” juga terdapat izin usaha yang diberikan pemerintah setempat. Izin usaha pada agroindustri sari apel “Lestari” Ini adalah P-IRT NO. 214350702796

3. Harga produk terjangkau

Pada agroindustri sari apel “Lestari”, harga produk sari apel yang ditetapkan oleh produsen sangat terjangkau yaitu dijual dengan harga Rp.15.000,00 untuk kemasan 120 ml dengan isi 27 cup dan 165 ml dengan isi 24 cup. Harga jual ini tergolong lebih murah dibandingkan dengan pesaing lain yang memakai bahan baku utama dan bahan baku penolong yang sama. Dengan demikian sari apel “Lestari” lebih diminati konsumen karena memiliki kualitas yang baik namun harga jual lebih murah dibandingkan pesaing lain.

4. Lokasi pemasaran dan pengolahan yang strategis

Lokasi pengolahan dan pemasaran agroindustri sari apel “Lestari” berada pada tempat yang terpisah namun jarak tempuh dari lokasi pemasaran dan pengolahan sari apel “Lestari” ini sangatlah dekat. Lokasi pengolahan berada kurang lebih 500 meter dari tempat pemasaran namun letaknya tidak di pinggir jalan. Lokasi ini dipilih agar produsen lebih mudah dalam membeli bahan baku .Sedangkan lokasi pemasaran sari apel “Lestari” berada di Jl. Raya

Wonomulyo No. 41. Akses menuju lokasi pemasaran sari apel Lestari ini sangatlah mudah kerana letaknya yang strategis berada di pinggir jalan raya wonomulyo sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan pembelian produk sari apel langsung ke lokasi pemasarannya.

5. Produk tahan lama

Pengolahan produk pertanian berupa apel bertujuan untuk mengatasi resiko produk pertanian yang mudah rusak. Oleh karena itu pada agroindustri sari apel “Lestari” produk olahan apel yang dihasilkan merupakan produk tahan lama. Masa kadaluarsa sari apel “Lestari” yaitu 3 bulan dari masa produksi, sehingga dalam jangka waktu tersebut sari apel “Lestari” masih bisa di konsumsi.

6. Kemampuan manajerial pengelola

Kemampuan manajerial yang dimiliki pengelola agroindustri sari apel “Lestari” sangat baik. Hal tersebut terlihat pada penentuan jumlah pembelian bahan baku berupa apel, penentuan jumlah pembelian bahan penolong, serta penentuan harga jual produk yang digunakan setiap harinya dan pada saat hari raya tiba. Kemampuan manajerial ini sangat dibutuhkan karena menjelang hari raya harga bahan baku mengalami kenaikan harga sedangkan permintaan akan sari apel terus meningkat sehingga dibutuhkan kemampuan manajemen pengelola dalam agroindustri ini agar tidak mengalami kerugian.

7. Administrasi tercatat dengan baik

Pencatatan keuangan pada agroindustri sari apel “Lestari” ini sudah tercatat dengan baik dan tersusun rapi. Pemasukan, pengeluaran, maupun pinjaman yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” selama berproduksi sudah tercatat lengkap. Pencatatan administrasi ini sudah menggunakan sistem komputer sehingga terlihat rapi dan sistematis.

A. Kelemahan

1. Teknologi masih sederhana

Dalam proses pembuatan sari apel “Lestari” ini teknologi yang digunakan masih sederhana. Mesin - mesin yang digunakan untuk memproses pembuatan sari apel masih dilakukan secara manual . Hal tersebut terlihat pada pemotongan apel yang masih dilakukan secara manual serta pada pengemasan yang masih menggunakan *sealer cup*, dan mesin *expaid manual*. Sehingga membutuhkan waktu yang sedikit lama dalam pembuatan sari apel “Lestari” ini.

2. Promosi belum efektif

Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” ini masih belum efektif. Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” dengan memperkenalkan produk melalui pameran - pameran makanan yang masih berada pada daerah sekitar Poncokusumo dan Kota Malang. Namun hal tersebut dirasa kurang efektif, karena tidak semua orang datang dan mengikuti pameran tersebut sehingga masih banyak konsumen terutama yang berada diluar daerah yang belum mengenal produk ini.

3. Kemasan produk sederhana

Kemasan produk pada sari apel “Lestari” masih sederhana. Desain pada label sari apel masih kurang menarik. Selain itu masih terdapat banyak kesalahan dalam pembuatan label. Pada *label netto* yang tercantum tidak sesuai dengan isi kemasan. Untuk berat netto terdapat 2 kemasan yaitu 165ml dan 120ml seharusnya label disendirikan namun label ini penulisan netto 120ml dan 165ml masih dijadikan satu, sehingga konsumen bingung dalam menerima informasi isi kemasan yang diberikan. Sedangkan gambar buah apel yang ada pada label juga tidak sesuai dengan bahan baku yang digunakan.

4. Belum adanya pembagian kerja

Jumlah tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” sebanyak 5orang, dengan rincian 4 laki - laki dan 1 wanita. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran. Sehingga masih belum ada pembagian tenaga kerja sesuai dengan keahlian karena keterbatasan tenaga kerja

5. Kurangnya tenaga kerja

Keterbatasan tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” membuat proses produksi tidak efektif . Agroindustri ini hanya mempunyai 5 orang tenaga kerja diantaranya 1 wanita dan 4 laki – laki . Sedangkan teknologi yang digunakan masih sederhana dan penggunaannya masih sangat manual serta lebih banyak mengandalkan tenaga manusia daripada tenaga mesin sehingga dirasa masih kurangnya tenaga kerja yang dibutuhkan oleh agroindustri ini.

6. Kapasitas produksi rendah

Pada agroindustri sari apel “Lestari” ini kapasitas produksi masih rendah. Hal ini terlihat dari produksi yang dilakukan setiap harinya hanya mampu memproduksi 24 kerdus yaitu dengan rincian 12 kerdus kecil dan 12 kerdus besar. Namun sampai saat ini target dari agroindustri sari apel “Lestari” sudah terpenuhi. Agroindustri sari apel “Lestari” melakukan produksi setiap hari dengan kapasitas produksi yang telah ditentukan.

5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Anailisis lingkungan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi “Lestari” Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang berasal dari faktor- faktor dari luar agroindustri sari apel “Lestari” yang akan menciptakan peluang dan ancaman pada agroindustri sari apel “Lestari” saat ini maupun di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian ancaman dan peluang pada agroindustri sari apel “Lestari” adalah sebagai berikut:

B. Peluang

1. Permintaan pasar yang besar

Besarnya permintaan pasar terhadap produk sari apel “Lestari” menjadikan satu peluang dalam menjalankan usaha agroindustri ini. Permintaan sari apel “Lestari” tidak hanya berasal pada daerah Poncokusumo dan Kota Malang namun permintaan sari apel ini juga berasal dari luar daerah. Apalagi saat menjelang hari raya permintaan sari apel meningkat 2 kali lipat dari hari biasa. Namun untuk permintaan produk olahan apel selain sari apel agroindustri ini belum mampu memenuhi permintaan mereka apabila

permintaannya terlalu banyak karena dalam pembuatannya membutuhkan bahan baku yang banyak pula, sedangkan harga bahan baku mahal, alat dan tenaga kerja.

2. Dukungan pemerintah daerah

Dukungan pemerintah daerah setempat terhadap agroindustri sari apel ini berupa pemberian bantuan bimbingan kepada agroindustri ini. Namun bantuan bimbingan sudah ada masih dirasa kurang karena bimbingan yang dilakukan tidak secara continue dan hanya sebentar sehingga yang di lakukan kurang khususnya untuk pelatihan pembuatan produk olahan apel selain sari apel.

3. Kemudahan pinjaman modal

Agroindustri sari apel “Lestari” ini mempunyai kemudahan dalam peminjaman modal. Peminjaman modal usaha ini biasanya didapatkan dari Koperasi lain. Mudahnya pinjaman modal dari pihak lain menjadi peluang untuk dapat mengembangkan usaha agroindustri sari apel “Lestari” karena terbatasnya modal usaha pada agroinduatri ini.

4. Perkembangan teknologi

Dalam proses pengolahannya agroindustri sari apel “Lestari” menggunakan teknologi yang masih sederhana. Teknologi berupa mesin pengolahan yang terus berkembang mempunyai peluang yang sangat besar untuk meningkatkan kapasitas produksi. Selain itu perkembangan teknologi yang lebih canggih dalam pengolahan agroindustri sari apel “Lestari” dapat meminimumkan penggunaan tenaga kerja manusia. Karena semua proses pengolahan dilakukan menggunakan mesin sehingga tidak membutuhkan tenaga kerja yang begitu banyak ungtuk melakukan proses produksi.

5. Pangsa pasar yang masih luas

Pada pemasaran agroindustri sari apel ini mempunyai pangsa pasar yang masih sangat luas. Karena produk sari apel masih belum banyak di kenal oleh konsumen. Sehingga mempunyai banyak peluang dalam pemasaran produk sari apel yang tidak hanya dipasarkan di daerah Poncokusumo, Malang,

Lawang, Singosari dan Gresik, namun pemasaran bisa dilakukan di menyeluruh di luar kota dan dikenal oleh banyak masyarakat.

6. Kontinuitas bahan baku

Kontinuitas ketersediaan bahan baku adalah salah satu peluang berharga karena tanpa adanya ketersediaan bahan baku secara kontinyu, pengusaha tidak dapat menjalankan kegiatan produksinya. Apabila kegiatan produksi tidak dapat berjalan maka berpengaruh terhadap pendapatan pengusaha agroindustri.

C. Ancaman

1. Fluktuasi harga bahan baku

Fluktuasi harga bahan baku merupakan ancaman bagi kemajuan agroindustri sari apel “Lestari”, walaupun ketersediaan bahan baku selalu ada. Harga bahan baku yang mengalami kenaikan akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha dan mengakibatkan pendapatan yang diterima produsen berkurang. Pengaruh lain terjadi jika kenaikan bahan baku maka akan berpengaruh pula pada harga jual suatu produk. Oleh karena itu produsen sebaiknya harus dapat mengantisipasi keadaan terburuk bila sewaktu – waktu terjadi kenaikan harga bahan baku produk.

2. Pesaing

Adanya pesaing agroindustri sari apel “Lestari” yang menawarkan produk yang sama dengan harga yang jauh lebih murah yaitu dengan menjual produk sari apel dengan harga Rp 9000,00 setiap kerdu. Industri pesaingnya terdapat banyak diluar kecamatan. Hal ini yang menjadi ancaman bagi agroindustri ini karena pesaing menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang berbeda.

3. Perubahan selera konsumen

Munculnya keberagaman produk konsumsi di pasar membuat konsumen melakukan pemilihan secara selektif sebelum membeli produk. Konsumen yang jenuh terhadap suatu produk akan mudah melakukan perubahan dalam berkonsumsi dikarenakan ketersediaan produk yang beragam saat ini. Oleh sebab itu para produsen harus pandai membaca selera konsumen. Untuk

mencegah terjadinya perubahan pembelian ke produk lain, produsen dapat melakukan inovasi / difersifikasi produk .

4. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi merupakan ancaman bagi agroindustri sari apel “Lestari”. Karena dengan peningkatan teknologi dapat menjadikan industri kecil tidak mampu mengikuti perubahan teknologi yang nantinya akan semakin kalah dalam bersaing. Oleh karena itu perlu adanya keterampilan, keahlian, dan pengetahuan untuk mengatasi adanya teknologi yang semakin meningkat.

5.7 Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Penentuan bobot analisis lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” dilakukan dengan menggunakan matrik urgency. Bobot diperoleh dengan membandingkan antara baris dan kolom dari masing – masing variable pada faktor internal maupun eksternal kemudian dipilih mana yang lebih urgen, selanjutnya dijumlah dan diprosentase.

Adapun hasil perhitungan bobot analisis internal dan eksternal dapat dilihat pada Lampiran 1.

5.8 Analisis Matrik IFE dan EFE

Penentuan matrik IFE dilakukan dengan cara menentukan total skor pada analisis lingkungan internal dan sedangkan pada matrik EFE dilakukan dengan cara menentukan total skor pada analisis lingkungan eksternal. Penentuan skor pada analisis internal dan eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara prosentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar seberapa besar tingkat pengaruh faktor – faktor internal dan eksternal terhadap kemajuan usaha

agroindustri. Adapun hasil penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilihat pada tabel 8 dan 9 :

Tabel 8. Matrik IFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

no	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	SKOR
1	Kekuatan (S)			
a	Ciri khas produk	10.4	4	41.6
b	Ada izin usaha	1.3	1	1.3
c	Harga produk terjangkau	14.3	4	57.1
d	Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	9.1	3	27.3
e	Produk tahan lama	11.7	4	46.8
f	Kemampuan manajerial pengelola	14.3	4	57.1
g	Akministrasi tercatat dengan baik	1.3	1	1.3
	Sub jumlah	62.3	21	232.5
2	Kelemahan (W)			
h	Teknologi masih sederhana	5.2	2	10.4
i	Promosi belum efektif	10.4	1	10.4
j	Kemasan produk sederhana	3.9	1	3.9
k	Belum ada pembagian kerja	6.5	2	13.0
l	Kurangnya tenaga kerja	7.8	2	15.6
m	Kapasitas produksi rendah	3.9	1	3.9
	Sub jumlah	37.7	9	57.1
	Jumlah Lingkungan Internal	100.0	30	289.6

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai total skor lingkungan internal sebesar 289,6. Artinya, agroindustri sari apel “Lestari” berada pada posisi internal yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi kelemahan, karena berada pada posisi di atas rata-rata (2,5). Dengan total skor kekuatan sebesar 232,5 dan total skor kelemahan sebesar 57,1. Kekuatan utama terletak pada faktor kemampuan manajerial pengelola dan harga produk terjangkau dengan skor sebesar 57,1.

Sedangkan kelemahan utama terletak pada kurangnya tenaga kerja dengan skor sebesar 15,6.

Tabel 9. Matrik EFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

no	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	SKOR
1	Peluang (O)			
a	Permintaan pasar yang besar	13.3	4	53.3
b	Dukungan pemerintah daerah	2.2	2	4.4
c	Kemudahan pinjaman modal	4.4	3	13.3
d	Perkembangan teknologi	4.4	3	13.3
e	Pangsa pasar yang masih luas	11.1	4	44.4
f	Kontinuitas bahan baku	15.6	4	62.2
	Sub jumlah	51.1	20	191.1
2	Ancaman (T)			
g	Fluktuasi harga bahan baku	13.3	1	13.3
h	Pesaing	13.3	2	26.7
i	Perubahan selera konsumen	20.0	2	40.0
j	Perubahan teknologi	2.2	2	4.4
	Sub jumlah	48.9	7	84.4
	Jumlah Lingkungan Eksternal	100.0	27	275.6

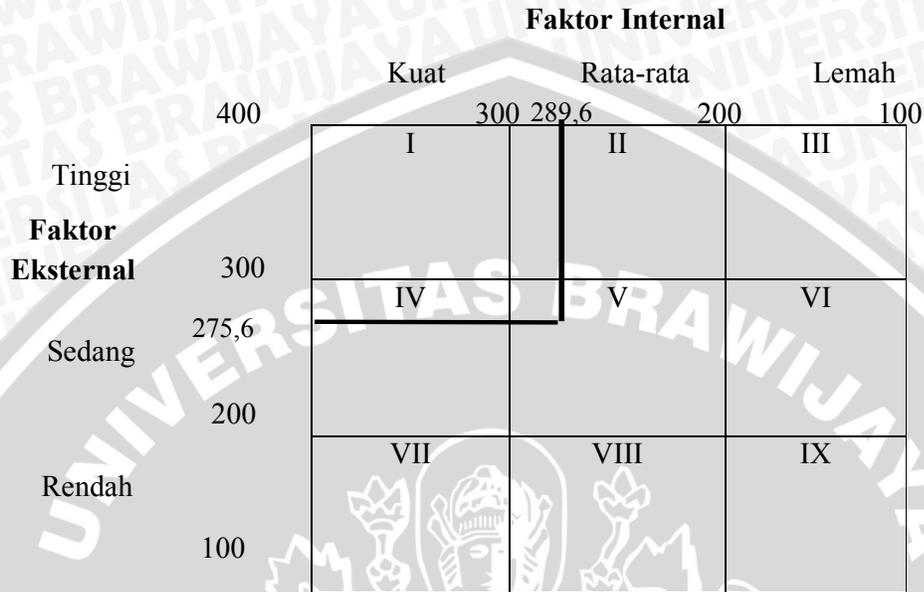
Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal di atas dapat dijelaskan bahwa agroindustri sari apel “Lestari” mempunyai total skor eksternal 275,6. Artinya, agroindustri sari apel “Lestari” berada pada posisi eksternal yang kuat dalam memanfaatkan peluang untuk mengantisipasi ancaman, karena berada pada posisi di atas rata-rata (2,5). Dengan total skor peluang sebesar 191,1 dan total skor ancaman 84,4. Peluang utama terletak pada faktor kontinuitas bahan baku dengan skor sebesar 62,2. Sedangkan ancaman utama terletak pada perubahan selera konsumen dengan skor sebesar 84,4.

5.9 Analisis Matrik Internal – Eksternal

Dari analisis faktor strategi internal dan eksternal, total skor yang diperoleh selanjutnya akan digunakan dalam matrik IE untuk menentukan posisi agroindustri sari apel “Lestari” serta merumuskan strategi pengembangan.

Gambar analisis matrik IE agroindustri sari apel “Lestari” ditunjukkan pada gambar berikut:



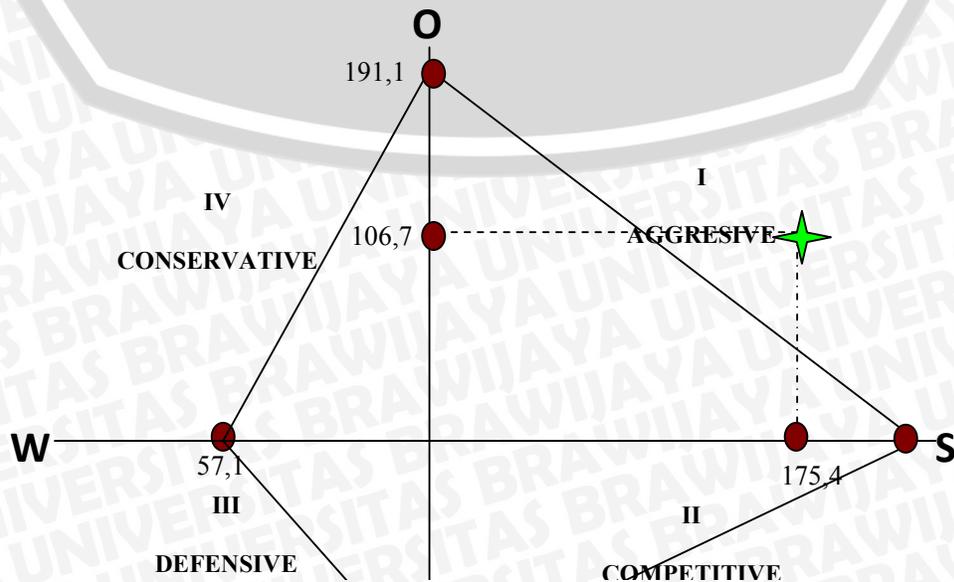
Gambar 11. Analisis Matrik IE Agroindustri Sari Apel “Lestari”

Berdasarkan hasil analisis untuk Agroindustri Sari Apel “Lestari” penentuan posisi pada agroindustri sari apel “Lestari” didasarkan pada total skor analisis faktor internal dan total skor faktor eksternal. Total skor faktor internal pada agroindustri sari apel “Lestari” sebesar 289,6 dan total skor eksternal sebesar 275,6. Untuk pemetaan penentuan posisi agroindustri sari apel “Lestari”, total skor faktor internal berada pada sumbu X, sedangkan total faktor eksternal berada pada sumbu vertikal atau sumbu Y. Sehingga diperoleh hasil posisi agroindustri sari apel “Lestari” terletak pada sel V, yaitu pada daerah *Growth* dan *Stability*. Pada daerah ini strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Artinya strategi pada agroindustri sari apel “Lestari” memiliki peluang untuk terus tumbuh dan berkembang. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas dan mengembangkan perusahaan dengan cara menambah kualitas produk atau bisa juga meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Selain itu agroindustri sari apel “Lestari” juga harus melakukan konsolidasi dengan cara bekerjasama dengan

pihak lain dalam pengembangan usahanya. Sedangkan strategi stabilitas adalah strategi yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ada. Kedua strategi ini pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan cara memperluas pasar, fasilitas produksi, maupun teknologi melalui pengembangan lingkungan internal dan eksternal.

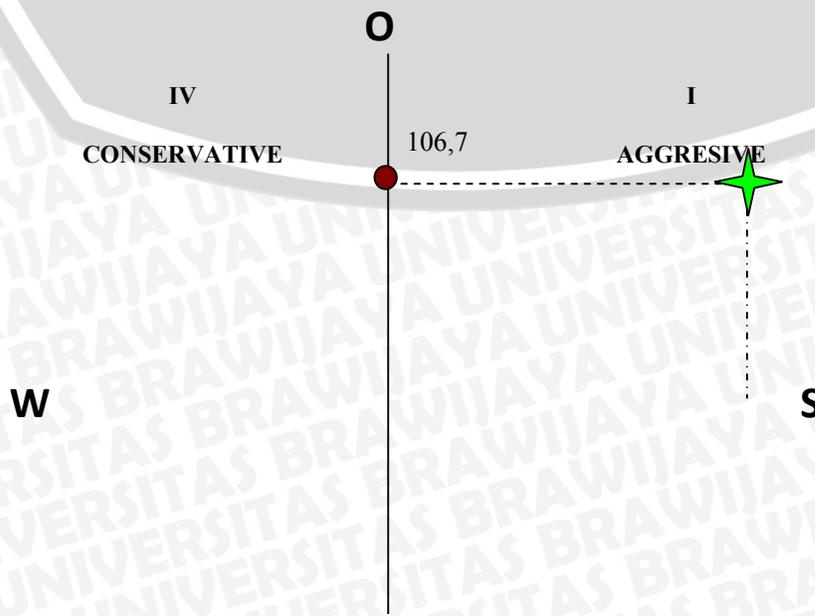
5.10 Analisis Matrik Grand Strategy

Matrik Grand Strategy merupakan matrik yang digunakan untuk mengetahui letak posisi agroindustri sari apel ”Lestari” dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Gambar matrik Grand Strategy pada agroindustri sari Apel ”Lestari” adalah sebagai berikut:



Gambar 12. Penentuan Koordinat pada Matrik *Grand Strategy*

Dari hasil penentuan koordinat pada Matrik Grand Strategy dapat dilihat besarnya nilai kekuatan adalah 232,5 dan nilai kelemahan sebesar 57,1 sehingga diperoleh selisih dari nilai kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan besarnya nilai peluang adalah 191,1 dan nilai ancaman sebesar 84,4 sehingga diperoleh selisih antara peluang dan ancaman sebesar 106,7 dan ini menunjukkan bahwa agroindustri sari apel "Lestari" mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang harus dihadapi. Untuk lebih jelasnya posisi agroindustri sari apel "Lestari" dapat dilihat pada gambar berikut:



III
DEFENSIVE

II
COMPETITIVE

T

Gambar 13. Posisi agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang.

Dari hasil pemetaan koordinat pada gambar di atas dapat diketahui posisi agroindustri sari apel ”Lestari” terletak pada posisi kuadran I, sehingga sebaiknya agroindustri sari apel ”Lestari” menerapkan strategi yang mendukung kebijakan Aggressive. Pada posisi aggressive ini menjelaskan bahwa agroindustri sari apel ”Lestari” tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan agroindustri sari apel ”Lestari” ini dapat memanfaatkan peluang ada. Sedangkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi agroindustri sari ”Lestari” dapat diantisipasi dengan lebih inovatif dan kreatif untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Sesuai dengan kebijakan aggressive yang ada pada agroindustri sari apel ”Lestari” strategi yang dapat diterapkan pengembangan pasar dan pengembangan produk. Pengembangan pasar yaitu dengan cara memperluas daerah pemasaran dengan melakukan promosi yang efektif dan pengembangan produk dengan cara meningkatkan kualitas produk sari apel.

5.11 Analisis SWOT

Penentuan alternative strategi pada agroindustri sari apel “Lestari” dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT yaitu untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang ada serta peluang dan ancaman yang di hadapi pada agroindustri sari apel “Lestari”. Untuk lebih jelasnya penentuan alternatif strategi pada groindutri sari apel “Lestari” dapat dilihat pada tabel 12 :

Tabel 10. Matrik SWOT pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lesatri Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang

<p>IFAS</p> <p>EFES</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciri khas produk 2. Ada izin usaha 3. Harga produk terjangkau 4. Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis 5. Produk tahan lama 6. Kemampuan manajerial pengelola 7. Administrasi tercatat dengan baik 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi masih sederhana 2. Promosi belum efektif 3. Kemasan produk sederhana 4. Belum ada pembagian kerja 5. Kurangnya tenaga kerja 6. Kapasitas produksi rendah
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan pasar yang besar 2. Dukungan pemerintah daerah 3. Kemudahan pinjaman modal 4. Perkembangan teknologi 5. Pangsa pasar yang masih luas 6. Kontinuitas bahan baku 	<p>Strategi (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1, S5, S6, O4, O6, O1) b. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (S6, S4, S2, S3, S7, O2, O3) c. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (S6, O1, O6) 	<p>Strategi (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran (W2, O5) b. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat dalam penyediaan tenaga kerja dan peralatan produksi yang tepat guna (W5, W4, W1, O3, O2) c. Meningkatkan kapasitas produksi serta memenuhi permintaan pasar dengan memanfaatkan bahan baku yang continue (W6, O1, O6) d. Melakukan perbaikan kemasan dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (W3, O4)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga 	<p>Strategi (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan 	<p>Strategi (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memperbaiki kemasan

bahan baku 2. Pesaing 3. Perubahan selera konsumen 4. Perubahan teknologi	manajemen dalam mengelola usaha agroindustri sari apel “Lestari” dengan membeli bahan baku saat harga murah (S5, S3, S6, S7, T1) b. Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk (S1, S5, S2, T2, T3, T4)	agar dapat menarik minat konsumen (W1, W3, T3, T2) b. Menambah tenaga kerja baru untuk menjalankan kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi (W4, W5, W2, T4) c. Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah yang besar (W6, T1)
--	---	---

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

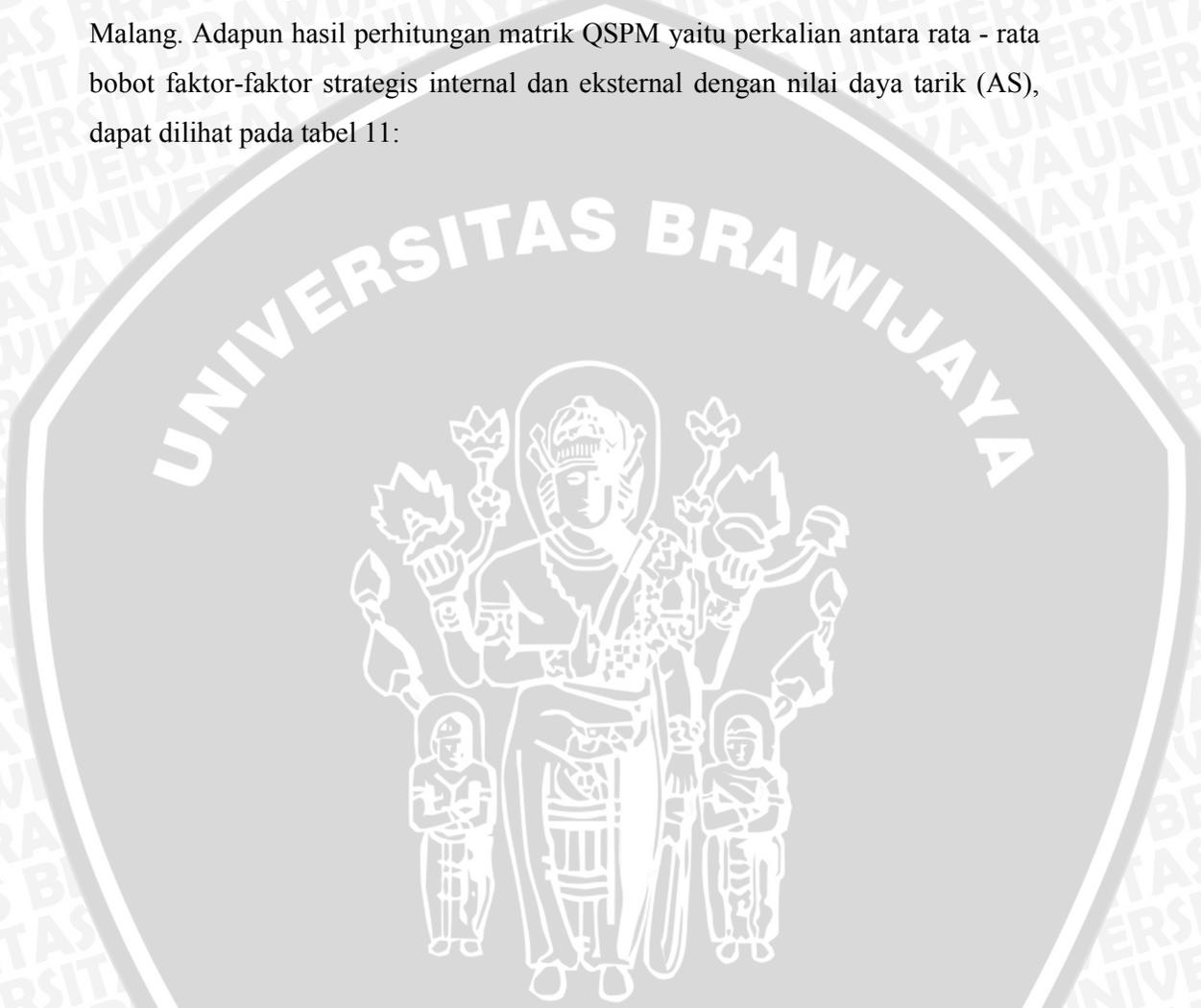
Berdasarkan tabel 1 maka strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” dan sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO. Karena pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman, maka dengan menerapkan strategi SO diharapkan agroindustri dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mencapai peluang yang ada sehingga usaha ini dapat lebih berkembang. Alternatif Strategi tersebut antara lain :

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1, S5, S6, O4, O6, O1)
2. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (S6, S4, S2, S3, S7, O2, O3)
3. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (S6, O1, O6)

5.12 Analisis QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi pengembangan adalah tahap keputusan dengan menggunakan matrik QSPM . Berdasarkan hasil 3 strategi alternatif yang telah dibuat langkah selanjutnya dilakukan analisis QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk membandingkan 3 strategi tersebut dengan

faktor internal dan faktor eksternal dari agroindustri sari apel “Lestari” untuk mendapatkan strategi pertama yang dapat diterapkan pada agroindustri sari apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Adapun hasil perhitungan matrik QSPM yaitu perkalian antara rata - rata bobot faktor-faktor strategis internal dan eksternal dengan nilai daya tarik (AS), dapat dilihat pada tabel 11:



Tabel 11 . Analisis QSPM Pada Agroindustri Sari Apel "Lestari"

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Ciri khas produk	10.4	4	41.6	2	20.8	3	31.2
Ada izin usaha	1.3	1	1.3	4	5.2	2	2.6
Harga produk terjangkau	14.3	3	42.9	4	57.2	2	28.6
Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	9.1	3	27.3	4	36.4	2	18.2



Produk tahan lama	11.7	4	46.8	2	23.4	3	35.1
Kemampuan manajerial pengelola	14.3	2	28.6	4	57.2	3	42.9
Administrasi tercatat dengan baik	1.3	2	2.6	4	5.2	1	1.3
Kelemahan							
Teknologi masih sederhana	5.2	4	20.8	3	15.6	2	10.4
Promosi belum efektif	10.4	4	41.6	3	31.2	2	20.8
Kemasan produk sederhana	3.9	1	3.9	3	11.7	4	15.6
Belum ada pembagian kerja	6.5	1	6.5	4	26	3	19.5
Kurangnya tenaga kerja	7.8	3	23.4	4	31.2	2	15.6
Kapasitas produksi rendah	3.9	2	7.8	3	11.7	4	15.6
Peluang							
Permintaan pasar yang besar	13.3	3	39.9	1	13.3	4	53.2
Dukungan pemerintah daerah	2.2	2	4.4	4	8.8	3	6.6
Kemudahan pinjaman modal	4.4	2	8.8	4	17.6	3	13.2
Perkembangan teknologi	4.4	4	17.6	3	13.2	2	8.8
Pangsa pasar yang masih luas	11.1	4	44.4	1	11.1	3	33.3
Kontinuitas bahan baku	15.6	4	62.4	1	15.6	3	46.8
Ancaman							
Fluktuasi harga bahan baku	13.3	3	39.9	2	26.6	4	53.2
Pesaing	13.3	4	53.2	2	26.6	3	39.9
Perubahan selera konsumen	20	4	80	2	40	3	60
Perubahan teknologi	2.2	4	8.8	3	6.6	2	4.4
TOTAL			654.5		512.2		576.8

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Berdasarkan tabel 11 nilai daya tarik yang paling tinggi terdapat pada strategi 1 dengan jumlah total daya tarik sebesar 654,5. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.

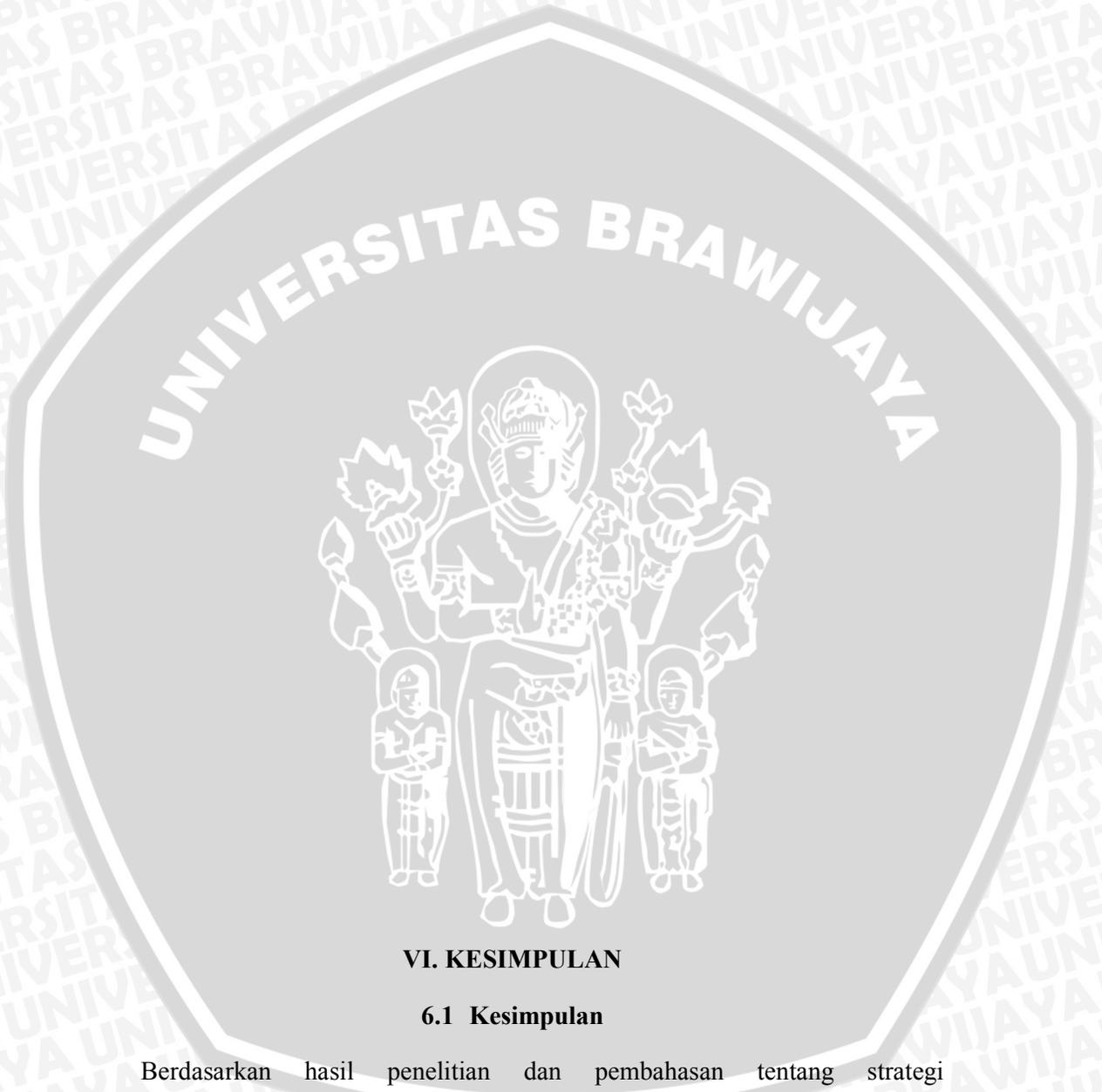
Dari hasil perhitungan analisis QSPM, strategi – strategi yang harus didahulukan untuk diterapkan dari tiga alternatif strategi bagi agroindustri sari apel “Lestari” adalah :

1. Strategi 1 : Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (Jumlah total nilai daya tarik: 654,5)
2. Strategi 3 : Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (Jumlah total nilai daya tarik: 576,8)
3. Strategi 2 : Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (Jumlah total nilai daya tarik: 512,2)

5.11 Implementasi

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna. Untuk meningkatkan kualitas produk pada sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan cara menjaga ciri khas produk yang ada untuk mempertahankan minat konsumen pada produk sari apel “Lestari”. Sedangkan untuk meningkatkan kuantitas dan kontinuitas produk dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknologi yang tepat guna dalam proses produksi.
2. Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar. Untuk memenuhi permintaan pasar yang besar pada produk sari apel “Lestari” perlu diadakannya peningkatan kapasitas produksi. Kapasitas produksi dapat ditentukan dengan cara menentukan jumlah permintaan pasar. Begitu juga dengan persediaan bahan baku utama maupun bahan baku penolong harus diperhitungkan dalam penggunaannya.
3. Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat. Kemampuan manajerial pengelola pada agroindustri sari apel “Lestari” dapat dilakukan dengan menentukan kapasitas produksi, menentukan persediaan bahan baku, serta melakukan pembagian kerja. Sedangkan dalam penyediaan tenaga kerja dan penyediaan teknologi yang tepat guna dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah. Hal ini sangat menguntungkan bagi agroindustri sari apel “Lestari” karena dengan menjalin kerjasama dengan

pemerintah daerah agroindustri sari apel “Lestari” bisa mendapatkan pelatihan – pelatihan untuk para pekerja pada agroindustri sari apel “Lestari”.



VI. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi pengembangan pada agroindustri sari apel “Lestari” diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan yang dilakukan dalam agroindustri ini adalah pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk lingkungan internal

yang menjadi kekuatan pada agroindustri sari apel "Lestari" adalah; ciri khas produk, ada izin usaha, harga jual terjangkau, lokasi pemasaran strategis, produk tahan lama, kemampuan manajerial pengelola, dan administrasi tercatat dengan baik. Kelemahannya antara lain; teknologi masih sederhana, promosi belum efektif, kemasan produk sederhana, belum ada pembagian kerja, kurangnya tenaga kerja, dan kapasitas produksi rendah. Pada lingkungan eksternal yang menjadi peluang pada agroindustri ini, antara lain; permintaan pasar besar, dukungan pemerintah daerah setempat, kemudahan pinjaman modal, perkembangan teknologi, pangsa pasar yang masih luas, dan kontinuitas bahan baku. Sedangkan ancaman yang dihadapi agroindustri sari apel "Lestari" meliputi; fluktuasi harga bahan baku, pesaing, perubahan selera konsumen, dan perubahan teknologi.

2. Dari 4 analisis yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan pada agroindustri sari apel "Lestari", alternatif-alternatif strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh agroindustri sari apel "Lestari" adalah :
 - a. Matrik Internal-Eksternal (IE), diperoleh nilai jumlah skor matrik IFAS sebesar 289,6 dan jumlah skor matrik EFAS sebesar 275,6 . Dari hasil analisis matrik IE pada agroindustri sari apel "Lestari" berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas.
 - b. Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi aggressive. Pada posisi aggressive tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel "Lestari" ini dapat memanfaatkan peluang ada.
 - c. Matrik SWOT, alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel "Lestari" yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO, diantaranya adalah; strategil

meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna, strategi 2 meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat, dan strategi 3 meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar

- d. Dari hasil analisis berdasarkan matrik QSPM dengan total nilai kemenarikan sebesar sebesar 654,5. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis yang diperoleh, maka saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan keuntungan, omset penjualan, serta mengembangkan potensi kekuatan dan peluang perlu diadakan promosi yang lebih efektif lagi, menambah tenaga kerja pemasar, dan memperluas daerah pemasaran ke luar daerah, agar kelemahan dan ancaman tidak menurunkan kinerja perusahaan.
2. Untuk menarik minat konsumen akan produk sari apel "Lestari perlu diadakan perbaikan pada kemasan sari apel "Lestari" yang lebih unik dan menarik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggun, Ardhana. 2008. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Lempeng (Kerupuk Puli) di Kecamatan Bangunhardjo, Kota Madiun*. Skripsi Jurusan Ekonomi Pertanian.
- Anthony R n J. Dearden dan N.M. Bedford. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Alih bahasa Agus Maulana) edisi kelima. Erlangga. Jakarta

- Barsyah.1992. *Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Bagi Pedesaan Dalam Rangka Pengembangan Agroindustri dan Agribisnis*. Departemen Pertanian Indonesia. Jakarta.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Habibie.1993. *Peranan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Dalam Pengembangan Agroindustri*. PPT.CIDES. UQ. Jakarta
- Hanani, Nuhfil.A.R. Ibrahim, J.T. Purnomo,Mangku. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian ; Sebuah Pemikiran Baru*. LAPPERA PUSTAKA UTAMA. Yogyakarta.
- Handayani, P. 2002. *Penerapan Perencanaan Strategi dalam Upaya Pengembangan Agroindustri*. Skripsi. Fakultas Pertanian.Universitas Brawijaya. Malang.
- Handoko.1994. *Manajemen*.BPFE.Yogyakarta
- Jauch, dan Glueck,1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi II*. Erlangga. Jakarta.
- Lakitan.1995. *Agroindustri Hortikultura*. Hal 153-162. Dalam Teori Budidaya dan Pasca Panen. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Mulyadi. 2001.*Akuntansi Biaya*. STIE YPKN. Yogyakarta
- Notodimedjo.1995. *Budidaya Tanaman Hortikultura Khususnya Tanaman Buah-buahan*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Pearce. J. A dan Richard B.R. Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, Penendalian*.Binarupa Aksara. Jakarta.
- Purwokerto. 210. *Budidaya Buah Apel (On Line)*. Avaibel at [http:// bud-buahtropis.blog.spot.com](http://bud-buahtropis.blog.spot.com) (verifed 2 Desember 2010).
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Lampiran 1. Matrik Urgensi Lingkungan Internal

- Rosjidi, A.I. 2002. *Penerapan Perencanaan Strategi pada Terminal Agribisnis di SPAT Purwodadi Pasuruan*. Skripsi. Faklutas Pertanian Universitas Brawijaya . Malang
- Sastrowardoyo.1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA. CIDES. Jakarta
- Sastrowardoyo.1995. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA. CIDES. Jakarta
- Semaoen, I., 1996. *Konsep dan Strategi Pemasaran yang mandiri Dalam Menyongsong Perkembangan IPTEK dan Lingkungan Strategis Abad 21*. UGM. Yogyakarta.
- Sigian, Sondang.1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sigian, S.P. 2002. *Manajemen Stratejik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Supriyadi. 1997. *Pengembangan Agroindustri Pangan*. Makalah Brawijaya. Karya Nasional Pangan dan Gizi. Serpong.
- Supriyono.1999. *Akuntansi Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Soekartiwi. 1996. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Swastha, B.1990. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Managemen In Action*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustska Utama. Jakarta.
- Widodo, Yudi; Ginting, Erliana; Ispandi, Anwar; Hartojo. 2003. *Perbaikan Sisitem Usaha Tani Ubikayu Berorientasi Agribisnis Yang Berkelanjutan*. Buletin Teknologi dan Informasi Pertanian. Vol 6: 160-183

no	Faktor Internal												Σ	Bobot (%)		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k			l	m
1	Kekuatan (S)															
a	Ciri khas produk		a	c	a	a	f	a	a	i	j	a	a	a	8	10.4
b	Ada izin usaha	a		c	b	e	f	g	h	i	j	k	l	m	1	1.3
c	Harga produk terjangkau	c	c		c	c	f	c	c	c	c	c	c	c	11	14.3
d	Lokasi pengolahan dan pemasaran strategis	a	b	c		d	f	d	d	i	d	d	d	d	7	9.1
e	Produk tahan lama	a	e	c	d		e	e	e	e	e	e	e	e	9	11.7
f	Kemampuan manajerial pengelola	f	f	f	f	e		f	f	f	f	f	f	f	11	14.3
g	Akministrasi tercatat dengan baik	a	g	c	d	e	f		h	i	j	k	l	m	1	1.3
2	Kelemahan (W)															
h	Teknologi masih sederhana	a	h	c	d	e	f	h		i	h	k	l	h	4	5.2
i	Promosi belum efektif	i	i	c	i	e	f	i	i		i	i	i	i	8	10.4
j	Kemasan produk sederhana	j	j	c	d	e	f	j	h	i		k	l	m	3	3.9
k	Belum ada pembagian kerja	a	k	c	d	e	f	k	k	i	k		l	k	5	6.5
l	Kurangnya tenaga kerja	a	l	c	d	e	f	l	l	i	l	l		l	6	7.8
m	Kapasitas produksi rendah	a	m	c	d	e	f	m	h	i	m	k	l		3	3.9
Jumlah											77	100%				

Lampiran 2. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal

no	Faktor Eksternal											Σ	Bobot (%)
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j		
I	Peluang (O)												
a	Permintaan pasar yang besar		a	a	a	a	f	g	a	i	a	6	13.3
b	Dukungan pemerintah daerah	a		b	d	e	f	g	h	i	j	1	2.2
c	Kemudahan pinjaman modal	a	b		c	e	f	g	h	i	c	2	4.4
d	Perkembangan teknologi	a	d	c		e	f	g	h	i	d	2	4.4
e	Pangsa pasar yang masih luas	a	e	e	e		e	g	h	i	e	5	11.1
f	Kontinuitas bahan baku	f	f	f	f	e		f	f	i	f	7	15.6
2	Ancaman (T)												
g	Fluktuasi harga bahan baku	g	g	g	g	g	f		h	i	g	6	13.3
h	Pesaing	a	h	h	h	h	f	h		i	h	6	13.3
i	Perubahan selera konsumen	i	i	i	i	i	i	i	i		i	9	20.0
j	Perubahan teknologi	a	j	c	d	e	f	g	h	i		1	2.2
Jumlah											45	100%	



Lampiran 3. KUISIONER

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI SARI APEL “LESTARI”

(Studi Khusus di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang)

Hari/Tanggal :

No :

Daftar Pertanyaan responden

a. Identitas Responden

1. No Responden
2. Nama
3. Umurtahun
4. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
5. Status Perkawinan : Belum kawin/Sudah kawin
6. Jumlah Keluargaorang
7. Tingkat Pendidikan : SD/SMP/SMA
8. Pekerjaan :
 - a. Utama
 - b. Sampingan

B. Penguasaan Gedung,Alat dan Modal

1. Gedung:
 - a. Luas Gedung pembuatan agroindustri apel: ha
 - b. Status Gedung: Gedung sendiri / Sewa
 - c. Jika gedung milik sendiri, berapa biaya pajak gedung tersebut?.....
 - d. Jika gedung merupakan gedung sewa berapa harga sewa gedung per tahun?.....
2. Alat:
 - a. Banyaknya alat yang di gunakan untuk pembuatan agroindustri apel?
 - b. Bagaimana sistem pembayaran anda?
 - a. Tunai
 - b. Kredit



d. Jika pembelian alat secara kredit berapa angsuran yang dibayarkan per bulan?.....

2. Kepemilikan modal :

a. Modal yang diperlukan:

Rp.....

b. Asal modal :

- Modal sendiri: Rp.....=%

- Pinjaman: Rp.....=%

C. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi perusahaan

- a. Dimana alamat lengkap Koperasi Lestari Mandiri
- b. Dimanakah letak geografis Koperasi Lestari Mandiri
- c. Darimana Tenaga kerja diperoleh Koperasi Lestari Mandiri
- d. Jenis transportasi apa yang digunakan oleh Koperasi Lestari Mandiri
- e. Menjangkau mana saja pemasaran sari apel produksi Koperasi Lestari Mandiri
- f. Berupa Keuntungan per tahun Koperasi Lestari Mandiri

2. Sejarah singkat Koperasi Lestari Mandiri

- a. Kapan didirikan Koperasi Lestari Mandiri
- b. Faktor apa saja yang mendorong berdirinya Koperasi Lestari Mandiri
- c. Hambatan apa saja yang dirasakan sampai saat ini
- a. Struktur Organisasi Koperasi Lestari Mandiri

D. Proses produksi

- a. Berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan?
- b. Seberapa besar permintaan akan sari apel ini?
- c. Apa saja variasi produk sari apel yang dipasarkan?
- d. Berapa keuntungan yang diperoleh tiap dos sari apel?
- e. Berapa gaji pegawai yang diberikan untuk tenaga kerja?
- f. Apa kendala yang dihadapi selama proses pembuatan dan pemasaran sari apel?



- g. Apa kendala yang dihadapi dalam memulai usaha dengan menggunakan mesin?
- h. Peralatan apa saja yang dibutuhkan dalam proses pembuatan sari apel?
- i. Bagaimana alur proses produksi pembuatan sari apel?
- j. Ada berapa macam kemasan yang di gunakan untuk sari apel?
- k. Dari bahan apa saja yang digunakan untuk pembuatan sari apel?
- l. Dari mana memperoleh bahan baku untuk pembuatan sari apel
- m. Bahan Bakar apa yang digunakan untuk mmemproduksi sari apel ?

E. Pembuatan Sari Apel

1. Umur Sari Apel:.....bln

2. Sarana Produksi

No	Jenis Saprodi	Jumlah (Kg)	Harga (Rp/Kg)	Nilai Total (Rp)	Milik/Beli/Pinjam dll
1.	Buah Apel				
	a.....				
	b.....				
	c.....				
2.	Bahan Pendukung				
	a.....				
	b.....				
	c.....				
3.	Pengemasan				
	a.....				
	b.....				
	c.....				

3. Peralatan

No.	Jenis Alat	Jumlah
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

4. Tenaga Kerja

No	Jenis Kegiatan	Jumlah (HOK)		Upah (HOK)		Nilai (Rp)
		Pria	Wanita	Pria	Wanita	
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

5. Produksi dan Penerimaan Sari Apel

a. Produksi Sari Apel :.....(Kg)

b. Harga Jual Sari Apel:.....(Rp/Kg)



Lampiran 4. Dokumentasi

1. Bahan baku dan bahan pembantu dalam pembuatan sari apel:

a. Apel Manalagi



b. Gula Pasir



c. Na Benzoat



d. Sakarin



e. Malis Acid



f. Caramel



g. Essence Aple



2. Proses Pembuatan Sari Apel

a. Sortasi buah apel



b. Pencucian buah apel



c. Pemotongan Buah Apel



d. Perebusan Buah Apel



e. Pemindahan Sari Apel ke Panci Saring f. Pengecupan



g. Pelebelan Cup

h. Pengemassan Pada Kardus



3. Macam Kemasan Sari apel

a. Sari apel kemasan 120 ml

b. Sari Apel kemasan 165 ml

