

**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
AGROINDUSTRI JENANG SALAK SUWARU  
(Studi Kasus di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran,  
Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**AURIA RATNA PRAMUDITA  
MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2013**

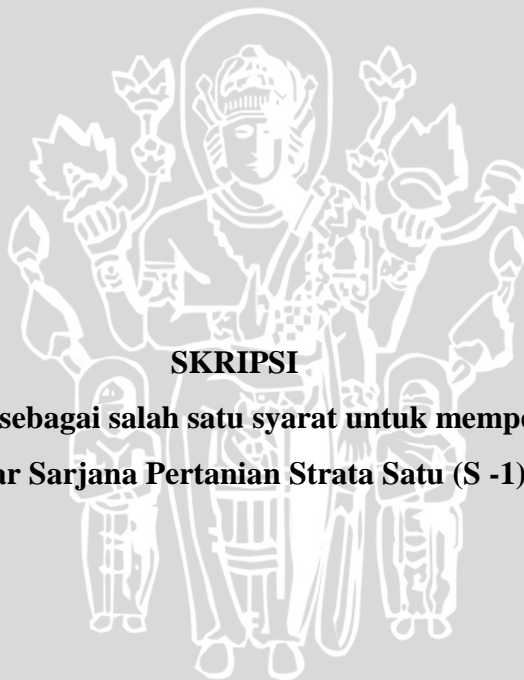
**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
AGROINDUSTRI JENANG SALAK SUWARU  
(Studi Kasus di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran,  
Kabupaten Malang)**

Oleh

**AURIA RATNA PRAMUDITA**

**0910440032-44**

**MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS  
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**



**SKRIPSI**

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

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS PERTANIAN  
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
MALANG  
2013**

## 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, Agustus 2013

AURIA RATNA PRAMUDITA

NIM. 0910440032

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Judul Skripsi : **ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI JENANG SALAK SUWARU (Studi Kasus di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang)**

Nama Mahasiswa : **AURIA RATNA PRAMUDITA**  
NIM : 0910440032-44  
Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**  
Program Studi : **AGRIBISNIS**  
Minat : **MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS**  
Menyetujui : **Dosen Pembimbing**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, SU  
NIP. 19530715 198103 1 006

Fitria Dina Riana, SP., MP  
NIP. 19750919 200312 2 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Dr. Ir. Syafrial, MS

NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan :

**LEMBAR PENGESAHAN**

Mengesahkan

**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS  
NIP. 19550327 198103 1 003

Ir. Heru Santoso HS, SU  
NIP. 19540305 198103 1 005

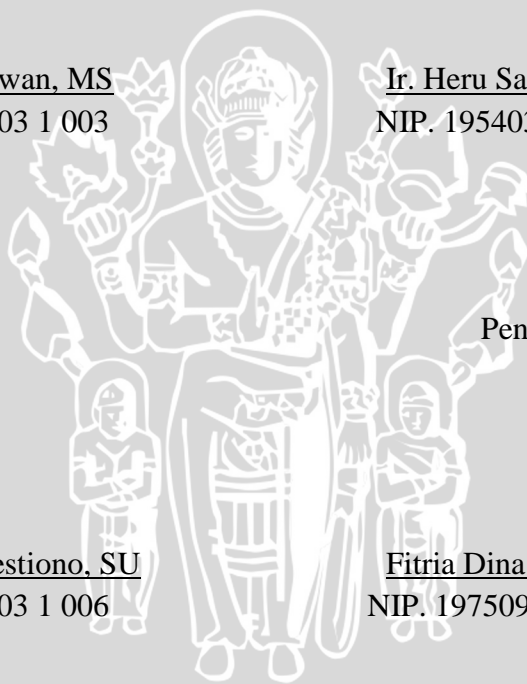
Penguji III

Penguji IV

Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, SU  
NIP. 19530715 198103 1 006

Fitria Dina Riana, SP., MP  
NIP. 19750919 200312 2 003

Tanggal Lulus :



# LEMBAR PERSEMBAHAN

Ucapan syukur dan terima kasih untuk Allah SWT yang senantiasa memberikan petunjuk, kesabaran, dan kelancaran dalam pembuatan skripsi ini.

Kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang aku sayangi...

Kedua orang tuaku yang sangat aku sayangi, untuk mama dan bapak yang selalu membuatku bersemangat untuk menyelesaikan skripsi ini, terima kasih telah mendukung, membantu, memberikan semangat dan doa.

Adikku Aditya dan Tante Oty terima kasih atas semua doa dan bantuan yang telah diberikan.

Teman sekamar selama 4 tahun, Pietamie makasih ndut buat kebersamaan selama 4 tahun yang sangat berharga.

Teman-teman seperjuangan Agribisnis A 2009, terimakasih atas kerjasamanya selama ini, aku sangat bersyukur mengenal kalian.

Geng metal \m/ (Bida, Asri, Tika, Vika, Dita, Ayu, dan Suryo) makasih untuk persahabatan kita selama ini, kalian selalu membuat semuanya menjadi lebih indah.

Semoga kita selalu menjadi sebuah kisah klasik untuk masa depan... ☺

## RINGKASAN

AURIA RATNA PRAMUDITA. 0910440032-44. Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Jenang Salak Suwaru (Studi Kasus di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang). Di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, SU dan Fitria Dina Riana, SP., MP.

---

Dewasa ini agroindustri di Indonesia semakin berkembang pesat. Hal ini dikarenakan dengan adanya agroindustri dapat memberikan keuntungan yang lebih banyak melalui pengolahan produk dan memberikan daya simpan yang lebih lama terhadap produk pertanian. Selama ini, Indonesia dikenal sebagai negara agraris karena memiliki potensi alam yang besar bagi pengembangan pertanian dan sebagian besar penduduknya bermatapencaharian sebagai petani. Nilai tambah produk pertanian dapat ditingkatkan melalui kegiatan hilir (*off farm agribusiness*) berupa agroindustri berbasis pertanian. Salah satu produk pertanian yang dapat ditingkatkan nilai tambahnya adalah buah salak (*Salaca zalacca*).

Permasalahan yang dihadapi petani salak di Desa Suwaru adalah jatuhnya harga salak pada saat musim panen. Penyebabnya adalah produksi meningkat sedangkan permintaan tetap. Pada musim panen raya dimana produksi buah salak suwaru yang melimpah, para petani umumnya menjual dengan harga murah untuk menghindari kerugian akibat kerusakan. Selain itu, petani di Desa Suwaru juga mengalami permasalahan dengan banyaknya salak pecah, sehingga banyak salak yang tidak laku terjual. Dengan adanya pemanfaatan salak suwaru menjadi produk jenang salak suwaru akan meningkatkan nilai tambah dan meminimalisir adanya buah salak yang tidak laku terjual pada saat musim panen raya. Pengolahan buah salak ini bertujuan untuk menambah daya tahan produk agar lebih tahan lama.

UD. Intan adalah satu-satunya agroindustri yang bergerak dalam bidang pengolahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Agroindustri ini memiliki kekuatan dan peluang dengan adanya ketersediaan bahan baku yang melimpah dan pengalaman pengusaha yang sudah berkecimpung di pengolahan jenang salak suwaru selama 9 tahun. Selain terdapat kekuatan, agroindustri ini juga memiliki kelemahan dan ancaman dengan adanya keterbatasan modal dan pesaing dari produk olahan jenang buah. Melihat kondisi yang terjadi pada agroindustri tersebut diperlukan suatu strategi untuk mengembangkan usaha dengan cara meminimalkan kelemahan dan ancaman serta memaksimalkan kekuatan serta peluang yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Menganalisis besarnya nilai tambah dari agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru; (2) Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan serta merumuskan strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru.

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan, karena merupakan satu-satunya agroindustri pengolahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Metode penentuan responden dengan menggunakan critical case sampling yang mengkritisi UD. Intan karena merupakan satu-satunya agroindustri pengolahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis nilai tambah dan analisis strategi pengembangan.

Dari hasil analisis diperoleh nilai tambah dari produk jenang salak suwaru untuk setiap 1 kg salak suwaru adalah Rp 11.738,57. Kemudian untuk rasio nilai tambah bagi produk jenang salak suwaru adalah 46,39 persen dari nilai produksi, yang berarti nilai tambah produk jenang salak suwaru ini termasuk dalam rasio nilai tambah tinggi, karena rasionya lebih dari 40 persen. Imbalan tenaga kerja adalah Rp 3.428,57 atau 29,21 persen dari nilai tambahnya. Sedangkan keuntungan rata-rata setiap proses produksi yang diberikan dari agroindustri jenang salak suwaru adalah Rp 8.309,00 atau 70,79 persen dari nilai tambahnya.

Dari analisis lingkungan internal UD. Intan diperoleh beberapa aspek kekuatan dan kelemahan. Untuk aspek kekuatan meliputi pengalaman pengusaha, tenaga kerja terampil, produk tidak menggunakan bahan pengawet, adanya merk dan label pada produk, daya tahan produk, kemudahan mendapat bahan baku, dan keuntungan yang didapatkan cukup banyak. Sedangkan yang menjadi kelemahannya meliputi modal terbatas, pembukuan/ administrasi, terbatasnya kepemilikan sarana transportasi, tenaga pemasar terbatas, dan teknologi sederhana. Selanjutnya dari analisis lingkungan eksternal UD. Intan diperoleh beberapa aspek peluang dan ancaman. Untuk aspek peluang meliputi ketersediaan bahan baku, perluasan pasar, dukungan pemerintah daerah, dan ketersediaan tenaga kerja yang banyak. Sedangkan ancaman yang dihadapi meliputi adanya pesaing dari daerah lain dan banyak produk substitusi.

Kondisi internal agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan berdasarkan analisis IFE menunjukkan bahwa selisih skor kekuatan dan kelemahan adalah 147,1. Nilai skor yang positif ini menunjukkan bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan. Sedangkan kondisi eksternal menunjukkan selisih skor peluang dan ancaman adalah 193,3. Nilai skor yang positif ini menunjukkan bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan memiliki faktor peluang yang lebih besar dibandingkan faktor ancaman.

Alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri jenang salak suwaru berdasarkan hasil rumusan analisis SWOT dan QSPM adalah meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk agar dapat meningkatkan volume penjualan untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain, memanfaatkan sumber daya manusia dalam melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran agar dapat bersaing dengan agroindustri yang lain, dan melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat dipertimbangkan untuk agroindustri jenang salak suwaru diharapkan untuk meningkatkan volume penjualan jenang salak suwaru dan menambah keuntungan sehingga diperlukan kegiatan promosi yang tepat sasaran dalam rangka memperluas jangkauan pasar dan menambah modal usaha, misalnya dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk menunjang kegiatan pengembangan usaha di UD. Intan. Selain itu juga perlunya pengoptimalan penggunaan teknologi dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia, dalam perbaikan tata kelola unit usaha misalnya dalam administrasi unit usaha.



## SUMMARY

AURIA RATNA PRAMUDITA. 0910440032. Analysis of Added Value and Development Strategy Jenang Salak Suwaru (Case Study In UD. Intan, Suwaru Village, Pagelaran Subdistrict, Malang Regency). Under the guidance of Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, SU and Fitria Dina Riana, SP., MP.

---

Nowadays agroindustry in Indonesia keeps growing rapidly. This is caused by the presence of agroindustry can give an advantage more through processing of products and provides power save longer against of agricultural products. So far, Indonesia known as a country agraris because has the potential of nature are large in proportion to the development of agriculture and most of its inhabitants work as a farmer. Added value of agricultural products can be improved through an activity hilir (off farm agribusiness) form of agroindustry based agriculture. One of agricultural products that can be intensified in added value is a salak (*Salaca zalacca*).

The problems faced by farmers salak in the Suwaru Village is low prices salak at the time of harvest. The cause is production increases while demand is still. On the harvest season where the production of fruit salak suwaru that which overflows, farmers generally sold at a low price to avoid losses resulting from damage. In addition, farmers in the Suwaru Village also suffered the problem with many salak broked out, so many salak that is not deportment sold out. With the existence of the utilization of salak suwaru to be the product jenang salak suwaru will enhance the added value and minimize the presence of fruit salak that is not deportment sold at the harvest time. Salak fruit processing aims to add to the durability of the product to make it more durable.

UD. Intan is the only agroindustry in the sectors processing jenang salak suwaru in Malang Regency. This agroindustry has strengths and opportunities with the availability raw materials abundant and experience businessman who already dabbling in processing jenang salak suwaru for 9 years. In addition there is the strengths, this agroindustry also has weakness and threats by the presence of limitations capital and competitors from the processed jenang fruit products. See the condition that occurs in agroindustry are needed a strategy to develop businesses by means of minimizing weaknesses and threats as well as maximizing strengths and opportunities that exist. The purpose of this research is (1) to analyze the added value of agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan in Suwaru Village; (2) to identify the internal and external environment in agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan and formulated development strategy of agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan in Suwaru Village.

Location determination research is doing deliberately in agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan, because it is the only agroindustry processing jenang salak suwaru in Malang Regency. A method of determining the respondents by the use of critical case sampling which criticize UD. Intan because it is the only agroindustry processing jenang salak suwaru in Malang Regency. A method of analysis data used analysis added value and analysis of development strategy.

From the analysis added value of products jenang salak suwaru for every 1 kg salak suwaru is Rp 11.738,57. Then for the ratio of added value for products

jenang salak suwaru is 46,39 percent of the value of production, which means added value products jenang salak suwaru it includes in the high value added ratio, because the ratio more than 40 percent. In return for labor is Rp 3.428,57 or 29.21 percent of the value added. While profit average every production process given of agroindustry jenang salak suwaru is Rp 8.309,00 or by 70.79 percent of the added value.

From the analysis of the internal environment UD. Intan obtained some aspect of the strengths and weaknesses. To aspects strengths include experience of entrepreneurs, skill of labor, product not use preservatives, the presence of brands and labels on products, durability of products, the ease of getting raw materials, and any advantage gained quite a lot. While which be weaknesses include limited capital, bookkeeping/ administration, limited of transportation facilities, limited of marketers, and simple technology. Next from an analysis of external environment UD. Intan obtained some aspect of the opportunities and threats. To aspects opportunities include the availability of raw materials, expansion of market, regional government support, and available much labor. While the threats faced include there are competitors from other regions and many product of substitution.

Internal condition agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan based on IFE analysis show that difference score strengths and weaknesses is 147,1. This positive value score show that agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan have strengths factor more than weaknesses factor. While the external conditions show that difference score opportunities and threat is 193,3. This positive value score show that agroindustry jenang salak suwaru UD. Intan have opportunities factor more than threats factor.

An alternative strategy that can be implemented by agroindustry jenang salak suwaru based on SWOT analysis and the formulation of QSPM is increase the quality, quantity, and continuity products to increase sales volume to maintain consumer in order to not move the other products, utilizing human resources in expanding the market to expand marketing network so it can competing with the other agroindustry, and do utilization of technology with the help of the availability of human resources adequate.

Based on the conclusions, then suggestion that can be considered for agroindustry jenang salak suwaru expected to increase sales volume jenang salak suwaru and add profit so required promotional activities that effectively in order to extend services market and raise capital business, for example by established cooperation with local governments to support the activities of business development in UD. Intan. Besides that also need for optimizing the use of technology by utilizing the available labor, in the repair of management business unit for example in the administration of business unit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena dengan limpahan rahmat dan ridho-Nya, penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Jenang Salak Suwaru (Studi Kasus di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang)”.

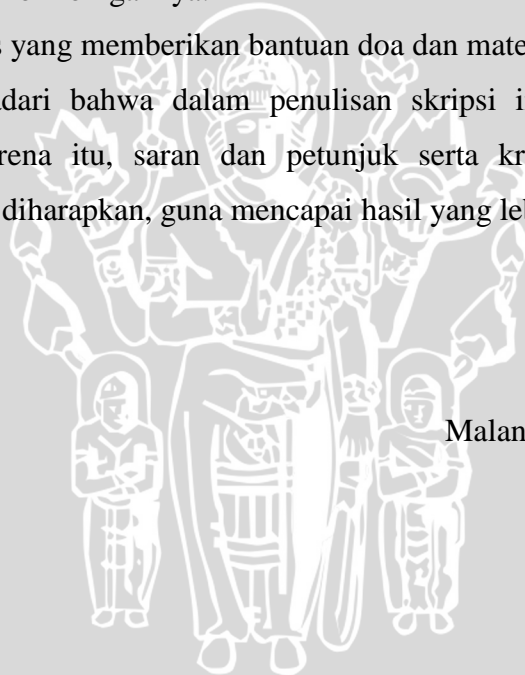
Sehubungan dengan terselesaikannya skripsi ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Djoko Koestiono, SU selaku dosen pembimbing utama atas segala nasihat, arahan dan bimbingannya.
2. Ibu Fitria Dina Riana SP, MP selaku dosen pembimbing kedua atas segala nasihat, arahan dan bimbingannya.
3. Orang Tua penulis yang memberikan bantuan doa dan materiil.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, saran dan petunjuk serta kritik yang bersifat membangun sangatlah diharapkan, guna mencapai hasil yang lebih baik.

Malang, Agustus 2013

Penulis



## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur pada tanggal 1 Juli 1991 sebagai anak pertama dari dua bersaudara dengan ayah yang bernama Herry Sutrisno dan ibu bernama Sutini.

Penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri Pucang III Sidoarjo (1997-2003) dan melanjutkan ke tingkat SMP Negeri 1 Candi Sidoarjo (2003-2006), kemudian meneruskan ke jenjang SMA Negeri 4 Sidoarjo (2006-2009). Penulis menjadi mahasiswa Universitas Brawijaya, di Fakultas Pertanian, Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi pada tahun 2009 dan selesai pada tahun 2013.

Selama menjadi mahasiswa Fakultas Pertanian, penulis turut aktif dalam kegiatan ekstra kampus, diantaranya menjadi salah satu bagian dari staf magang Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya pada tahun 2010 sebagai staf Advokesma, serta aktif dalam kegiatan kepanitiaan Inaugurasi 2009 pada tahun 2010 sebagai sie Humas dan PLA I pada tahun 2010 sebagai sie Danus. Penulis pernah menjadi asisten praktikum mata kuliah Pengantar Usahatani pada tahun 2011/2012.

DAFTAR ISI

Halaman

<b>RINGKASAN .....</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>

**I. PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7

**II. TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Tinjauan tentang Salak Suwaru .....	11
2.2.1 Deskripsi Salak Suwaru .....	11
2.2.2 Syarat Tumbuh Salak Suwaru.....	11
2.2.3 Pedoman Budidaya Salak Suwaru .....	12
2.3 Tinjauan tentang Agroindustri .....	14
2.3.1 Pengertian Agroindustri .....	14
2.3.2 Peranan Agroindustri .....	14
2.3.3 Skala Usaha Agroindustri .....	16
2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Agroindustri.....	17
2.3.5 Kendala Pengembangan Agroindustri .....	18
2.4 Tinjauan Nilai Tambah .....	20
2.4.1 Analisis Nilai Tambah .....	22
2.5 Strategi Pengembangan Agroindustri .....	25
2.5.1 Konsep Strategi .....	25
2.5.2 Tipe Strategi.....	25
2.5.3 Perencanaan Strategi.....	26
2.5.4 Analisis SWOT sebagai Alat Perencanaan Strategi.....	26
2.5.5 Analisis Lingkungan .....	28
2.5.6 Tahap Analisis .....	31

**III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN**

3.1 Kerangka Pemikiran.....	41
-----------------------------	----



3.2	Hipotesis Penelitian .....	46
3.3	Batasan Masalah .....	46
3.4	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	47
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>		
4.1	Metode Penentuan Lokasi Penelitian.....	51
4.2	Metode Penentuan Responden.....	51
4.3	Metode Pengumpulan Data.....	51
4.4	Metode Analisis Data.....	52
4.4.1	Analisis Kualitatif .....	52
4.4.2	Analisis Kuantitatif .....	53
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1	Gambaran Umum Daerah Penelitian .....	61
5.1.1	Letak Geografis dan Batas Administrasi .....	61
5.1.2	Komposisi Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
5.1.3	Komposisi Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan .....	62
5.2	Gambaran Umum Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan.....	63
5.3	Faktor Produksi.....	67
5.3.1	Modal .....	67
5.3.2	Bahan Baku .....	68
5.3.3	Tenaga Kerja.....	68
5.3.4	Bahan Bakar.....	70
5.3.5	Transportasi.....	70
5.3.6	Teknologi .....	70
5.3.7	Pemasaran .....	71
5.3.8	Manajemen.....	72
5.4	Proses Produksi Jenang Salak Suwaru.....	73
5.5	Analisis Nilai Tambah Agroindustri Jenang Salak Suwaru.....	77
5.6	Strategi Pengembangan.....	83
5.6.1	Analisis Lingkungan Internal.....	83
5.6.2	Analisis Lingkungan Eksternal .....	88
5.6.3	Penentuan Bobot Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) .....	91
5.6.4	Penentuan Skor Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) .....	93
5.6.5	Matrik Internal-Eksternal (IE) .....	96
5.6.6	Matrik <i>Grand Strategy</i> .....	97
5.6.7	Analisis SWOT .....	99
5.6.8	Analisis QSPM.....	101
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	103
6.2	Saran .....	104

DAFTAR PUSTAKA ..... 105

LAMPIRAN..... 107



## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1	Format Nilai Tambah Pengolahan.....	24
2	Diagram Matrik IE .....	33
3	Matrik SWOT.....	39
4	Matrik QSPM .....	40
5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	47
6	Format Nilai Tambah Pada Agorindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	53
7	Matrik IFE.....	55
8	Matrik EFE.....	55
9	Diagram Matrik IE .....	56
10	Matrik SWOT .....	58
11	Matrik QSPM.....	59
12	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012 di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	61
13	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2012 di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	62
14	Usia, Pendidikan, dan Lama Bekerja Para Tenaga Kerja di Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	65
15	Biaya Variabel Satu Kali Produksi di Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	78
16	Nilai Tambah Per Satu Kali Produksi Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	79
17	Penentuan Variabel Lingkungan Internal.....	83
18	Penentuan Variabel Lingkungan Eksternal.....	89
19	Hasil Panen Salak Suwaru di Kecamatan Pagelaran Tahun 2012 .....	89
20	Matrik IFE Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	94
21	Matrik EFE Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	95



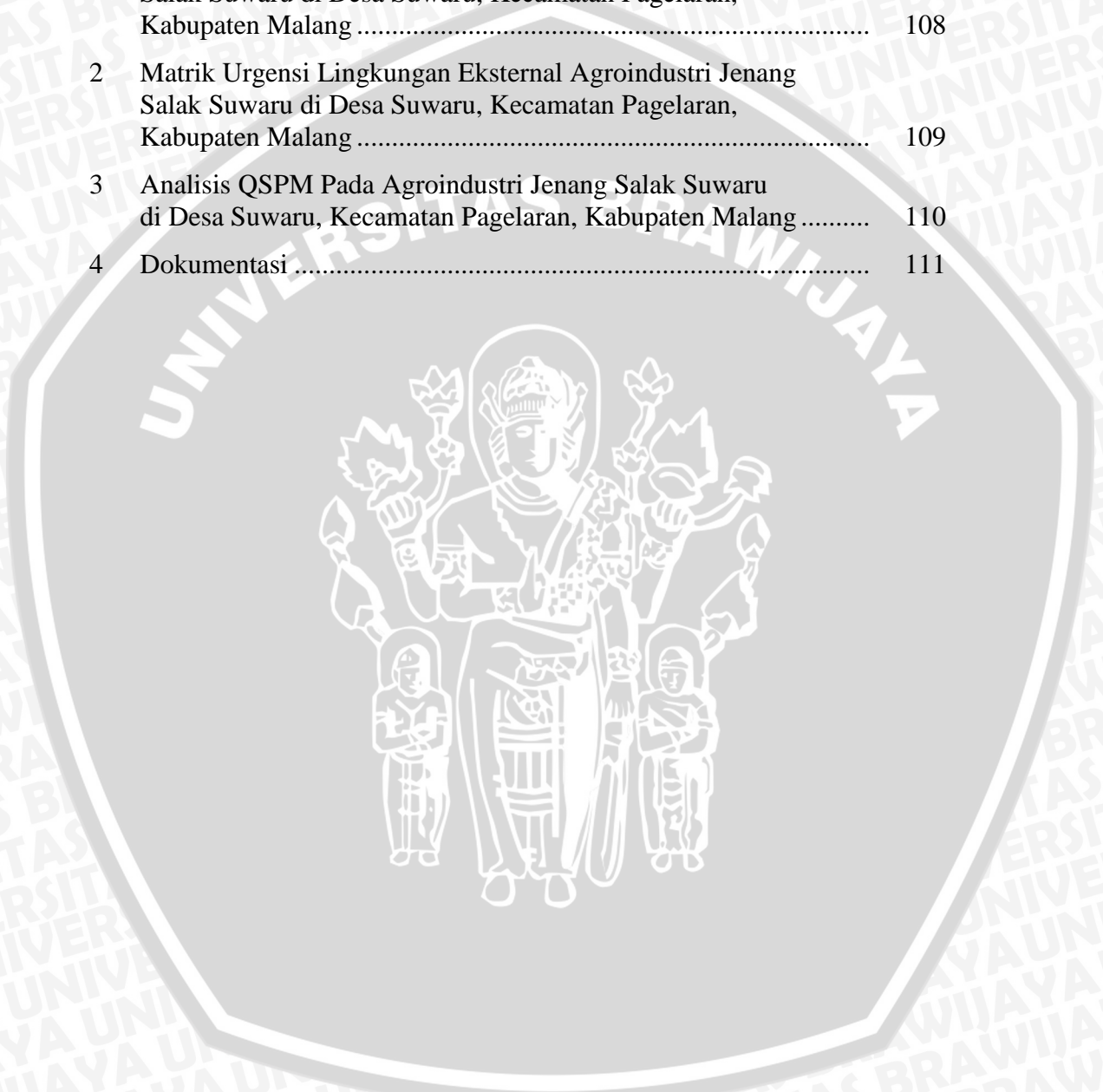


## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1	Salak Suwaru.....	11
2	Matrik <i>Grand Strategy</i> .....	36
3	Skema Kerangka Pemikiran.....	45
4	Diagram Matrik <i>Grand Strategy</i> .....	57
5	Jalur Pemasaran Produk Jenang Salak Suwaru.....	72
6	Proses Pembuatan Jenang Salak Suwaru .....	75
7	Distribusi Nilai Tambah Bagi Pendapatan Tenaga Kerja Serta Keuntungan pada Produksi Jenang Salak Suwaru di UD. Intan Per Proses Produksi.....	82
8	Analisis Matrik Internal-Eksternal Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	96
9	Matrix <i>Grand Strategy</i> Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	97
10	Timbangan.....	111
11	Blender .....	111
12	Maroon .....	111
13	Saringan.....	111
14	Parutan Kelapa .....	111
15	Kayu Bakar.....	111
16	Alat dan Bahan Produksi jenang Salak Suwaru.....	111
17	Karton.....	112
18	Kardus .....	112
19	Plastik.....	112
20	Loyang.....	112
21	Pisau .....	112
22	Isolasi .....	112
23	Proses Produksi Jenang Salak Suwaru.....	113

**DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Teks	Halaman
1	Matrik Urgensi Lingkungan Internal Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	108
2	Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	109
3	Analisis QSPM Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang .....	110
4	Dokumentasi .....	111



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini agroindustri di Indonesia semakin berkembang pesat. Hal ini dikarenakan dengan adanya agroindustri dapat memberikan keuntungan yang lebih banyak melalui pengolahan produk dan memberikan daya simpan yang lebih lama terhadap produk pertanian. Selama ini, Indonesia dikenal sebagai negara agraris karena memiliki potensi alam yang besar bagi pengembangan pertanian dan sebagian besar penduduknya bermatapencaharian sebagai petani. Hingga saat ini sektor pertanian merupakan sektor primer dalam perekonomian Indonesia. Artinya pertanian merupakan sektor utama yang menyumbang hampir dari setengah perekonomian. Pertanian juga memiliki peran nyata sebagai penghasil devisa negara melalui ekspor. Oleh karena itu perlu diadakannya pembangunan di dalam sektor pertanian sehingga dapat bersaing di pasar dalam negeri maupun luar negeri.

Pertanian di Indonesia akan mampu menjadi penyelamat bila dilihat dari sebuah sistem yang terkait dengan industri dan jasa. Menurut Mangunwidjaja dan Illah (2005) jika pertanian hanya berhenti sebagai aktivitas budaya (*on farm agribusiness*) nilai tambahnya kecil. Nilai tambah pertanian dapat ditingkatkan melalui kegiatan hilir (*off farm agribusiness*) berupa agroindustri dan jasa berbasis pertanian. Menurut Soekartawi (2001) definisi agroindustri adalah industri yang menggunakan bahan baku utama berasal dari produk pertanian. Keberadaan agroindustri juga dapat berperan sebagai wadah atau tempat untuk mengalokasikan hasil-hasil pertanian yang kurang mendapat respon dari pasar. Hal ini dikarenakan dalam suatu agroindustri terdapat kegiatan pengolahan komoditas pertanian menjadi suatu produk dengan bentuk yang berbeda dari aslinya. Di dalam agroindustri dilakukan kegiatan pengolahan hasil pertanian agar memiliki nilai tambah yang tinggi. Agroindustri berperan penting sebagai peningkatan kualitas produk. Salah satu input pertanian yang dapat dimanfaatkan untuk agroindustri adalah salak.

Salah satu komoditas pertanian yang dapat ditingkatkan nilai tambahnya adalah buah salak (*Salacca zalacca*). Komoditas salak merupakan salah satu

tanaman yang cocok untuk dikembangkan di Indonesia. Tanaman salak memiliki banyak varietas yang diantaranya memiliki sifat-sifat unggul baik dari segi rasa maupun penampilan buahnya. Saat ini terdapat beberapa varietas salak yang cukup banyak dikenal oleh masyarakat, diantaranya adalah varietas salak pondoh yang berasal dari daerah Yogyakarta, salak bangkalan yang berasal dari Kabupaten Bangkalan, dan varietas salak suwaru yang berasal dari Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Desa Suwaru yang terletak di Kecamatan Pagelaran Kabupaten Malang sudah sejak lama dikenal sebagai sentra untuk pengembangan salak suwaru di Propinsi Jawa Timur.

Permasalahan yang dihadapi oleh petani salak di Desa Suwaru adalah jatuhnya harga salak pada saat musim panen. Hal ini disebabkan karena tingginya produksi dibanding konsumsi sehingga perlu dilakukan pengolahan buah salak suwaru untuk memberikan nilai tambah. Pada musim panen raya saat produksi buah salak suwaru melimpah, para petani umumnya menjual dengan harga murah untuk menghindari kerugian akibat kerusakan. Keadaan ini semakin membebani petani yang umumnya masih tergolong kelas menengah ke bawah. Selain itu, petani di Desa Suwaru juga mengalami permasalahan dengan banyaknya salak pecah, sehingga banyak salak yang tidak laku terjual. Salak pecah disebabkan karena perubahan musim pada beberapa akhir tahun belakangan ini yang menyebabkan musim hujan dan kemarau jadi tidak menentu. Sehingga menyebabkan banyak salak suwaru yang kulitnya mengelupas dan terlihat daging buahnya. Adanya salak pecah juga disebabkan karena penanganan pasca panen yang kurang baik sehingga kulit salak tergores. Salak pecah tersebut biasanya hanya digunakan untuk bonus tambahan bagi konsumen.

Minimnya pengetahuan masyarakat tentang proses pengolahan bahan makanan juga merupakan faktor rendahnya nilai ekonomis salak. Untuk mendapatkan nilai tambah dari buah salak dibutuhkan keahlian mengubah buah salak menjadi produk olahan yang memiliki daya tarik misalnya jenang salak, keripik salak, manisan salak, dan selai salak. Kandungan gula yang tinggi dan rasa yang khas dari buah salak akan memberikan cita rasa tersendiri bagi konsumen. Salak sebagai salah satu komoditas pertanian, memiliki karakteristik yaitu cepat rusak (*perishable*). Dengan adanya pengolahan buah salak ini bertujuan untuk

menambah daya tahan produk agar lebih tahan lama dan memiliki nilai ekonomis tinggi. Selama ini buah salak segar hanya dapat bertahan sekitar 3-4 hari saja.

Di Kabupaten Malang tepatnya di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran terdapat agroindustri pengolahan buah salak suwaru. Lokasi agroindustri yang terletak di Desa Suwaru menjadi faktor pendukung dalam pemenuhan ketersediaan bahan baku, karena di Desa Suwaru merupakan daerah sentra pengembangan salak suwaru. Agroindustri yang mengolah jenang salak suwaru adalah UD. Intan yang terletak di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang.

Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan berawal dari adanya himbauan dari Departemen Pertanian kepada petani/ warga di Desa Suwaru untuk meningkatkan nilai jual dari salak suwaru tersebut dengan cara mengolahnya menjadi makanan. Kemudian muncul ide dari salah satu warga desa suwaru yang kebetulan orangtuanya juga merupakan petani salak untuk membuat jenang salak, karena untuk pembuatan jenang salak tidak harus menggunakan buah salak suwaru yang masih bagus saja, tetapi juga dapat menggunakan salak pecah/ salak suwaru *grade 3*. Agroindustri ini tergolong usaha skala kecil dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 6 orang. Dengan adanya agroindustri ini dapat meningkatkan nilai tambah salak suwaru, karena dari yang awalnya pada saat musim panen salak suwaru tersebut harga jualnya rendah, ketika sudah diolah menjadi jenang salak suwaru nilai jualnya menjadi lebih tinggi. Keberadaan agroindustri jenang salak suwaru memiliki banyak manfaat bagi semua pihak, baik dari pihak petani, masyarakat, maupun pihak pengusaha jenang salak, karena keberadaan agroindustri jenang salak suwaru membantu pertumbuhan ekonomi pedesaan yang mampu menyerap tenaga kerja dari penduduk sekitar dengan memberikan lapangan kerja baru. Pengolahan jenang salak suwaru merupakan suatu kegiatan pasca panen yang mampu memberikan daya simpan lebih lama pada buah salak suwaru dan merupakan suatu inovasi produk yang menarik.

Menurut Silvana (2012) nilai tambah diartikan sebagai pertambahan nilai yang terjadi pada suatu komoditas karena komoditas tersebut mengalami proses pengolahan lebih lanjut dalam suatu proses produksi. Menurut Hayami dalam Sudyono (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah terbagi atas 2

kategori yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan, dan tenaga kerja. Sedangkan faktor pasar yang berpengaruh meliputi harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain (selain bahan bakar dan tenaga kerja). Nilai tambah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam agroindustri karena dengan adanya nilai tambah dapat memberikan nilai ekonomis yang tinggi terhadap suatu produk, selain itu juga dapat digunakan untuk mengetahui perbedaan harga jual komoditas salak dalam bentuk segar dan yang telah diolah menjadi produk jenang salak.

Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan masih membutuhkan pengembangan skala usahanya agar kedepannya dapat menjadi usaha yang lebih besar. Kendala yang dihadapi oleh agroindustri jenang salak di Desa Suwaru ini diantaranya adalah masalah pembukuan atau administrasi, keterbatasan modal, teknologi yang masih sederhana, dan terbatasnya kepemilikan transportasi. Dengan adanya beberapa kendala tersebut menyebabkan agroindustri belum dapat menjalankan usahanya secara maksimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi-strategi agar dapat mengetahui kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Berdasarkan uraian diatas maka perlu diadakan penelitian untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri pengolahan jenang salak suwaru. Dengan adanya suatu strategi maka agroindustri pengolahan salak dapat berkembang secara optimal dan memberi pengaruh yang baik bagi petani dan masyarakat sekitar.

## 1.2 Rumusan Masalah

Desa Suwaru yang terletak di Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang sudah sejak lama dikenal sebagai sentra untuk pengembangan salak suwaru di Propinsi Jawa Timur. Pada saat musim panen, petani salak di Desa Suwaru mengalami kendala yaitu jatuhnya harga salak suwaru. Hal ini disebabkan karena tingginya produksi dibanding konsumsi sehingga harga salak suwaru menjadi

sangat murah jika dijual pada saat musim panen. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengolahan buah salak suwaru untuk memberikan nilai tambah.

Adanya produk olahan salak ini dapat memberikan nilai tambah sehingga mendorong terciptanya suatu agroindustri yang mengolah salak menjadi jenang salak. Agroindustri jenang salak suwaru merupakan salah satu usaha yang cukup potensial untuk dikembangkan di Kabupaten Malang.

Selama ini Malang lebih dikenal dengan olahan buah apelnnya, seperti jenang apel dan keripik apel. Dengan adanya produk olahan jenang salak dapat menjadikan variasi produk khas yang berasal dari Kabupaten Malang. Agroindustri jenang salak suwaru merupakan suatu agroindustri yang memproduksi dan memasarkan produk jenang salak suwaru. Keberadaannya memiliki kontribusi yang positif bagi penyerapan tenaga kerja masyarakat sekitar. Sebagai agroindustri yang telah berdiri kurang lebih selama 9 tahun, agroindustri ini masih memiliki masalah atau kendala dalam pengembangan usahanya. Sehingga diperlukan evaluasi terhadap keadaan agroindustri jenang salak suwaru agar usaha tersebut mengalami peningkatan keuntungan dan kedepannya dapat menjadi usaha yang lebih besar.

Permasalahan yang biasanya dihadapi oleh para pelaku usaha skala kecil pada umumnya mengabaikan pentingnya suatu strategi terhadap usaha mereka dalam mengolah dan memasarkan produk yang dihasilkan. Permasalahan yang dihadapi UD. Intan dalam lingkup internal agroindustri, seperti masalah pembukuan atau administrasi, keterbatasan modal, teknologi yang masih sederhana, dan terbatasnya kepemilikan transportasi. Untuk masalah pembukuan/administrasi di UD. Intan, kegiatan pencatatan atau adminstrasi masih dilakukan secara manual hanya dengan menulis dan merangkumnya dalam sebuah buku, selain itu pemanfaatan teknologi juga belum terlalu dimanfaatkan oleh pengelola, hal ini disebabkan karena tenaga kerja di agroindustri ini kurang familiarnya atau kurang terbiasa terhadap penggunaan teknologi seperti penggunaan perangkat komputer.

Keterbatasan modal juga menjadi masalah mendasar yang menghambat perkembangan produk jenang salak suwaru karena dapat menjadikan agroindustri kurang berkembang, dimana modal yang digunakan dalam pelaksanaan usaha ini



masih berasal dari modal sendiri dengan jumlah terbatas. Masalah lain yang ada di UD. Intan adalah teknologi yang masih sederhana, dan terbatasnya kepemilikan transportasi. Dengan teknologi yang masih sederhana dalam pembuatan jenang salak suwaru menyebabkan agroindustri tidak bisa memproduksi jenang salak suwaru dalam jumlah besar karena semua proses pembuatan jenang dilakukan secara manual dengan tenaga manusia. Dan untuk kendala terbatasnya kepemilikan transportasi akan mempengaruhi lambatnya distribusi produk jenang salak suwaru sehingga dapat menyebabkan kekecewaan pada konsumen, karena produk yang diminta tidak sampai tepat waktu.

Sedangkan untuk masalah yang dihadapi dalam lingkup eksternal agroindustri adalah adanya pesaing dari agroindustri pengolahan jenang buah seperti jenang sirsat ataupun adanya produk olahan buah salak lain seperti keripik salak dan manisan salak. Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh agroindustri jenang salak suwaru baik di lingkungan internal maupun eksternal merupakan beberapa variabel yang dapat digunakan untuk pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu dibutuhkan suatu strategi yang sesuai dengan tujuan agroindustri jenang salak suwaru tersebut. Selain menentukan strategi pengembangan apa yang dapat dilakukan, penelitian ini dilakukan juga untuk menganalisis seberapa besar analisis nilai tambah. Besarnya nilai tambah dapat digunakan sebagai parameter untuk pengembangan suatu agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah yang besar, maka produk tersebut layak untuk dikembangkan. Selain itu juga dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha jenang salak suwaru serta membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat di sekitar agroindustri tersebut yang kebanyakan hanya sebagai ibu rumah tangga. Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini akan mengkaji mengenai:

1. Berapa besar nilai tambah pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan serta bagaimana strategi untuk mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan jenang salak suwaru ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis besarnya nilai tambah dari agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang.
2. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan serta merumuskan strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan jenang salak suwaru ini antara lain :

1. Bagi peneliti  
Sebagai sarana penerapan ilmu dan pembelajaran serta sebagai referensi untuk penelitian mendatang.
2. Bagi pengusaha  
Sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam pengembangan agroindustri yang dijalankan.
3. Bagi petani dan masyarakat sekitar  
Sebagai referensi untuk petani ataupun masyarakat di sekitar agroindustri tersebut agar mengolah salak suwaru menjadi produk jenang salak suwaru supaya memperoleh keuntungan yang lebih banyak.
4. Bagi pemerintah daerah  
Sebagai bahan informasi bagi pemerintah daerah setempat untuk mengetahui kondisi agroindustri jenang salak suwaru dalam program pengembangan agroindustri jenang salak suwaru sebagai produk unggulan Kecamatan Pagelaran.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Evelyn (2010) tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan jubung berskala rumah tangga bertujuan untuk: (1) Menganalisis nilai tambah agroindustri jubung; (2) Menganalisis efisiensi agroindustri jubung; (3) Menganalisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri jubung dalam melaksanakan kegiatan usahanya serta menyusun strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri jubung berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Metode penentuan responden yang digunakan adalah metode sensus pada 5 produsen agroindustri jubung. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis nilai tambah, analisis penerimaan dan keuntungan, efisiensi usaha dan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Hasil yang didapat adalah (1) Nilai tambah jubung sebesar Rp 226.526,7 per kilogram bahan baku dan rasionya sebesar 57,2%; (2) Analisis kelayakan usaha agroindustri jubung ini dengan R/C ratio 57,2%; (3) Agroindustri jubung terletak pada kuadran 1 pada *matriks grand strategy* dan strategi yang didapat dari analisis SWOT adalah strategi S-O yaitu meningkatkan volume produksi, diversifikasi/ inovasi produk, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk di pasar, serta memperluas wilayah pemasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Anas Rizki (2012) tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri keripik salak bertujuan untuk: (1) menganalisis nilai tambah pada agroindustri produk keripik salak; (2) menganalisis biaya, penerimaan, dan keuntungan agroindustri produk keripik salak; (3) menganalisis kelayakan usaha agroindustri produk keripik salak; (4) menganalisis strategi pengembangan pada agroindustri produk keripik salak. Metode penentuan responden pada penelitian ini dibagi menjadi 2 populasi yaitu (a) Produsen Keripik Salak, dimana metode penelitian yang digunakan adalah *key informan*; (b) Konsumen keripik salak, dimana metode penelitian yang digunakan adalah *non probability* dan untuk teknik penentuan responden ini menggunakan metode *accidental sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah metode

analisis nilai tambah, analisis biaya, penerimaan dan keuntungan, analisis kelayakan usaha dan analisis strategi pengembangan. Hasil dari penelitian menunjukkan Nilai tambah yang dihasilkan produk keripik salak yaitu untuk setiap 1 kg salak adalah Rp 4.117,60. Kemudian untuk rasio nilai tambah bagi produk keripik salak memiliki rasio nilai tambah 53,5 %, yang berarti nilai tambah produk keripik salak ini termasuk dalam rasio nilai tambah tinggi, karena rasionya lebih dari 40 %. Biaya variabel yang dikeluarkan untuk proses produksi produk keripik salak sebesar Rp 701.650,00 dan biaya tetap yang dikeluarkan untuk proses produksi sebesar Rp 166.442,11 sehingga apabila diakumulasikan, jumlah biaya total yang dikeluarkan dalam satu hari adalah sebesar Rp 868.092,11. Untuk keuntungan produk keripik salak dalam satu hari sebesar Rp 331.907,89. Perolehan keuntungan ini didapat dari jumlah penerimaan sebesar Rp 1.200.000,00 dikurangi biaya total sebesar Rp 868.092,11 yang dikeluarkan. Berdasarkan hasil analisis kelayakan usaha yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa agroindustri produk keripik salak unit usaha Werdhi Guna Food layak dikembangkan karena jumlah produk yang di hasilkan melebihi BEP serta R/C Ratio lebih dari 1. Berdasarkan matriks internal eksternal, strategi yang dapat diterapkan pada unit usaha Werdhi Guna Food adalah strategi pertumbuhan. Untuk matrik *grand strategy* yang dapat diterapkan adalah strategi agresif. Sedangkan strategi yang dapat diterapkan oleh unit usaha Werdhi Guna Food berdasarkan hasil rumusan analisis SWOT dan QSPM terdapat tiga strategi utama SO (*Strength-Opportunities*) yaitu: (a) Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk keripik salak yang akan dapat meningkatkan volume penjualan (b) melakukan penetrasi dan perluasan pasar untuk memperluas jangkauan pasar (c) melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai.

Menurut Ramadhiyanti (2009), yang menganalisis tentang nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri sari apel brosem di Batu memiliki tujuan untuk: (1) menganalisis nilai tambah dalam agroindustri sari buah apel brosem; dan (2) menganalisis strategi pengembangan agroindustri sari buah apel brosem berdasarkan kondisi internal dan eksternal dalam melaksanakan kegiatan. Peneliti menggunakan metode *purposive* untuk menentukan lokasi penelitian. Untuk

menentukan responden dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu agroindustri sari buah apel brosem dan konsumen. Untuk sari buah apel brosem menggunakan metode berdasarkan skala usaha untuk menstratifikasi populasi kedalam lapisan-lapisan tertentu. Untuk konsumen menggunakan metode *justifikasi* yang dilakukan peneliti karena besarnya konsumen, responden yang diambil 30 orang. Untuk analisis data menggunakan metode analisis nilai tambah, analisis IFE dan analisis EFE, analisis matrik IE, analisis matrik SWOT, dan analisis QSPM. Hasil dari penelitian menunjukkan nilai tambah yang diberikan agroindustri sari buah apel brosem sebesar Rp 23.400,00 dengan rasio nilai tambah sebesar 38% untuk satu kali proses produksi dan strategi yang dapat diterapkan adalah (1) Meningkatkan kerjasama dengan pemasok yang dilakukan dengan membeli bahan baku dalam jumlah banyak dan meminimalisir biaya produksi; (2) Meningkatkan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas produk dengan pemanfaatan SDM (Sumber Daya Manusia) yang tersedia dengan menggunakan teknologi tepat guna; (3) Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif guna memperluas pemasaran; (4) Menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan manajemen karyawan agroindustri Brosem. Saran yang dapat diberikan peneliti yaitu perlu dilakukan peningkatan kualitas produk seperti inovasi mengenai kemasan yang menarik, meningkatkan dan mempertahankan kualitas, meningkatkan volume penjualan maka perlu dilakukan kegiatan promosi yang lebih baik lagi dan melakukan peminjaman kredit kerjasama dengan pemerintah setempat untuk mengatasi kekurangan modal.

Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan nilai tambah pada setiap agroindustri. Untuk menghitung nilai tambah ketiga penelitian tersebut menggunakan metode hayami. Sedangkan untuk strategi pengembangan menggunakan alat analisis berupa analisis IFE dan analisis EFE, analisis matrik IE, analisis SWOT, matrik *Grand Strategy*, dan analisis QSPM. Dalam penelitian ini, analisis nilai tambah dan strategi pengembangan dilakukan pada agroindustri jenang salak suwaru. Peneliti menggunakan alat analisis yang hampir sama dengan penelitian yang terdahulu, yaitu analisis nilai tambah, sedangkan untuk strategi pengembangan menggunakan analisis IFE dan analisis EFE, matrik IE, matrik *Grand Strategy*, analisis SWOT, dan analisis QSPM.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada tempat penelitian yang belum pernah diteliti yaitu agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Sehingga penelitian tentang nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru merupakan hal baru yang belum pernah diteliti. Selain itu, dalam penelitian ini metode untuk penentuan responden adalah critical case sampling.

## 2.2 Tinjauan tentang Salak Suwaru

### 2.2.1 Deskripsi Salak Suwaru

Salak yang berasal dari daerah Suwaru, Malang dan telah dilepas sebagai varietas unggul ini induknya berasal dari Pasar Minggu, Jakarta. Dinding kulit bagian dalam berdaging agak tebal dan mudah dikupas. Daging buahnya bersepta tiga dan berwarna kuning kecoklatan atau krem. Tebalnya antara 0,5-2,0 cm, teksturnya agak lunak, masir, dan berair. Rasanya masam dan kesat sewaktu muda, tetapi manis setelah tua dengan aroma tajam. Panjangnya antara 68 cm dengan berat per buah antara 70-120 gram. Jumlah buah per tandan antara 20-40. Salak ini mempunyai banyak varietas di antaranya salak damang, dodi, dan sari.



Gambar 1. Salak Suwaru

### 2.2.2 Syarat Tumbuh Salak Suwaru

Salak tumbuh baik di dataran rendah hingga ketinggian 500 m dpl dengan tipe iklim basah. Tipe tanah podsolik dan regosol atau latosol disenangi oleh tanaman salak. Lingkungan yang dikehendaki mempunyai pH 5-7, curah hujan 1500-3000 mm per tahun dengan musim kering antara 4-6 bulan. Pada kondisi

lingkungan yang sesuai, tanaman mulai berbuah pada umur tiga tahun. Tanaman salak muda lebih senang hidup di tempat teduh atau di bawah naungan. Oleh karena itu, umumnya salak ditanam di bawah tanaman duku, durian, pohon jinjing atau sengon (*Albezia sp.*).

### 2.2.3 Pedoman Budidaya Salak Suwaru

#### 1. Perbanyak tanaman

Salak umumnya ditanam dari biji yang diambil dari pohon salak yang bermutu baik. Namun, tanaman dari biji tidak selalu sama dengan sifat induknya (selalu berubah). Tanaman salak mulai berbuah setelah umur 3-4 tahun. Cara lain yang dikembangkan pada saat ini adalah melalui anakan atau biasa disebut "cangkokan". Bibit dibuat dengan membubungkan (memasukkan) potongan bambu pada pangkal tunas anakan pohon salak unggul tersebut. Potongan botol plastik atau botol infusan juga dapat digunakan sebagai bumbungan. Media cangkok yang digunakan adalah campuran tanah dan kompos (perbandingan 2:1). Setelah tunas anakan berakar dalam bumbung, bibit vegetatif ini dapat disapih. Untuk mempercepat tumbuhnya akar, biasanya pada anakan diberi Rootone-F sebanyak 1%.

#### 2. Budidaya tanaman

Biji ditanam langsung dalam lubang, dengan jumlah sebanyak 3-4 biji per lubang. Ukuran lubang dibuat 50cm x 50cm x 40cm, jarak antar lubang adalah 2m x 4m atau 3m x 4 m. Setiap lubang diberi pupuk kandang sebanyak 10-20 kg. Sebulan kemudian, biji mulai tumbuh. Seleksi atau pembuangan tanaman yang tidak dipilih dilakukan setelah mulai berbunga, yakni setelah berumur tiga tahun. Dalam setiap lubang ditinggalkan satu pohon yang berbunga betina atau campuran. Tanaman jantan disisakan 10% dari populasi yang ditanam sebagai sumber pejantan.

#### 3. Pemupukan

Pupuk buatan diberikan tiga bulan sekali sebanyak 25-500 gram NPK dan terus meningkat sesuai umur tanaman. Pada umur 1-3 tahun sebanyak 25-300 gram per pohon, lalu umur 3-10 tahun sebanyak 300-500 gram per pohon. Pada penanaman dengan cangkok, tiap lubang hanya ditanam satu bibit saja. Tanaman

dijaga agar tetap lembab, cukup air, dan mendapat naungan. Leguminose dan Gliricidia (gamal) dapat digunakan sebagai naungan. Pelepah daun paling bawah dikurangi agar matahari masuk merata dan memudahkan pekerja pemeliharaan melewati jalan di antara barisan tanaman.

#### 4. Pemeliharaan

Pemeliharaan tanaman salak yang penting adalah menjaga kebersihan kebun dan membuang tunas anakan yang muncul. Umumnya, pembuangan tunas anakan dilakukan setelah dicangkok dan terus hidup. Jumlah daun yang disisakan maksimum sekitar 17 helai. Pelepah daun dipangkas dengan gergaji atau sabit tajam. Dengan cara ini, sinar matahari dapat masuk ke kebun salak dan pengambilan buah pun mudah dilakukan. Biasanya, bakal buah sebesar kelereng tumbuh rapat sekali pada tiap tandan. Bakal buah perlu dibuang (penjarangan) agar buah salak tumbuh besar dan merata.

#### 5. Hama dan Penyakit

Hama yang timbul pada tanaman salak adalah kutu wol (putih) atau *Cerataphis sp* yang bersembunyi di sela-sela buah. Selain itu, kumbang (uret) atau *Omotemnus sp* sebagai penggerek tunas. Tupai dan tikus juga menjadi hama yang menjengkelkan. Hama ini dapat diatasi dengan Furadan 3G dan semprotan insektisida Tamaron 0,3%. Penyakit yang sering tampak adalah noda hitam pada daun akibat cendawan *Pestalotia sp* dan penyakit busuk merah (pink) pada buah dan batang oleh cendawan *Corticium salmonicolor*. Tanaman sakit dan daun yang terserang harus dipotong dan dibakar di tempat tertentu karena sulit dikendalikan.

#### 6. Panen dan Pasca Panen

Buah salak dapat dipanen setelah matang benar di pohon, biasanya berumur enam bulan setelah bunga mekar (*anthesis*). Hal ini ditandai oleh sisik yang telah jarang, warna kulit buah merah kehitaman atau kuning tua, dan bulu-bulunya telah hilang. Ujung kulit buah (bagian buah yang meruncing) terasa lunak bila ditekan. Pemanenan buah dengan cara memotong tangkai tandannya. Hasil tanaman salak rata-rata dapat mencapai 15 ton/hektar. Panen besar antara bulan Oktober-Januari (Anonymous, 2013).



## 2.3 Tinjauan tentang Agroindustri

### 2.3.1 Pengertian Agroindustri

Menurut Silvana (2012), agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry* yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian. Definisi agroindustri dapat dijabarkan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut.

Sedangkan menurut Suryani dan Supriyati (2006), agroindustri merupakan industri yang pada umumnya mengandalkan sumber daya alam lokal yang mudah rusak (*perishable*), *bulky/ voluminous*, tergantung pada alam, bersifat musiman serta teknologi dan manajemennya akomodatif terhadap *heterogenitas* sumber daya manusia, keberadaan agroindustri diharapkan mampu meningkatkan nilai tambah melalui keterkaitan yang saling menguntungkan antara produsen dengan industri dan dapat menjamin kesejahteraan masyarakat secara lebih mandiri.

Dengan demikian, definisi agroindustri dapat dijabarkan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut. Dengan adanya kegiatan agroindustri diharapkan nantinya mampu menciptakan lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan pelaku di bidang pertanian.

### 2.3.2 Peranan Agroindustri

Menurut Soekartawi (2000), sumbangan dan peran agroindustri terhadap perekonomian nasional diwujudkan dalam bentuk antara lain :

1. Penciptaan lapangan pekerjaan dengan memberikan kehidupan bagi sebagian besar penduduk Indonesia yang bekerja di sektor pertanian.
2. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin pengadaan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
3. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di luar pulau Jawa.
4. Mendorong terciptanya ekspor komoditi pertanian.

5. Meningkatkan nilai tambah produk pertanian.

Pada saat sekarang peran strategis agroindustri yang bertumpu pada peningkatan nilai tambah terhadap potensi sumber daya alam domestik yang ada, diyakini dapat menopang peningkatan daya saing suatu bangsa. Berkembangnya sektor agroindustri secara berkelanjutan merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk kontribusi terhadap perkembangan ekonomi nasional. Peranan agroindustri menurut Suprpto (2008) antara lain:

- a. Agroindustri sebagai penggerak utama perkembangan sektor pertanian.
- b. Agroindustri mentransformasikan bahan-bahan hasil pertanian.
- c. Agroindustri menghasilkan produk yang dapat dipasarkan dan dimakan.
- d. Agroindustri dapat menambah perolehan devisa.
- e. Serta agroindustri mampu menciptakan kesempatan lapangan kerja.

Menurut Suryani dan Supriyanti (2006) dalam Silvana (2012), peranan agroindustri bagi Indonesia antara lain adalah:

- 1) Menciptakan nilai tambah hasil pertanian di dalam negeri.
- 2) Menciptakan lapangan pekerjaan, khususnya dapat menarik tenaga kerja dari sektor pertanian ke sektor industri hasil pertanian (agroindustri).
- 3) Meningkatkan penerimaan devisa melalui peningkatan ekspor hasil agroindustri.
- 4) Memperbaiki distribusi pendapatan.
- 5) Menarik pembangunan di sektor pertanian.

Sedangkan menurut Soekartawi (1991) dalam Silvana (2012), peranan penting dari agroindustri hasil pertanian adalah:

a) Meningkatkan Nilai Tambah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengolahan hasil pertanian dapat meningkatkan nilai tambah. Dengan pengolahan yang baik, maka nilai tambah barang pertanian menjadi meningkat karena barang tersebut mampu menerobos pasar baik domestik maupun luar negeri.

b) Meningkatkan Kualitas Hasil

Salah satu tujuan dari pengolahan hasil pertanian adalah meningkatkan kualitas. Dengan kualitas hasil yang lebih baik, maka nilai barang tersebut menjadi tinggi dan keinginan konsumen menjadi terpenuhi. Perbedaan

kualitas bukan hanya menyebabkan adanya perbedaan segmentasi pasar tetapi juga mempengaruhi harga barang itu sendiri, dimana hubungan antara kualitas dan harga adalah berbanding lurus. Apabila kualitas harga barang baik, maka harga yang tercipta akan tinggi dan sebaliknya.

c) Meningkatkan Penyerapan Tenaga Kerja

Apabila petani langsung menjual hasil pertaniannya dengan tanpa diolah terlebih dahulu, maka tindakan ini akan menghilangkan kesempatan orang lain yang ingin bekerja pada kegiatan pengolahan yang semestinya dilakukan. Sebaliknya apabila pengolahan hasil dilakukan, maka banyak tenaga kerja yang diserap.

d) Meningkatkan Keterampilan Produsen

Dengan keterampilan mengolah hasil pertanian, maka akan terjadi peningkatan keterampilan secara kumulatif sehingga pada akhirnya akan memperoleh hasil penerimaan usaha tani yang lebih besar. Semakin terampil seorang petani semakin tinggi hasil yang diperoleh dan pada akhirnya juga semakin tinggi total penerimaan.

e) Meningkatkan Pendapatan Produsen

Konsekuensi dari hasil olahan yang lebih baik akan menyebabkan total penerimaan yang lebih tinggi. Apabila keadaan memungkinkan, maka sebaiknya petani mengolah sendiri hasil pertaniannya untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik yang harganya lebih tinggi dan akhirnya juga akan mendatangkan total penerimaan atau total keuntungan yang lebih besar.

Masyrofi (1996) dalam Hanani *et.al* (2003), mengemukakan pada masa mendatang peranan agroindustri sangat diharapkan dalam mengurangi kemiskinan dan pengangguran sekaligus sebagai penggerak industrialisasi di daerah pedesaan adalah membuka antara satu desa dengan desa yang lainnya atau dengan kota sehingga memberikan kesempatan bagi penduduk desa untuk memperoleh pendapatan yang seragam.

### 2.3.3 Skala Usaha Agroindustri

Penentuan skala pada agroindustri dibedakan berdasarkan beberapa aspek diantaranya adalah bahan baku dan jumlah tenaga kerja. Menurut pendapat Hubies

(1997) usaha yang menggunakan bahan baku  $\leq 50$  kg/hari termasuk ke dalam usaha skala rumah tangga, sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku  $\geq 50$  kg/hari dikategorikan sebagai usaha kecil. Menurut data dari BPS (2009) dalam Annisahaq (2012), perusahaan industri pengolahan dibagi menjadi :

1. Industri besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih)
2. Industri sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang)
3. Industri kecil (banyaknya tenaga kerja 5-19 orang)
4. Industri rumah tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang)

### 2.3.4 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Agroindustri

Pengembangan agroindustri merupakan salah satu opsi yang perlu dipertimbangkan. Sebagai industri berbasis sumber daya, agroindustri berpotensi dapat meningkatkan cadangan devisa serta penyediaan lapangan kerja. Hal ini dinilai strategis mengingat Indonesia merupakan negara di daerah tropis yang memiliki keragaman hayati (*biodiversity*) cukup besar.

Terdapatnya beberapa alasan strategi yang dikemukakan para ahli ekonomi dalam Hanani *et al* (2003) berkaitan dengan pentingnya industrialisasi pertanian diterapkan sebagai strategi pembangunan, yaitu :

1. Meningkatnya pertanian dianggap sebagai langkah yang dianggap sesuai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkaitan dengan dinamika globalisasi pasar dunia.
2. Industrialisasi pertanian merupakan strategi yang dianggap sesuai untuk menciptakan keseimbangan peran pertanian dalam era transformasi ekonomi nasional yang berjalan sehingga dalam jangka panjang sektor pertanian dan pedesaan tidak menjadi beban pembangunan.
3. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri mempunyai derajat keterikatan yang besar, baik hulu maupun ke hilir.
4. Melalui pengembangan agrobisnis dan agroindustri di pedesaan akan meningkatkan aktivitas ekonomi di pedesaan dan pengentasan kemiskinan.
5. Dengan pengembangan aktivitas agroindustri yang baik kepada bahan baku setempat akan menghemat devisa negara.

6. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri relatif lebih bersahabat dengan lingkungan.

Ada beberapa langkah yang konkrit dalam mengatasi permasalahan yang selama ini dianggap menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut menurut Nurhayati (2003) adalah sebagai berikut :

- a. Penyediaan Bahan Baku

Berbagai upaya dalam meningkatkan investasi dibidang agribisnis harus diimbangi dengan peningkatan bahan baku untuk menjamin *suplai kontinyu* dengan standar mutu yang baik.

- b. Hubungan Kemitraan

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

- c. Pengembangan Teknologi

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

- d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanian dapat dilakukan dengan peningkatan nalar dan produktivitas kerjanya. Fokus utama diarahkan pada peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta penguasaan ketrampilan.

### 2.3.5 Kendala Pengembangan Agroindustri

Menurut Soekartawi (2000), beberapa permasalahan agroindustri di dalam negeri antara lain :

1. Beragamnya permasalahan berbagai agroindustri menurut macam usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan *kontinyu*.
2. Kurang nyatanya peran agroindustri di pedesaan karena masih konsentrasinya agroindustri di perkotaan.

3. Kurang konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri.
4. Kurang fasilitas permodalan (pengkreditan) dan kalaupun ada prosesnya sangat ketat.
5. Keterbatasan pasar.
6. Lemahnya infrastruktur.
7. Kurang perhatiannya terhadap penelitian dan pengembangan.
8. Lemahnya keterkaitan industri hulu dan hilir.
9. Kualitas produksi dan processing yang belum mampu bersaing.
10. Lemahnya *entrepreneurship*.

Sedangkan menurut Sastrowardoyo (1993), ada beberapa faktor yang mempengaruhi agroindustri dan sekaligus kendala yang harus dihadapi, diantaranya adalah:

- a. Modal yang masih terbatas  
Pemerintah belum memberikan prioritas utama pengembangan agroindustri dimana besar kecilnya modal menentukan keberlanjutan agroindustri.
- b. Manajemen  
Secara umum manajemen agroindustri masih lemah, sehingga perlu diperhatikan karena hal ini akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri.
- c. Pemasaran  
Biaya pengangkutan hasil produksi untuk ekspor relatif tinggi, dan mekanisme pemasaran masih lemah yang berakibat fluktuasi harga sangat besar sebagai penyebab adanya pasar.
- d. Teknologi  
Teknologi yang dikuasai masih rendah. Hal ini disebabkan karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas di sektor pertanian masih relatif rendah apabila dibandingkan dengan sektor lain.

Menurut Rahman dan Sumedi (2002) mengemukakan beberapa permasalahan umum untuk pengembangan agroindustri yaitu :

- 1) Sifat produk pertanian yang mudah rusak dan *bulky* sehingga diperlukan teknologi pengemasan dan sarana transportasi yang mampu mengatasi masalah tersebut.

- 2) Sebagian besar produk pertanian bersifat musiman dan sangat dipengaruhi kondisi iklim sehingga aspek *kontinuitas* produk agroindustri sangat terjamin.
- 3) Kualitas produk pertanian dan industri yang dihasilkan pada umumnya masih rendah sehingga mengalami kesulitan dalam persaingan pasar baik di dalam maupun di pasar internasional.
- 4) Sebagian besar industri berskala kecil dengan teknologi yang rendah.

#### 2.4 Tinjauan Nilai Tambah

Komoditas pertanian adalah komoditas yang mudah rusak dan tidak tahan lama, sehingga perlu langsung dikonsumsi atau diolah terlebih dahulu. Dengan adanya proses pengolahan dapat meningkatkan guna bentuk komoditas pertanian. Kegiatan agroindustri yang dapat meningkatkan nilai tambah komoditas pertanian yang didalam kegiatan operasionalnya membutuhkan biaya pengolahan. Salah satu konsep yang sering digunakan untuk membahas biaya pengolahan hasil pertanian adalah nilai tambah.

Menurut Silvana (2012) nilai tambah diartikan sebagai pertambahan nilai yang terjadi pada suatu komoditas karena komoditas tersebut mengalami proses pengolahan lebih lanjut dalam suatu proses produksi. Konsep nilai tambah adalah status pengembangan nilai yang terjadi karena adanya input fungsional yang diperlakukan pada status komoditas. Input fungsional adalah perlakuan dan jasa yang menyebabkan bertambahnya kegunaan dan nilai komoditas selama mengikuti arus komoditas pertanian. Input fungsional dapat berupa mengubah bentuk (*form utility*), menyimpan (*time utility*), dan maupun melalui proses pemindahan tempat dan kepemilikan (Silvana, 2012).

Dalam pengertian lain, nilai tambah adalah suatu tambahan nilai input antara yang digunakan dalam proses menghasilkan barang/jasa. Penambahan nilai input antara ini terjadi karena input antara tersebut telah mengalami proses produksi yang mengubahnya menjadi barang yang nilainya lebih tinggi. Input antara sendiri mencakup nilai seluruh komoditi yang habis atau dianggap habis dalam suatu proses produksi seperti: bahan baku, bahan bakar, pemakaian listrik dan sebagainya. Barang yang digunakan sebagai alat dalam suatu proses produksi

dan umurnya kurang dari setahun dan habis dipakai dimasukkan sebagai input antara barang bukan modal (Silvana, 2012).

Nilai tambah agroindustri dipengaruhi oleh kemampuan pengolah menjual output agroindustri (harga output/unit), ketersediaan bahan baku (harga bahan baku) dan struktur pasar input agroindustri (harga input lainnya). Sedangkan distribusi nilai tambah berhubungan dengan teknologi yang diterapkan, kualitas tenaga kerja berupa keahlian dan keterampilan serta kualitas bahan baku. Penerapan teknologi yang cenderung padat karya akan memberikan proporsi bagian tenaga kerja yang lebih besar daripada proporsi bagian keuntungan pengusaha, sedangkan apabila yang diterapkan adalah teknologi padat modal maka besarnya proporsi bagian pengusaha lebih besar daripada proporsi bagian tenaga kerja (Sudiyono, 2002 dalam Silvana, 2012).

Besarnya nilai tambah dapat digunakan sebagai parameter untuk pengembangan suatu agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah yang besar, maka produk tersebut layak untuk dikembangkan. Selain itu juga dapat memberikan keuntungan bagi pengusaha serta memberikan lapangan kerja baru.

Menurut Soekartawi (2000) dalam Silvana (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah pada suatu produk hasil pertanian antara lain :

1. Ketersediaan Bahan Baku

Pada umumnya perusahaan agroindustri tidak memiliki lahan pertanian untuk memproduksi produk pertanian yang dijadikan bahan baku dari agroindustri tersebut. Dalam konteks ini maka masalah pembelian bahan baku menjadi sangat penting, bahkan menentukan hidup matinya perusahaan. Untuk itu diperlukan perencanaan pembelian, berapa persen bahan baku yang harus dibeli.

2. Teknologi Penyimpanan dan Pengolahan

Teknologi pengolahan pasca panen sampai sekarang masih belum baik, seperti penggunaan peralatan produksi yang masih tradisional. Begitu juga pada teknologi penyimpanan yang belum memadai pada umumnya.

3. Modal

Dalam menjalankan usaha agroindustri, para pengusaha masih banyak mengandalkan modal sendiri. Dana yang ada dialokasikan untuk pembelian



bahan baku, input-input lain dan tenaga kerja. Sedangkan untuk meningkatkan produksi dan skala usaha dibutuhkan modal yang relatif besar. Untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan tersebut, pengusaha agroindustri dapat meminjam ke lembaga perkreditan atau perbankan. Namun kendala birokrasi dan proses pencairan dana yang relatif cukup lama.

#### 4. Tenaga Kerja

Pada umumnya tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan agroindustri adalah kalangan keluarga sendiri. Besar kecilnya penggunaan tenaga kerja ditentukan oleh jumlah produksi yang dihasilkan atau jumlah dari ketersediaan bahan baku yang harus diolah.

#### 5. Manajemen

Adapun manajemen agroindustri dibagi menjadi perencanaan agroindustri (dimulai dengan penentuan jenis usaha agroindustri apa yang akan dibuka). Evaluasi (pemilihan teknologi, pemilihan lokasi, fasilitas persediaan dan masukan, perencanaan bahan pelengkap produksi pengolahan dan perencanaan desain produksi) dan pengorganisasian input-input dan sarana pengolahan yaitu semua sumber daya produksi baik berupa input-input maupun fasilitas produksi, diorganisasikan dengan baik sesuai dengan fungsinya masing-masing. Sehingga pengorganisasian input-input lebih mengarah kepada alokasi yang optimal dalam suatu sistem proses produksi.

#### 2.4.1 Analisis Nilai Tambah

Menurut Soeharjo (1987) dalam Silvana (2012), proses pengolahan yang baik akan menghasilkan nilai tambah yang besar. Ada dua cara untuk menghitung nilai tambah yaitu nilai tambah untuk pengolahan dan nilai tambah untuk pemasaran. Dalam penelitian ini hanya dibatasi pada perhitungan nilai tambah untuk pengolahan yang dikategorikan menjadi dua yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan dan tenaga kerja. Sedangkan faktor pasar yang berpengaruh adalah harga output, upah kerja, harga bahan baku, dan nilai input lain (selain bahan bakar dan tenaga kerja).

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan didapatkan dari pengurangan biaya bahan baku dan input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain nilai tambah menggambarkan imbalan bagi tenaga kerja, modal, dan manajemen sehingga dapat diketahui nilai imbalan terhadap balas jasa dari faktor-faktor produksi yang digunakan dan besarnya kesempatan kerja yang ditambahkan karena adanya kegiatan menambah kegunaan. Dengan demikian, rumusnya adalah :

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

Keterangan :

- K = Kapasitas produksi
- B = Bahan baku yang digunakan
- T = Tenaga kerja yang diperlukan
- U = Upah kerja
- H = Harga output
- h = Harga bahan baku
- L = Nilai input lain (semua korbanan yang terjadi selama proses perlakuan untuk menambah nilai)

Alat analisis nilai tambah yang sering digunakan pada subsistem pengolahan adalah analisis yang dikemukakan oleh Hayami. Menurut Hayami dan Apriyadi (2003) dalam Silvana (2012), nilai tambah adalah selisih antara nilai komoditi yang mendapat perlakuan pada tahap tertentu dikurangi dengan pengorbanan yang digunakan selama proses berlangsung. Sumber-sumber dari nilai tambah tersebut adalah dari pemanfaatan faktor-faktor seperti tenaga kerja, modal, dan manajemen. Untuk menjamin agar produksi terus berjalan secara efektif dan efisien, maka nilai tambah yang diciptakan perlu didistribusikan secara adil kepada faktor-faktor produksi yang digunakan. Hayami menjelaskan dalam analisis nilai tambah terdapat tiga komponen pendukung yaitu faktor konversi, faktor koefisien tenaga kerja, dan nilai produk. Informasi yang dihasilkan melalui analisis nilai tambah metode Hayami yang digunakan pada subsistem pengolahan ini berupa nilai tambah, rasio nilai tambah, balas jasa tenaga kerja, bagian tenaga kerja, keuntungan, dan tingkat keuntungan. Format untuk menghitung nilai tambah adalah:

Tabel 1. Format Nilai Tambah Pengolahan.

No.	Keterangan	Rumus
	Output, Input, dan Harga	
1.	Hasil Produksi (kg/ satu kali proses produksi)	A
2.	Bahan Baku (kg/ satu kali proses produksi)	B
3.	Tenaga Kerja (HOK)	C
4.	Faktor Konversi	$A/B = M$
5.	Koefisien Tenaga Kerja	$C/B = N$
6.	Harga Produk rata-rata (Rp/kg)	D
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	E
	Pendapatan	
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	F
9.	Harga Input lain (Rp/kg)	G
10.	Nilai Produk (Rp/kg)	$M \times D = K$
11. a	Nilai Tambah (Rp/kg)	$K - F - G = I$
b	Rasio nilai tambah (%)	$(I/K) \times 100\% = H\%$
12. a	Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$N \times E = P$
b	Bagian tenaga kerja (%)	$(P/I) \times 100\% = L\%$
13. a	Keuntungan (Rp/kg)	$I - P = R$
b	Tingkat keuntungan (%)	$(R/I) \times 100\% = Q\%$

Sumber : Sudiyono, 2002

Menurut tabel 1, dapat dilihat bahwa berapa bahan baku yang dibutuhkan dalam satu hari dan berapa hasil produksi yang didapat dari bahan baku. Nilai faktor konversi yaitu perbandingan antara input dan output yang menunjukkan bahwa setiap penggunaan satu kilogram bahan baku mampu menghasilkan berapa kilogram produk yang dihasilkan. Pada proses pengolahan, berapa tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproduksi produk yang akan dihasilkan. Besarnya nilai koefisien tenaga kerja menunjukkan besarnya sumbangan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengolah satu kilogram produk. Harga jual produk merupakan harga yang ditetapkan perusahaan sebagai harga yang akan digunakan di pasar. Perhitungan nilai tambah ini dipengaruhi oleh biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku utama dan biaya input lainnya. Kemudian untuk rasio nilai tambah, menunjukkan bahwa presentase nilai tambah tersebut merupakan hasil penambahan nilai dari pengolahan terhadap bahan baku utama. Nilai tambah yang tinggi dapat menjadi tolak ukur dalam pengembangan usaha.

Menurut Sudiyono (2002) dengan mengetahui perkiraan nilai tambah agroindustri diharapkan berguna :

1. Bagi pelaku bisnis, dapat diketahui besarnya imbalan terhadap balas jasa dari faktor-faktor produksi yang digunakan.
2. Menunjukkan besarnya kesempatan kerja yang ditambahkan karena kegiatan menambah kegunaan.

Menurut Hermawatie (1998) dalam Zufidha (2010), kriteria pengujian nilai tambah dapat digolongkan sebagai berikut :

- a. Rasio nilai tambah rendah apabila memiliki persentase  $< 15\%$
- b. Rasio nilai tambah sedang apabila memiliki persentase  $15\% - 40\%$
- c. Rasio nilai tambah tinggi apabila memiliki persentase  $> 40\%$

## 2.5 Strategi Pengembangan Agroindustri

### 2.5.1 Konsep Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Chandler, 1962 dalam Rangkuti, 2004). Menurut Learned, Christensen (1965) dalam Rangkuti (2004) strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak. Sedangkan menurut Porter (1985) dalam Rangkuti (2004) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi biasanya menjangkau masa depan, sehingga pada umumnya strategi disusun secara bertahap dengan perhitungan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

### 2.5.2 Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2004) strategi dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

1. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi bisnis ini sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi–fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

### 2.5.3 Perencanaan Strategi

Formulasi strategi atau yang biasa disebut perencanaan strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang sehingga prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitik. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing. Jadi perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2004).

### 2.5.4 Analisis SWOT sebagai Alat Perencanaan Strategi

Analisis SWOT merupakan cara sistemik untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan hambatan (*threat*). 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. Dengan demikian perencanaan strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Silvana, 2012).

Menurut Pierce dan Robbinson (1997) dalam Silvana (2012) menyatakan bahwa analisis SWOT sebagai berikut.

1. Kekuatan (*strengths*)

Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya, ketrampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan 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 (*weakness*) merupakan 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*) merupakan 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*) adalah 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 atau pemasok, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

### 2.5.5 Analisis Lingkungan

Identifikasi lingkungan mencakup analisis dan diagnostik lingkungan sehingga penyusun strategi mampu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan (Supriyono, 1998 dalam Silvana, 2012). Menurut Christensen (1973) dalam Silvana (2012) bahwa lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis, seperti halnya pada organisasi lain, adalah pola semua kondisi-kondisi yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Glueck (1980) dalam Silvana (2012) mendefinisikan bahwa lingkungan meliputi faktor-faktor dalam dan luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.

Menurut Silvana (2012), lingkungan yaitu pola semua kondisi atau faktor baik dari internal maupun eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan dapat mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, menurut Silvana (2012), lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

#### 1. Lingkungan Internal

Internal organisasi terdiri dari 2 komponen yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Dimana kekuatan dan kelemahan ini terdapat dalam suatu organisasi, kekuatan dan kelemahan ini menentukan arah mana yang terbaik buat organisasi tersebut. Menurut Siagian (1998) dalam Silvana (2012), faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi diantaranya : saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam penerapan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Berbagai kelemahan dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis. Faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan internal antara lain :

a. Keuangan Perusahaan

Biaya bagi perusahaan-perusahaan yang memproduksi sesuatu ialah harga faktor-faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan outputnya. Ditinjau dari sudut suatu perusahaan yang ingin memperoleh keuntungan setinggi-tingginya maka keuntungan dari produksi terdiri dari selisih antara nilai yang dihasilkan dan nilai masukan (Lipsey, 1995 dalam Silvana, 2012).

b. Sumber Daya Manusia

Tugas utama manajer sumber daya manusia adalah menempatkan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat. Jika penempatan sumber daya manusia tidak pada tempat yang tepat maka sumber daya tersebut akan bekerja secara tidak efektif dan efisien, dan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Peran manusia dalam organisasi sangatlah penting, karena manusialah yang mengambil keputusan untuk semua fungsi. Perusahaan harus mempertimbangkan masalah sumber daya manusia dan mencocokkan keahlian dengan pekerjaan. Sehingga kinerja karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

c. Operasional

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

d. Fasilitas Fisik

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

e. Organisasi

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



## 2. Lingkungan Eksternal

Menurut David (2006) dalam Silvana (2012), analisis lingkungan eksternal adalah suatu cara yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal adalah :

### a. Ekonomi

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

### b. Sosial Budaya

Segmen sosial budaya berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Karena perilaku dan nilai merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali turut mendorong kondisi-kondisi dan perubahan demografi, ekonomi, politik atau hukum, dan teknologi.

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

### c. Teknologi

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

### d. Pemerintah

Segmen pemerintah adalah suatu arena dimana organisasi dari kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber daya yang diinginkan,

dan terdapat pengawasan. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi di saat yang sama, lemahnya pranata hukum juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

e. Persaingan

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

### 2.5.6 Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat (Rangkuti, 2004). Model analisis yang digunakan adalah matrik internal eksternal, matrik *grand strategy*, matrik SWOT, dan analisis QSPM.

1. Penentuan Skor Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

a. Kriteria Pemberian Bobot Menggunakan Matrik Urgensi

Bobot adalah kepentingan relatif antar variabel yang terdapat pada faktor internal maupun eksternal. Dengan menggunakan matrik urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel 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 dijumlahkan. Poin yang 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.

## b. Kriteria Pemberian Rating

Kriteria pemberian rating pada faktor–faktor internal dan eksternal sifatnya sangat relatif, tidak ada rumusan baku karena semua tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri jenang salak suwaru. Menurut Rangkuti (2004), kriteria pemberian rating adalah :

### 1) Kekuatan dan Peluang

+4 : apabila agroindustri sangat tergantung pada aspek tersebut, sehingga agroindustri ini mempunyai kekuatan yang lebih pada aspek tersebut, jika dibandingkan dengan pesaing posisi agroindustri jauh lebih baik dimana posisi pesaing lemah.

+3 : apabila agroindustri tergantung pada aspek tersebut dan mempunyai pengaruh bagi perkembangan usaha, jika dibandingkan dengan pesaing, posisi agroindustri sedikit lebih baik dari pesaing.

+2 : apabila aspek ini dianggap kurang berpengaruh bagi agroindustri tetapi penting untuk dipertimbangkan maka agroindustri mempunyai kelemahan pada aspek ini.

+1 : apabila agroindustri mempunyai kekuatan dan peluang yang sangat kecil pada aspek ini dianggap tidak berpengaruh bagi agroindustri dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

### 2) Kelemahan dan Ancaman

+4 : apabila agroindustri mempunyai kelemahan dan ancaman yang sangat kecil dianggap tidak berpengaruh dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

+3 : apabila agroindustri mempunyai kelemahan dan ancaman yang kecil pada aspek ini dan dianggap tidak berpengaruh bagi agroindustri .

+2 : apabila agroindustri mempunyai kelemahan dan ancaman yang cukup besar dan mempunyai pengaruh bagi perkembangan usaha.

+1 : apabila agroindustri mempunyai kelemahan dan ancaman yang sangat besar pada aspek tersebut.

## 2. Matrik Internal Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan matrik ini

adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Untuk mendapatkan hasil matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar untuk menyusun matrik IE. Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matrik EFE pada sumbu Y (Rangkuti, 2004).

Tabel 2 . Diagram Matrik IE

		TOTAL INTERNAL		
		Tinggi 3,0 - 4,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
TOTAL EKS TER NAL	4,0	1. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. RETRENCHMENT Turnaround
	Tinggi 3,0 - 4,0	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6. RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	3,0			
	Sedang 2,0 - 2,99	7. GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi
2,0				
Rendah 1,0 - 1,99				
1,0				

Sumber : Rangkuti, 2004

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).



- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (Rangkuti, 2004).

Menurut Rangkuti (2004), sembilan strategi yang terdapat pada matrik internal/ eksternal seperti tersebut akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut, meliputi :

1) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

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

2) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal (*horizontal integration*) maupun vertikal (*vertical integration*), baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 3, 5, 7, dan 8.

3) Konsentrasi melalui Integrasikan Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward 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 baik melalui sumber daya 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 Konsentris (sel 7)

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

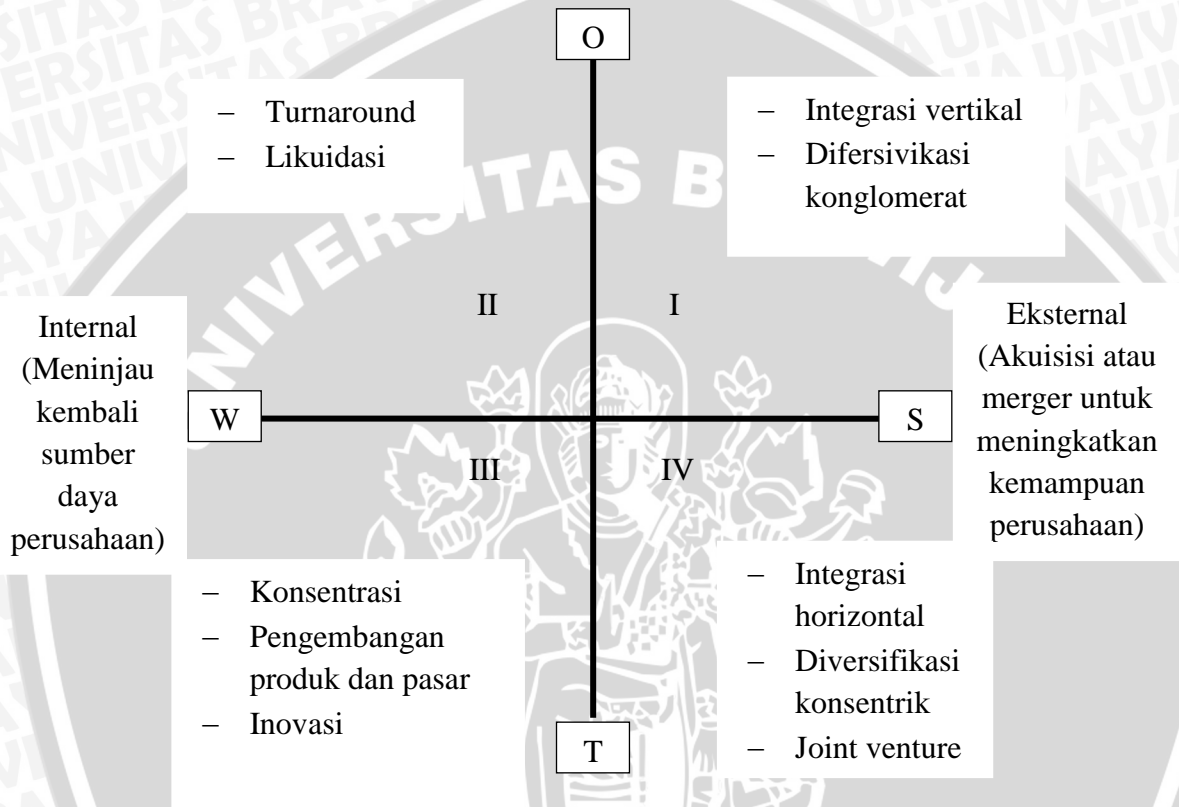
6) Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

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

3. Matrik *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market*

growth). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran matrik. Matrik *grand strategy* ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan terletak dimana dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan dalam mengembangkan usaha. Berikut ini adalah gambar dari matrik *grand strategy* menurut (Rangkuti, 2004) :



Gambar 2. Matrik *Grand Strategy*

Matriks ini terdiri dari empat kuadran, yaitu:

a. 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. Perusahaan mempunyai kekuatan lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang lebih besar daripada ancaman. Pada posisi seperti ini agroindustri memiliki



peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang dengan maksimal (Silvana, 2012).

b. Kuadran II (Strategi Kompetitif/Difersifikasi)

Agroindustri memiliki kelemahan lebih besar dibandingkan kekuatan dan mempunyai peluang lebih besar daripada ancaman. Pada posisi ini perusahaan menghadapi peluang yang lebih besar akan tetapi sumber daya lemah. Oleh karena itu, fokus dari strategi ini adalah meminimalkan kendala internal agroindustri. Strategi yang dilakukan dengan *turn around* atau likuidasi yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya (Silvana, 2012).

c. 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 sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan. Strategi yang digunakan adalah konsentrasi, pengembangan pasar dan produk, serta inovasi (Silvana, 2012).

d. Kuadran IV (Strategi Konservatif)

Agroindustri memiliki kekuatan lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman lebih besar daripada peluang. Pada kuadran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada pada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi yang dapat digunakan yaitu meningkatkan pengawasan terhadap pesaing. Strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik (David, 2006 dalam Silvana, 2012).

Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman yang masing-masing diletakkan pada sumbu absis dan ordinat. Berdasarkan selisih kedua analisis lingkungan tersebut kemudian ditarik garis dan akan terbentuk titik koordinat. Sehingga akan diketahui posisi atau letak perusahaan



dalam kuadran dengan berbagai alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan.

#### 4. Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2004).

Pada matriks ini terdapat sembilan kotak di dalam satu persegi, dua kotak yang berada dipinggir atas merupakan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, kemudian dua kotak yang berada disamping kanan berisi faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Empat kotak yang berada ditengah berisi beberapa alternatif strategi yang berasal dari gabungan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, sedangkan sebuah kotak yang berada dipojok kiri atas merupakan pembatas antara faktor internal dan eksternal (Silvana, 2012). Menurut Rangkuti (2004), beberapa alternatif strategi tersebut adalah :

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

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

b. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

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

c. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

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

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

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

Tabel 3. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (Strengths) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Kelemahan (Weaknesses) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Peluang (Opportunities) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2004

##### 5. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrik*)

Teknik QSPM secara obyektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 (matrik EFE dan IFE) dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 (matrik IE dan matrik SWOT) untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu matrik EFE dan IFE yang membentuk tahap 1, digabung dengan matriks IE dan matrik 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. Jadi, tujuan QSPM adalah untuk melihat strategi mana yang harus didahulukan untuk diterapkan pada agroindustri.

Teknik ini menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. Adapun langkah-langkah pengembangan suatu QSPM adalah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan pada kolom sebelah kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matrik IFE dan EFE.
- b. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matrik IFE dan EFE. Bobot disajikan persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.

- c. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari analisis SWOT. Kemudian mencatat strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM.
- d. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores/ AS*) untuk setiap strategi berdasarkan peran faktor tersebut terhadap setiap alternatif strategi. Batasan nilai *attractiveness score* adalah : 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=cukup menarik, 4=sangat menarik.
- e. Menghitung *total attractiveness score* (TAS) dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness score* (AS).
- f. Menghitung jumlah seluruh *total attractiveness score* (TAS) untuk setiap alternatif strategi. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

Tabel 4. Matrik QSPM

Faktor Kunci	Alternatif Strategi				
	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Faktor Internal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik					

Sumber : Silvana, 2012

### III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Salak (*Salacca zalacca*) adalah salak satu jenis buah yang ada di Indonesia. Tanaman salak memiliki banyak varietas yang diantaranya memiliki sifat-sifat unggul baik dari segi rasa maupun penampilan buahnya. Salah satu varietas salak yang sudah lama dikembangkan adalah salak suwaru yang berasal dari Desa Suwaru yang terletak di Kecamatan Pagelaran Kabupaten Malang, dimana di Desa Suwaru tersebut merupakan sentra pengembangan salak suwaru di Propinsi Jawa Timur.

Permasalahan yang dihadapi petani salak di Desa Suwaru adalah jatuhnya harga salak pada saat musim panen. Penyebabnya adalah produksi meningkat sedangkan permintaan tetap. Pada musim panen raya dimana produksi buah salak suwaru yang melimpah, para petani umumnya menjual dengan harga murah untuk menghindari kerugian akibat kerusakan. Selain itu, petani di Desa Suwaru juga mengalami permasalahan dengan banyaknya salak pecah, sehingga banyak salak yang tidak laku terjual. Salak pecah disebabkan karena perubahan musim pada beberapa akhir tahun belakangan ini yang menyebabkan musim hujan dan kemarau jadi tidak menentu. Sehingga menyebabkan banyak salak suwaru yang kulitnya mengelupas dan terlihat daging buahnya. Adanya salak pecah juga disebabkan karena penanganan pasca panen yang kurang baik sehingga kulit salak tergores. Salak pecah tersebut biasanya hanya digunakan untuk bonus tambahan bagi konsumen. Minimnya pengetahuan masyarakat tentang proses pengolahan bahan makanan juga merupakan faktor rendahnya nilai ekonomis salak. Selain itu salak adalah komoditas memiliki karakteristik yaitu cepat rusak (*perishable*), sehingga pada saat musim panen raya tiba, salak yang tidak terjual tidak dapat bertahan lama dan akan mudah busuk.

Salah satu upaya dalam memberikan nilai tambah, penerimaan, dan keuntungan terhadap komoditas salak suwaru adalah mengubah buah salak suwaru menjadi produk olahan yang memiliki daya tarik melalui agroindustri dengan memanfaatkan teknologi dan keberadaan sumber daya alam serta sumber

daya manusia. Banyak jenis produk olahan yang berasal dari buah salak, seperti jenang salak, keripik salak, dan manisan salak.

Hasil dari pengolahan buah salak suwaru salah satunya adalah produk jenang salak suwaru. Dimana produk jenang salak akan memberikan nilai tambah bagi komoditas pertanian tersebut. Nilai tambah berdasarkan proses pengolahan akan menghasilkan imbalan terhadap tenaga kerja dan keuntungan bagi produsen sebagai penyedia modal dan manajemen. Adanya pengolahan hasil pertanian dapat meningkatkan nilai tambah dan memberikan nilai tambah yang tinggi. Dengan pengolahan yang baik, maka nilai tambah barang pertanian menjadi meningkat karena barang tersebut mampu memasuki pasar baik domestik maupun luar negeri. Menurut Sudiyono (2002) dari hasil perhitungan nilai tambah akan diperoleh keluaran sebagai berikut : perkiraan nilai tambah (dalam rupiah), rasio nilai tambah (dalam %), imbalan bagi tenaga kerja (dalam rupiah), bagian tenaga kerja (dalam %), keuntungan (dalam rupiah), dan tingkat keuntungan (dalam %).

Berdasarkan hasil survei pendahuluan dapat diketahui bahwa pembuatan jenang salak suwaru hanya menggunakan bahan baku utama salak suwaru dan ditambah dengan beberapa bahan baku penolong. Sehingga diharapkan pengolahan ini dapat memberikan nilai tambah yang tinggi melalui proses pengolahan yang baik. Menurut Sudiyono (2002) nilai tambah dikatakan tinggi apabila rasio nilai tambah lebih dari 40%. Agroindustri yang melakukan pengolahan terhadap komoditas salak suwaru yaitu agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan yang berada di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Agroindustri ini memproduksi jenang dari buah salak suwaru, dimana salak suwaru merupakan komoditas unggulan dari Desa Suwaru. Agroindustri ini tergolong dalam agroindustri skala kecil karena tenaga kerja yang digunakan berjumlah 6 orang.

Permasalahan yang terjadi membuat penelitian ini penting untuk dilakukan. Dimana penelitian ini akan membahas tentang besarnya nilai tambah yang dihasilkan dari agroindustri jenang salak suwaru dalam mengolah salak suwaru menjadi jenang salak suwaru. Melalui penelitian mengenai analisis nilai tambah ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi petani salak suwaru dan masyarakat di Desa Suwaru untuk mengolah salak menjadi produk olahan salak

suwaru yang memiliki harga jual lebih tinggi. Dengan adanya pengolahan salak suwaru tersebut diharapkan dapat meningkatkan pendapatan petani dan meningkatkan pendapatan masyarakat Desa Suwaru, karena dengan adanya agroindustri tersebut dapat membuka lapangan kerja baru sehingga membantu menambah penghasilan keluarga. Dalam hal ini peran pemerintah daerah setempat menjadi sangat penting untuk memberikan pelatihan keterampilan berbagai pengolahan produk salak suwaru kepada masyarakat di Desa Suwaru.

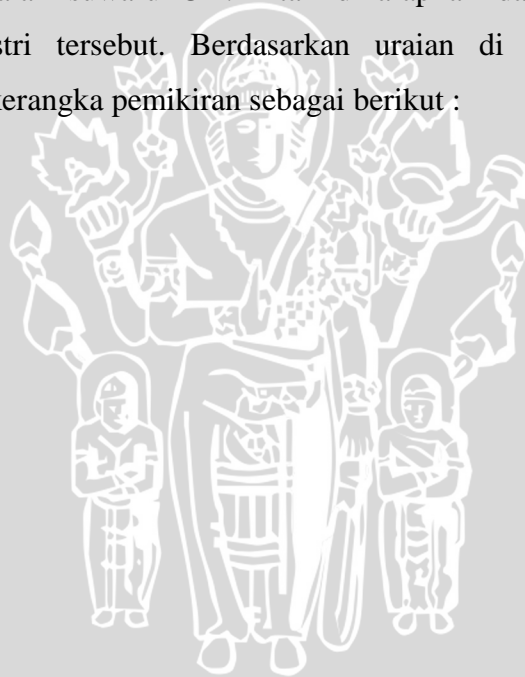
Kelangsungan agroindustri jenang salak suwaru ini didukung oleh potensi ketersediaan bahan baku dan ketersediaan tenaga kerja yang banyak. Bahan baku jenang salak suwaru adalah buah salak suwaru yang berasal dari Desa Suwaru. Produk jenang salak suwaru sangat digemari oleh konsumen karena selain memiliki rasa yang enak juga menambah variasi makanan bagi konsumen sehingga menyebabkan meningkatnya permintaan pasar.

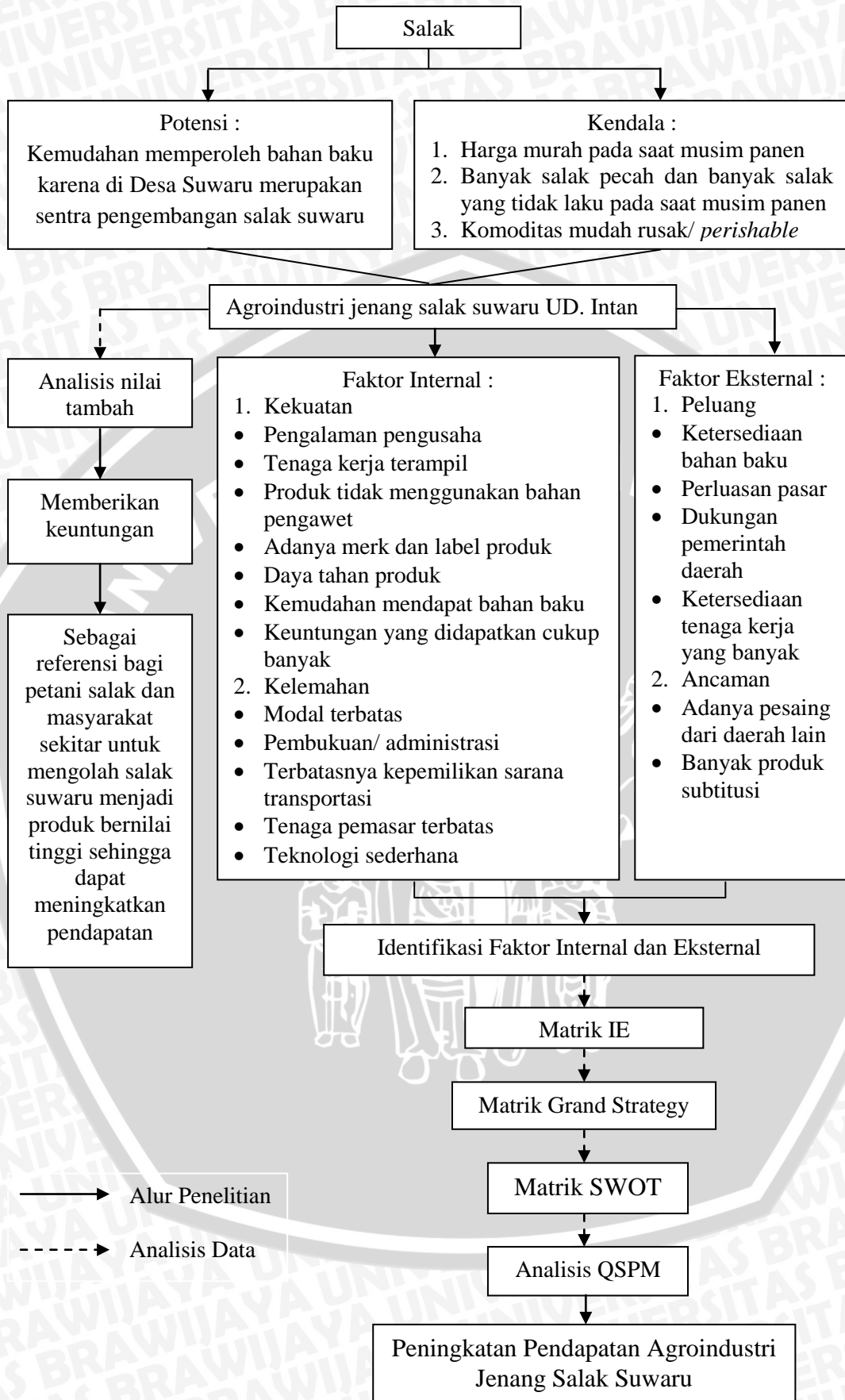
Dalam setiap usaha pasti selalu ada kendala yang menghambat usaha tersebut. Hal ini juga dialami oleh agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan. Adapun kendala-kendala yang dihadapi adalah masalah pembukuan atau administrasi, keterbatasan modal, teknologi yang masih sederhana, dan terbatasnya kepemilikan transportasi.

Selain membahas tentang nilai tambah, penelitian ini juga membahas tentang strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru. Agar suatu industri dapat bertahan ditengah persaingan pasar yang semakin ketat diperlukan adanya strategi yang sesuai karena dengan adanya strategi yang tepat diharapkan mampu memberikan arah dalam upaya pengembangan perusahaan. Strategi dapat digunakan sebagai alat atau cara dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek sehingga tujuan perusahaan dapat diperoleh secara maksimal dan dapat meningkatkan pendapatan dalam perusahaan tersebut.

Analisis SWOT merupakan formulasi strategi yang baik sebab analisis ini dapat mengidentifikasi beberapa faktor internal maupun eksternal agroindustri jenang salak suwaru secara sistematis dan menyeluruh sehingga dapat dirumuskan strategi agroindustri secara tepat. Dalam penelitian ini, analisis SWOT akan digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan internal (kekuatan dan

kelemahan) yang dimiliki dan faktor eksternal (ancaman dan peluang) yang dihadapi oleh agroindustri. Dengan diketahuinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diharapkan pengusaha jenjang salak suwaru mampu meningkatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi kelemahan serta mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengantisipasi ancaman yang mungkin timbul. Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang, kemudian dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan analisis matrik IFE dan EFE. Selanjutnya dilakukan analisis matrik IE, analisis matrik *Grand Strategy*, analisis matrik SWOT, dan analisis QSPM yang digunakan untuk mengetahui strategi mana yang akan terlebih dahulu diterapkan dalam agroindustri. Dengan mengetahui strategi-strategi yang dapat diterapkan di agroindustri jenjang salak suwaru UD. Intan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan agroindustri tersebut. Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan melalui kerangka pemikiran sebagai berikut :





Gambar 3. Skema Kerangka Pemikiran



### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan kerangka pemikiran diatas, maka dapat disusun hipotesis yang merupakan dugaan sementara terhadap seluruh masalah penelitian dan masih dibuktikan kelanjutannya antara lain :

1. Diduga agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang memberikan nilai tambah yang tinggi.
2. Diduga agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang memiliki peluang untuk dikembangkan karena memiliki peluang pasar yang cukup besar.

### 3.3 Batasan Masalah

Untuk mempersempit ruang lingkup penelitian maka dilakukan pembatasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian analisis nilai tambah dan strategi pengembangan hanya terbatas pada agroindustri jenang salak suwaru skala kecil di UD. Intan, karena merupakan satu-satunya agroindustri pengolahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang.
2. Analisis yang digunakan adalah analisis nilai tambah, analisis IFAS-EFAS, analisis matrik IE, Matrik *Grand Strategy*, analisis SWOT, dan analisis QSPM.
3. Harga *input* dan harga *output* yang digunakan dalam penelitian adalah harga yang berlaku pada saat penelitian.
4. Penelitian dilakukan hanya sebatas satu kali proses produksi jenang salak suwaru.

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

KONSEP	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	PENGUKURAN
Nilai Tambah	Harga bahan baku	Harga bahan baku (salak suwaru) tiap kilogram	Rupiah / kilogram
	Sumbangan input lain	Biaya yang dikeluarkan untuk pembelian bahan penunjang dalam satu kali proses produksi jenang salak suwaru	Rupiah / kilogram
	Nilai produk	Perkalian antara faktor konversi dengan harga produk jenang salak suwaru	Rupiah / kilogram
	Nilai tambah	Selisih antara nilai produk dengan harga bahan baku dan sumbangan input lain	Rupiah / kilogram
	Rasio nilai tambah	Perbandingan antara nilai tambah terhadap nilai jual produk jenang salak suwaru	% (persentase)
	Imbalan tenaga kerja	Perkalian antara koefisien tenaga kerja dengan upah tenaga kerja	Rupiah / kilogram
	Bagian tenaga kerja	Perbandingan antara imbalan tenaga kerja dengan nilai tambah	% (persentase)

Tabel 5 (Lanjutan)

Nilai Tambah	Keuntungan	Selisih antara penerimaan dengan total biaya produksi selama satu kali proses produksi jenang salak suwaru	Rupiah / kilogram
	Tingkat keuntungan	Perbandingan antara keuntungan dengan nilai tambah	% (persentase)
Biaya	Biaya produksi	Semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh UD. Intan untuk menghasilkan output dalam jangka waktu satu kali produksi jenang salak suwaru	Rupiah / produksi
	Biaya tetap	Biaya yang jumlahnya tetap, tidak tergantung terhadap perubahan tingkat kegiatan yang ada dalam interval tertentu dalam satuan rupiah	Rupiah
	Biaya variabel	Semua biaya yang digunakan yang jumlahnya berubah-ubah sesuai perubahan tingkat produksi yang ada dalam kegiatan yang bersangkutan	Rupiah
	Penerimaan	Hasil perkalian antara produk jenang salak suwaru dengan harga produk jenang salak suwaru	Rupiah
Faktor Internal	Pengalaman pengusaha	Lamanya pengusaha dalam menekuni bisnis jenang salak suwaru	4 = sangat berpengaruh 3 = berpengaruh
	Tenaga kerja terampil	Tenaga kerja yang menguasai tugasnya masing-masing	2 = kurang berpengaruh 1 = tidak berpengaruh

Tabel 5 (Lanjutan)

Faktor Internal	Produk tidak menggunakan bahan pengawet	Produk jenang salak suwaru tidak menggunakan bahan tambahan yang berbahaya	
	Adanya merek dan label Produk	Tercantumnya identitas dan info tentang produk pada kemasan jenang salak suwaru	4 = sangat berpengaruh 3 = berpengaruh 2 = kurang berpengaruh 1 = tidak berpengaruh
	Daya tahan produk	Lamanya produk jenang salak suwaru dapat bertahan setelah di produksi	
	Kemudahan mendapat bahan baku	Mudahnya memperoleh bahan baku untuk keperluan proses produksi jenang salak suwaru	
	Keuntungan yang didapatkan cukup banyak	Berdasarkan nilai tambah yang tinggi akan memberikan keuntungan yang tinggi pula untuk agroindustri	
	Modal terbatas	Terbatasnya sumber dana untuk kegiatan usaha jenang salak suwaru yang mempengaruhi keberlangsungan kegiatan di UD. Intan	
	Pembukuan/administrasi	Kegiatan yang meliputi : catat-mencatat, surat-menyurat, dan pembukuan yang berhubungan dengan UD. Intan	
	Terbatasnya kepemilikan sarana transportasi	Terbatasnya alat transportasi yang digunakan untuk kegiatan produksi dan pemasaran jenang salak suwaru	
	Tenaga pemasar terbatas	Kurangnya jumlah tenaga kerja untuk memasarkan jenang salak suwaru	
	Teknologi sederhana	Teknologi yang digunakan untuk membuat jenang salak suwaru masih manual tidak menggunakan mesin	

Keterangan : Untuk Faktor Internal, digunakan pemberian rating pada penetapan skor matrik IFE

Tabel 5 (Lanjutan)

Faktor Eksternal	Ketersediaan bahan baku	Tersedianya bahan baku salak suwaru untuk proses produksi jenang salak suwaru	4 = sangat berpengaruh 3 = berpengaruh 2 = kurang berpengaruh 1 = tidak berpengaruh
	Perluasan pasar	Usaha yang dilakukan oleh UD. Intan untuk memperluas jangkauan pemasaran	
	Dukungan pemerintah daerah	Dukungan dari pemerintah daerah Kecamatan Pagelaran dalam mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru	
	Ketersediaan tenaga kerja yang banyak	Banyaknya tenaga kerja masyarakat yang tersedia di sekitar tempat produksi	
	Adanya pesaing dari daerah lain	Produsen produk olahan salak, dan produk olahan jenang buah di luar daerah penelitian	1 = sangat berpengaruh 2 = berpengaruh 3 = kurang berpengaruh 4 = tidak berpengaruh
	Produk substitusi	Produk pengganti pilihan konsumen yang akan mempengaruhi permintaan produk jenang salak suwaru	

Keterangan : Untuk Faktor Eksternal, digunakan pemberian rating pada penetapan skor matrik EFE

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja yakni pada agroindustri jenang salak UD. Intan yang terletak di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Pemilihan lokasi penelitian pada UD. Intan dikarenakan berdasarkan informasi yang diperoleh dari Dinas Pertanian Kabupaten Malang menyebutkan bahwa agroindustri jenang salak suwaru ini merupakan satu-satunya agroindustri yang bergerak dalam bidang produksi dan pemasaran jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Oleh karena itu agroindustri jenang salak suwaru membutuhkan suatu strategi untuk mengembangkan usahanya agar dapat memperluas usaha. Penelitian ini dilakukan pada bulan April - Mei 2013.

### 4.2 Metode Penentuan Responden

Sebelum dilakukan pengambilan sampel terlebih dahulu dilakukan survei pendahuluan. Dalam penentuan responden menggunakan metode critical case sampling yaitu mengkritisi UD. Intan karena merupakan satu-satunya agroindustri pengolahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Karyawan yang dijadikan sumber informasi untuk keperluan penelitian berjumlah 6 orang, yang terdiri dari karyawan di bagian pengupasan salak 1 orang, di bagian pembuatan jenang 2 orang, di bagian pengemasan 2 orang, dan di bagian pemasaran yang sekaligus sebagai pemilik usaha 1 orang.

### 4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Untuk data yang digunakan terdapat dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yaitu UD. Intan yang mengolah jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Metode yang digunakan dalam pengambilan data adalah:

a. Wawancara

Penulis menggunakan metode ini untuk memperoleh data yang diinginkan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan pihak pemilik usaha dan para pekerja di agroindustri jenang salak suwaru. Data yang diperoleh dengan cara ini meliputi karakteristik pengusaha jenang salak suwaru, kebutuhan bahan baku per satu kali proses produksi, jumlah output yang dihasilkan, kebutuhan alat-alat produksi, jumlah tenaga kerja, total keuntungan yang berhasil diperoleh per satu kali produksi, proses pembuatan jenang salak suwaru, pemasaran produk, dan analisis lingkungan internal eksternal.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan foto-foto mengenai proses pembuatan jenang salak suwaru.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperlukan dengan tujuan untuk mengambil data yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang dihadapi dalam penelitian dan untuk melengkapi data primer yang ada. Data sekunder diperoleh dari berbagai instansi yang terkait dengan penelitian ini, seperti kantor desa dan kecamatan yang meliputi monografi desa, seperti luas wilayah, jumlah penduduk, umur penduduk, dan mata pencaharian penduduk yang terdapat di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Serta data yang diperoleh dari kajian pustaka-pustaka ilmiah yaitu buku penunjang, jurnal penelitian yang dapat menunjang dan melengkapi data primer. Berbagai pustaka ilmiah yang mendukung digunakan sebagai dasar penentuan faktor internal dan eksternal agroindustri jenang salak suwaru yang digunakan untuk menyusun matrik SWOT.

## 4.4 Metode Analisis Data

### 4.4.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan keadaan sosial ekonomi yang ada di Desa Suwaru yang menjadi daerah penelitian, dan untuk mendeskripsikan karakteristik produsen jenang salak suwaru agar dapat menentukan variabel-variabel yang termasuk dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi agroindustri. Dalam analisis kualitatif ini

menggunakan matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik *Grand Strategy*, matrik SWOT, dan analisis QSPM yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan.

#### 4.4.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan data-data yang diperoleh dari hasil perhitungan. Dalam analisis kuantitatif ini menggunakan analisis nilai tambah.

##### 1. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah ini digunakan untuk mengetahui besarnya nilai tambah dari buah salak suwaru yang diolah menjadi produk jenang salak suwaru. Besarnya nilai tambah didapat dari pengurangan biaya bahan baku ditambah input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja keuntungan pengolah. Adapun format yang digunakan dalam analisis nilai tambah adalah sebagai berikut.

Tabel 6. Format Nilai Tambah Pada Agorindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang.

No.	Keterangan	Rumus
	Output, Input, dan Harga	
1.	Hasil Produksi Jenang Salak Suwaru (kg/satu kali proses produksi)	A
2.	Bahan Baku (kg/ satu kali proses produksi)	B
3.	Tenaga Kerja (HOK)	C
4.	Faktor Konversi	$A/B = M$
5.	Koefisien Tenaga Kerja	$C/B = N$
6.	Harga Produk rata-rata (Rp/kg)	D
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	E
	Pendapatan	
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	F
9.	Sumbangan Input lain (Rp/kg)	G
10.	Nilai Produk (Rp/kg)	$M \times D = K$
11. a	Nilai Tambah (Rp/kg)	$K - F - G = I$
b	Rasio nilai tambah (%)	$(I/K) \times 100\% = H\%$
12. a	Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$N \times E = P$
b	Bagian tenaga kerja (%)	$(P/I) \times 100\% = L\%$
13. a	Keuntungan (Rp/kg)	$I - P = R$
b	Tingkat keuntungan (%)	$(R/I) \times 100\% = Q\%$

Sumber : Sudiyono, 2002

Menurut Hermawatie (1998) dalam Zufidha (2010), kriteria pengujian nilai tambah dapat digolongkan sebagai berikut :



- a. Rasio nilai tambah rendah apabila memiliki persentase  $< 15\%$
- b. Rasio nilai tambah sedang apabila memiliki persentase  $15\% - 40\%$
- c. Rasio nilai tambah tinggi apabila memiliki persentase  $> 40\%$

## 2. Strategi Pengembangan

### a. Analisis Faktor Internal (IFAS)

Dalam analisis IFAS ada beberapa aspek yang diteliti seperti SDM, produksi, dan keuangan. Kemudian dari ketiga aspek tersebut diturunkan menjadi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan terdiri dari pengalaman pengusaha, tenaga kerja yang terampil, produk tidak menggunakan bahan pengawet, adanya merk dan label produk, dan daya tahan produk. Kelemahan terdiri dari keterbatasan modal usaha, administrasi belum terstruktur, terbatasnya kepemilikan transportasi, tenaga pemasar terbatas, dan teknologi yang masih sederhana.

### b. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

Dalam analisis EFAS beberapa aspek yang akan diteliti seperti pasar, pemerintah, pesaing, SDM, dan bahan baku. Kemudian dari tiga aspek tersebut diturunkan menjadi faktor peluang dan ancaman yang dihadapi suatu agroindustri. Peluang terdiri dari ketersediaan bahan baku, perluasan pasar, dukungan pemerintah daerah terhadap perkembangan agroindustri, dan tenaga kerja yang banyak. Sedangkan ancaman terdiri dari adanya agroindustri pesaing dan banyaknya produk substitusi.

### c. Kriteria Pemberian Bobot Menggunakan Matrik Urgensi

Bobot adalah kepentingan relatif antar variabel yang terdapat pada faktor internal maupun eksternal. Dengan menggunakan matrik urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat manakah dari variabel yang lebih penting. Pemilihan faktor yang lebih penting dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan dijumlahkan. Poin yang 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 penting.

d. Kriteria Pemberian Rating

Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Untuk kekuatan dan peluang, jika kekuatan dan kelemahannya kecil diberi rating 1 dan bila semakin besar diberi rating 4. Untuk kelemahannya dan ancaman, jika kelemahan dan ancamannya besar diberi rating 1, dan sebaliknya jika nilai kelemahan dan ancamannya kecil diberi rating 4 (Rangkuti 2004).

e. Matrik IFE dan EFE

Penentuan skor berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal, bobot dan rating yang kemudian dimasukkan ke dalam matrik IFE dan EFE. Nilai skor dapat diperoleh dari hasil perkalian bobot dan rating.

Tabel 7. Matrik IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan			
1. Variabel 1			
2. Variabel 2			
Total Skor Kekuatan			
Kelemahan			
1. Variabel 1			
2. Variabel 2			
Total skor Kelemahan			
Total Skor Kekuatan dan kelemahan			
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan			

Sumber : Rangkuti, 2004

Tabel 8. Matrik EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Peluang			
1. Variabel 1			
2. Variabel 2			
Total Skor Peluang			
Ancaman			
1. Variabel 1			
2. Variabel 2			
Total skor Ancaman			
Total Skor Peluang dan Ancaman			
Selisih Skor Peluang dan Ancaman			

Sumber : Rangkuti, 2004

Apabila hasil IFE dan EFE dibawah 2,5 berarti perusahaan dalam posisi lemah dalam menghadapi dinamika lingkungan internal maupun eksternal. Tetapi apabila hasilnya diatas 2,5 maka perusahaan berada di posisi kuat dalam menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal (Rangkuti, 2004).

f. Matrik Internal Eksternal (IE)

Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Untuk mendapatkan hasil matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matrik IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar untuk menyusun matrik IE. Total skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matrik EFE pada sumbu Y.

Tabel 9. Diagram Matrik IE

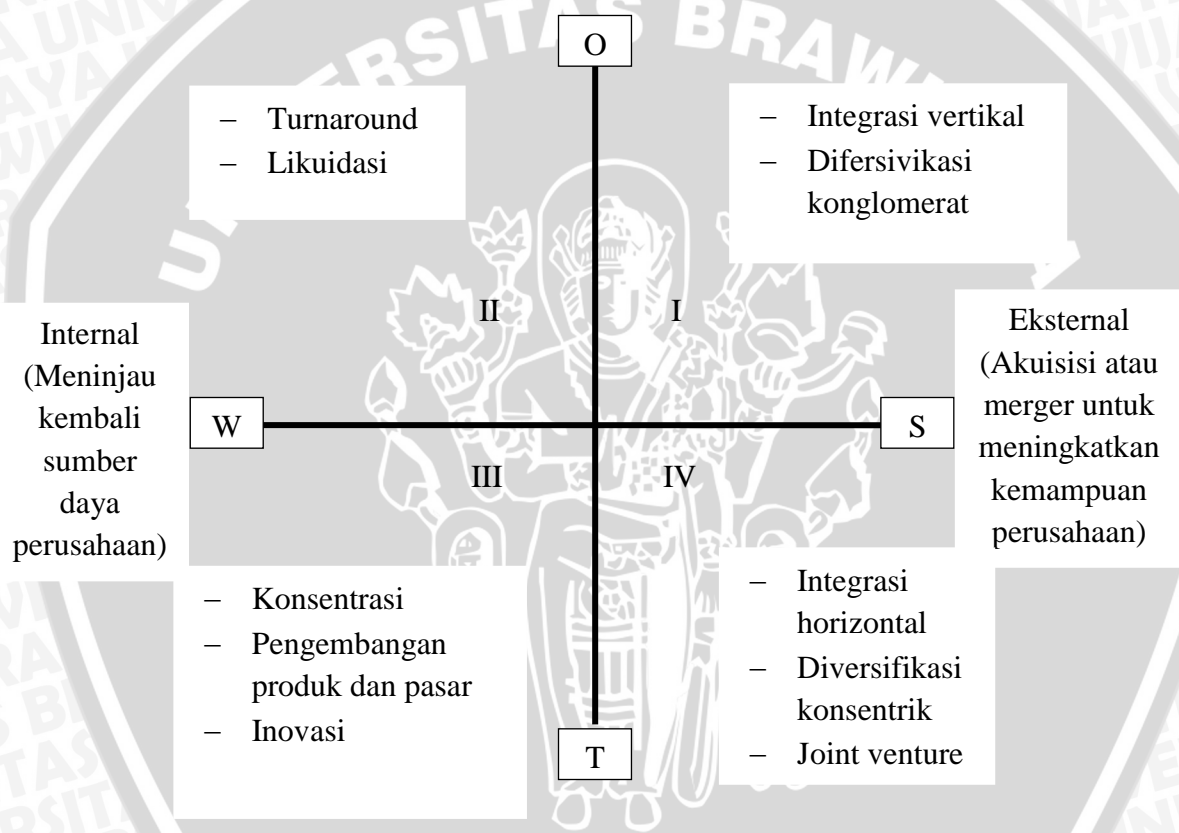
		TOTAL INTERNAL				
		Tinggi 3,0 - 4,0	3,0	Rata-rata 2,0 - 2,99	2,0	Lemah 1,0 - 1,99
T O T A L  E K S T E R N A L	4,0	1.  GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2.  GROWTH  Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3.  RETRENCHMENT  Turnaround		
	Tinggi 3,0 - 4,0					
	3,0					
	Sedang 2,0 - 2,99	4.  STABILITY  Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6.  RETRENCHMENT  Captive Company atau Divestment		
	2,0					
	Rendah 1,0 - 1,99	7.  GROWTH  Diversifikasi Konsentrik	8.  GROWTH  Diversifikasi Konglomerat	9.  RETRENCHMENT  Bangkrut atau Likuidasi		
	1,0					

Sumber : Rangkuti, 2004



g. Matrik *Grand Strategy*

Matrik *grand strategy* digunakan untuk mengetahui posisi agroindustri jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman. Dari selisih keduanya kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Dengan demikian akan diketahui posisi atau kedudukan agroindustri jenang salak suwaru di Kabupaten Malang. Berikut ini adalah gambar dari matrik *grand strategy* menurut (Rangkuti, 2004) :



Gambar 4. Diagram Matrik *Grand Strategy*

h. Matrik SWOT

Alat analisis yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Berdasarkan matriks SWOT akan dapat ditentukan alternatif strategi yang sesuai untuk agroindustri jenang salak suwaru skala kecil dalam meraih peluang pasar. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman ekstenal yang dihadapi agroindustri dapat

disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Rangkuti (2004) matrik SWOT dapat menghasilkan empat alternatif strategi.

Tabel 10. Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (Strengths) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Kelemahan (Weaknesses) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Peluang (Opportunities) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2004

- 1) Strategi SO (*Strengths–Opportunities*)  
Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) Strategi ST (*Strengths–Threats*)  
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 3) Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*)  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) Strategi WT (*Weaknesses–Threats*)  
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada untuk menghindari ancaman.
  - i. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)  
Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan ke dua yaitu strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru. Terdapat beberapa alternatif strategi yang dihasilkan pada matrik SWOT sehingga diperlukan analisis QSPM untuk menentukan strategi yang utama untuk dijalankan.

Tabel 11. Matrik QSPM

Faktor Kunci	Alternatif Strategi				
	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci Variabel 1 Variabel 2 Variabel n					
Faktor Internal Kunci Variabel 1 Variabel 2 Variabel n					
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik					

Sumber : Silvana, 2012

- 1) Memasukkan daftar faktor internal dan faktor eksternal unit usaha pada kolom kiri dalam QSPM.
- 2) Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot yang digunakan adalah bobot yang ada pada matrik IFE dan EFE.
- 3) Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) yang menunjukkan angka daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal dan eksternal dengan set alternatif strategi yang telah ditentukan. Untuk mengevaluasi perlu membuat pertanyaan, “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Apabila jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan terhadap faktor kunci tersebut. Jangkauan nilai daya tarik antara lain :
 

1 = tidak menarik	3 = cukup menarik
2 = agak menarik	4 = sangat menarik
- 4) Jika jawaban dari pertanyaan di atas adalah tidak, maka faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan yang telah dibuat, sehingga tidak perlu diberikan bobot pada strategi tersebut.
- 5) Hitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) yang merupakan perkalian antara bobot dengan *Attractiveness Scores* (AS) dalam masing-masing baris.

- 6) Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Jumlahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.



## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian

#### 5.1.1 Letak Geografis dan Batas Administrasi

Desa Suwaru merupakan salah satu bagian desa di wilayah kecamatan Pagelaran Kabupaten Malang. Letak koordinat Desa Suwaru adalah 8,12691 Lintang Selatan dan 112,36562 Bujur Timur. Jarak antara Desa Suwaru dengan pusat kecamatan sekitar 5 Km, jarak Desa Suwaru dengan pusat Kabupaten Malang sekitar 31 Km, sedangkan jarak Desa Suwaru dengan ibukota Provinsi sekitar 120 Km. Luas Desa Suwaru adalah 2,65 Km<sup>2</sup> dan dihuni oleh 561 kepala keluarga atau sekitar 1.741 jiwa dengan rata-rata jumlah anggota keluarga 3 jiwa.

Sebelah Utara	: Desa Pagelaran
Sebelah Timur	: Desa Sidorejo/Clumprit
Sebelah Selatan	: Desa Wonokerto
Sebelah Barat	: Desa Kademangan

Desa Suwaru terbelah oleh jalan utama menuju ke pantai Balekambang. Kondisi geografis tersebut tentu saja menguntungkan bagi para petani/ pedagang salak di desa tersebut karena dapat menjual hasil panen salak suwaru di tepi-tepi jalan sebagai oleh-oleh khas dari Desa Suwaru.

#### 5.1.2 Komposisi Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, penduduk Desa Suwaru didominasi oleh penduduk dengan jenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 899 jiwa. Penduduk dengan jenis kelamin laki-laki adalah 842 jiwa. Penduduk perempuan di Desa Suwaru rata-rata bekerja sebagai ibu rumah tangga. Berikut adalah tabel persebaran jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin :

Tabel 12. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2012 di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)
1.	Laki-laki	842
2.	Perempuan	899
	Jumlah	1741

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang, 2012



Lebih dari separuh penduduk Desa Suwaru adalah perempuan dan hampir semuanya juga bekerja sebagai ibu rumah tangga. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor pendukung bagi agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan. Hal ini dikarenakan hampir semua proses produksi dilakukan oleh kaum perempuan. Jadi dengan adanya agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan dapat membantu meringankan beban keluarga, karena wanita tidak hanya berperan sebagai ibu rumah tangga, tetapi juga dapat bekerja menghasilkan uang. Porsi pekerjaan dari kaum laki-laki disana kebanyakan adalah sebagai petani, peternak, dan pedagang.

### 5.1.3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang tahun 2012, jumlah penduduk Desa Suwaru 1741 jiwa yang terdiri dari berbagai pekerjaan mulai dari petani hingga pegawai negeri sipil. Sumber pendapatan utama di Desa Suwaru berasal dari bidang pertanian, dengan komoditi unggulannya adalah salak suwaru. Berikut tabel jumlah penduduk Desa Suwaru berdasarkan jenis pekerjaan menurut data Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang tahun 2012 :

Tabel 13. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2012 di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah (orang)
1.	Petani	693
2.	Perkebunan	17
3.	Peternakan	119
4.	Pedagang	61
5.	Pegawai negeri sipil	50
6.	TNI/ Polri	11
7.	Buruh pabrik/ industry	175
8.	Buruh tani	179
9.	Buruh bangunan	57
10.	Jasa	21
11.	Lainnya	358
	Jumlah	1741

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang, 2012

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa tingkat keanekaragaman pekerjaan yang ditekuni oleh penduduk Desa Suwaru sangat tinggi. Namun berdasarkan data tersebut, jenis pekerjaan yang paling banyak dilakukan oleh penduduk Desa Suwaru adalah petani. Hal ini menunjukkan sektor pertanian merupakan sektor

mata pencaharian utama penduduk Desa Suwaru. Urutan terbanyak kedua adalah pekerjaan lainnya (diluar yang telah disebutkan dalam tabel diatas). Pekerjaan lainnya dapat berupa sebagai ibu rumah tangga, sopir, dan tukang ojek. Dengan adanya agroindustri jenang salak UD. Intan, dapat sedikit membantu untuk memberikan pekerjaan pada ibu rumah tangga yang berada di sekitar lokasi pembuatan jenang salak suwaru.

Sedangkan pekerjaan yang banyak yang ditekuni oleh warga Desa Suwaru selanjutnya adalah buruh tani, buruh pabrik/ industri, dan beternak. Ketiga jenis pekerjaan ini masing-masing ditekuni oleh 179 jiwa, 175 jiwa, dan 119 jiwa. Penduduk di Desa Suwaru yang tidak mempunyai lahan sendiri, sebagian besar memilih menjadi buruh tani untuk mengolah lahan milik orang lain. Pekerjaan sebagai buruh tani itu rata-rata untuk merawat tanaman salak suwaru yang menjadi komoditas pertanian unggulan di desa tersebut. Sebanyak 175 warga Desa Suwaru bekerja sebagai buruh pabrik/industri, dan sekitar 119 jiwa bekerja sebagai peternak, dimana rata-rata mereka beternak ayam, sapi, dan kambing.

## **5.2 Gambaran Umum Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan**

Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan didirikan pada tahun 2004. Agroindustri ini merupakan satu-satunya agroindustri pengolahan jenang salak suwaru yang ada di Kabupaten Malang. Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan berawal dari adanya himbauan dari Departemen Pertanian kepada petani/warga di Desa Suwaru untuk meningkatkan nilai jual dari salak suwaru tersebut dengan cara mengolahnya menjadi makanan. Kemudian muncul ide dari salah satu warga desa suwaru yang kebetulan orangtuanya juga merupakan petani salak untuk membuat jenang salak, karena untuk pembuatan jenang salak tidak harus menggunakan buah salak suwaru yang masih bagus saja, tetapi juga dapat menggunakan salak pecah/ salak suwaru *grade 3*.

Agroindustri UD. Intan milik Ibu Endang Dwi Sulistyani ini sudah berhasil memasarkan hasil olahan jenang salak suwaru di Kabupaten Malang dan di beberapa toko oleh-oleh makanan yang ada di Kota Batu. Selain itu, jenang salak suwaru ini juga sudah di pasarkan di Pandaan dan dipasarkan di luar kota Jawa Timur tepatnya di Bali.

Modal adalah faktor yang sangat penting karena sebagai investasi tahap awal untuk melengkapi kebutuhan pendirian usaha. Modal awal yang digunakan berasal dari modal sendiri milik Ibu Iis dengan jumlah sekitar Rp 250.000,00 dan ada bantuan mesin untuk proses produksi dari Dinas Pertanian, yaitu mesin parutan kelapa. Bahan baku untuk pembuatan jenang salak suwaru diperoleh dari petani salak suwaru yang menjadi pemasok utama untuk kebutuhan proses produksi. Saat para petani mengalami kekurangan persediaan bahan baku, pemilik usaha membeli bahan baku di pasar. Para petani mengalami kekurangan persediaan bahan baku ini biasanya diakibatkan tidak musimnya buah salak suwaru. Selain bahan baku utama ada beberapa input penunjang yang tidak memerlukan pemasok yaitu bahan yang dapat diperoleh di sekitar tempat produksi. Tenaga kerja yang digunakan berasal dari daerah disekitar lokasi produksi yaitu di Desa Suwaru. Tenaga kerja berjumlah 6 orang termasuk pemilik agroindustri yang merangkap sebagai tenaga kerja. Tenaga kerja terdiri dari 1 orang di bagian pengupasan salak suwaru, 2 orang di bagian pembuatan jenang salak suwaru, 2 orang di bagian pengemasan jenang salak suwaru, dan 1 orang di bagian pemasaran (distribusi) jenang salak suwaru yang sekaligus merangkap menjadi pemilik agroindustri UD. Intan.

Berdasarkan pengamatan di lapang, para pekerja di agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan memiliki usia yang berbeda-beda. Usia dapat dijadikan sebagai salah satu penentu tingkat produktivitas kerja di dalam agroindustri jenang salak suwaru. Selain memiliki usia yang berbeda-beda, para pekerja di UD. Intan juga memiliki jenis pendidikan dan lama bekerja yang juga berbeda-beda. Pendidikan adalah salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi suatu usaha agroindustri. Melalui pendidikan seseorang dapat menyerap adopsi inovasi dan penerapan teknologi dengan baik. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan inovasi serta kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh para pekerja di agroindustri jenang salak suwaru untuk menunjang kemajuan usaha. Sedangkan untuk tingkat lama bekerja para pekerja di UD. Intan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dalam pengelolaan agroindustri jenang salak suwaru. Semakin lama seseorang menekuni pekerjaannya, maka keterampilan dalam memproduksi

jenang salak suwaru semakin tinggi. Pada tabel berikut ini akan ditunjukkan mengenai usia, pendidikan, dan lama bekerja para pekerja di UD. Intan

Tabel 14. Usia, Pendidikan, dan Lama Bekerja Para Tenaga Kerja di Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

No.	Nama Pekerja	Tugas Pekerjaan	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja
1.	Endang Dwi Sulistyani (pemilik agroindustri)	Pemasaran jenang salak suwaru	48 tahun	D3 ekonomi	9 Tahun
2.	Susilowati	Pengemasan jenang salak suwaru	66 tahun	D3 IKIP	9 Tahun
3.	Sudarti	Pengemasan jenang salak suwaru	44 tahun	SMP	7 Tahun
4.	Siti	Pengupasan salak suwaru	68 tahun	SD	7 Tahun
5.	Didik	Pembuatan jenang salak suwaru	52 tahun	STM	9 Tahun
6.	Debi	Pembuatan jenang salak suwaru	21 tahun	SMP	5 Tahun

Sumber : Data Primer, 2013 (diolah)

Usia para pekerja di UD. Intan yang paling banyak adalah pada kelompok usia 41-60 tahun sebanyak 3 orang. Sedangkan usia para pekerja yang paling sedikit adalah pada kelompok usia 21-40 tahun sebanyak 1 orang. Selanjutnya untuk kelompok usia 61-80 tahun sebanyak 2 orang. Persebaran kelompok umur yang hampir merata tersebut membuktikan bahwa usaha agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru memang ditekuni oleh pekerja dari semua kalangan umur serta menjadi tumpuan ekonomi oleh sebagian besar warganya. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya pekerja di UD. Intan berada pada umur produktif yaitu pada usia antara 21-60 tahun, sehingga sangat potensial bagi para pekerja agroindustri jenang salak suwaru agar lebih mengasah kemampuannya supaya dapat mengembangkan keterampilan dalam pengolahan jenang salak suwaru.

Sedangkan dari segi pendidikan, tingkat pendidikan tertinggi para pekerja di agroindustri jenang salak suwaru adalah lulusan D3 ekonomi dan D3 IKIP

dengan jumlah sebanyak 2 orang. Dan lulusan terbanyak adalah SD–SMA dengan jumlah 4 orang. Keadaan ini tentunya mempengaruhi tingkat pengetahuan para pekerja di UD. Intan sehingga mengambat penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi. Rendahnya tingkat pendidikan para pekerja di UD. Intan dikarenakan sebagian besar para pekerja adalah orang-orang yang kurang mampu, sehingga setelah tamat SMA mereka lebih memilih untuk bekerja. Pemilik UD. Intan yang memiliki tingkat pendidikan sebagai lulusan Diploma (D3) dan salah satu pekerjaannya yang juga adalah lulusan D3 IKIP cenderung lebih matang secara pengetahuan dan peka terhadap kemajuan teknologi daripada para pekerja lain di agroindustri tersebut yang hanya memiliki tingkat pendidikan sampai SMA atau sederajat. Hal ini dikarenakan semakin tinggi pendidikan seseorang akan membuat orang tersebut cenderung lebih mudah untuk memahami informasi/teknologi baru. Untuk lama bekerja, dapat diketahui pekerja yang bekerja antara 1–5 tahun berjumlah 1 orang. Sedangkan pekerja yang bekerja antara 5–10 tahun berjumlah 5 orang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pekerja di agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan telah mempunyai ketrampilan tinggi dalam memproduksi jenang salak suwaru, karena mereka sudah bekerja rata-rata lebih dari 5 tahun.

Upah tenaga kerja berbeda-beda untuk setiap tenaga kerja. Sistem pemberian upah kerja dilakukan secara borongan untuk setiap satu kali proses produksi. Jam kerja untuk masing-masing tenaga kerja sekitar 7 jam untuk produksi. Aktivitas produksi dimulai pada pukul 08.00-09.00 dan berakhir pada pukul 15.00 sampai 16.00. Untuk proses pemasaran membutuhkan waktu sekitar 7-8 jam yang dimulai dari pukul 09.00 sampai pukul 16.00-17.00. Pemasaran produk jenang salak suwaru dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pemasaran langsung dilakukan tanpa melalui perantara yaitu konsumen membeli jenang salak suwaru langsung di lokasi produksi. Sedangkan pemasaran tidak langsung adalah melalui perantara atau *retailer* yaitu bagian pemasaran yang menyalurkan produk ke pedagang dimana dalam hal ini adalah toko pusat oleh-oleh yang ada di Batu, Pandaan, dan Bali.

Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan menghasilkan produk jenang salak suwaru yang memiliki kualitas baik dengan bahan-bahan yang digunakan

dalam pembuatannya aman bagi kesehatan dan halal. Perusahaan juga telah mendapatkan surat keterangan dari Dinas Kesehatan untuk lebih dapat meyakinkan bahwa produk jenang salak suwaru layak dikonsumsi. Hal ini dilakukan agar konsumen yang membeli merasa aman terhadap produk jenang salak suwaru dan nyaman dalam mengkonsumsinya. Pendaftaran produk jenang salak suwaru pada Dinas Kesehatan merupakan salah satu rencana pemilik agroindustri ketika mendirikan usaha agar produknya dapat diterima oleh masyarakat. Rencana pendirian agroindustri jenang salak suwaru meliputi modal yang digunakan dan beberapa faktor produksi yang mendukung dalam pembuatan produk jenang salak suwaru.

### 5.3 Faktor Produksi

Pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan yang ada di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang dapat diketahui hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan dalam melakukan produksi jenang salak suwaru. Dalam kegiatan produksi jenang salak suwaru, penyediaan input produksi merupakan bagian terpenting dalam suatu usaha agroindustri. Ketersediaan faktor produksinya menentukan apakah kegiatan usahanya dapat berlangsung atau tidak. Penyediaan input produksi meliputi :

#### 5.3.1 Modal

Modal sangat diperlukan dalam pengembangan usaha. Besarnya modal yang dimiliki berpengaruh pada kapasitas hasil produksi, semakin besar modal dapat meningkatkan jumlah produksi yang nantinya juga dapat meningkatkan keuntungan bagi produsen jenang salak suwaru. Produsen jenang salak suwaru dalam menjalankan usahanya menggunakan modal yang berasal dari modal pribadi. Keinginan produsen jenang salak suwaru untuk mengembangkan usahanya terbentur dengan masalah keterbatasan modal yang dimiliki. Untuk memperoleh modal tambahan modal melalui pinjaman atau fasilitas kredit, harus terhambat dengan proses perijinan atau birokrasi yang rumit dan lama, sehingga menyebabkan produsen jenang salak suwaru ini tidak mau mengajukan bantuan kredit untuk usaha mereka. Modal pertama yang digunakan untuk menjalankan usaha ini berjumlah sekitar Rp. 250.000,00. Modal yang ada digunakan untuk

kegiatan produksi meliputi pembelian bahan baku utama, bahan penolong, biaya bahan bakar dan upah tenaga kerja.

### 5.3.2 Bahan Baku

Proses pembuatan jenang salak suwaru pada UD. Intan di Desa Suwaru membutuhkan beberapa bahan baku, bahan baku dalam pembuatan jenang salak suwaru dibedakan menjadi dua macam yaitu bahan baku utama dan bahan penolong. Bahan baku utama dalam pembuatan jenang salak suwaru adalah buah salak suwaru. Bahan baku buah salak suwaru dibeli dari petani salak suwaru atau membeli di pasar di sekitar tempat produksi. Bahan penolong pembuatan jenang salak suwaru yaitu tepung ketan, kelapa, dan gula pasir.

Pemilik agroindustri UD. Intan di Desa Suwaru tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan bahan baku salak suwaru maupun bahan penolong dalam pembuatan jenang salak suwaru. Hal ini dikarenakan di Desa Suwaru merupakan lokasi budidaya salak suwaru sehingga produsen jenang salak suwaru dapat dengan mudah memperoleh salak suwaru untuk diolah menjadi jenang salak suwaru. Selain itu lokasi produksi dekat dengan pasar Gondanglegi di Kabupaten Malang sehingga memudahkan juga untuk mendapatkan bahan baku penolong.

Harga bahan baku utama yaitu salak suwaru yang digunakan untuk produksi jenang salak suwaru adalah Rp. 2.500,00/kg pada saat musim panen dan Rp. 3.500,00/kg pada saat tidak musim panen. Salak suwaru yang digunakan untuk produk jenang salak suwaru adalah salak pecah dengan mutu dan kualitas yang masih bagus. Karena tujuan dari agroindustri ini adalah untuk memanfaatkan salak pecah yang masih bagus agar tidak terbuang sia-sia, sehingga dapat meningkatkan nilai tambah dari salak pecah itu sendiri. Bahan baku yang dibutuhkan untuk setiap kali proses produksi yaitu sebanyak 70 kg buah salak suwaru. Proses pengolahan hingga pemasaran membutuhkan waktu 3-4 hari.

### 5.3.3 Tenaga Kerja

Selain bahan baku dan modal, salah satu input produksi yang digunakan dalam suatu usaha adalah tenaga kerja. Tenaga kerja mempunyai peran penting dalam menjalankan usaha agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru

karena agroindustri tersebut tidak menggunakan peralatan mesin sehingga proses produksi sangat bergantung pada tenaga manusia. Jumlah tenaga yang digunakan juga menjadi acuan untuk mengklasifikasikan skala usaha. Usaha dengan jumlah tenaga kerja 1-4 disebut dengan usaha skala rumah tangga. Sedangkan untuk usaha dengan jumlah tenaga kerja 5-19 orang disebut usaha skala kecil. Untuk agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan merupakan agroindustri skala kecil karena memiliki tenaga kerja dengan jumlah 6 orang.

Tenaga kerja yang digunakan berasal dari daerah disekitar lokasi produksi yaitu di Desa Suwaru. Tenaga kerja berjumlah 6 orang terdiri dari 1 orang di bagian pengupasan salak suwaru, 2 orang di bagian pembuatan jenang salak suwaru, 2 orang di bagian pengemasan jenang salak suwaru, dan 1 orang di bagian pemasaran (distribusi) jenang salak suwaru yang sekaligus merangkap menjadi pemilik agroindustri UD. Intan. Jumlah tenaga kerja perempuan lebih banyak dibandingkan dengan tenaga kerja laki-laki. Untuk jumlah tenaga kerja perempuan adalah 4 orang dan untuk jumlah tenaga kerja laki-laki adalah 2 orang.

Jam kerja pada agroindustri jenang salak suwaru ini berbeda-beda untuk setiap bagiannya, tergantung dari jumlah bahan baku salak yang digunakan dan tenaga kerja yang digunakan. Untuk bagian pengupasan biasanya jam kerja untuk 1 kali produksi adalah sekitar 4 jam, untuk bagian pembuatan jenang salak suwaru jam kerja untuk 1 kali produksi adalah sekitar 7 jam, sedangkan untuk bagian pengemasan untuk satu kali produksi membutuhkan waktu sekitar 7 jam. Untuk bagian pemasaran, dalam memasarkan jenang salak suwaru membutuhkan waktu sekitar 7-8 jam mulai pagi sekitar pukul 09.00 hingga sore sekitar pukul 16.00.

Pada umumnya untuk sistem pembayaran upah dilakukan dengan sistem borongan (1 kali adukan). Pembayaran upah tiap tenaga kerja berbeda, rata-rata upah yang diperoleh oleh tenaga kerja sebesar Rp 20.000,00 sampai Rp 55.000,00 tiap individu, tergantung hasil kerjanya. Untuk upah tenaga kerja per individu di bagian pengupasan adalah Rp 20.000,00. Untuk upah tenaga kerja per individu di bagian pembuatan jenang salak suwaru adalah Rp 37.500,00. Sedangkan untuk upah tenaga kerja di bagian pengemasan adalah Rp 200,00/kardus, dalam 1 kali produksi menghasilkan 450 kardus. Jadi upah yang diberikan untuk 2 orang di bagian pengemasan adalah Rp 90.000,00/ 1 kali produksi. Upah tiap orang di



bagian pengemasan tidak selalu Rp 45.000,00, tetapi upah dihitung berdasarkan banyaknya kardus yang dikemas kemudian dikalikan upah mengemas per kardus yaitu Rp 200,00/ kardus. Upah untuk tenaga kerja di bagian pemasaran jenang salak suwaru adalah Rp. 55.000,00.

#### **5.3.4 Bahan Bakar**

Bahan bakar digunakan oleh agroindustri jenang salak suwaru ini untuk produksi. Bahan bakar yang digunakan oleh produsen jenang salak suwaru adalah dengan menggunakan kayu bakar dan minyak gas. Kayu bakar digunakan untuk menghemat biaya produksi, karena kayu bakar dapat diperoleh dengan mudah di sekitar rumah produsen.

#### **5.3.5 Transportasi**

Agroindustri jenang salak suwaru ini menggunakan sepeda motor sebagai alat transportasi untuk pendistribusian produk jenang salak suwaru. Penggunaan sepeda motor ini digunakan untuk pendistribusian produk jenang salak suwaru dalam jumlah banyak atau sedikit. Hal ini dikarenakan produsen tidak memiliki alat transportasi lain, selain sepeda motor. Pendistribusian produk ke daerah Malang, Batu, dan Pandaan dilakukan menggunakan sepeda motor. Dengan kapasitas jumlah maksimal sekitar 5 karton, dimana dalam 1 karton diisi sekitar 100 pak jenang salak suwaru. Sedangkan pendistribusian untuk daerah Bali dilakukan dengan menggunakan travel. Kendaraan yang digunakan sebagai operasional unit usaha ini merupakan milik pribadi pengusaha jenang salak suwaru. Jadi sepeda motor tersebut selain digunakan untuk kepentingan pribadi pemilik usaha, juga digunakan untuk keperluan produksi dan distribusi jenang salak suwaru.

#### **5.3.6 Teknologi**

Teknologi menjadi salah satu faktor yang menunjang keberlangsungan agroindustri jenang salak suwaru. Teknologi yang semakin berkembang menciptakan sesuatu yang menguntungkan bagi penggunaannya, karena semakin

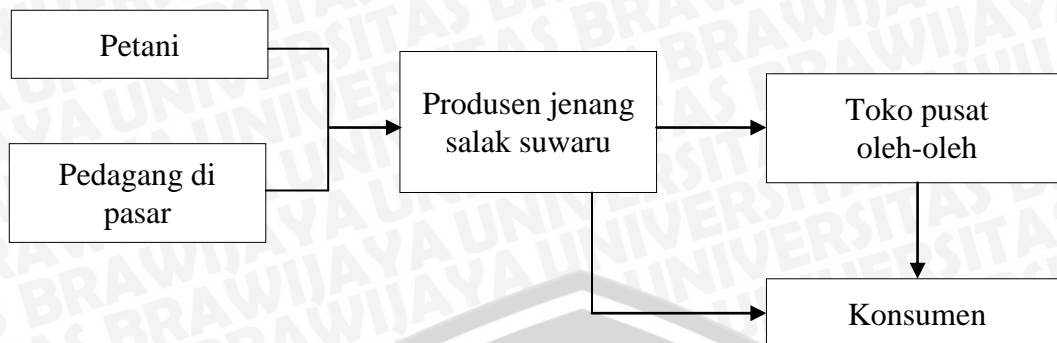
berkembangnya teknologi yang digunakan maka kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan juga semakin baik serta dapat mempengaruhi harga jual produk.

Teknologi yang digunakan dalam pembuatan jenang salak suwaru di Desa Suwaru masih menggunakan teknologi atau peralatan yang sederhana dan tidak menggunakan mesin-mesin produksi karena sebagian besar peralatan yang digunakan masih dioperasikan oleh tenaga manusia. Peralatan produksi yang digunakan oleh produsen jenang salak suwaru diperoleh dengan cara membeli di pasar atau toko. Namun ada juga peralatan yang membuat sendiri atau memesan pada orang lain, mengingat peralatan tersebut tidak tersedia di pasar atau toko seperti wajan besar/ kenceng, sutil kayu, blender, dan karton. Semua peralatan yang digunakan dalam memproduksi jenang salak suwaru meliputi wajan besar/ kenceng, sutil kayu, kayu bakar, maroon, bak plastik, blender, parutan kelapa, saringan, loyang, timbangan, pisau, telenan, plastik, isolasi, karton, kardus.

Teknologi komunikasi seperti telpon rumah dan *handphone* sudah tersedia di produsen jenang salak suwaru, sehingga mempermudah dalam berkomunikasi dengan para distributor yang ada di dalam maupun luar kota sehingga produsen dapat membangun jaringan pemasaran hingga ke berbagai kota dan juga dengan adanya telepon, pengusaha jenang salak suwaru dapat menerima pesanan jenang salak suwaru.

### 5.3.7 Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh produsen jenang salak suwaru adalah menjual produknya dengan menyuplai produk jenang salak suwaru pada toko pusat oleh-oleh yang ada di Kota Batu. Selain di kirimkan ke Kota Batu, produk jenang salak suwaru ini juga dipasarkan di kota Malang dan Bali, dan produsen juga melayani pembelian eceran langsung dirumahnya. Jalur pemasaran produk jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5. Jalur Pemasaran Produk Jenang Salak Suwaru

Produsen jenang salak suwaru mendapatkan bahan baku salak suwaru dari petani atau para pedagang di pasar. Sedangkan hasil produksi yaitu produk jenang salak suwaru dapat dijual melalui toko pusat oleh-oleh ataupun langsung dijual ke konsumen secara langsung.

### 5.3.8 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Dimana fungsi manajerial ini meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

UD. Intan yang merupakan agroindustri penghasil jenang salak suwaru ini telah menerapkan beberapa elemen dalam fungsi manajerial. Hal ini dapat terlihat dari kegiatan yang dilakukan oleh unit usaha mulai dari perencanaan hingga pengawasan. Pada tahap perencanaan agroindustri telah melakukan perencanaan yang baik mulai dari persediaan bahan baku, produksi dan pemasaran produk jenang salak suwaru. Untuk persediaan bahan baku, dalam perencanaannya tentu melihat dari kapasitas produksi, sehingga persediaan bahan baku tidak kurang atau bahkan habis. Kegiatan produksinya dilakukan sesuai dengan rencana awal yaitu jenang salak suwaru diproduksi sesuai dengan keadaan pasar. Kemudian untuk kegiatan pemasaran dilakukan menurut kebutuhan, dimana salah satunya dengan memperhatikan permintaan konsumen tetap.

Kegiatan pengorganisasian disini merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua pekerja di agroindustri tersebut dengan menetapkan pembagian kerja agar tugas masing-masing pekerja dapat berjalan dengan baik. Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif. Dalam hal

ini, agroindustri jenang salak suwaru, belum menerapkan secara baik, hal ini terlihat dari bagaimana tenaga kerja yang ada belum bekerja secara terfokus pada satu bagian, melainkan bekerja di lebih dari satu bagian, misalnya pemilik usaha juga menjadi bagian tenaga kerja yaitu bagian pemasaran jenang salak suwaru.

Kegiatan pengendalian pada agroindustri jenang salak suwaru di UD. Intan berjalan cukup baik, hal ini dilihat dari adanya koordinator harian yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap segala kegiatan dalam agroindustri jenang salak suwaru. Dimana koordinator harian yang bertugas adalah pemilik agroindustri itu sendiri. Kegiatan pengendalian ini merupakan salah satu kegiatan mengendalikan semua pekerja di agroindustri tersebut agar mau mentaati peraturan-peraturan agroindustri. Pengendalian para pekerja ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, dan pelaksanaan pekerjaan.

#### **5.4 Proses Produksi Jenang Salak Suwaru**

Proses produksi agroindustri jenang salak suwaru merupakan serangkaian kegiatan produksi mulai dari bahan baku hingga proses akhir pembuatan jenang salak suwaru. Agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang membutuhkan waktu sekitar 3-4 hari dalam sekali proses produksi. Tahapan dalam proses pembuatan jenang salak suwaru adalah:

1. Persiapan bahan baku utama

Proses pertama adalah mempersiapkan bahan baku utama dalam pembuatan jenang salak suwaru yaitu buah salak suwaru. Produsen memperoleh buah salak suwaru dengan membeli dari petani salak suwaru atau membeli di pasar disekitar tempat produksi.

2. Persiapan bahan penolong

Bahan penolong yang digunakan yaitu tepung ketan, kelapa, dan gula pasir. Produsen memperoleh tepung ketan, kelapa, dan gula pasir dengan membeli dari toko atau pasar disekitar tempat produksi.

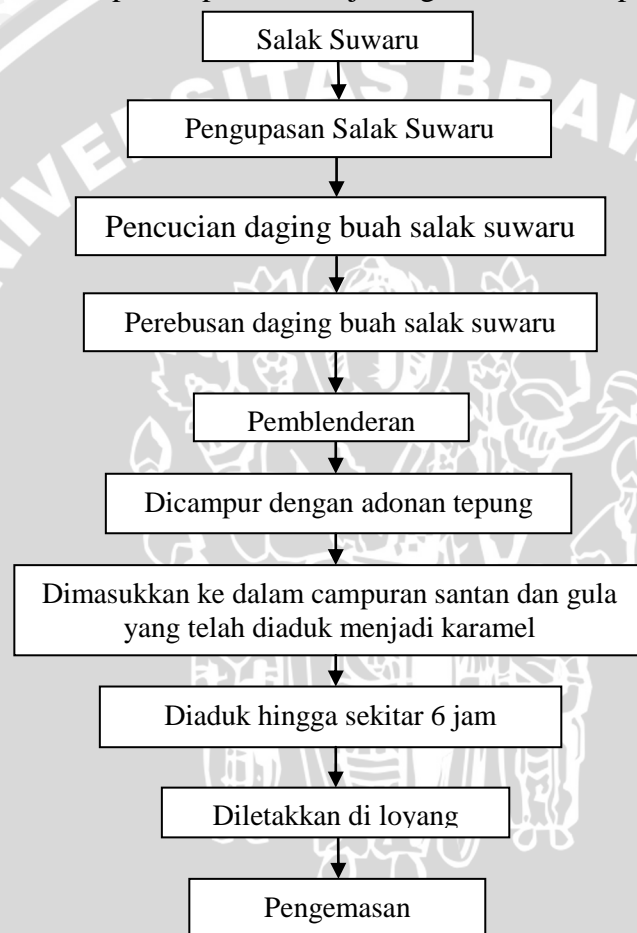
3. Persiapan alat

Pada proses pembuatan jenang salak suwaru ada beberapa peralatan yang biasa digunakan antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Wajan besar/ kenceng berfungsi sebagai tempat untuk memasak adonan jenang.
- b. Sutil kayu berfungsi sebagai alat untuk mengaduk adonan jenang salak suwaru.
- c. Kayu bakar berfungsi sebagai alat untuk bahan bakar memasak jenang dan merebus buah salak suwaru.
- d. Maroon berfungsi sebagai tempat untuk merebus buah salak suwaru.
- e. Bak plastik berfungsi sebagai tempat untuk mencampur adonan jenang salak suwaru.
- f. Blender berfungsi sebagai alat untuk menghaluskan salak suwaru yang sudah direbus.
- g. Parutan kelapa berfungsi sebagai alat untuk memarut/ menghaluskan kelapa.
- h. Saringan berfungsi sebagai alat untuk alat memeras kelapa yang telah diparut agar menghasilkan santan.
- i. Loyang berfungsi berfungsi sebagai tempat untuk meletakkan jenang salak suwaru sebelum dikemas.
- j. Timbangan berfungsi sebagai alat untuk menimbang takaran bahan-bahan yang akan digunakan untuk membuat jenang salak suwaru.
- k. Pisau berfungsi sebagai alat untuk mengiris jenang salak suwaru yang akan dikemas.
- l. Telenan berfungsi sebagai alas untuk memotong jenang salak suwaru yang akan dikemas.
- m. Plastik berfungsi sebagai alat untuk membungkus jenang salak suwaru.
- n. Isolasi berfungsi sebagai alat untuk merekatkan plastik pembungkus jenang salak suwaru.
- o. Meja berfungsi sebagai tempat untuk proses produksi yang meliputi pengirisan dan pengemasan jenang salak suwaru.
- p. Karton berfungsi sebagai tempat untuk meletakkan jenang salak suwaru yang telah dibungkus dengan plastik untuk dipasarkan.
- q. Kardus berfungsi sebagai alat untuk meletakkan karton-karton yang telah diisi jenang salak suwaru untuk dikirimkan kepada pelanggan.

#### 4. Proses Pembuatan Jenang Salak Suwaru

Pada dasarnya proses pembuatan jenang salak suwaru tidak berbeda dengan membuat jenang buah lain. Namun yang menjadi perbedaan adalah pada bahan baku yang digunakan, karena jika dalam proses pembuatan jenang salak suwaru menggunakan buah salak suwaru sebagai bahan baku utama. Pada daerah penelitian, rata-rata proses pembuatan jenang salak suwaru dimulai dari pengupasan buah salak suwaru sampai dengan pemasaran membutuhkan waktu 3-4 hari. Berikut adalah proses pembuatan jenang salak suwaru pada UD. Intan :



Gambar 6. Proses Pembuatan Jenang Salak Suwaru

Keterangan proses pembuatan :

##### a. Pengupasan Salak Suwaru

Proses pertama yang dilakukan adalah melakukan pengupasan salak suwaru. Salak suwaru dikupas kulitnya dan dibuang bijinya, sehingga yang digunakan untuk jenang salak suwaru hanyalah bagian daging buahnya saja. Salak suwaru yang digunakan untuk produk jenang salak suwaru adalah salak pecah

dengan mutu dan kualitas yang masih bagus. Meskipun yang digunakan adalah salak pecah, namun tetap harus dilakukan pemilihan salak yaitu membuang bagian-bagian yang jelek (busuk). Proses pengupasan kulit dan pembuangan biji buah salak suwaru ini dilakukan secara manual dengan menggunakan tangan. Sedangkan untuk proses penghilangan/pembuangan bagian-bagian daging buah salak suwaru yang jelek (busuk) dilakukan dengan menggunakan pisau.

b. Pencucian daging buah salak suwaru

Pencucian daging buah dengan menggunakan air bersih yang mengalir bertujuan untuk menghilangkan kotoran-kotoran yang masih melekat maupun tercampur pada daging buah selama pengupasan dan pengirisan bagian buah yang tidak terpakai.

c. Perebusan daging buah salak suwaru

Daging buah salak suwaru direbus dengan air di dalam maroon. Maroon merupakan panci berukuran besar. Kemudian maroon diletakkan di atas tungku. Cara merebusnya juga masih menggunakan cara tradisional yaitu dengan menggunakan kayu bakar dan minyak gas. Daging buah salak suwaru tersebut direbus kurang lebih selama 2 jam. Kemudian dibiarkan hingga dingin, setelah dingin air rebusannya dibuang (ditiriskan) dan daging buah salak tersebut tetap ditaruh di dalam maroon yang ditutup bagian atasnya, dibiarkan hingga keesokan harinya ( $\pm 12$  jam).

d. Pemplenderan dan dicampur dengan adonan tepung

Setelah didiamkan  $\pm 12$  jam, kemudian daging buah salak suwaru diblender sampai halus dan dicampur dengan adonan tepung. Setelah selesai memblender daging buah salak suwaru dan mencampur dengan tepung, kemudian menyiapkan santan untuk direbus sampai keluar minyak. Perebusan santan tersebut dilakukan di dalam wajan besar/kenceng. Setelah itu dimasukkan gula sambil terus diaduk hingga menjadi karamel.

e. Pencampuran adonan tepung+salak dan karamel santan+gula

Setelah campuran santan dan gula menjadi karamel, kemudian dimasukkan adonan tepung dan daging buah salak suwaru yang sudah diblender. Kemudian diaduk hingga mengental menjadi jenang. Proses pengadukan dilakukan sekitar 4-5 jam.

f. Diletakkan di loyang

Setelah diaduk hingga menjadi jenang kemudian jenang salak suwaru tersebut diletakkan di dalam loyang-loyang kecil dan dibiarkan hingga dingin sampai keesokan hari.

g. Pengemasan

Proses terakhir yang dilakukan dalam pembuatan jenang salak suwaru adalah pengemasan. Jenang salak suwaru yang telah diletakkan di dalam loyang-loyang kecil dipotong menggunakan pisau dan dibungkus dengan menggunakan plastik putih bening. Setelah dibungkus dengan plastik putih bening yang dibentuk lonjong kemudian dimasukkan di dalam kardus. 1 pack kardus diisi 12 biji jenang salak suwaru.

### **5.5 Analisis Nilai Tambah Agroindustri Jenang Salak Suwaru**

Analisis nilai tambah bertujuan untuk menjawab tujuan pertama yaitu mengetahui besarnya nilai tambah pada agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Nilai tambah merupakan suatu kegiatan untuk menambah nilai guna dan bentuk dari suatu komoditas pertanian dalam hal ini salak suwaru melalui pengolahan. Analisis nilai tambah pada agroindustri jenang salak suwaru digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah setelah dilakukan proses pengolahan lebih lanjut sehingga nilai produk menjadi lebih tinggi daripada sebelum dilakukan pengolahan. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai perkiraan nilai tambah pada agroindustri jenang salak suwaru, imbalan bagi tenaga kerja, dan imbalan bagi modal yang merupakan keuntungan produsen jenang salak suwaru.

Analisis nilai tambah agroindustri jenang salak suwaru menggunakan metode Hayami dalam Sudiyono (2002) yang dimulai dari tahap pengolahan sampai produk jadi dan siap dipasarkan kepada konsumen. Melalui metode ini, dapat diketahui berapa nilai dari suatu output terhadap satu kilogram bahan baku utama yang digunakan setelah mengalami pengolahan dengan memperhitungkan biaya bahan baku, upah tenaga kerja, serta input pendukung. Serta distribusi nilai tambah terhadap tenaga kerja dan balas jasa atau imbalan bagi pemilik faktor produksi dalam hal ini pengusaha agroindustri jenang salak suwaru.



Sebelum menganalisis nilai tambah pada agroundustri jenang salak suwaru UD. Intan, terlebih dahulu dilakukan perhitungan biaya variabel dalam agroindustri tersebut. Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya selalu berubah berdasarkan kapasitas produksi. Biaya variabel meliputi biaya tenaga kerja, biaya bahan baku utama yaitu salak suwaru, serta biaya bahan penolong yaitu tepung ketan, kelapa, gula pasir, kemasan, kardus, listrik, kayu bakar, dan air. Berdasarkan jumlah dari biaya tetap dan biaya variabel dapat diketahui total biaya yang digunakan dalam satu kali proses produksi. Macam-macam biaya tetap dan biaya variabel di UD. Intan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 15. Biaya Variabel Satu Kali Produksi di Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

No.	Keterangan	Jumlah	Harga	Biaya
1.	Salak suwaru (kg)	70	3.500	245.000
2.	Tenaga kerja (HOK)	5,57	43.088	240.000
3.	Tepung ketan (kg)	10	12.000	120.000
4.	Kelapa (kg)	15	3.000	45.000
5.	Gula pasir (kg)	35	10.500	367.500
6.	Kemasan	450	100	45.000
7.	Kardus	450	250	112.500
8.	Listrik (jam)	1	2.000	2.000
9.	Kayu bakar (per produksi)		2.500	2.500
10.	Air (liter)	20	500	10.000
	Total			Rp 1.189.500

Sumbangan input lain :

$$= \frac{\text{Tepung ketan} + \text{kelapa} + \text{gula pasir} + \text{kemasan} + \text{kardus} + \text{listrik} + \text{kayu bakar} + \text{air}}{\text{Kapasitas bahan baku}}$$

$$= \frac{120.000 + 45.000 + 367.500 + 45.000 + 112.500 + 2.000 + 2.500 + 10.000}{70}$$

$$= \frac{704.500}{70}$$

$$= 10.064,29$$

$$= \text{Rp } 10.064,29$$

Sumbangan input lain adalah semua bahan tambahan dan peralatan (biaya variabel) yang diperlukan dalam pembuatan jenang salak suwaru yang habis dalam satu kali proses produksi yang terdiri dari tepung ketan, kelapa, gula pasir,

kemasan, kardus, listrik, kayu bakar, dan air. Kemudian dari penjumlahan biaya variabel tersebut dibagi dengan jumlah bahan baku yang diperlukan dalam satu kali proses produksi sebanyak 70 kg. Sehingga diperoleh besarnya sumbangan input lain sebesar Rp 10.064,29.

Perhitungan nilai tambah jenang salak suwaru di UD. Intan dilakukan dalam 1 kali proses produksi yaitu sekitar 3-4 hari. Satuan untuk bahan baku salak dan output yang dihasilkan menggunakan satuan kilogram. Berdasarkan analisis nilai tambah tersebut terdapat serangkaian perhitungan untuk mengetahui besarnya nilai tambah, rasio nilai tambah, imbalan tenaga kerja dan keuntungan dalam setiap kilogram salak dengan memperhitungkan input lain, harga bahan baku, dan upah tenaga kerja. Analisis nilai tambah pada agroindustri jenang salak suwaru untuk satu kali proses produksi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16. Nilai Tambah Per Satu Kali Produksi Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

No	Uraian, input, output, harga	Rumus	Hasil
1.	Hasil produksi (kg/ proses produksi)	A	55,35
2.	Bahan baku (kg/satu kali proses produksi)	B	70
3.	Tenaga kerja (HOK)	C	5,57
4.	Faktor konversi	$A/B = M$	0,79
5.	Koefisien tenaga kerja	$C/B = N$	0,08
6.	Harga produk (Rp/kg)	D	32.000
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	E	43.088
	Pendapatan		
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	F	3.500
9.	Sumbangan input lain (Rp/kg)	G	10.064,29
10.	Nilai produk (Rp/kg)	$M \times D = K$	25.302,86
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$K - F - G = I$	11.738,57
	b. Rasio nilai tambah (%)	$(I/K) \times 100\% = H$	46,39
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$N \times E = P$	3.428,57
	b. Bagian tenaga kerja (%)	$(P/I) \times 100\% = L$	29,21
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	$I - P = R$	8.309,99
	b. Tingkat keuntungan (%)	$(R/I) \times 100\% = Q$	70,79

Sumber : Data Primer, 2013 (diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk produk jenang salak suwaru dalam satu kali produksi membutuhkan bahan baku sebesar 70 kg salak/ produksi. Dengan rata-rata bahan baku tersebut, dihasilkan produk jenang salak suwaru

sebanyak 55,35 kilogram yang sebanding dengan 450 unit kemasan/ produksi. Satu kilogram salak suwaru dapat menghasilkan jenang salak suwaru sebanyak 8 pack yang memiliki berat 123 gram/ pak. Nilai faktor konversi yaitu perbandingan antara input dan output yang menunjukkan bahwa setiap penggunaan satu kilogram salak suwaru akan menghasilkan 0,79 kilogram jenang salak suwaru.

Selain faktor konversi, koefisien tenaga kerja juga dihitung dalam analisis nilai tambah. Besarnya nilai koefisien tenaga kerja menunjukkan besarnya sumbangan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mengolah satu kilogram salak menjadi jenang salak suwaru. Koefisien tenaga kerja diperoleh dari pembagian antara tenaga kerja dengan bahan baku salak suwaru yang menghasilkan nilai sebesar 0,08. Hal tersebut berarti untuk mengolah satu kilogram bahan baku salak suwaru menjadi jenang salak suwaru diperlukan curahan tenaga kerja sebesar 0,08 jam. Harga untuk satu kilogram jenang salak suwaru adalah Rp 32.000,00. Harga produk jenang salak suwaru mempengaruhi besarnya nilai produk. Nilai produk didapatkan dari perkalian antara harga produk dengan faktor konversi. Nilai produk jenang salak suwaru Rp 25.302,86 tiap kilogram jenang salak suwaru.

Dalam perhitungan nilai tambah, nilai produk diperlukan untuk melihat besarnya nilai tambah dari pengolahan bahan mentah yaitu salak suwaru menjadi jenang salak suwaru. Nilai tambah merupakan hasil pengurangan antara nilai produk dengan harga bahan baku dan sumbangan input lain selain tenaga kerja. Nilai tambah jenang salak suwaru adalah Rp 11.738,57 tiap satu kilogram salak suwaru. Perhitungan nilai tambah ini dipengaruhi oleh biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku utama salak suwaru, nilai produk, dan biaya input lainnya. Kemudian untuk rasio nilai tambah bagi produk jenang salak suwaru memiliki rasio nilai tambah 46,39%. Hal ini berarti bahwa presentase nilai tambah tersebut merupakan hasil penambahan nilai dari pengolahan terhadap bahan baku utama yaitu salak suwaru.

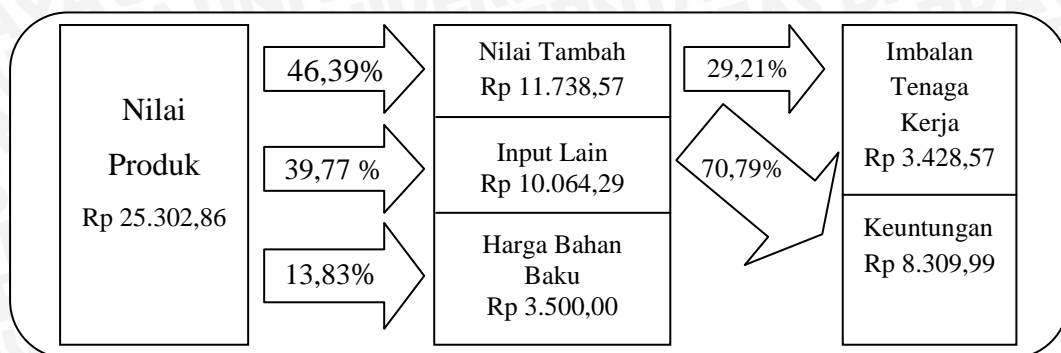
Besarnya nilai tambah yang didapatkan dari pengolahan kemudian akan didistribusikan untuk imbalan tenaga kerja dan keuntungan bagi agroindustri. Imbalan tenaga kerja adalah sebesar Rp 3.428,57. Imbalan tenaga kerja dalam analisis nilai tambah ini dipengaruhi koefisien tenaga kerja dan upah rata-rata. Koefisien tenaga kerja ini menyatakan perbandingan antara input tenaga kerja

dengan bahan baku salak suwaru yang digunakan. Dalam penelitian ini dianalisis penggunaan tenaga kerja per satu kali produksi, dimana proses produksi dilakukan 3-4 hari. Imbalan tenaga kerja sama dengan hasil kali antara koefisien tenaga kerja dengan upah rata-rata. Oleh karena jumlah tenaga kerja yang diserap per kilogram salak sangat kecil, maka pendapatan tenaga kerja juga menjadi kecil. Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa tenaga kerja yang digunakan dalam proses produksi sebagian besar adalah tenaga kerja wanita yang berasal dari masyarakat di sekitar agroindustri. Walaupun imbalan tenaga kerja tidak terlalu besar, namun tetap saja dapat menambah pendapatan mereka, karena rata-rata mereka hanyalah ibu rumah tangga. Sehingga dengan adanya imbalan tenaga kerja tersebut dapat digunakan untuk membantu meringankan beban keluarga. Tenaga kerja di agroindustri UD. Intan ini dibayar secara borongan setiap satu kali proses produksi jenang salak suwaru. Dengan kondisi yang demikian ini, maka pangsa tenaga kerja pada agroindustri jenang salak suwaru relatif kecil. Jadi pada agroindustri jenang salak suwaru ini mementingkan alokasi pendapatan dari faktor manajemen, yaitu berupa nilai tambah agroindustri.

Keuntungan yang diperoleh agroindustri jenang salak suwaru Rp 8.309,99 per satu kilogram bahan baku salak suwaru yang diolah. Keuntungan ini telah dikurangi dengan semua biaya variabel. Sehingga dengan adanya pengolahan jenang salak suwaru dapat meningkatkan keuntungan jika dibandingkan dengan penjualan buah salak suwaru dalam bentuk segar yaitu Rp 3.500,00 per kilogram.

Untuk satu kali produksi yang membutuhkan bahan baku salak suwaru sebanyak 70 kilogram, maka keuntungan yang diperoleh oleh produsen adalah  $Rp\ 8.309,99 \times 70 = Rp\ 581.700,00$ . Sedangkan apabila salak suwaru dijual dalam bentuk segar akan memberikan pendapatan sebanyak  $70\ kilogram \times Rp\ 3.500,00 = Rp\ 245.000,00$ . Dalam 1 bulan UD. Intan memproduksi jenang salak sebanyak 6 kali, sehingga total keuntungan yang diperoleh sebesar  $Rp\ 581.700 \times 6 = Rp\ 3.490.200,00$ . Keuntungan ini jauh lebih besar dibandingkan penjualan buah salak dalam bentuk segar yaitu  $Rp\ 245.000,00 \times 6 = Rp\ 1.470.000,00$ . Dengan adanya keuntungan yang cukup banyak tersebut akan membuat produsen memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan usahanya. Pembagian atau alir

distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja dan keuntungan pada produksi jenang salak suwaru per proses produksi dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 7. Distribusi Nilai Tambah Bagi Pendapatan Tenaga Kerja Serta Keuntungan pada Produksi Jenang Salak Suwaru di UD. Intan Per Proses Produksi

Nilai tambah yang dihasilkan dari setiap kilogram salak suwaru adalah Rp 11.738,57 atau 46,40% dari nilai produk. Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram salak suwaru yang diolah adalah Rp 3.428,57 atau 29,21 % dari nilai tambah yang diperoleh. Dari perhitungan lebih lanjut menunjukkan keuntungan yang diterima pengusaha sebesar Rp 8.309,99 dan tingkat keuntungan sebesar 70,79% dari nilai tambah atau 32,84% dari nilai produk. Keuntungan 32,84% dari nilai produk didapatkan dari keuntungan dibagi nilai produk kemudian dikali 100% ( $\text{Rp } 8.309,99 : \text{Rp } 25.302,86 \times 100\%$ ). Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Rp 1 dari nilai produk, akan meningkatkan keuntungan sebesar Rp 0,3284).

Pada hasil penelitian didapatkan bahwa rasio nilai tambah untuk produk jenang salak suwaru sebesar 46,39% atau sebesar Rp 11.738,57 per kilogram. Berdasarkan literatur (Hermawatie, 1998 dalam Zufriidha, 2010) apabila rasio nilai tambah lebih dari 40% tergolong rasio nilai tambah tinggi. Hal ini menunjukkan kesesuaian hasil penelitian dengan hipotesis pertama yaitu bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan menghasilkan nilai tambah yang tinggi. Nilai tambah yang tinggi dapat menjadi tolak ukur dalam pengembangan usaha seperti pada agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah tinggi artinya produk layak untuk dikembangkan dan perolehan keuntungan bagi pengusaha serta lapangan kerja baru dapat tersedia.

## 5.6 Strategi Pengembangan

Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang merupakan industri skala kecil yang keberadaannya memiliki dampak positif bagi perekonomian desa. Agroindustri tersebut mampu menyerap tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran. Namun hingga saat ini masih terdapat kendala-kendala yang dapat menghambat proses produksi. Sehingga perlu adanya strategi yang harus dilakukan oleh pemilik agroindustri jenang salak suwaru agar usaha yang dijalankan terus bertahan dan dapat meningkatkan skala usahanya.

Pengembangan usaha dapat didasarkan pada keadaan lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Keberhasilan dalam menentukan strategi sangat ditentukan oleh ketelitian dalam menyadari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta mampu melihat peluang dan ancaman yang akan di hadapi.

### 5.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan dari dalam agroindustri berupa kekuatan dan kelemahan. Sumber data yang digunakan dalam penentuan lingkungan internal merupakan variabel kekuatan dan kelemahan. Pada tabel 23 merupakan tabel analisis lingkungan internal pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang.

Tabel 17. Penentuan Variabel Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

No.	Faktor Kekuatan
1.	Pengalaman pengusaha
2.	Tenaga kerja terampil
3.	Produk tidak menggunakan pengawet
4.	Adanya merk dan label pada produk
5.	Daya tahan produk
6.	Kemudahan mendapat bahan baku
7.	Keuntungan yang didapatkan cukup banyak
No.	Faktor Kelemahan
1.	Modal terbatas
2.	Pembukuan/administrasi
3.	Terbatasnya kepemilikan sarana transportasi
4.	Tenaga pemasar terbatas
5.	Teknologi sederhana

Sumber : Data Primer Diolah 2013

Berdasarkan data internal agroindustri jenang salak suwaru yang diperoleh dapat diketahui variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan.

1. Kekuatan

- a. Pengalaman Pengusaha

Pengalaman pengusaha merupakan keahlian yang dapat diukur dengan lamanya seseorang menekuni usahanya. Pengalaman pengusaha agroindustri jenang salak suwaru dalam dunia bisnis selama 9 tahun dan didorong oleh keterampilan yang dimiliki pengusaha dalam mengolah berbagai jenis makanan memberikan peluang bagi pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Pengalaman dan keterampilan yang dimiliki pengusaha ini didukung oleh adanya program dari Dinas Pertanian dan Dinas Perindustrian Kabupaten Malang tentang pemanfaatan hasil pertanian dalam rangka meningkatkan nilai tambah produk olahan pertanian. Lamanya usaha tersebut menjadi kekuatan karena pengusaha sudah mempunyai tempat pemasaran sendiri dan mendapat kepercayaan dari pemasok. Namun, pengalaman saja belum cukup untuk mendukung usaha ini berkembang. Kemampuan untuk menambah pengetahuan dan mengasah kemampuan perlu ditingkatkan oleh pengusaha melalui kegiatan pelatihan dan penyuluhan. Untuk itu diperlukan peranan lembaga pemerintah dan penyuluh untuk peduli pada pengembangan agroindustri jenang salak suwaru.

- b. Tenaga Kerja Terampil

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menjalankan usaha. Untuk menjalankan proses produksi tenaga kerja dituntut untuk memiliki keterampilan, sehingga dalam menjalankan proses produksi olahan khususnya untuk produk jenang salak suwaru tidak mengalami kesulitan yang menghambat berlangsungnya proses produksi. Dari hasil wawancara, pemilik agroindustri mengatakan bahwa tenaga kerja yang ada di agroindustri tersebut tergolong tenaga kerja yang sudah berpengalaman dalam memproduksi jenang salak suwaru, sehingga tetap dapat menjaga kualitas hasil produksi. Dalam pelaksanaan proses produksi ini tenaga kerja di UD. Intan rata-rata sudah bekerja di agroindustri tersebut lebih dari 5 tahun. Tenaga kerja yang bekerja di agroindustri ini rata-rata lulusan SMP, SMA, dan ada juga yang lulusan perguruan tinggi. Dengan lama bekerja di agroindustri jenang salak suwaru yang sudah

lebih dari 5 tahun, membuat para pekerjanya sudah terampil di bagian masing-masing. Selain itu, mereka selalu melakukan pekerjaannya dengan baik.

c. Produk Tidak Menggunakan Pengawet

Penggunaan bahan yang 100% alami dari salak suwaru merupakan salah satu kekuatan agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, pemilik agroindustri mengatakan dalam proses pembuatan jenang salak suwaru tidak ada bahan pengawet. Bahan tambahan yang diberikan hanyalah santan, gula pasir, dan tepung ketan, tanpa penambahan essence. Hal ini juga merupakan nilai jual tersendiri dari produk jenang salak suwaru yang dihasilkan oleh UD. Intan. Sehingga jenang salak suwaru yang dihasilkan oleh agroindustri UD. Intan yang berada di Desa Suwaru aman untuk dikonsumsi. Dengan penggunaan bahan alami, konsumen tidak perlu merasa khawatir dalam mengonsumsi jenang salak suwaru.

d. Adanya Merk dan Label Pada Produk

Merek merupakan nama atau simbol yang digunakan pada produk untuk dapat memperkenalkan produk kepada konsumen dan tujuan pemberian nama atau merek ini adalah untuk membedakannya dengan produk lain. Sedangkan label merupakan bagian dari sebuah produk yang memberikan informasi tentang produk. Berdasarkan hasil pengamatan pada UD. Intan, dapat diketahui bahwa produk yang dihasilkan tersebut memiliki merek dan label yang tercantum pada kemasan produk jenang salak suwaru. Pada agroindustri UD. Intan menggunakan merek dagang "INTAN" sebagai identitas produk jenang salak suwaru. Adanya pemberian merek dagang ini, sangat membantu dalam promosi produk agar produk jenang salak suwaru ini lebih dikenal masyarakat. Untuk pemberian label pada produk agroindustri UD. Intan ini, label yang disertakan pada kemasan ini memberikan informasi mengenai komposisi produk dan nomor ijin usaha.

e. Daya Tahan Produk

Produk jenang salak suwaru, merupakan produk jenang buah yang memiliki rasa manis seperti kebanyakan jenang lainnya. Buah salak segar hanya bertahan paling lama 1 minggu, setelah itu akan busuk dan tidak dapat dinikmati. Setelah diolah menjadi jenang salak suwaru tentu buah salak memiliki daya tahan produk yang jauh lama yaitu sekitar 8 bulan. Untuk kemasan jenang salak suwaru



menggunakan plastik putih bening. Setelah dibungkus dengan plastik putih bening yang dibentuk lonjong kemudian dimasukkan di dalam kardus.

f. Kemudahan mendapat bahan baku

Bahan baku untuk membuat produk jenang salak suwaru ini adalah buah salak suwaru segar. Letak agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan yang berada di Desa Suwaru memudahkan dalam mendapat bahan baku, karena di Desa Suwaru merupakan sentra penanaman tanaman salak suwaru. Bahan baku salak suwaru yang digunakan oleh UD. Intan untuk dibuat menjadi jenang salak suwaru berasal dari para petani salak suwaru di Desa Suwaru ataupun di Kecamatan Pagelaran, dan terkadang pemilik agroindustri UD. Intan membeli kepada tengkulak di pasar.

g. Keuntungan yang didapatkan cukup banyak

Berdasarkan hasil analisis nilai tambah, menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh UD. Intan cukup banyak. Dalam satu kali produksi jenang salak suwaru menghasilkan nilai tambah tinggi yang lebih dari 40%, yaitu 46,39% atau sekitar Rp 11.738,57 per kilogram salak suwaru. Dari total nilai tambah sebesar Rp 11.738,57, sekitar Rp 3.428,57 digunakan untuk imbalan tenaga kerja dan Rp 8.309,99 digunakan untuk imbalan bagi modal yang merupakan keuntungan produsen jenang salak suwaru. Sehingga untuk satu kali produksi yang membutuhkan bahan baku salak suwaru sebanyak 70 kilogram, maka keuntungan yang diperoleh oleh produsen adalah  $Rp\ 8.309,99 \times 70 = Rp\ 581.700,00$ . Sedangkan apabila salak suwaru dijual dalam bentuk segar akan memberikan pendapatan sebanyak 70 kilogram  $\times Rp\ 3.500,00 = Rp\ 245.000,00$ . Dalam 1 bulan UD. Intan memproduksi jenang salak sebanyak 6 kali, sehingga total keuntungan yang diperoleh sebesar  $Rp\ 581.700 \times 6 = Rp\ 3.490.200,00$ . Keuntungan ini jauh lebih besar dibandingkan penjualan buah salak dalam bentuk segar yaitu  $Rp\ 245.000,00 \times 6 = Rp\ 1.470.000,00$ . Dengan adanya keuntungan yang cukup banyak tersebut akan membuat produsen memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan usahanya.

2. Kelemahan
  - a. Modal Terbatas

Modal usaha memang menjadi masalah yang utama melatarbelakangi kurang berkembangnya agroindustri di daerah pedesaan, karena untuk melakukan sebuah usaha tentu saja membutuhkan modal yang tidak sedikit. Modal yang dimiliki agroindustri jenang salak suwaru ini terbatas, dikarenakan modal yang digunakan pengusaha adalah modal sendiri dan produsen tidak melakukan pinjaman modal ke bank/ ke tempat peminjaman uang yang lain. Produsen tidak melakukan peminjaman modal karena proses administrasi dan prosedur yang harus dilewati rumit dan memerlukan waktu yang lama. Agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan ini mendapatkan bantuan modal dari pemerintah berupa alat-alat produksi jenang salak suwaru, yaitu mesin parutan kelapa. Modal pertama yang digunakan untuk menjalankan usaha ini pada tahun 2004 berjumlah sekitar Rp. 250.000,00. Karena adanya keterbatasan modal usaha, di agroindustri ini masih menggunakan peralatan sederhana yang rata-rata dioperasikan oleh tenaga manusia. Selain itu, karena adanya keterbatasan modal, dalam proses pemasarannya juga masih menggunakan sepeda motor karena pemilik agroindustri belum mampu untuk membeli mobil.

- b. Pembukuan/ Administrasi

Segala kegiatan proses produksi hingga pemasaran, tentu memerlukan pencatatan. Setiap pengeluaran, pemasukan serta permintaan yang berhubungan dengan produk jenang salak suwaru harus dicatat secara terperinci agar memudahkan dalam menjalankan usaha agroindustri jenang salak suwaru. Kegiatan pencatatan atau administrasi pada UD. Intan mengenai semua biaya dan pendapatan agroindustri masih dilakukan secara manual hanya dengan menulis dalam sebuah buku dan pemilik agroindustri juga belum memanfaatkan teknologi, seperti penggunaan komputer. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja unit usaha ini kurang familiar atau kurang terbiasa terhadap penggunaan perangkat komputer dan juga tidak adanya tenaga kerja khusus dalam hal pembukuan/ administrasi keuangan pada agroindustri tersebut. Adanya keterbatasan modal menyebabkan pengusaha belum bisa membeli komputer untuk kegiatan agroindustri.

c. Terbatasnya Kepemilikan Sarana Transportasi

Alat transportasi untuk pemasaran produk suatu agroindustri sangat penting. Namun kenyataannya pada agroindustri jenang salak UD. Intan ini, kendaraan yang dimiliki untuk keperluan distribusi sangat terbatas. Kendaraan yang digunakan untuk kegiatan pemasaran ini menggunakan kendaraan sepeda motor yang merupakan milik pribadi produsen. Pendistribusian produk ke daerah Malang, Batu, dan Pandaan dilakukan menggunakan sepeda motor. Dengan kapasitas jumlah maksimal sekitar 5 karton, dimana dalam 1 karton diisi sekitar 100 pak jenang salak suwaru. Sedangkan pendistribusian untuk daerah Bali dilakukan dengan menggunakan travel. Terbatasnya jumlah kendaraan yang digunakan ini terkadang mempengaruhi lambatnya produk jenang salak sampai di konsumen karena produk yang diminta tidak sampai tepat waktu.

d. Tenaga Pemasar Terbatas

Tenaga pemasar merupakan orang yang dapat meningkatkan volume penjualan atau memperluas pasar yang belum terjangkau. Tenaga pemasar dalam agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan hanya ada 1 orang, yaitu pemilik agroindustri itu sendiri. Kendaraan yang digunakan adalah sepeda motor yang memiliki keterbatasan kapasitas yang diangkut.

e. Teknologi Sederhana

Berdasarkan pengamatan di lapang, peralatan yang digunakan hampir seluruh dalam proses produksi dilakukan dengan tangan manusia yaitu mulai dari pembuatan adonan, pengadukan adonan, hingga pengemasan. Hal ini menyebabkan hasil yang didapatkan tidak bisa besar. Kemampuan memproduksi dengan peralatan tersebut hanya sebesar 55,35 kg jenang salak suwaru per satu kali produksi walaupun jam kerja perharinya sudah cukup lama yaitu  $\pm$  6-7 jam.

### 5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar agroindustri yang meliputi peluang dan ancaman. Sumber data eksternal yang menjadi variabel peluang dan ancaman pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang adalah :

Tabel 18. Penentuan Variabel Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

No.	Faktor Peluang
1.	Ketersediaan bahan baku
2.	Perluasan pasar
3.	Dukungan pemerintah daerah
4.	Ketersediaan tenaga kerja yang banyak
No.	Faktor Ancaman
1.	Adanya pesaing dari daerah lain
2.	Banyak produk substitusi

Sumber : Data Primer Diolah 2013

1. Faktor Peluang

a. Ketersediaan Bahan Baku

Bahan baku untuk membuat produk jenang salak suwaru adalah buah salak suwaru segar. Ketersediaan baku menjadi hal yang penting dalam proses produksi jenang salak suwaru. Permintaan yang tinggi setiap tahunnya harus ditunjang dengan tersedianya bahan baku. Jika ketersediaan bahan baku terhambat, maka akan mempengaruhi berkurangnya keuntungan yang diperoleh UD. Intan. Letak agroindustri UD. Intan yang berada di wilayah Desa Suwaru menjadi salah satu faktor adanya ketersediaan bahan baku, karena di desa tersebut merupakan daerah budidaya salak suwaru. Bahan baku salak yang digunakan oleh UD. Intan berasal dari para petani di Desa Suwaru yang menanam salak suwaru. Data dari dinas pertanian menunjukkan ketersediaan bahan baku jenang salak suwaru yaitu buah salak suwaru cukup tinggi. Pada tahun 2012, produksi buah salak suwaru di Kecamatan Pagelaran sebanyak 57.858 kuintal. Dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 19. Hasil Panen Salak Suwaru di Kecamatan Pagelaran Tahun 2012

Triwulan	Tanaman Hasil (rumpun)	Produksi (kwintal)
Triwulan I	364.300	10.929
Triwulan II	364.300	10.929
Triwulan IV	364.300	36.000
Jumlah Produksi (kwintal)		57.858

Sumber : Dinas Pertanian Kabupaten Malang

b. Perluasan Pasar

Pasar yang dimaksudkan disini adalah jangkauan untuk memasarkan jenang salak suwaru. Produk jenang salak suwaru yang saat ini hanya dipasarkan di wilayah Malang, Batu, Pandaan, dan Bali memiliki peluang untuk memperluas pasar ke hingga di luar kota Malang dan di luar daerah Jawa Timur. Misalnya ke daerah-daerah kunjungan wisata yang menjadi andalan di Indonesia, seperti di Bandung atau Jogja dengan menggunakan identitas Desa Suwaru, dimana nama Desa Suwaru yang telah dikenal sebagai daerah pembudidayaan salak suwaru menjadi salah satu keuntungan untuk memasarkan produk jenang salak suwaru.

c. Dukungan Pemerintah Daerah

Dukungan yang diberikan pemerintah daerah terhadap agroindustri jenang salak suwaru berupa bantuan alat-alat produksi untuk mengolah jenang salak suwaru. Bantuan peralatan yang diberikan oleh dinas pertanian dan dinas perindustrian adalah mesin parutan kelapa. Selain itu pemerintah daerah juga membantu mempromosikan mengenai salak suwaru dan membantu pemasaran produk jenang salak suwaru produksi UD. Intan yang dilakukan melalui website kecamatan pagelaran yaitu <http://pagelaran.malangkab.go.id>.

d. Ketersediaan Tenaga Kerja yang Banyak

Masyarakat di sekitar wilayah agroindustri jenang salak suwaru ini mayoritas adalah ibu rumah tangga yang tidak bekerja atau sehari-harinya hanya membantu suami di sawah/ ladang. Tenaga kerja mayoritas di agroindustri ini adalah tenaga kerja wanita, sehingga para wanita di agroindustri tersebut merupakan tenaga kerja potensial karena wanita diberdayakan dengan adanya agroindustri jenang salak suwaru ini. Kebanyakan dari mereka yang menganggur ingin bekerja untuk menambah penghasilan keluarga. Sehingga pemberdayaan perempuan secara tidak langsung dilakukan dengan adanya agroindustri jenang salak suwaru ini. Karena jam kerja yang cukup fleksibel maka pekerjaan ini cukup diminati oleh kaum perempuan. Selain perempuan, terdapat lelaki yang bekerja di bidang ini tetapi jumlahnya tidak sebanyak kaum wanita. Tersedianya tenaga kerja yang banyak merupakan peluang untuk pengembangan agroindustri tersebut.

## 2. Faktor Ancaman

### a. Adanya Pesaing dari Daerah Lain

Pesaing dari agroindustri jenang salak suwaru ini merupakan produsen jenang buah yang berada di sekitar Desa Suwaru atau di luar kota, seperti jenang buah yang banyak dihasilkan di Kota Batu. Selain itu, pesain juga dapat berasal dari agroindustri yang mengolah berbagai macam produk olahan salak seperti keripik salak. Produk olahan salak seperti keripik salak sudah banyak yang beredar di pasaran. Hal ini menjadikan persaingan semakin kompetitif. Untuk agroindustri pesaing skala besar yang memasarkan produknya secara nasional merupakan kompetitor yang kuat karena memiliki teknologi produksi yang lebih modern dan promosi yang lebih banyak.

### b. Banyak Produk Substitusi

Produk jenang salak suwaru ini merupakan makanan ringan yang biasanya menjadi makanan untuk camilan selain makanan pokok. Banyaknya produk *snack* (makanan ringan) yang ada dipasaran mengakibatkan produk jenang salak suwaru ini kurang diminati. Biasanya jenang salak suwaru ini menjadi makanan oleh-oleh kunjungan wisata, dimana konsumen membawakan produk jenang salak suwaru untuk oleh-oleh sebagai ciri khas suatu daerah, karena jenang salak suwaru merupakan produk khas dari Desa Suwaru di Kabupaten Malang, dimana di Desa tersebut merupakan sentra pembudidayaan saak suwaru di Kabupaten Malang. Makanan ringan yang menjadi pesaing dari produk jenang salak suwaru sudah beredar luas dipasaran dan telah memiliki pasarnya sendiri, terlebih makanan ringan tersebut telah dikenal oleh konsumen dan iklannya muncul di televisi. Dengan adanya fungsi yang sama yaitu sebagai camilan menyebabkan produk jenang salak ini kurang diminati.

## 5.6.3 Penentuan Bobot Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

### 1. Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Penentuan bobot analisis faktor internal diperoleh dengan menggunakan matriks urgensi. Caranya adalah membandingkan antar variabel pada faktor internal seperti faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana membandingkan variabel

mana yang lebih utama diantara variabel yang ada. Selanjutnya dijumlah dan dipresentase. Bobot evaluasi faktor internal dapat dilihat pada lampiran 1.

Berdasarkan lampiran 1, pada penentuan bobot lingkungan internal kekuatan (*strength*) yang paling tinggi adalah adanya merk dan label pada produk yang memiliki bobot sebesar 13,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa merk dan label pada produk jenang salak suwaru menjadi faktor yang paling perlu untuk diperhatikan dalam mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan. Karena dengan adanya label dan merk produk akan memudahkan konsumen untuk mengenali produk jenang salak suwaru produksi UD. Intan dan dapat membedakannya dengan produk lain. Biasanya dalam mencari sebuah produk, pada saat konsumen menyukai produk tersebut untuk pembelian di kemudian hari konsumen akan menghafalkan merknya karena lebih mudah diingat. Sedangkan untuk pemberian label seperti komposisi dan nomor ijin usaha akan membuat konsumen percaya terhadap produk tersebut karena aman untuk dikonsumsi.

Pada penentuan bobot lingkungan internal faktor kelemahan (*weakness*) yang paling tinggi adalah modal yang terbatas dengan bobot 15,2 %. Hal ini menunjukkan dengan adanya modal yang terbatas membuat pemilik agroindustri belum dapat mengembangkan usahanya menjadi usaha yang lebih besar. Modal untuk agroindustri ini berasal dari modal pribadi tanpa adanya pinjaman dari pihak lain.

## 2. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Penentuan bobot analisis faktor eksternal diperoleh dengan menggunakan matriks urgensi. Caranya adalah membandingkan antar variabel pada faktor eksternal seperti faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana membandingkan variabel mana yang lebih utama diantara variabel yang ada. Selanjutnya dijumlah dan dipresentase. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 2.

Berdasarkan lampiran 2, pada penentuan bobot lingkungan eksternal peluang (*opportunities*) yang paling tinggi adalah ketersediaan bahan baku yang memiliki bobot sebesar 33,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya ketersediaan bahan baku merupakan peluang agroindustri untuk tetap berkembang. Ketersediaan bahan baku menjadi faktor yang paling utama, karena tanpa adanya ketersediaan bahan baku proses produksi jenang salak suwaru akan

terganggu. Dengan letak agroindustri berada di wilayah potensial yang menghasilkan bahan baku dalam jumlah yang banyak dapat menjamin keberlangsungan agroindustri untuk terus memproduksi jenang salak suwaru, begitupula pada saat bahan baku sedang tidak musim, produsen tetap dapat memproduksi jenang salak suwaru tetapi dalam jumlah yang lebih sedikit.

Sedangkan pada penentuan bobot lingkungan eksternal ancaman (*threat*) yang paling tinggi adalah adanya pesaing dari daerah lain dengan bobot sebesar 13,3 %. Saat ini sudah banyak sekali terdapat berbagai macam jenis olahan jenang buah dan bermacam-macam olahan produk salak. Produk olahan jenang buah yang sring kita jumpai rata-rata berasal dari daerah Batu, sedangkan olahan untuk produk olahan salak seperti keripik salak dapat ditemui di beberapa agroindustri di daerah Kecamatan Pagelaran. Dengan semakin banyak agroindustri pesaing menjadikan persaingan semakin kompetitif.

#### **5.6.4 Penentuan Skor Analisis Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

Penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara persentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasarkan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap perkembangan agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru. Untuk nilai rating pada penentuan rating analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut :

1. Nilai rating untuk lingkungan internal (*strength*) dan lingkungan eksternal (*opportunities*)
  - a. Sangat berpengaruh = 4
  - b. Berpengaruh = 3
  - c. Kurang berpengaruh = 2
  - d. Tidak berpengaruh = 1
2. Nilai rating untuk lingkungan internal (*weakness*) dan lingkungan eksternal (*threats*)
  - a. Sangat berpengaruh = 1
  - b. Berpengaruh = 2



- c. Kurang berpengaruh = 3
- d. Tidak berpengaruh = 4

Untuk penentuan skor analisis lingkungan internal dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini.

1) Analisis Lingkungan Internal

Tabel 20. Matrik IFE Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

Faktor	Variabel	Bobot (%)	Rating	Skor
Kekuatan ( <i>Strenght</i> )	1. Pengalaman pengusaha	10,6	3	31,8
	2. Tenaga kerja terampil	10,6	3	31,8
	3. Produk tidak menggunakan pengawet	6,1	3	18,3
	4. Adanya merk dan label pada produk	13,6	4	54,4
	5. Daya tahan produk	7,6	3	22,8
	6. Kemudahan mendapat bahan baku	12,1	3	36,3
	7. Keuntungan yang didapatkan cukup banyak	6,1	3	18,3
Total Skor Kekuatan				213,7
Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	1. Modal Terbatas	15,2	2	30,4
	2. Pembukuan/ Administrasi	1,5	2	3
	3. Terbatasnya Kepemilikan Sarana Transportasi	4,5	2	9
	4. Tenaga Pemasar Terbatas	1,5	2	3
	5. Teknologi Sederhana	10,6	2	21,2
Total Skor Kelemahan				66,6
Total Skor Kekuatan dan Kelemahan				280,3
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan				147,1

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa total skor kekuatan adalah 213,7 dan total skor kelemahan adalah 66,6. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan cukup banyak dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Dengan adanya merk dan label pada produk merupakan kekuatan utama dalam menjalankan agroindustri jenang salak suwaru ini. Sedangkan total skor dari lingkungan internal agroindustri jenang salak suwaru ini adalah 280,3 dan selisih antara faktor internal adalah 147,1. Nilai yang bernilai positif ini menandakan bahwa faktor kekuatan mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai faktor kelemahan.

## 2) Analisis Lingkungan Eksternal

Tabel 21. Matrik EFE Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

Faktor	Variabel	Bobot (%)	Rating	Skor
Peluang ( <i>opportunities</i> )	1. Ketersediaan Bahan Baku	33,3	3	99,9
	2. Perluasan Pasar	26,7	3	80,1
	3. Dukungan Pemerintah Daerah	6,7	2	13,4
	4. Ketersediaan Tenaga Kerja yang Banyak	13,3	3	39,9
Total Skor Peluang				233,3
Ancaman ( <i>Threats</i> )	1. Adanya Pesaing dari Daerah Lain	13,3	2	26,6
	2. Banyak Produk Substitusi	6,7	2	13,4
Total Skor Ancaman				40,0
Total Skor Peluang dan Ancaman				273,3
Selisih Skor Peluang dan Ancaman				193,3

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

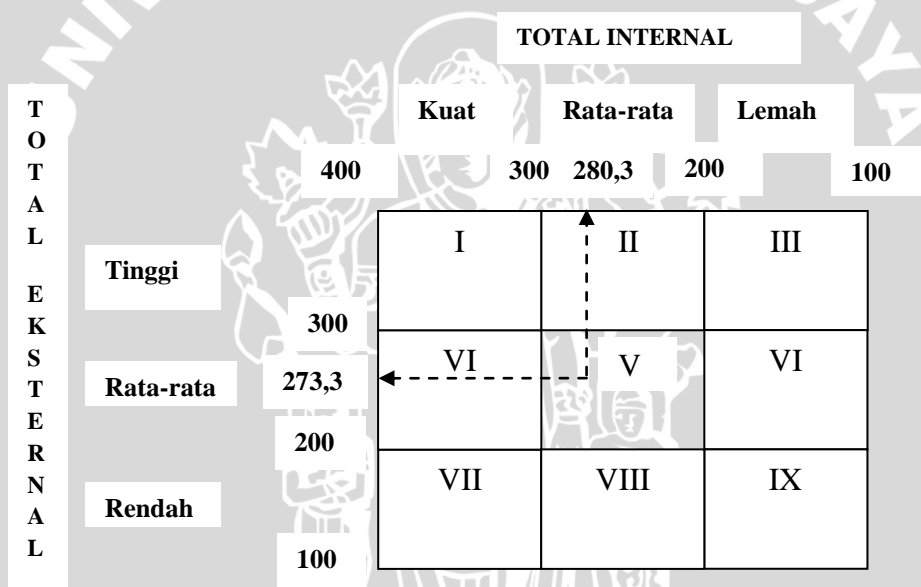
Dari tabel diatas didapatkan total skor peluang sebesar 233,3 dan total skor ancaman adalah 40,0. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru memiliki peluang yang besar untuk dikembangkan. Hal ini dapat dilihat dari lebih besarnya peluang dibandingkan dengan ancaman. Dengan adanya ketersediaan bahan baku merupakan peluang utama dalam mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru. Karena ketersediaan bahan baku menjadi faktor yang utama dalam kegiatan produksi, tanpa adanya bahan baku dalam hal ini buah salak suwaru, maka proses produksi tidak dapat dilakukan.

Sedangkan total skor dari lingkungan eksternal agroindustri jenang salak suwaru adalah 273,3 dan selisih antara faktor eksternal adalah 193,3. Nilai yang bernilai positif ini menandakan bahwa faktor peluang mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai faktor ancaman.

### 5.6.5 Matrik Internal-Eksternal (IE)

Parameter yang digunakan pada matrik Internal-Eksternal (IE) meliputi parameter kekuatan internal agroindustri dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Matrik Internal-Eksternal (IE) dapat memberikan informasi berada pada posisi atau letak agroindustri jenang salak suwaru ke dalam matrik yang terdiri dari 9 sel. Tujuan matrik IE adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Penentuan posisi agroindustri pengolahan jenang salak suwaru didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan total skor faktor eksternal.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal diperoleh hasil analisis faktor internal dengan nilai 280,3 dan untuk analisis faktor eksternal dengan nilai 273,3. Posisi agroindustri jenang salak suwaru dapat adalah :



Gambar 8. Analisis Matrik Internal-Eksternal Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

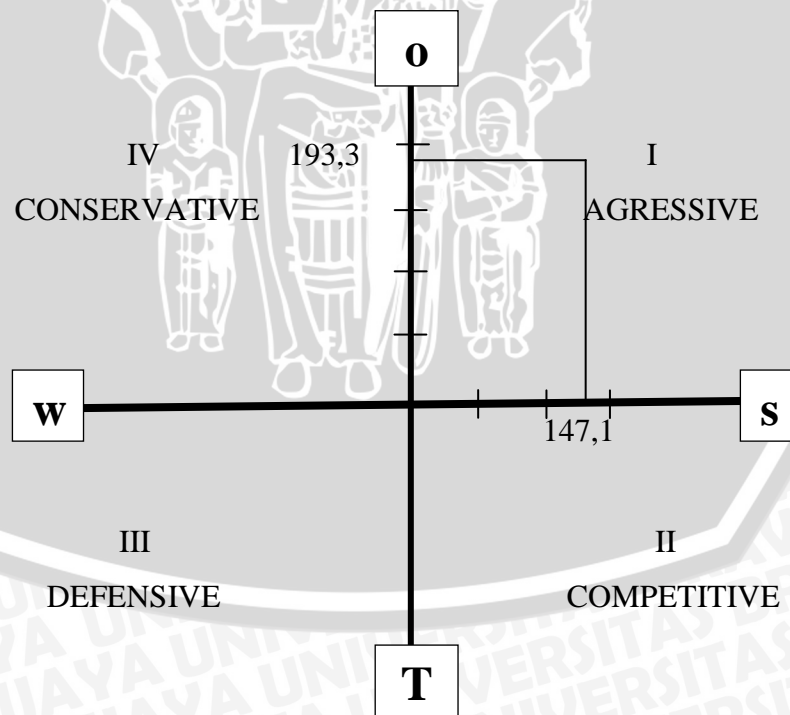
Dari gambar hasil analisis Matrik Internal-Eksternal (IE) terlihat kombinasi antara IFE dan EFE yang berada pada sel V yang merupakan daerah *Growth and Stability*. Jika agroindustri berada pada sel V, maka agroindustri jenang salak suwaru perlu melakukan integrasi horizontal dimana integrasi horizontal ini merupakan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara menambah kualitas dan kuantitas produk, meningkatkan akses pasar yang lebih luas, melakukan peningkatan promosi, dan memperbanyak tenaga pemasar.

Selain itu agroindustri jenang salak suwaru ini perlu melakukan kerjasama dengan lembaga atau pihak lain untuk mengembangkan agroindustri ini.

**5.6.6 Matrik Grand Strategy**

Matrik *grand strategy* digunakan agar dapat diketahui posisi perusahaan diantara empat kuadran yang tersedia serta dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Matrik *grand strategy* memiliki empat buah kuadran yang masing-masing kuadran merupakan pilihan alternatif strategi yang dapat disesuaikan dengan keadaan agroindustri jenang salak suwaru.

Dalam penyusunan matrik ini dilakukan dengan meletakkan selisih total skor matrik IFE dan EFE pada sumbu ordinal dan absis lalu kemudian ditarik garis lurus sehingga didapatkan titik pertemuan dari kedua sumbu tersebut. Dari titik pertemuan yang telah didapatkan maka akan diketahui letak agroindustri pada salah satu kuadran yang ada. Dari keempat kuadran yang tersedia dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha sesuai dengan titik pertemuan yang dihasilkan.



Gambar 9. Matrix *Grand Strategy* Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang



Dari matrik *grand strategy* agroindustri jenang salak suwaru diatas, dapat dilihat bahwa nilai 147,1 diperoleh dari selisih diantara faktor internal dimana memiliki kekuatan sebesar 213,7 dan kelemahan sebesar 66,6. Nilai yang bernilai positif ini berarti bahwa faktor kekuatan lebih besar dibandingkan dengan faktor kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan di Desa Suwaru. Sedangkan untuk nilai 193,3 diperoleh dari selisih faktor eksternal dimana peluang memiliki skor sebesar 233,3 sedangkan untuk ancaman sebesar 40,0. Nilai yang bernilai positif ini menandakan bahwa faktor peluang yang dimiliki agroindustri lebih besar dibandingkan dengan faktor ancaman yang harus diatasi oleh agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru.

Berdasarkan hasil selisih diantara titik pertemuan dari faktor internal dan faktor eksternal didapatkan bahwa letak agroindustri jenang salak suwaru berada pada kuadran I. Kebijakan yang dapat digunakan untuk agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah *agressive strategy*, sehingga sebaiknya agroindustri jenang salak suwaru menerapkan strategi yang mendukung kebijakan *agressive*. Posisi agresif merupakan posisi yang menguntungkan dimana agroindustri mempunyai kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Selain itu agroindustri juga memiliki peluang yang lebih besar untuk mengatasi ancaman pada agroindustri tersebut untuk mengembangkan agroindustri.

Strategi yang dapat dijalankan oleh agroindustri yang berada pada posisi *agressive*. *Agressive strategy* ini meliputi strategi intensif, integrasi vertikal, dan integrasi horizontal. Strategi intensif yang dapat dilakukan agroindustri jenang salak suwaru adalah melakukan penetrasi pasar guna meningkatkan jangkauan pemasaran, misalnya dengan melakukan promosi. Untuk integrasi vertikal ini meliputi integrasi vertikal ke belakang dan integrasi vertikal ke depan. Integrasi vertikal ke belakang dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku salak suwaru. Sedangkan integrasi vertikal ke depan dapat dilakukan dengan menjalin hubungan baik dengan konsumen produk jenang salak suwaru dengan tujuan untuk membantu penyampaian informasi tentang agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan.

Integrasi horizontal dapat dilakukan dengan cara memperluas daerah pemasaran, seperti menjual ke daerah-daerah tujuan wisata (Jakarta, Bandung,

Jogja) dan juga membangun unit usaha di lokasi yang lain. Dengan kata lain UD. Intan ini membuka cabang baru di daerah berpotensi seperti di kota Batu untuk memperluas saluran distribusi. Karena di tempat tersebut merupakan tujuan wisata sehingga berpotensi untuk menarik minat konsumen. Pembukaan cabang di daerah lain dapat dilakukan apabila kapasitas produksi sudah tidak mencukupi permintaan produk jenang salak suwaru yang tinggi. Apabila strategi ini mampu dicapai oleh UD. Intan, maka akan dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan.

### 5.6.7 Analisis SWOT

Penyusunan strategi yang dapat digunakan dalam mengembangkan agroindustri jenang salak suwaru dapat menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk menggambarkan mengenai kondisi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dan dapat disesuaikan dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Analisis SWOT ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru yang diperoleh dari kombinasi faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal dapat disusun suatu strategi untuk mengantisipasi ancaman yang datang pada agroindustri jenang salak suwaru di Desa Suwaru. Strategi tersebut disusun dengan menggunakan matrik SWOT. Terdapat empat alternatif strategi yang dapat disarankan yaitu, SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Penentuan alternatif strategi dapat menggunakan matrik SWOT, matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri jenang salak suwaru yang kemudian dimanfaatkan untuk menghadapi peluang dan ancaman. Penentuan alternatif strategi ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 22. Matrik SWOT Agroindustri Jenang Salak Suwaru UD. Intan di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p><b>STRENGTHS (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman pengusaha (S1)</li> <li>2. Tenaga kerja terampil (S2)</li> <li>3. Produk tidak menggunakan pengawet (S3)</li> <li>4. Adanya merk dan label pada produk (S4)</li> <li>5. Daya tahan produk (S5)</li> <li>6. Kemudahan mendapat bahan baku (S6)</li> <li>7. Keuntungan yang didapatkan cukup banyak (S7)</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSES (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal terbatas (W1)</li> <li>2. Pembukuan/ administrasi (W2)</li> <li>3. Terbatasnya kepemilikan sarana transportasi (W3)</li> <li>4. Tenaga pemasar terbatas (W4)</li> <li>5. Teknologi sederhana (W5)</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan bahan baku (O1)</li> <li>2. Perluasan pasar (O2)</li> <li>3. Dukungan pemerintah daerah (O3)</li> <li>4. Ketersediaan tenaga kerja yang banyak (O4)</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan keterampilan tenaga kerja melalui pelatihan dari pemerintah daerah (S2, O3, O4)</li> <li>2. Melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran (S1, S4, O2)</li> <li>3. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk untuk meningkatkan volume penjualan (S3, S5, S6, S7, O1)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan volume penjualan untuk meningkatkan modal usaha (W1, O1)</li> <li>2. Meningkatkan pemanfaatan teknologi baru untuk memperbaiki administrasi agroindustri dan memperluas jaringan pasar (W2, W3, W5, O2)</li> <li>3. Menambah tenaga kerja dan peralatan melalui bantuan pemerintah (W4, O3, O4)</li> </ol>
<p><b>THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya Pesaing dari Daerah Lain (T1)</li> <li>2. Banyak Produk Substitusi (T2)</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan sumber daya manusia untuk meminimalisir adanya ancaman dari pesaing (S1, S2, T1)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas produk untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain (S3, S4, S5, S6, S7, T2)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan perbaikan administrasi dan meningkatkan teknologi yang digunakan perusahaan (W2, W5, T1)</li> <li>2. Melakukan inovasi produk dan kegiatan promosi (W1, W3, W4, T2)</li> </ol>

Sumber : Data Primer Diolah 2013

Berdasarkan hasil matrik SWOT pada tabel diatas, terdapat 10 strategi alternatif yang terdiri dari 3 strategi SO, 3 strategi WO, 2 strategi ST, dan 2 strategi WT. Dari 10 strategi tersebut dipilih menjadi 3 strategi yang dapat mewakili keseluruhan strategi yang ada. Strategi alternatif tersebut antara lain :

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk agar dapat meningkatkan volume penjualan dan untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain (SO 3), (ST 2), (WO 1).
2. Melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai (SO 1), (WO 2), (WT 1).
3. Memanfaatkan sumber daya manusia dalam melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran agar dapat bersaing dengan agroindustri yang lain (SO 2), (WO 3), (ST 1), (WT 2).

#### **5.6.8 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

Analisis ini digunakan untuk melihat strategi mana yang harus didahulukan untuk diterapkan pada agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan. Berdasarkan perhitungan pada lampiran 3, pada tahap analisis QSPM diperoleh hasil/ nilai untuk strategi pertama adalah 532,8; kemudian nilai strategi kedua adalah 364,9; dan nilai strategi ketiga adalah 455,2. Hasil nilai yang paling tinggi adalah strategi ke 1 yang harus dilakukan terlebih dahulu dilanjutkan dengan strategi ke 3, dan strategi ke 2. Strategi yang harus dilakukan dan didahulukan sesuai dengan analisis QSPM oleh agroindustri jenang salak suwaru adalah :

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk agar dapat meningkatkan volume penjualan dan untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain.

Meningkatkan kualitas produk, menjadi salah satu cara untuk mempertahankan produk di pasar. Seiring berjalannya waktu, produsen saat ini dihadapkan pada situasi dimana konsumen lebih selektif dalam pembelian produk. Peningkatan status sosial konsumen akan lebih mengutamakan pentingnya kualitas produk jenang salak suwaru. Peningkatan kualitas produk ini dapat berupa menonjolkan keistimewaan produk, *higienitas*, dan daya tahan produk. Sehingga adanya peningkatan kualitas produk jenang salak suwaru, akan



menyebabkan konsumen produk jenang salak suwaru tidak pindah ke produk olahan salak yang lain atau produk substitusi lain. Oleh karena itu, kuantitas produksi harus diikuti dengan peningkatan kualitas produk jenang salak suwaru yang ditunjang oleh kapasitas produksi yang tinggi. Apabila loyalitas konsumen telah didapat, tentu kontinuitas keberadaan produk di pasar juga harus dipertahankan yang nantinya akan meningkatkan volume penjualan untuk menambah modal usaha.

2. Memanfaatkan sumber daya manusia dalam melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran agar dapat bersaing dengan agroindustri yang lain.

Melakukan perluasan pasar dengan memanfaatkan sumber daya manusia dapat ditempuh dengan melakukan penggiatan promosi ke tempat-tempat potensial yang selama ini belum tersentuh, terutama di beberapa kabupaten dan kota yang ada di Malang dan dapat mencoba untuk mempromosikan produk lokal jenang salak suwaru ini hingga ke luar Bali. Perluasan pasar ini misalnya dapat ditempuh dengan cara membuat iklan melalui media radio lokal, pembuatan dan penyebaran brosur-brosur, mengikuti pameran produk makanan hingga membuka cabang unit usaha baru di daerah berpotensi seperti kota Malang untuk memperluas saluran distribusi. Apabila perluasan pasar telah dilakukan volume penjualan dapat ditingkatkan dan pastinya apabila volume penjualan meningkat modal usaha dapat bertambah.

3. Melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai.

Pengoptimalan penggunaan teknologi ini misalnya dalam pencatatan administrasi dan pembukuan unit usaha. Terlebih lagi sumber daya manusia yang telah mampu untuk menggunakan teknologi tersebut. Hal ini perlu dilakukan untuk memperbaiki sistem tata kelola unit usaha, yang selama ini cenderung masih menggunakan cara manual.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian tentang analisis analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang seperti yang telah dijelaskan sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Nilai tambah produk jenang salak suwaru untuk setiap 1 kg salak suwaru adalah sebesar Rp 11.738,57 atau sebesar 46,39% dari nilai produk. Hal ini berarti, agroindustri jenang salak suwaru mempunyai nilai tambah yang tinggi. Imbalan tenaga kerja sebesar Rp 3.428,57 atau sebesar 29,21% dari nilai tambahnya. Sedangkan keuntungan rata-rata per produksi yang diberikan dari agroindustri jenang salak suwaru adalah Rp 8.309,99 atau sebesar 70,79% dari nilai tambahnya.
2. Kondisi internal agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan berdasarkan analisis IFE menunjukkan bahwa selisih skor kekuatan dan kelemahan sebesar 147,1. Nilai skor yang positif ini menunjukkan bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan memiliki faktor kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahan. Sedangkan kondisi eksternal menunjukkan selisih antara skor peluang dan ancaman adalah 193,3. Nilai skor yang positif ini menunjukkan bahwa agroindustri jenang salak suwaru UD. Intan memiliki faktor peluang yang lebih besar dibandingkan faktor ancaman. Untuk alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri jenang salak suwaru berdasarkan hasil rumusan analisis SWOT dan QSPM terdapat tiga strategi utama, yaitu:
  - a. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk agar dapat meningkatkan volume penjualan dan untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain.
  - b. Memanfaatkan sumber daya manusia dalam melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran agar dapat bersaing dengan agroindustri yang lain.

- c. Melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat dipertimbangkan yaitu :

1. Untuk meningkatkan volume penjualan jenang salak suwaru dan menambah keuntungan, diperlukan kegiatan promosi yang tepat sasaran dalam rangka memperluas jangkauan pasar dan menambah modal usaha, misalnya dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah untuk menunjang kegiatan pengembangan usaha di UD. Intan.
2. Perlunya pengoptimalan penggunaan teknologi dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia, dalam perbaikan tata kelola unit usaha misalnya dalam administrasi unit usaha.

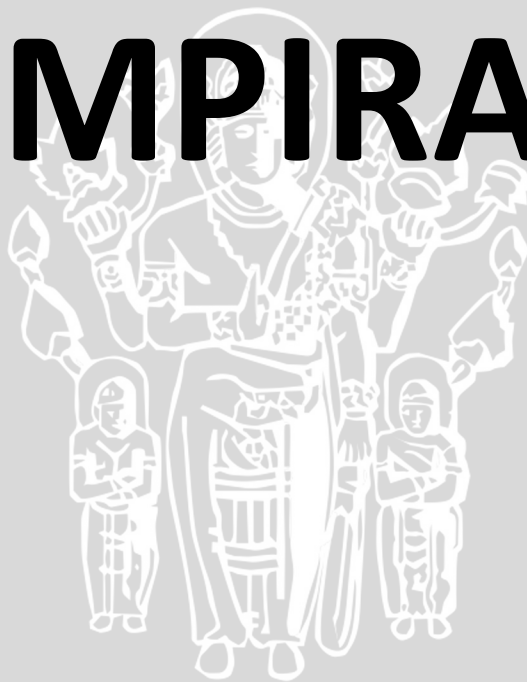


## DAFTAR PUSTAKA

- Annisahaq, Amelia. 2012. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Skala Rumah Tangga (Studi Kasus di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri)*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya Malang.
- Anonymous. 2013. <http://naturindonesia.com/tanaman-pangan/tanaman-buah-dan-sayuran-s/839-salak-suwaru.html>. Diakses Pada 11 Maret 2013.
- Evelyn, Nur Laili. 2010. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Jubung Skala Rumah Tangga*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP. UB.
- Hanani, Nuhfil et al. 2003. *Strategi Pengembangan Pertanian Sebuah Pemikiran Baru*. Lappera Pustaka Utama. Jakarta.
- Hubeis, M. 1997. Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri. *Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Industri*; 1 November 1997. Bogor: Fakultas Teknologi Pertanian, IPB.
- Mangunwidjaja, Djumali dan Illah Sailah. 2005. *Pengantar Teknologi Pertanian*. Penebar Swadaya, Jakarta.
- Nurhayati. 2003. *Pengembangan Model Agroindustri Terpadu*. Departemen Pertanian Bogor. Bogor
- Rahman dan Sumedi. 2002. *Pengembangan Agroindustri Dalam Meningkatkan Ekonomi Daerah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ramadhiyanti, Nur R. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel Brosem*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya Malang.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rizki, Anas. 2012. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Salak*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya Malang

- Sastrowardoyo, S. 1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA CIDES VG. Jakarta.
- Silvana, M. 2012. *Pengantar Manajemen Agribisnis*. UB Press. Malang.
- Soekartawi. 2000. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudiyono, Armand. 2002. *Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang.
- Suprpto. 2008. *Karakteristik, Penerapan, dan Pengembangan Agroindustri Hasil Pertanian di Indonesia*. Forum Penelitian Agroekonomi. Universitas Mercu Buana.
- Suryani, E dan Supriyati. 2006. *Peranan, Peluang dan Kendala Pengembangan Agroindustri di Indonesia*. Forum Penelitian Agroekonomi. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor. XXIV (2).
- Zufridha, Sylvia Noor. 2010. *Analisis Nilai Tambah dan Efisiensi Usaha Agroindustri Rengginang (Studi kasus pada Agroindustri Rengginang di Desa Candi, Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo)*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya Malang.

# LAMPIRAN



Lampiran 1. Matrik Urgensi Lingkungan Internal Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

Analisis Lingkungan Internal	Faktor yang Lebih Urgen												Bobot (%)	
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l		Jumlah
Pengalaman pengusaha		b	a	d	a	f	a	h	a	a	a	a	7	10,6 %
Tenaga kerja terampil	b		b	d	b	f	b	h	b	b	b	l	7	10,6 %
Produk tidak memakai pengawet	a	b		d	c	f	g	h	c	c	c	l	4	6,1 %
Adanya merk dan label pada produk	d	d	d		d	f	d	h	d	d	d	d	9	13,6 %
Daya tahan produk	a	b	c	d		e	e	h	e	e	e	l	5	7,6 %
Kemudahan mendapat bahan baku	f	f	f	f	e		g	f	f	j	f	f	8	12,1 %
Keuntungan yang didapatkan cukup banyak	a	b	g	d	e	g		h	g	j	g	l	4	6,1 %
Modal terbatas	h	h	h	h	h	f	h		h	h	h	h	10	15,2 %
Pembukuan/Administrasi	a	b	c	d	e	f	g	h		j	i	l	1	1,5 %
Terbatasnya kepemilikan sarana transportasi	a	b	c	d	e	j	j	h	j		k	l	3	4,5 %
Tenaga pemasar terbatas	a	b	c	d	e	f	g	h	i	k		l	1	1,5 %
Teknologi sederhana	a	l	l	d	l	f	l	h	l	l	l		7	10,6 %
<b>TOTAL</b>												66	100%	

Lampiran 2. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

Analisis Lingkungan Eksternal	Faktor yang Lebih Urgen							Bobot (%)
	a	b	c	d	e	f	Jumlah	
Ketersediaan bahan baku		a	a	a	a	a	5	33,3 %
Perluasan pasar	a		b	b	b	b	4	26,7 %
Dukungan pemerintah daerah	a	b		d	e	c	1	6,7 %
Ketersediaan tenaga kerja yang banyak	a	b	d		e	d	2	13,3 %
Adanya pesaing dari daerah lain	a	b	e	e		f	2	13,3 %
Banyak produk substitusi	a	b	c	d	f		1	6,7 %
<b>TOTAL</b>							15	100 %



Lampiran 3. Analisis QSPM Pada Agroindustri Jenang Salak Suwaru di Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang

Faktor-faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi II		Strategi III	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
<b>Kekuatan</b>							
Pengalaman pengusaha	10,6	4	42,4	3	31,8	3	31,8
Tenaga kerja terampil	10,6	4	42,4	3	31,8	4	42,4
Produk tidak menggunakan pengawet	6,1	3	18,3	1	6,1	1	6,1
Adanya merk dan label pada produk	13,6	3	40,8	1	13,6	1	13,6
Daya tahan produk	7,6	3	22,8	2	15,2	1	7,6
Kemudahan mendapat bahan baku	12,1	3	36,3	1	12,1	1	12,1
Keuntungan yang didapatkan cukup banyak	6,1	3	18,3	1	6,1	2	12,2
<b>Kelemahan</b>							
Modal terbatas	15,2	3	45,6	3	45,6	2	30,4
Pembukuan/administrasi	1,5	1	1,5	2	3	1	1,5
Terbatasnya kepemilikan sarana transportasi	4,5	1	4,5	2	9	2	9
Tenaga pemasar terbatas	1,5	1	1,5	1	1,5	3	4,5
Teknologi sederhana	10,6	3	31,8	4	42,4	1	10,6
<b>Peluang</b>							
Ketersediaan bahan baku	33,3	3	99,9	1	33,3	2	66,6
Perluasan pasar	26,7	2	53,4	1	26,7	4	106,8
Dukungan pemerintah daerah	6,7	1	6,7	3	20,1	3	20,1
Ketersediaan tenaga kerja yang banyak	13,3	2	26,6	2	26,6	3	39,9
<b>Ancaman</b>							
Adanya pesaing dari daerah lain	13,3	2	26,6	2	26,6	2	26,6
Banyak produk substitusi	6,7	2	13,4	2	13,4	2	13,4
<b>Jumlah</b>			532,8		364,9		455,2

Lampiran 4. Dokumentasi



Gambar 10. Timbangan



Gambar 11. Blender



Gambar 12. Maroon



Gambar 13. Saringan



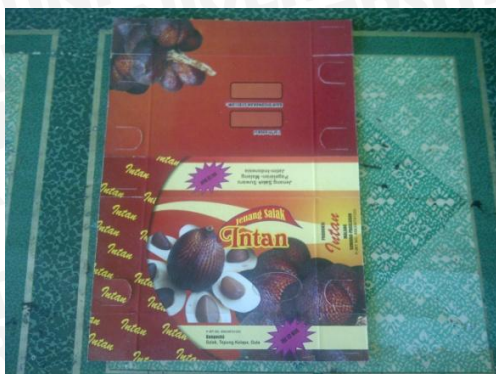
Gambar 14. Parutan kelapa



Gambar 15. Kayu bakar

Gambar 16. Alat dan Bahan Produksi Jenang Salak Suwaru

Lampiran 4 (Lanjutan)



Gambar 17. Karton



Gambar 18. Kardus



Gambar 19. Plastik



Gambar 20. Loyang



Gambar 21. Pisau



Gambar 22. Isolasi

Gambar 16. Alat dan Bahan Produksi Jenang Salak Suwaru

Lampiran 4 (Lanjutan)



Gambar 23. Proses Produksi Jenang Salak Suwaru



Lampiran 4 (Lanjutan)



Gambar 23. Proses Produksi Jenang Salak Suwaru