

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

BREM “CAP CANDI MAS”

**(Studi Kasus di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong,
Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun)**

SKRIPSI

Oleh

**IREGA ENGGARINI PRADIKA
MINAT MANAJEMEN AGRIBISNIS**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2013**

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI
BREM “CAP CANDI MAS”
(Studi Kasus di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong,
Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun)**

Oleh:

**IREGA ENGGARINI PRADIKA
0910440108-44**

SKRIPSI

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

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
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, November 2013

Irega Enggarini Pradika
NIM. 0910440108-44

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



RINGKASAN

IREGA ENGGARINI PRADIKA 0910440108-44. Strategi Pengembangan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” : (Studi Kasus di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun). Dibawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS dan Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Agroindustri merupakan suatu usaha pengolahan produk pertanian secara luas. Pengolahan produk pertanian mencakup transformasi dan pengawetan produk melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi. Agroindustri dengan demikian meliputi penanganan pasca panen, industri pengolahan makanan dan minuman. Proses pengolahan baik menggunakan peralatan manual maupun mekanis akan memberikan nilai tambah dari aspek daya guna, daya simpan, dan efisiensi penyediaannya bagi konsumen (Santoso,2000).

Pengembangan agroindustri merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan nilai tambah produk primer komoditas pertanian yang sekaligus dapat mengubah sistem pertanian tradisional menjadi lebih maju (BPTP, 2003). Salah satu sektor pertanian di Indonesia yang perlu dikembangkan walaupun penggunaannya masih terbatas yaitu beras ketan.

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun merupakan agroindustri yang pengembangan usahanya dengan memproduksi brem sebagai produk unggulannya. Brem merupakan produk hasil pengolahan lebih lanjut dari hasil fermentasi sereal atau bahan makanan lain yang banyak mengandung gula. Sereal yang umumnya digunakan adalah beras ketan dan difermentasikan dengan starter berintikan *Saccharomyces cerevisiae*, berwarna putih kekuningan dengan rasa manis-asam, bentuknya tipis menyerupai blok dengan ukuran 15 cm x 5 cm x 0,5 cm. (Ariyanto,2003). Adanya Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan pendapatan perusahaan. Mengingat banyaknya produk-produk brem yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri yang dilakukan agroindustri brem “Cap Candi Mas” sebagai upaya pengembangan industri dalam pengolahan brem. Dalam melakukan pengembangan Agroindustri Brem ini masih mengalami banyak kendala, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dijadikan suatu obyek penelitian untuk mengevaluasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Untuk itu perlu adanya analisis strategi pengembangan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.

Tujuan pertama pada penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Dan tujuan kedua adalah merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas”

Lokasi penelitian ini dilakukan di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun. Pemilihan lokasi

dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” merupakan satu-satunya agroindustri yang memproduksi bermacam-macam inovasi di daerah madiun, serta memiliki potensi besar untuk dikembangkan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan perusahaan yaitu analisis faktor internal (IFAS) - eksternal (EFAS), Matrik IE, Matriks SWOT, *Matriks Grand Strategy* dan analisis QSPM.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE), pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Analisis selanjutnya yaitu dengan menggunakan *Matrik Grand Strategy*, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal sebesar 96, serta selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan eksternal sebesar 81,1. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran I yaitu pada posisi *aggressive*. Pada posisi *aggressive* tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini dapat memanfaatkan peluang yang ada. Kemudian dilanjutkan dengan menggunakan Matrik SWOT dan Matrik QSPM maka diperoleh hasil perumusan strategi pengembangan utama yang dapat dilakukan agroindustri ini adalah strategi W-O. Perumusan strategi W-O yang dapat dilakukan yaitu melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran, merekrut tenaga kerja, serta meningkatkan kapasitas dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang *continue* serta pangsa pasar yang besar (jumlah total daya tarik 753,1).

Saran pertama yang dapat diberikan pada agroindustri ini adalah untuk meningkatkan keuntungan, omset penjualan, serta mengembangkan potensi kekuatan dan peluang perlu diadakan promosi yang lebih efektif lagi, menambah tenaga kerja pemasar, dan memperluas daerah pemasaran ke luar daerah, agar kelemahan dan ancaman tidak menurunkan kinerja perusahaan. Kemudian saran kedua adalah untuk menarik minat konsumen akan produk brem “Cap Candi Mas” perlu diadakan perbaikan pada kemasan brem yang lebih unik dan menarik.

SUMMARY

IREGA ENGGARINI PRADIKA 0910440108-44. Development Strategy Agroindustry Of Brem “Cap Candi Mas” (Case Study in Agroindustry of Brem “Cap Candi Mas”, Bancong Village, Wonoasri District, Madiun Regency). Supervisor by Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS and Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Agroindustry is a trade about management of farming product widely. The management of farming product includes transformation and preservation product through the physical or chemical change, storage, package, and distribution. Thus Agro industry includes the management after harvest, food management industry and drink. Producing process using manual tool or mechanical will give additional value in terms of usage, storage, and efficient supplying for consumer. (Santoso, 2000)

The Agroindustry development is one of the effort to increase the additional value of farming prime product which can change the system of traditional farming to be better (BPTP, 2003). One of the agriculture sector in Indonesia which needs to be developed although its usage is still limited namely sticky rice.

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Brem Agroindustry “Cap Candi Mas”, Bancong village, Wonoasri subdistrict, Madiun regency is the agroindustry which develop the trade by producing brem as the ultimate product. Brem is the further product of manufacturing from the fermentation result of serealia or the other food which contain much sugar. In general, Serealia which is used is sticky rice and it is fermented with starter containing *Saccharomyces cerevisiae*, whose color is white and yellow with sweet and sour flavor, the body is similar with blok which has 15 cm x 5 cm x 0,5 cm measure (Ariyanto, 2003). The existence of Brem agroindustry is expected to increase the income of the company, due to many brands of Brem rising up in the market so that it is urgent to evaluate the development of Agroindustry done by “Cap Candi Mas” as the effort to develop industry in producing brem. There are many handicaps to develop Brem Agro industry in terms of internal and external environment which is used as the research object to evaluate the internal condition in terms of strength and weakness and also external environment namely opportunity and threat. Therefore there must be strategical analysis of the development toward Brem Agro industry “CapCandi Mas”, Bancong village, Wonosari subdistrict, Madiun regency

The first purpose of the research were to identify and analyze the factors into strengths, weaknesses, oppurtunities and threats for development agroindustry of Brem “Cap Candi Mas”. And the second purpose is to formulate appropriate strategies for development strategy agroindustry of Brem “Cap Candi Mas”.

The observation is located in Brem agroindustry“ Cap Candi Mas”, Bancong village, Wonosari subdistrict, Madiun regency. The election of the location is done purposively with the consideration of Brem agroindustry “Cap Candi Mas” is the only agroindustry producing various innovation in Madiun regency and it has a big potential to manage.

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

Based on identification of internal dan external environment using Internal-External matrix (IE), the agroindustry brem “Cap Candi Mas” is on the cell V (Growth and Stability), which means supporting the growth of strategy of growth through horizontal integration and concentration strategy that is further stability. Analysis Grand Strategy Matrix by using the value of the difference of the strengths and weaknesses of 96 and the difference of the threats and opportunities of 81,1. Mapping of these coordinates are in quadrant 1 that is on the aggressive position. In the aggressive position has the great strength rather than weakness and have a big opportunity than a threat, so expect Agroindustry brem “Cap Candi Mas” is to take advantage of existing opportunities. Then proceed by using the SWOT Matrix and QSPM Matrix, In short the only strategy about main development which can be done is the strategy of W-O. The strategical formula W-O which can be done namely conducting promotion activity which is effective to widen the marketing, recruit the human resources, increase the capacity and innovation of the product by utilizing material. Total attractive score is 753,1.

The first recommendation which can be given toward agroindustry is to gain more profit, selling and also develop the potential of strength and opportunity, so promotion must be conducted in more effective way, adding the employees, and widening the marketing to other regency so that the weakness and threat does not give bad impact to company. Then the second recommendation is to impress the consumer to buy Brem product “Cap Candi Mas” there must be the improvement on the pack to make it more unique and interesting



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke-hadirat Allah SWT dengan rahmat dan hidayah Nya telah menuntun penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Brem “CAP CANDI MAS” (Studi Kasus di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun).”

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

1. Prof.Dr.Ir.Budi Setiawan, MS., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan saran, arahan, dukungan, nasihat, motivasi, serta doa selama proses penyusunan skripsi.
2. Wisnu Ari Gutama, SP.,MMA., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan saran, arahan, dukungan, nasihat, motivasi, serta doa selama proses penyusunan skripsi.
3. Dr. Ir. Syafrial, MS., selaku Ketua Program Studi Agribisnis.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan materi-materi kuliah sebagai dasar penulisan skripsi.
5. Kedua Orang Tua saya, kakakku tercinta, serta seluruh keluarga besar atas doa, motivasi, dan kasih sayang yang telah diberikan.
6. Fekodin dan Ruminna selaku pemilik usaha Brem “CAP CANDI MAS” yang telah memberikan kesempatan sebagai objek penelitian.
7. Teman-teman Agribisnis 2009 atas bantuan dan kerjasamanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun diperlukan guna tercapainya tujuan yang diharapkan. Penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Malang, November 2013

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Madiun, Jawa Timur pada tanggal 30 Januari 1991. Anak ke empat dari empat bersaudara, putri pasangan Bapak Aiptu Djumeno HS, dan Nining Tri Rochmani, BA.

Penulis menempuh pendidikan di TK ABA 02 pada tahun 1995 dan lulus pada tahun 1997. Pada tahun yang sama melanjutkan ke pendidikan sekolah dasar di tempuh di SD Negeri Bangunsari 02 dan lulus pada tahun 2003, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama yaitu di SMP Negeri 1 Mejayan. Dan lulus pada tahun 2006. Pada tahun yang sama melanjutkan ke jenjang menengah atas yaitu di SMA Negeri 1 Madiun dan lulus pada tahun 2009. Selanjutnya pada tahun 2009 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata I Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur, melalui jalur PSB.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Telaah Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Tinjauan Umum Agroindustri	8
2.2.1. Pengertian Agroindustri.....	8
2.2.2. Jenis-jenis Agroindustri.....	9
2.2.3. Konsep Agroindustri.....	9
2.2.4. Peranan Agroindustri	10
2.2.5. Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri	12
2.2.6. Upaya Dalam Pengembangan Agroindustri	13
2.3. Tinjauan Strategi Pengembangan	14
2.3.1. Pengertian Strategi.....	14
2.3.2. Sistem Perumusan Strategi	15
2.3.3. Perencanaan Strategi.....	15
2.3.4. Pengertian Strategi Pengembangan	16
2.4. Lingkungan Internal dan Eksternal	17
2.4.1. Analisis Lingkungan Internal	17
2.4.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	18
2.4.3. Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE).....	18
2.4.4. Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)	19
2.4.5. Matriks Internal-Eksternal (IE).....	19
2.4.6. Analisis SWOT.....	22
2.4.7. Matriks Grand Strategy.....	25
2.4.8. Analisis QSPM	26
III. KERANGKA TEORITIS	
3.1. Kerangka Pemikiran	27
3.2. Batasan Masalah.....	30
3.3. Definisi Operasional.....	30

IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Metode Penentuan Lokasi	33
4.2. Metode Penentuan Sampel	33
4.3. Metode Pengambilan Data.....	33
4.4. Metode Analisis Data	34
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1. Gambaran Perusahaan	43
5.1.1. Sejarah Perusahaan	43
5.1.2. Lokasi Perusahaan	43
5.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	44
5.1.4. Visi dan Misi Perusahaan	45
5.1.5. Biaya, Penerimaan dan Pendapatan	46
5.2. Karakteristik Responden.....	47
5.2.1. Karakteristik Pekerjaan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	47
5.2.2. Karakteristik Pekerjaan Berdasarkan Usia	48
5.3. Faktor Produksi	49
5.4. Produksi Dan Hasil Produksi.....	51
5.5. Pemasaran Hasil	54
5.6. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	56
5.6.1. Analisis Lingkungan Internal	56
5.6.2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	60
5.7. Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal	64
5.8. Analisis Matrik IFE Dan EFE	64
5.9. Analisis Matrik Internal-Eksternal (IE).....	67
5.10. Analisis Matrik Grand Strategy	68
5.11. Analisis SWOT	71
5.12. Analisis QSPM	74
5.13. Implementasi Strategi.....	77
VI. KESIMPULAN	
6.1. Kesimpulan.....	80
6.2. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	84

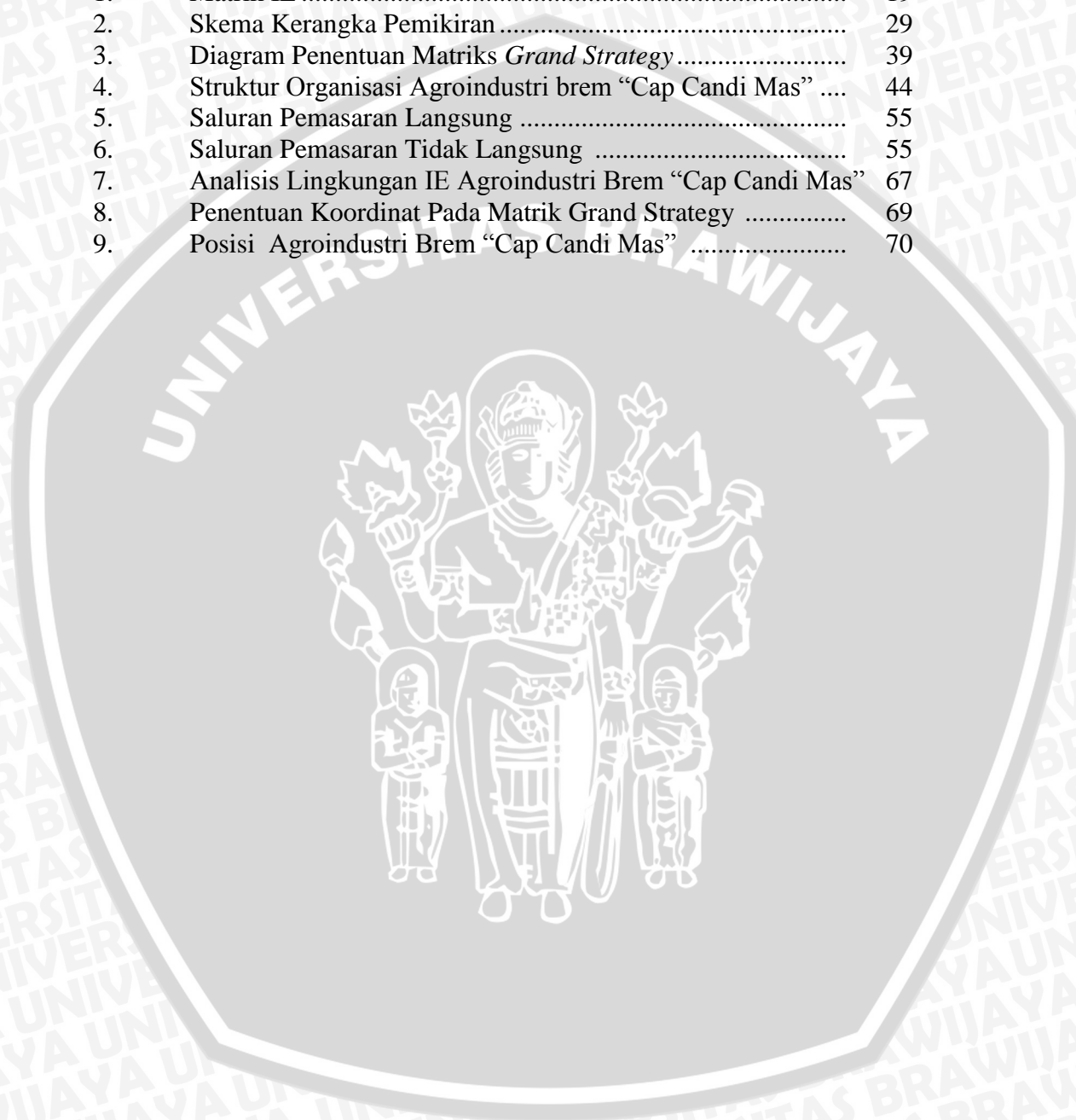
DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Konsumsi Rata- rata Per Kapita Setahun Beras Ketan	2
2.	Analisis Lingkungan Internal.....	36
3.	Analisis Lingkungan Eksternal	37
4.	Matriks Internal-Eksternal	38
5.	Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).....	42
6.	Biaya yang dikeluarkan Satu Bulan Agroindustri	46
7.	Pendapatan Satu Bulan Agroindustri	47
8.	Karakteristik Pekerjaan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	48
9.	Karakteristik Pekerjaan Berdasarkan Tingkat Usia	49
10.	Matrik IFE Pada Agroindustri “Cap Candi Mas”	65
11.	Matrik EFE Pada Agroindustri “Cap Candi Mas”	66
12.	Matrik SWOT Pada Agroindustri “Cap Candi Mas”	72
13.	Analisis QSPM Pada Agroindustri “Cap Candi Mas”	75



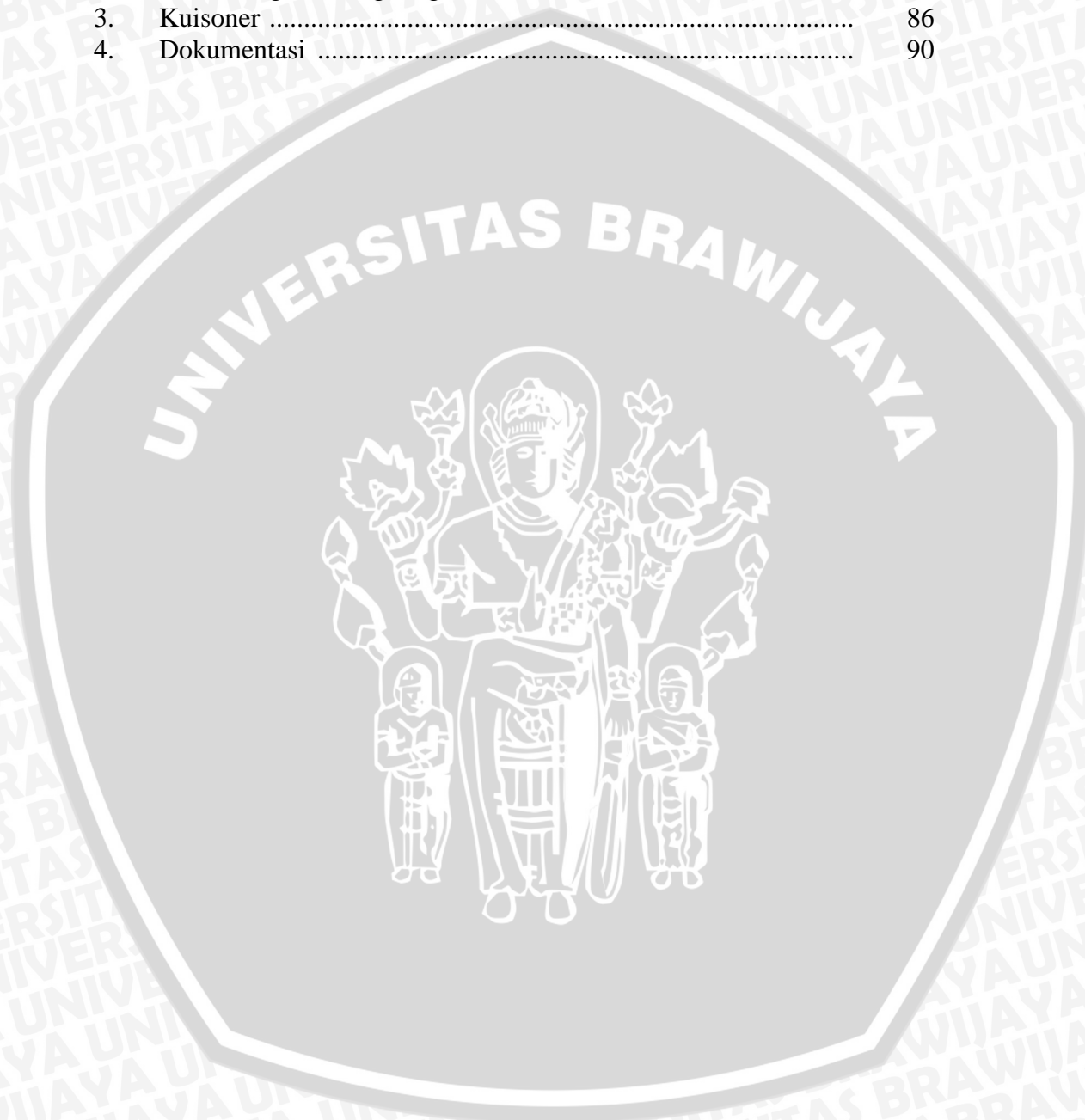
DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Matrik IE	19
2.	Skema Kerangka Pemikiran	29
3.	Diagram Penentuan Matriks <i>Grand Strategy</i>	39
4.	Struktur Organisasi Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”	44
5.	Saluran Pemasaran Langsung	55
6.	Saluran Pemasaran Tidak Langsung	55
7.	Analisis Lingkungan IE Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”	67
8.	Penentuan Koordinat Pada Matrik <i>Grand Strategy</i>	69
9.	Posisi Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”	70



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Matrik Urgensi Lingkungan Internal	84
2.	Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal	85
3.	Kuisoner	86
4.	Dokumentasi	90



I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agroindustri merupakan suatu usaha pengolahan produk pertanian secara luas. Pengolahan produk pertanian mencakup transformasi dan pengawetan produk melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi. Agroindustri dengan demikian meliputi penanganan pasca panen, industri pengolahan makanan dan minuman. Proses pengolahan baik menggunakan peralatan manual maupun mekanis akan memberikan nilai tambah dari aspek daya guna, daya simpan, dan efisiensi penyediaannya bagi konsumen (Santoso, 2000).

Pengembangan Agroindustri di Indonesia 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 satu dari sedikit negara di daerah tropis yang memiliki keragaman hayati (*biodiversity*) cukup besar. Pengembangan agroindustri harus dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan. Pengertian terpadu adalah keterkaitan usaha sektor hulu dan hilir (*backward and forward linkages*), serta pengintegrasian kedua sektor tersebut secara sinergis dan produktif (Soekartawi, 1996). Sedangkan dengan konsepsi berkelanjutan, diartikan sebagai pemanfaatan teknologi konservasi sumberdaya dengan melibatkan kelompok/lembaga masyarakat, serta pemerintah pada semua aspek. Dengan demikian diperlukan jaringan kerja dan peran aktif semua pihak yang terkait. Keterpaduan dan berkelanjutan inilah yang menempatkan UKM yang tergabung dalam sentra sentra, menjadi variabel penting. Hal ini karena Agroindustri, yang memproduksi kebutuhan konsumsi masyarakat memiliki “*multiplier effects*” tinggi karena keterlibatan berbagai komponen dalam masyarakat (Tambunan, 2003).

Beras Ketan di Indonesia perlu dikembangkan walaupun penggunaannya masih terbatas untuk bahan makanan tradisional dan kue-kue. Saat ini pemerintah mengurangi kuota impor beras ketan dari Thailand dikarenakan produksi beras ketan dalam negeri sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan konsumsi

dalam negeri. Daerah sentra terbesar produksi beras ketan di Indonesia ada di tiga daerah, yaitu di Subang (Jawa Barat), Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Di NTT memang ada produksi, namun tidak sebesar di tiga daerah sebelumnya. Varietas yang ditanam adalah varietas ciasem, IR65, lusi, ketonggo dan setail. Pemerintah akan menambah luas lahan untuk meningkatkan produksi beras ketan dalam negeri (Pelita, 2013).

Tabel 1. Konsumsi Rata-rata per Kapita Setahun Beras Ketan di Indonesia, 2008-2012

Beras ketan (<i>Glutinous rice</i>)					
Tahun	2008	2009	2010	2011	2012
Satuan/ <i>Unit of Quantity (kg)</i>	0,261	0,209	0,209	0,261	0,156

(Sumber : Survei Sosial Ekonomi Nasional, 2008 – 2012)

Jawa timur khususnya di Madiun salah satu agroindustri produk olahan yang terkenal adalah Brem. Eksistensi Brem di Madiun telah menjadi produk unggulan yang sangat potensial untuk dikembangkan yang hingga kini mampu menyangga perekonomian masyarakat. Guna tetap bisa eksis perlu dilakukan modifikasi baik pada rasa, bentuk dan kemasan pada brem padat. Agar unit usaha ini dapat terus mempertahankan dan memperluas pasar maka strategi pemasaran dan pengembangan produk harus senantiasa diperbaharui sehingga dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan baik eksternal maupun internal yang terus berkembang.

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun merupakan agroindustri yang pengembangan usahanya dengan memproduksi brem sebagai produk unggulannya. Brem merupakan produk hasil pengolahan lebih lanjut dari hasil fermentasi sereal atau bahan makanan lain yang banyak mengandung gula. Sereal yang umumnya digunakan adalah beras ketan dan difermentasikan dengan starter berintikan *Saccharomyces cerevisiae*, berwarna putih kekuningan dengan rasa manis-asam, bentuknya tipis menyerupai blok dengan ukuran 15 cm x 5 cm x 0,5 cm. (Ariyanto, 2003). Adanya Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan pendapatan perusahaan. Mengingat banyaknya produk-produk brem yang banyak bermunculan maka perlu

diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri yang dilakukan agroindustri brem “Cap Candi Mas” sebagai upaya pengembangan industri dalam pengolahan brem. Dalam melakukan pengembangan Agroindustri Brem ini masih mengalami banyak kendala, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dijadikan suatu obyek penelitian untuk mengevaluasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Untuk itu perlu adanya analisis strategi pengembangan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.

Berdasarkan uraian tersebut, diharapkan usaha akan berjalan dan meningkatkan volume penjualan serta keuntungan pendapatan dapat diperoleh secara maksimum. Apabila keuntungan meningkat, maka pendapatan tambahan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” beserta karyawan terkait yang berkecimpung dalam pengolahan brem juga akan ikut bertambah serta kesejahteraan masyarakat akan terwujud sesuai dengan visi misi agroindustri pada umumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Pengembangan agroindustri merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan nilai tambah produk primer komoditas pertanian yang sekaligus dapat mengubah sistem pertanian tradisional menjadi lebih maju (BPTP, 2003). Madiun merupakan penghasil Brem yang sudah terkenal di Indonesia yang merupakan potensi daerah yang layak dikembangkan, selain itu brem madiun oleh pemerintah madiun dijadikan sebagai produk unggulan karena keunikan yang dimiliki dari sejarah, rasa dan bentuk brem. Memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan agribisnis brem mengingat di madiun ini menjadi sentra produksi Brem. Salah satunya yaitu Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” terletak di Desa Bancong RT 03/RW 01, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun merupakan salah satu agroindustri yang memproduksi brem.

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” ini memiliki potensi yang sangat besar karena agroindustri ini merupakan satu-satunya agroindustri yang memproduksi inovasi produk bermacam-macam. Dalam perkembangannya

Agroindustri Brem mengalami kendala dalam perencanaan yang kurang dalam pengolahannya, oleh sebab itu perusahaan harus mampu meramu strategi yang menjadi suatu daya tarik sendiri dalam pengembangan agroindustri tersebut.

Kendala utama yang dihadapi oleh Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” ini adalah banyaknya produk-produk brem dengan penggunaan soda kue yang bermunculan, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap. Harga brem dengan soda kue ini lebih murah sehingga adanya persaingan tidak sehat ini tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah. Sedangkan produk-produk brem yang dihasilkan oleh Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun masih tetap mempertahankan kualitas brem asli.

Selain permasalahan diatas, Agroindustri Brem ini masih menemui banyak sekali kendala yang dihadapi dalam pengembangan skala usahanya yang berasal dari lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal, kendala yang dihadapi antara lain; Harga bahan baku yang mahal, teknologi atau peralatan produksi masih sederhana, pemasaran yang kurang efektif dan tenaga kerja yang sangat minim. Oleh karena itu di perlukan penentuan strategi pengembangan yang tepat untuk kemajuan Agroindustri ini.

Berdasarkan uraian di atas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi faktor internal dan faktor eksternal Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”?
2. Strategi apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk mengembangkan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang mempengaruhi usaha Agroindustri Brem “cap candi mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.
2. Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Brem “cap candi mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi unit usaha dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pemilihan strategi pengembangan yang tepat untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya agar dapat bersaing di pasar sehingga dapat bermanfaat pada masa mendatang.

2. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam penerapan suatu strategi pengembangan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang ada.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai pengetahuan dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya serta untuk menambah wawasan bagi pembaca.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Yusuf (2012) meneliti tentang strategi pengembangan agroindustri herbal CV. Agricus Sido Makmur Sentosa (ASIMAS). Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti terdiri dari analisis lingkungan internal dan eksternal, matrik IE, matrik Grand Strategy, analisis SWOT dan analisis QSPM. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal diketahui bahwa yang menjadi kekuatan dan kelemahan utama pada CV. ASIMAS adalah modal mencukupi dan arahan bisnis yang belum tertata. Sedangkan pada analisis lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman utama agroindustri ini adalah bisnis herbal berbahan baku jamur ABM masih terbuka dan daya beli konsumen rendah. Analisis selanjutnya yaitu dengan matrik Internal-Eksternal dapat diketahui bahwa agroindustri CV. ASIMAS berada pada kuadran I yaitu strategi *Growth* dengan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi vertikal. Pada matrik Grand Strategy diketahui bahwa agroindustri ini terletak pada kuadran 1 yakni *Aggressive*. Hasil analisis selanjutnya yaitu analisis SWOT dan analisis QSPM diketahui bahwa strategi utama yang dapat diterapkan pada agroindustri ini adalah memperluas pemasaran dan promosi harga kepada sasaran konsumen serta memperbaiki kondisi internal meliputi manajemen SDM dan membuat perencanaan bisnis (jumlah total daya tarik 614,821)

Ghea, H (2011) meneliti tentang strategi pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari”. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah analisis Analisis faktor Internal (IFAS) - Eksternal (EFAS), *Matrik Grand Strategy*, Analisis SWOT, dan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan internal dan eksternal menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE), pada agroindustri sari apel “Lestari” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Analisis selanjutnya yaitu dengan menggunakan *matrik Grand Strategy*, diperoleh nilai selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan internal sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan

eksternal sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi *aggressive*. Pada posisi *aggressive* tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri Sari Apel “Lestari” ini memanfaatkan peluang ada. Kemudian dilanjutkan dengan menggunakan Matrik SWOT, pada analisis ini alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Agroindustri Sari Apel “Lestari” adalah strategi SO, yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I. Analisis terakhir adalah matrik QSPM, yaitu dari strategi SO tersebut nantinya strategi mana yang di dahulukan oleh agroindustri sari apel “Lestari”. Strategi tersebut antara lain: strategi 1: Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (TAS: 654,5), Strategi 3: Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (TAS: 576,8), dan Strategi 2: Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (TAS: 512,2)

Indra Bagus Wicaksono, Ir. Heru Susanto HS.SU, dan Ir. Agustina Shinta (2011) meneliti tentang analisis usaha dan strategi pengembangan Keripik Pisang Agung. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah analisis SWOT. Hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa Agroindustri Keripik Pisang Agung dalam satu kali proses produksi untuk rata-rata kapasitas bahan baku sebanyak 220 kg membutuhkan rata-rata total biaya sebesar Rp 2.616.951,-. Dari hasil penjualan, Agroindustri Keripik Pisang Agung mendapatkan penerimaan sebesar Rp 3.770.750,-, sehingga rata-rata keuntungan yang diperoleh adalah sebesar Rp 1.153.798,-. Nilai tambah yang diberikan dari pengolahan komoditas pisang agung setelah diolah menjadi produk keripik pisang agung adalah sebesar Rp Rp 4587,1,- atau sekitar 29,2 persen yang berarti memiliki tingkat nilai tambah yang sedang. Dapat diketahui dari *matrik Grand Strategi* adalah strategi yang mendukung kebijakan strategi yang dapat diterapkan oleh Agroindustri Keripik Pisang Agung untuk pengembangan usaha yang pertumbuhan *agressive*. Sedangkan dari matrik SWOT dapat diketahui bahwa salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pengrajin keripik pisang agung adalah strategi SO yaitu

strategi yang memanfaatkan kekuatan agroindustri untuk meraih peluang yang ada.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, analisis tentang strategi pengembangan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” banyak dilakukan dengan menggunakan metode yang hampir sama dengan beberapa metode yang digunakan dalam penelitian terdahulu, yaitu dengan menggunakan metode Analisis faktor Internal (IFAS) - Eksternal (EFAS), *Matrik IE*, Analisis SWOT, *Matrik Grand Strategy* dan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Akan tetapi pada penelitian ini terdapat sedikit perbedaan dengan penelian terdahulu yaitu tidak adanya analisis nilai tambah yang memiliki tujuan suatu kegiatan mengolah input menjadi output sehingga memiliki nilai fungsional dan tidak adanya Analisis biaya, penerimaan, dan keuntungan.

2.2 Tinjauan Umum Agroindustri

2.2.1 Pengertian Agroindustri

Williams, 1985 (dalam Hanani, 2003) menunjukkan bahwa agroindustri merupakan suatu usaha integrasi vertikal yang merupakan suatu proses agroindustri yang di dorong sendiri, mempunyai hubungan tenaga kerja dan manajemen yang khas dan sebagai lembaga yang bercorak toalitas antara lembaga ekonomi dan sosial. Hal itu menurut Saith (1989) tidak berlaku dan tidak mempunyai keterkaitan yang dinamis apabila partisipasi petani sekitar tidak dilibatkan dalam proses produksi.

Agroindustri adalah salah satu cabang dari industri yang mempunyai kaitan erat dan berhubungan langsung dengan pertanian. Tujuan dari pengembangan industri pada dasarnya bukan merupakan tujuan akhir dari pengembangan melainkan alat untuk mencapai tujuan antara lain dalam menciptakan lapangan pekerjaan, peningkatan produktifitas tenaga kerja, dan peningkatan nilai tambah produk-produk pertanian yang akhirnya dapat memberikan manfaat peningkatan taraf hidup, kesejahteraan bagi setiap masyarakat yang terlibat dalam produksi pertanian (Semaoen, 1996).

Menurut Soekartawi (1996) agroindustri dapat diartikan 2 hal yaitu, pertama agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri dari kata ini adalah menekan pada food processing management dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Sedangkan arti kedua sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

2.2.2 Jenis- jenis Agroindustri

Menurut Soekartawi (1996), berdasarkan jenis penggunaan produk akhir, agroindustri di Indonesia dapat digolongkan ke dalam 5 kelompok agroindustri, antara lain :

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

2.2.3 Konsep Agroindustri

Agroindustri sebagai suatu subsistem dapat dipandang sebagai kegiatan yang memerlukan input dan merubah input tersebut menjadi suatu produk. Input dalam kegiatan industri terdiri atas bahan mentah hasil pertanian maupun bahan tambahan, tenaga kerja, modal, dan faktor pendukung lainnya. Kegiatan agroindustri meliputi usaha untuk meningkatkan nilai tambah produk-produk

pertanian melalui pengolahan lebih lanjut dari bahan-bahan mentah hasil pertanian maupun memberikan jasa kepada pengrajin (Khadijah, 2010).

Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan antara dua hal, yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara dua hal inilah yang kemudian menjadi sistem pertanian dengan berbasis industri yang selanjutnya dinamakan agroindustri, yaitu industri yang terkait dengan pertanian terutama pada sisi penanganan pasca panen. Karena itulah maka agroindustri seringkali identik dengan teknologi pasca panen meskipun sebenarnya menyangkut pengertian yang lebih luas.

Pertanian merupakan sektor yang bertumpu pada proses biologis dengan memanfaatkan sumberdaya alam dan sebagian besar berada di pedesaan. Karakteristik yang melekat di sektor pertanian terutama terkait dengan sifatnya sebagai bahan baku industri pada umumnya adalah *Volumeneous* (Bulky), tergantung pada alam yang pada akhirnya mempengaruhi kontinuitas hasil produksi, bersifat musiman dan mudah rusak. Sedangkan sektor industri memiliki karakteristik utama, yaitu fleksibel yang tinggi terhadap produk yang dihasilkannya. Kelenturan dalam mengembangkan diversifikasi baik jenis maupun kualitas produk membuat sektor ini lebih mudah berakses terhadap pasar maupun dalam menyesuaikan dengan lokasi. Kelebihan ini merupakan peluang bagi sektor industri untuk lebih menyesuaikan diri dengan sektor pertanian.

Menurut Soekartawi (2001), agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian dan karena itu agroindustri merupakan bagian dari enam subsistem agribisnis yang disepakati selama ini yaitu subsistem penyediaan saprodi, usahatani, pengolahan hasil (agroindustri), pemasaran, sarana, dan subsistem pembinaan. Keenam subsistem tersebut saling berhubungan antara satu dan yang lainnya.

2.2.4 Peranan Agroindustri

Menurut Supriyadi, 1997 (dalam Hanani, 2003) agroindustri mempunyai peran yang penting di masa-masa yang akan datang dengan segala alasan sebagai berikut :

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan sektor pertanian.
2. Industri pengolahan yang tumbuh pesat diluar gas dan minyak bumi sebagian besar masih merupakan produk agroindustri seperti makanan, tembakau, barang-barang dari kulit, kayu dan rotan, serta industri hasil dari karet.
3. Dari ekspor non-migas, komoditi pertanian dan produk olahannya masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
4. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterkaitan yang kuat dengan berbagai sektor lain, baik keterkaitan kebelakang maupun kedepan sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sertor lain.
5. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang-barang strategis bagi masyarakat seperti sandang, pangan dan papan.
6. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pilihan-pilihan industri yang memiliki keunggulan kompetitif berdasarkan pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah serta berdampak kecil terhadap kelastarian lingkungan.

Menurut Masruri (1995), peranan agroindustri sangat penting karena mempunyai alasan sebagai berikut :

- a. Sektor pertanian menyumbang 23,3% dari pendapatan bruto negara.
- b. Sektor pertanian menyediakan sebanyak 54% dari angka kerja yang ada sehingga mampu mengurangi jumlah kemiskinan di pedesaan.
- c. Sektor pertanian menawarkan keragaman menu pangan dan sektor pertanian sangat mempengaruhi konsumsi gizi masyarakat.
- d. Sektor pertanian mampu mendukung sektor industri, baik hulu maupun hilir dan mampu menghasilkan devisa besar.

Sumbangan agroindustri terhadap pembangunan ekonomi nasional diwujudkan antara lain dalam bentuk penciptaan lapangan kerja, peningkatan kualitas produk pertanian, perwujudan pemerataan pembangunan diberbagai

pelosok diseluruh tanah air, mendorong terjadinya ekspor komoditi pertanian dan meningkatkan nilai tambah produk hasil pertanian.

Agroindustri juga mempunyai peranan strategis dimasa mendatang dengan alasan sebagai berikut :

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan sektor pertanian.
2. Industri pengolahan yang tumbuh pesat diluar gas dan minyak bumi sebagian besar masih merupakan produk agroindustri seperti makanan, tembakau, barang-barang dari kulit, kayu dan rotan, serta industri hasil dari karet.
3. Dari ekspor non-migas, komoditi pertanian dan produk olahannya masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
4. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterkaitan yang kuat dengan berbagai sektor lain, baik keterkaitan kebelakang maupun kedepan sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sertor lain.
5. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang-barang strategis bagi masyarakat seperti sandang, pangan dan papan.

2.2.5 Kendala Dalam Pengembangan Agroindustri

Agroindustri pada saat ini umumnya berbentuk industri kecil yang mempunyai peluang cukup besar untuk berkembang dan mempertahankan produksi, karena banyak mengandalkan bahan baku lokal. Akan tetapi pembangunan agroindustri dihadapkan oleh berbagai tantangan atau permasalahan yang ada didalam atau diluar negeri. Menurut Hanani *et.al* 2003 (*dalam Atikhul, 2009*), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri dan merupakan kendala yang harus dihadapi, diantaranya:

1. Modal, jumlah modal yang masih terbatas. Besar kecilnya modal menentukan kelanjutan agroindustri. Kesulitan modal ini juga disebabkan terbatasnya akses langsung produsen terhadap informasi, layanan dan fasilitas keuangan yang disediakan lembaga keuangan formal (bank) maupun non bank.
2. Manajemen lemah secara umum sehingga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri.

3. Pemasaran, mekanisme pemasaran masih lemah yang berakibat fluktuasi harga sangat besar, sebagai penyebab adanya pasar yang terbatas. Permasalahan dalam bidang pemasaran ini disebabkan keterbatasan berbagai faktor-faktor pendukung utama seperti informasi tentang perubahan dan peluang pasar yang ada didalam atau diluar negeri, dana untuk pembiayaan industri, pemasaran dan promosi, dan tidak terlepas dari masalah rendahnya keahlian pengusaha.
4. Teknologi yang dikuasai masih rendah, karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas disektor pertanian relatif kecil bila dibandingkan dengan sektor lain.
5. Pengadaan bahan baku, bahan baku agroindustri yang berasal dari sektor pertanian bersifat musiman, jarak sumber bahan baku yang jauh mengakibatkan kerusakan dan biaya yang besar.
6. Sulit meningkatkan daya saing akibat dari terbatasnya dana, akses informasi tentang perubahan teknologi dan pasar, kualitas SDM rendah, pengusaha-pengusaha kecil tidak melakukan inovasi terhadap produk dan proses produksinya.
7. Masalah kewirausahaan dan etos kerja unit usaha kecil masih rendah, banyak orang yang menjadi pengusaha karena terpaksa, karena tidak mendapat pekerjaan ditempat lain atau untuk menambah pendapatan keluarga.

2.2.6 Upaya Mengatasi Kendala Pengembangan Agroindustri

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

a. Penyediaan bahan baku

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

b. Hubungan kemitraan

Produk pertanian dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin

kelangsungan suplai bahan baku. Bentuk kelembagaan yang paling baik adalah hubungan antara pengusaha agroindustri dengan pengrajin dan wadah koperasi.

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

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

2.3 Tinjauan Strategi Pengembangan

2.3.1 Pengertian Strategi

Menurut Hutabarat (2001), mengatakan bahwa dalam bidang manajemen, definisi mengenai strategi cukup beragam dan bervariasi dari beberapa ahli dan pengarangnya. Gerry Johnson dan Kevan Scholes (dalam buku *Exploring Corporate Strategy*) misalnya mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Henry Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai 5P, yaitu: strategi sebagai Perspektif, strategi sebagai Posisi, strategi sebagai Perencanaan, strategi sebagai Pola kegiatan, dan strategi sebagai penipuan (*Ploy*) yaitu muslihat rahasia. Sebagai Perspektif, di mana strategi dalam membentuk misi, misi menggambarkan perspektif kepada semua aktifitas. Sebagai Posisi, di mana dicari pilihan untuk bersaing. Sebagai perencanaan, dalam hal strategi menentukan tujuan performansi perusahaan. Sebagai Pola kegiatan, di mana dalam strategi dibentuk suatu pola, yaitu umpan balik dan penyesuaian.

David (2005) menyatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam Rangkuti (2001) dinyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Pengertian strategi menurut pendapat Glueck dan Jauch (1998) adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

2.3.2 Sistem Perumusan Strategi

Mulyadi dan Setyawan, 2001 (dalam Primasatria 2011) berpendapat mengenai sistem perumusan strategi. Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama seperti dibawah ini :

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan.
2. Penentuan visi, misi, keyakinan dasar, dan tujuan (*goal*) organisasi.
3. Analisis Intern dan Ekstern atau analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Treaths*).
4. Analisis portofolio korporat.
5. Perumusan peluang dan masalah utama.
6. Identifikasi dan evaluasi alternative strategi.
7. Perumusan strategi.

2.3.3 Perencanaan Strategi

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

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

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

1. Sebagai alat pengembangan manajemen.
2. Membuat manajer perusahaan untuk berpikir panjang.
3. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan.
4. Alat untuk membantu manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan.

Sedangkan fungsi perencanaan strategis menurut Umar (2003), terdapat 6 fungsi antara lain :

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

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan

Menurut Mulyadi (2001) pengembangan usaha adalah upaya pemastian keselamatan perusahaan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan selanjutnya. Tujuan utama pengembangan usaha adalah memastikan tercapainya tujuan dan

kemampuan organisasi yang dapat melestarikan keberadaan serta keselamatannya. Tujuan kedua adalah pengembangan itu sendiri.

Sedangkan menurut Baharsyah (1992), berpendapat bahwa untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekankan pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat lokal maka perlu langkah kongkrit sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang selama ini simasukkan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah ;

1. Penyediaan bahan baku

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

2. Hubungan kemitraan

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

3. Pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kinerjanya. Fokus utama diarahkan pada : (a) Peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian. (b) penguasaan kualitas ketrampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggung jawab.

4. Pengembangan teknologi

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

2.4 Lingkungan Internal dan Eksternal

2.4.1 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Rangkuti (2004), setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *strength and weakness* perusahaan.

Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan, budaya perusahaan, dan sumber daya perusahaan.

Sedangkan menurut David (2009) semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Analisis internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan perusahaan adalah sumberdaya, atau keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kelemahan perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk dalam faktor internal perusahaan adalah faktor manajemen, faktor pemasaran dan distribusi, faktor keuangan dan akuntansi, faktor produksi, faktor penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi.

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Sebelum membuat matrik strategi faktor eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman). Masalah strategis akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*), dan asumsi seperti *ekstrapolasi*, *brainstorming*, *statistical modeling*, riset operasi, dan sebagainya (Rangkuti, 2004).

Menurut David (2009), analisis terhadap lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat merumuskan suatu strategi. Analisis lingkungan eksternal menekankan kepada evaluasi terhadap peristiwa di luar kendali perusahaan.

2.4.3 Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek keuangan, SDM, pemasaran, produksi.

Menurut Siagian (1998), faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup; saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan.

2.4.4 Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dari agroindustri herbal. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, persaingan di pasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap agroindustri.

Faktor-faktor eksternal dibagi dua yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat. Lingkungan eksternal jauh meliputi faktor politik, sosial, kultur, demografi dan faktor teknologi. Lingkungan eksternal dekat meliputi kedudukan kompetitif perusahaan yang bersangkutan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor pemasok, faktor penyandang dana, dan situasi pasaran kerja sebagai faktor lingkungan.

2.4.5 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE digunakan untuk memetakan total skor dari matrik IFE dan matrik EFE yang telah dihasilkan dari matrik internal dan matrik eksternal. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. IE matrik terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari IFE matrik pada sumbu X dan total skor dari EFE matrik pada sumbu Y.

		Faktor Internal		
		Kuat 4,0 3,00-4,0	Rata-rata 2,0 2,0-2,99	Lemah 1,0 1,0-1,99
Faktor Eksternal	Tinggi 3,0 3,0-4,0	I GROWTH	II GROWTH	III RETRENCHMENT
	Sedang 2,0 2,0-2,99	IV STABILITY	V GROWTH	VI RETRENCHMENT
	Lemah 1,0 1,0-1,99	VII GROWTH	VIII GROWTH	IX RETRENCHMENT

Gambar 1. Matrik IE

Menurut Rangkuti (2005), IE matriks terdiri dari 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan dari agroindustri brom tersebut (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang sudah ada (sel 4).
3. *Retrenchment Strategy* adalah suatu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan produsen produk brom (sel 3, 6, dan 9)

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel IE matrik, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk dapat melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pangsa pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja baik, cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang memiliki strategi konsentrasi, dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7 dan 8.

3. Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) adalah industri yang berdaya tarik tinggi. Perusahaan yang ingin meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, harus

melaksanakan upaya meminimalkan biaya dari operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* didalam industri yang efektif.

4. Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan dalam industri yang efektif (sel 2) tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Jika perusahaan berada dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui joint venture dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentrasi (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* yang 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 dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2+2=5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui strategi bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.4.6 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2005), Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Dan dengan menggambarkan matrik eksternal dan matrik internalnya terlebih dahulu. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah.

Analisis SWOT terbagi ke dalam empat faktor yang sangat penting. Dari keempat faktor tersebut antara lain :

1. *Strengths* (Kekuatan), merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. *Weakness* (kelemahan), merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
3. *Opportunities* (peluang), merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats* (ancaman), merupakan merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Setelah itu dibuat pemetaan analisis SWOT maka dibuatlah tabel matriks dan ditentukan sebagai tabel informasi SWOT. Kemudian dilakukan perbandingan antara faktor internal yang meliputi *Strength* dan *Weakness* dengan faktor luar *Opportunity* dan *threat*. Setelah itu kita bisa melakukan strategi alternatif untuk dilaksanakan.

Strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling menguntungkan dengan resiko dan ancaman yang paling kecil. Selain pemilihan alternatif analisis Swot juga bisa digunakan untuk melakukan perbaikan dan improvisasi. dengan mengetahui kelebihan (*Strength dan opportunity*) dan kelemahan kita (*weakness dan threat*), maka kita melakukan strategi untuk melakukan perbaikan diri. Mungkin salah satu strateginya dengan meningkatkan *Strength dan opportunity* atau melakukan strategi yang lain yaitu mengurangi *weakness dan threat*.

Jenis-Jenis Analisis SWOT terbagi ke dalam dua model. Kedua model analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut :

1. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, SubKomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, Sub Komponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah. Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan.

Bagaimana menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program.

2. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T). Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Sub komponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

2.4.7 Matriks Grand Strategy

Menurut David (2006), matrik *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 dalam matrik. Matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu:

1. Kuadran I (*Strategi Agresif*)

Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai.

2. Kuadran II (Strategi Diversifikasi)

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya.

3. Kuadran III (Strategi Defensif)

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan aset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu.

4. Kuadran IV (Strategi Vertikal / Turn Arrond)

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses (David, 2005).

2.4.8 Analisis QSPM

Menurut David (2006), teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternative strategi yaitu matrik EFAS dan matrik IFAS yang membentuk tahap 1, dipasang dengan matrik IE dan matrik SWOT yang membentuk tahap 2. Memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat untuk menentukan pemilihan strategi untuk menganalisis strategi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat

analisis perumusan strategi lainnya, QSPM memberikan penentuan intuisi yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dengan berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dan masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa beberapa saja, jumlah strategi yang sama dapat dievaluasi satu sama lain, misalnya satu set strategi dapat mencakup Diversifikasi, Konsentrik, Horizontal, dan Konglomerat. Sedangkan set lainnya dapat dihasilkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dihasilkan 2 set strategi ini sangatlah berbeda dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David, 2006).



III KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Agroindustri brem “Cap Candi Mas” merupakan agroindustri yang tetap mempertahankan kualitas produk bremnya dan menawarkan berbagai inovasi produk bermacam-macam, seperti brem original sampai brem dengan rasa strawberry, melon, durian, coklat, dan jeruk. Inovasi produk yang bermacam-macam ini menimbulkan suatu daya tarik bagi konsumen dan memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan mengingat di madiun ini menjadi sentra produksi Brem.

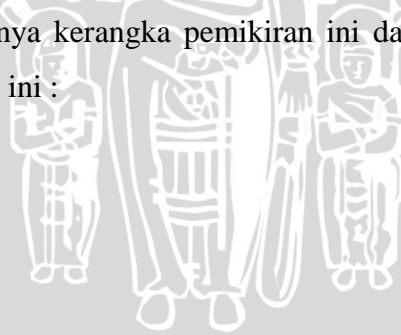
Pengembangan suatu usaha bergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang nantinya akan menjadi suatu acuan dalam menentukan langkah strategis yang akan diambil oleh produsen (Siagian, 1998). Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh pada proses pengembangan usaha agroindustri brem baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal didalamnya terdapat beberapa faktor Sumberdaya Manusia, Manajemen, Produksi dan Operasi dan Pemasaran. Faktor Eksternal antara lain Pesaing, Kekuatan teknologi, Sosial Budaya, dan Sosial Ekonomi.

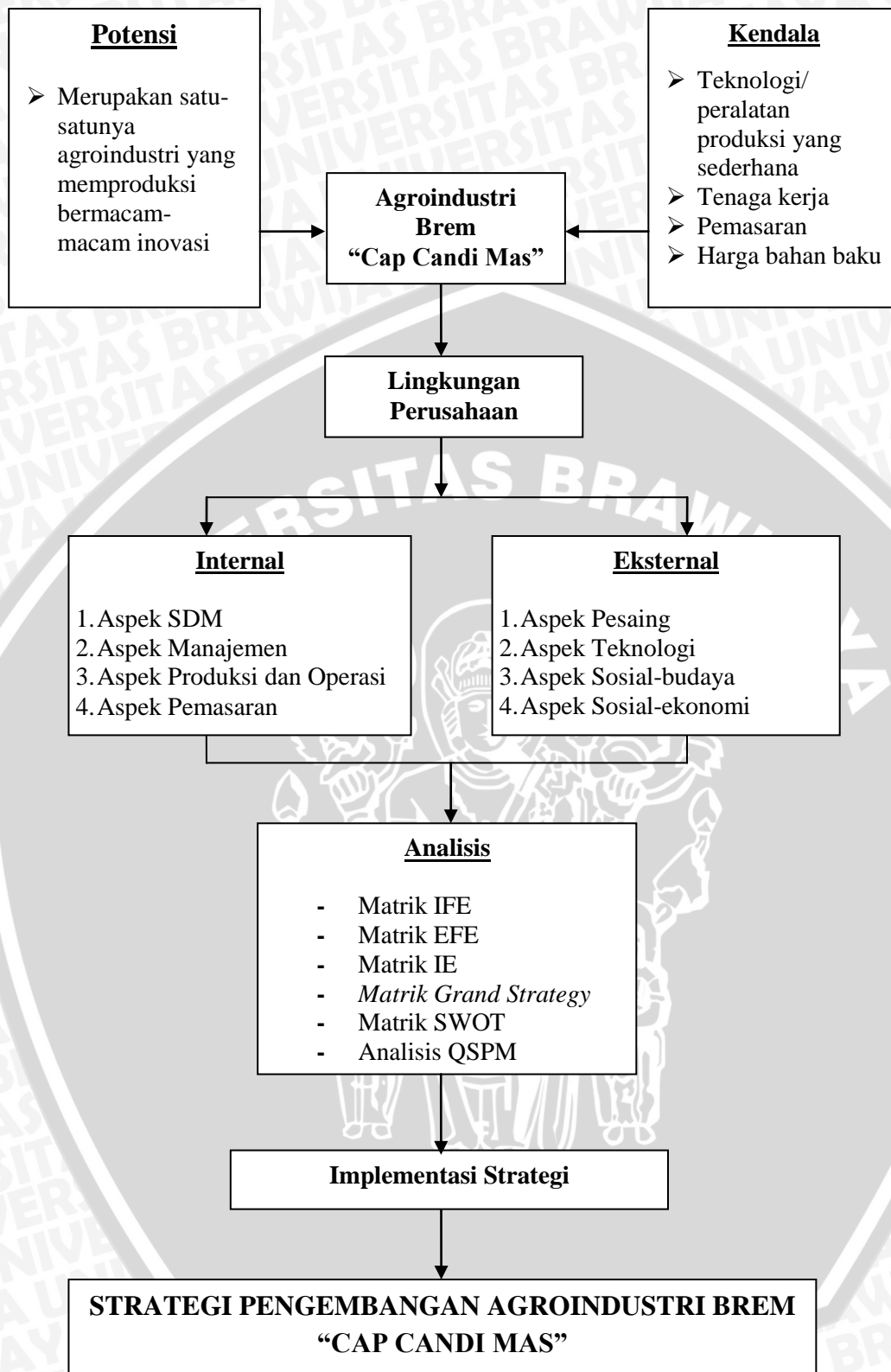
Berdasarkan faktor internal dan eksternal terdapat beberapa hal yang mendukung bahkan menghambat bagi perkembangan usaha yang dijalankan perusahaan. Kendala perusahaan bisa dilihat dari segi promosi / pemasaran produk yang masih kurang efektif, serta munculnya banyak pesaing yang memproduksi brem dengan penggunaan soda kue, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap. Harga brem dengan soda kue ini lebih murah sehingga adanya persaingan tidak sehat ini tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah.

Faktor-faktor yang berpengaruh pada proses pengembangan usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” baik faktor internal maupun faktor eksternal maka dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan analisis ini dapat digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” dan bisa diterapkan sehingga memperkuat posisi

agroindustri brem “Cap Candi Mas” untuk memajukan usaha di masa akan datang.

Analisis SWOT adalah salah satu cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threats*) yang ada di agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Analisis didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi ancaman. Bila diterapkan dengan akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil yang dapat diterapkan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Analisis SWOT yang digunakan pada penelitian strategi pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” meliputi analisis matriks IFE dan EFE, matrik IE, *Matrik Grand Strategy*, dan matrik SWOT. Setelah melakukan analisis SWOT dilanjutkan dengan analisis QSPM, yang menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan pada pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Pada tahap terakhir dilakukan implementasi strategi yang telah dirumuskan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada skema kerangka pemikiran berikut ini :





Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.

3.2 Batasan Masalah

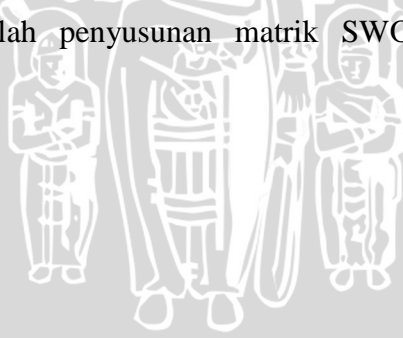
3. Penelitian ini dilakukan pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun yaitu pada keadaan agroindustri, karakteristik agroindustri, sarana prasarana yang digunakan dan proses pengolahan brem.
4. Produk yang diteliti pada penelitian ini hanya terbatas pada produk brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.
5. Penelitian hanya terbatas pada pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yang dievaluasi meliputi aspek sumberdaya manusia, aspek manajemen, aspek produksi dan operasi, dan aspek pemasaran. Sedangkan pada lingkungan eksternal yang dievaluasi meliputi aspek pesaing, aspek teknologi, aspek sosial budaya, dan aspek sosial ekonomi.

3.3 Definisi Operasional

1. Agroindustri brem adalah kegiatan industri yang memanfaatkan bahan baku beras ketan
2. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam agroindustri brem dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada agroindustri. Lingkungan internal di representasikan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan agroindustri brem khususnya pada aspek pemasaran, produksi dan operasi, sumberdaya serta keuangan.
3. Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar agroindustri brem dimana agroindustri tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja agroindustri brem.
4. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri brem.
5. Strategi pengembangan adalah hasil dari penelitian yang menyebutkan langkah strategis yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait untuk mengembangkan agroindustri brem.

6. Kekuatan (*Strengths*) dalam penelitian ini meliputi; bahan baku tersedia, kualitas produk terjamin, inovasi produk bermacam-macam, produk tahan lama, dan Ijin usaha
7. Kelemahan (*Weakness*) dalam penelitian ini meliputi; bahan baku mahal, promosi/ pemasaran produk masih kurang efektif, jangkauan pasar, tenaga kerja kurang, belum ada pembagian kerja, kapasitas produksi rendah, dan teknologi sederhana
8. Peluang (*Opportunities*) dalam penelitian ini meliputi; pangsa pasar yang masih luas, permintaan pasar tinggi, dukungan pemerintah setempat, kemudahan pinjaman modal, diversifikasi produk, ketersediaan agen di wilayah pemasaran, dan perkembangan teknologi.
9. Ancaman (*Threats*) dalam penelitian ini meliputi; pesaing dengan produk sejenis, selera konsumen, lambatnya pertumbuhan pasar, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan teknologi.
10. Kuisisioner konsumen adalah pertanyaan yang diberikan kepada konsumen agroindustri ini dengan indikator berupa produk, harga, pemasaran, dan kepuasan konsumen.
11. Kriteria pemberian bobot didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal/eksternal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal /eksternal pada posisi strategis usaha ini. Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap agroindustri Brem
12. Kriteria pemberian skor diberikan berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating.
13. Matriks *urgensi* adalah matriks yang digunakan untuk mencari pengaruh terbesar maupun terkecil, kekuatan dibandingkan dengan kelemahan, peluang dibandingkan dengan ancaman.
14. *Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil kekuatan dan kelemahan agroindustri brem “Cap Candi Mas”
15. *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) adalah suatu pendekatan untuk menyusun profil peluang dan ancaman agroindustri brem “Cap Candi Mas” tersebut.

16. Matriks IE adalah matriks yang terdiri dari Sembilan sel yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri. Perumusan matrik IE dilakukan dengan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE. Total skor matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari EFE dipetakan pada sumbu Y.
17. Matrik *Grand Strategy* adalah matrik yang digunakan untuk menentukan posisi dan strategi yang digunakan pada agroindustri. Matrik *Grand Strategy* dilakukan dengan memetakan selisih skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating pada IFE dan EFE digunakan sebagai dasar penyusunan dalam matrik *Grand Strategy*. Selisih skor dari matrik IFE dipetakan pada sumbu X dan selisih skor pada EFE dipetakan pada sumbu Y.
18. Matrik SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang sistematis untuk merumuskan berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan agroindustri tersebut.
19. QSPM (*Quantitative Strategic Planing Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang dapat diprioritaskan dengan menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Analisis QSPM digunakan setelah penyusunan matrik SWOT yang berasal dari agroindustri tersebut.



IV METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi

Lokasi penelitian ini dilakukan di Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” merupakan satu-satunya agroindustri yang memproduksi bermacam-macam inovasi produk di daerah madiun, serta memiliki potensi besar untuk dikembangkan.

4.2 Metode Penentuan Sampel

Metode penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus, yaitu metode penelitian yang datanya di kumpulkan dari seluruh unit populasi yang ada di daerah penelitian. Responden dalam hal ini adalah produsen / pengusaha Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, pengambilan data dilakukan dengan cara wawancara dengan bantuan kuisisioner kepada produsen / Pengusaha brem di tempat peneliti. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan responden sebanyak 5 orang yaitu terdiri dari 1 orang pemilik Agroindustri Brem dan 4 karyawan yang ada di tempat penelitian tersebut sehingga seluruh anggota populasi di jadikan sampel.

4.3 Metode Pengambilan Data

Data yang dikumpulkan meliputi 2 hal, yaitu :

1. Data primer

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan produsen Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun. Wawancara yang dilakukan terhadap pengelola Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” berdasarkan pertanyaan yang disusun terlebih dahulu. Selain itu diadakan pengamatan langsung di lapang yakni mulai dari persiapan bahan baku, pengolahan sampai pengemasan produk brem. Pengamatan ini dilakukan guna memperoleh informasi tambahan yang mendukung data yang diperoleh dan dilakukan dokumentasi untuk mencatat data-data perusahaan.

2. Data sekunder

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

4.4 Metode Analisis Data

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

Metode kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis QSPM. Analisis ini merupakan analisis kuantitatif yang sebelumnya berasal dari analisis kualitatif yang kemudian di kuantitatifkan. Sedangkan dalam analisis kualitatif ini menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IE, *Matrik Grand Strategy*, dan Matrik SWOT yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas”

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis lingkungan perusahaan, Matriks IE, Matriks SWOT, *Matriks Grand Strategy* dan analisis QSPM.

4.4.1 Identifikasi faktor Internal-Eksternal

1. Analisis Faktor Internal (*Internal Factor Analysis Summary/IFAS*) Dengan Menggunakan Matriks Urgensi

Analisis faktor-faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga dapat didefinisikan sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri ini. Adapun tahapan-tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membuat tabel rincian faktor-faktor internal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja agroindustri untuk setiap faktor yang berhubungan antara lain :

Faktor internal agroindustri

- 1) SDM
 - 2) Manajemen
 - 3) Produksi dan Operasi
 - 4) Pemasaran
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor internal tersebut dengan cara memasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor internal, apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan.
 - c. Menentukan bobot masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan matriks urgensi. Melakukan pemilihan faktor yang lebih penting dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal, kemudian menjumlahkan hasil poin perbandingan tersebut, poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Menghitung besar bobot dapat dengan membagi angka poin dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian mengalikannya dengan 100%.
 - d. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri.
 - e. Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
 - f. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom (4), nilai total ini menunjukkan bagaimana agroindustri bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 2. Analisis Lingkungan Internal

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

Sumber : Umar, 2002

2. Analisis Faktor Eksternal (*External Factor Analysis Summary/EFAS*) Dengan Menggunakan Matriks Urgensi

Analisis faktor-faktor eksternal digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berperan dalam pengembangan agroindustri sehingga dapat didefinisikan tentang peluang dan ancaman yang ada. Adapun tahapan-tahapan analisis faktor-faktor eksternal meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membuat tabel rincian faktor-faktor eksternal yang perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengevaluasi kinerja agroindustri untuk setiap faktor yang berhubungan antara lain :

Faktor eksternal agroindustri

- 1) Pesaing
- 2) Teknologi
- 3) Sosial budaya
- 4) Sosial ekonomi

- b. Memastikan faktor-faktor hasil monitoring dalam tabel rincian faktor-faktor eksternal tersebut dalam lembar kerja evaluasi faktor-faktor eksternal untuk diidentifikasi, apakah faktor tersebut merupakan peluang atau ancaman.

- c. Menentukan bobot masing-masing variabel peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks urgensi. Matrik urgensi digunakan untuk melihat variabel-variabel yang lebih penting. Melakukan pemilihan faktor yang lebih penting dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal, kemudian menjumlahkan hasil poin perbandingan tersebut, poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri. Untuk peluang, jika peluangnya kecil diberi rating 1 dan bila peluangnya besar maka diberi rating 4. Sedangkan pada ancamannya, jika ancamannya besar diberi rating 1, dan sebaliknya jika ancamannya kecil maka diberi rating 4.
- d. Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- e. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom (4), nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3. Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Peluang ➤ ➤			
Total skor peluang			
Ancaman ➤ ➤			
Total skor ancaman			
Selisih skor peluang dan ancaman			

Sumber : Umar, 2002

Kriteria pada lingkungan internal dan eksternal dapat dikatakan berperan dan tidak berperan jika :

1) Berperan

- a) Jika kekuatan dan peluang sama-sama memiliki nilai positif.
- b) Jika kekuatan memiliki nilai positif dan peluang memiliki nilai negatif.
- c) Jika kekuatan memiliki nilai negatif dan peluang memiliki nilai positif.

2) Tidak berperan

- a) Jika kekuatan dan peluang sama-sama memiliki nilai negatif.

3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Hasil pada matriks IE dapat berdasarkan pada hasil pemberian bobot dan rating pada matriks IFAS dan EFAS. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun matriks IE. Kemudian total skor dari matriks IFAS dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matriks EFAS dipetakan pada sumbu Y. Tabel matriks internal-eksternal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Matriks Internal-Eksternal

		Faktor Internal		
		Kuat 3,00-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Faktor Eksternal	Tinggi 3,0-4,0	I GROWTH	II GROWTH	III RETRENCHMENT
	Sedang 2,0-2,99	IV STABILITY	V GROWTH	VI RETRENCHMENT
	Lemah 1,0-1,99	VII GROWTH	VIII GROWTH	IX RETRENCHMENT

Sumber : Rangkuti, 2005

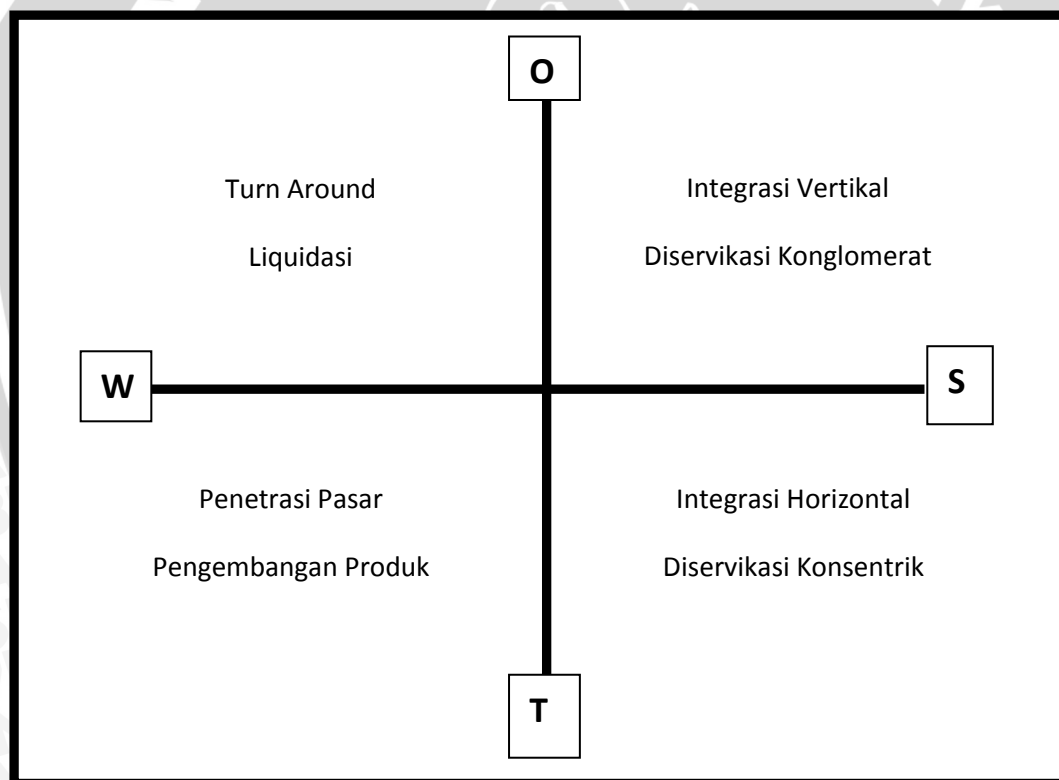
Keterangan

- a. Sel I,II,IV adalah tumbuh dan membangun. Yang dapat dilakukan adalah integrasi kebelakang, integrasi kedepan, atau integrasi horizontal.
- b. Sel III, V, VI adalah menjaga dan mempertahankan. Yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

c. Sel VI, VIII, IX adalah panen atau divestasi. Dimana perusahaan dalam masalah penciutan dan divestasi (David, 2009).

4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* ini merupakan keterkaitan dari analisis lingkungan internal dan eksternal dimana penentuan keterkaitan ini untuk mengetahui posisi agroindustri. Analisis internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman. Dari titik selisih keduanya kemudian ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Dengan demikian akan diketahui posisi atau kedudukan agroindustri Brem “Cap Candi Mas”. Gambar matriks *Grand Strategy* dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3. Penentuan Matriks *Grand Strategy*

5. Matriks SWOT

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

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini berdasarkan pemanfaatan peluang yang dimiliki dengan cara meminimalkan kelemahan.

d. Strategi WT

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

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

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

- Membuat daftar peluang – ancaman eksternal dan kekuatan – kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
- Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal eksternal. Bobot ini identik dengan matriks IFAS dan EFAS. Kemudian menyajikan bobot ini ke dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
- Mengevaluasi matrik pencocokan, dan mengidentifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk mengimplementasikannya.

- d. Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Score-AS*) yakni angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternative tertentu. Menentukan nilai daya tarik dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal dengan set alternatif strategi dan membuat pertanyaan “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Apabila jawaban ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Jangkauan nilai daya tarik antara lain:
- 1 = tidak menarik 3 = cukup menarik
2 = agak menarik 4 = sangat menarik
- e. Jika jawaban dari pertanyaan diatas adalah tidak, maka faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, sehingga tidak memberikan bobot pada strategi itu. menggunakan tanda minus untuk mengindikasikan faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Apabila memberikan nilai AS pada satu strategi, maka juga memberikan nilai AS untuk yang lainnya.
- f. Menghitung nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) merupakan perkalian antara bobot dengan AS dalam masing-masing baris.
- g. Menjumlahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi QSPM. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.



Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) dapat ditentukan dengan menggunakan tabel berikut ini :

Tabel 5. Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor eksternal kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel N					
Faktor internal kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel N					
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik					

Sumber : David, 2009

V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Perusahaan

5.1.1 Gambaran Singkat Perusahaan

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” merupakan salah satu agroindustri yang memproduksi brem. Dimana agroindustri tersebut merupakan skala kecil yang dikembangkan di daerah Madiun sebagai salah satu sentra penghasil brem. Agroindustri ini didirikan oleh bapak Fekodin dan Ibu Ruminah sejak tahun 1984. Dan memiliki 4 karyawan yaitu :

1. Sarno (33 tahun)
2. Aman (30 tahun)
3. Yatno (30 tahun)
4. Sikun (32 tahun)

Mengenai masalah pendirian agroindustri, pihak pelaksana telah memiliki ijin dari Dinas Kesehatan dan Pemerintah Daerah terkait dengan nomor : P-IRT.315351901104, sehingga bahan-bahan yang digunakan serta proses pembuatan brem telah terjamin dan memenuhi persyaratan dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia untuk Produk Makanan *Home Industry*. Brem “Cap Candi Mas” ini memiliki banyak inovasi rasa yaitu original, strawberry, melon, durian, jeruk, coklat dan anggur. Dulu produk brem “Cap Candi Mas” ini dipasarkan bisa keluar daerah seperti Solo dan Jogja tetapi saat ini produk hanya dipasarkan di Madiun dan sekitar Madiun seperti Ngawi dan Caruban saja. Hal ini disebabkan produk tersebut belum dipromosikan secara tepat sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui akan produk brem, selain itu juga disebabkan kalahnya bersaing dengan produk-produk brem yang baru bermunculan. Di lain sisi agroindustri ini juga masih tetap mempertahankan kualitas brem tersebut.

5.1.2 Lokasi Perusahaan

Wilayah Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” merupakan daerah pertanian, perternakan dan perkebunan. Luas wilayah kerja agroindustri “Cap Candi Mas” 150 m², sedangkan mata pencaharian penduduk terdiri dari pegawai negeri, petani, pedagang, dan buruh.

Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” terletak di

Alamat : Jl. Mawar RT.03/RW.01

Telp/fax : (0351) 386712 / 081 2343 8632

Desa : Bancong

Kecamatan : Wonoasri

Kabupaten : Madiun

Batas wilayah kerja Agroindustri Brem “ Cap Candi Mas” :

Utara : Desa Klitik

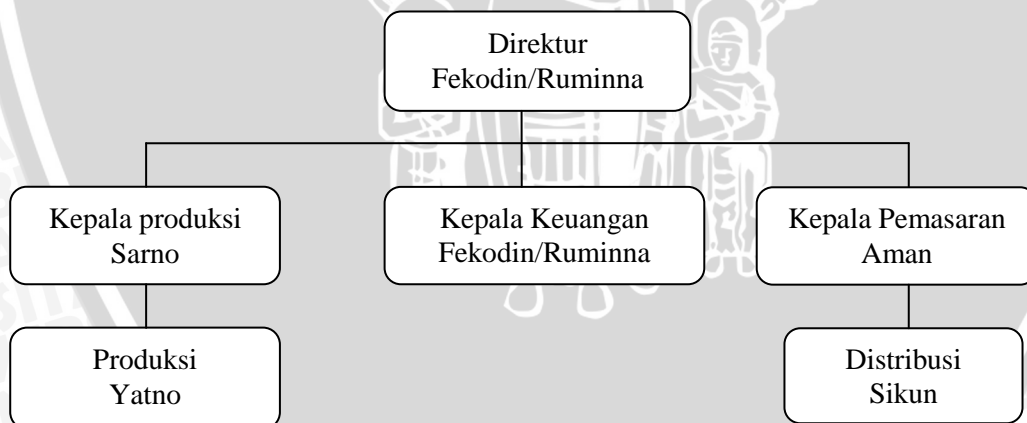
Timur : Desa Sukosari

Selatan : Desa Peh Rambak

Barat : Kuburan Bancong

5.1.3 Struktur Organisasi

Melalui struktur organisasi diharapkan dapat membantu pelaksanaan pencapaian tujuan Agroindustri secara efektif dan efisien, serta mempermudah gambaran tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan kepada pimpinan sehingga dapat mengerjakan segala sesuatunya dengan baik dan lancar serta agar tercipta suasana kerja yang kondusif dan dapat meningkatkan kualitas dari agroindustri. Struktur organisasi Agroindustri brem “Cap Candi Mas” :



Gambar 4. Struktur Organisasi Agroindustri brem “Cap Candi Mas”

Berdasarkan struktur organisasi di atas dapat dijelaskan bahwa pada agroindustri ini memiliki 2 orang direktur dimana bapak fekodin sebagai direktur 1 dan istrinya ibu Riminna sebagai direktur 2. Selain sebagai direktur, juga selaku

pemilik dari agroindustri ini. Dimana dapat dijelaskan struktur organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Direktur

Direktur ini memiliki tugas dan wewenang untuk mengawasi dan mengkoordinasi semua faktor produksi serta tanggung jawab terhadap direksi, mengevaluasi dari hasil kerja setiap tahunnya untuk meningkatkan mutu dan kualitas produksi pada tahun mendatang, mengatur pembiayaan agroindustri dan mengawasi semua rencana kerja agar dapat terlaksana dengan baik dan lancar

2. Kepala keuangan

Tugas kepala keuangan ini adalah seseorang yang mengatur keuangan dan segala keperluan administrasi dari agroindustri brem “Cap Candi Mas”

2. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi bertugas sebagai seseorang yang akan mengatur segala manajerial dari produksi tersebut

3. Pemasaran

Pemasaran bertugas sebagai seseorang yang akan mengatur segala yang berhubungan dengan pemasaran dan distribusi produk tersebut

5.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan agroindustri brem yang mampu berdaya saing tinggi dan memenuhi kebutuhan pangan olahan nusantara.

Misi Perusahaan

1. Memproduksi dan memasarkan produk brem ke pasar domestik secara profesional untuk menghasilkan pertumbuhan laba (profit growth).
2. Menggunakan teknologi yang menghasilkan produk bernilai (delivery value) yang dikehendaki pasar dengan proses produksi yang ramah lingkungan.
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta menyelenggarakan pelatihan guna menjaga motivasi karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja.
4. Membangun sinergi dengan mitra usaha strategis dan masyarakat lingkungan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.

5. Memberdayakan seluruh sumber daya perusahaan dan potensi lingkungan guna mendukung pembangunan ekonomi nasional melalui penciptaan lapangan kerja.
6. Menjaga kelestarian jajanan daerah melalui produksi berkelanjutan sehingga karakteristik daerah tetap terjaga

5.1.5 Biaya, Penerimaan dan Pendapatan Perusahaan

Biaya merupakan pengorbanan sejumlah nilai uang yang dikeluarkan pengusaha demi berjalannya proses produksi. Pengeluaran biaya ini berfungsi untuk melengkapi faktor-faktor produksi yang diperlukan supaya dapat menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan. Besarnya biaya yang dikeluarkan dalam satu bulan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 6. Rata-rata Biaya yang Dikeluarkan satu bulan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun

No	Uraian	Biaya rata-rata
1	Bahan baku	12.973.152
	- Beras ketan	12.637.500
	- Ragi	335.652
2	Saprodi	764.958
	- Kayu bakar	606.250
	- Listrik	78.750
	- Solar	58.333
	- Minyak pelumas	11.250
- Penyusutan plastik	10.357	
3	Upah tenaga kerja	185.417
4.	Lain-lain	115.471
	- Kardus	43.542
	- Rafia	6.096
	- Transportasi	65.833
Jumlah		14.038.998

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Besarnya biaya usaha yang dikeluarkan satu bulan oleh agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun rata-rata sebesar Rp.14.038.998,00. Biaya tersebut terdiri dari biaya bahan baku sebesar Rp.12.973.152,00; biaya sarana produksi Rp.764.958,00; upah tenaga kerja 185.417,00; dan biaya lain-lain Rp.115.417,00.

Penerimaan usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” diperoleh dari hasil penjualan produk brem sehingga penerimaan agroindustri brem merupakan hasil

kali jumlah produksi dengan harga jual brem per kardus. Brem “Cap Candi Mas” dijual dengan harga Rp.10.000,00/ kerdus, sedangkan brem yang ukuran kecil atau separo dari ukuran besar dijual dengan harga Rp.5.000,00/kerdus,

Informasi tentang jumlah penerimaan dan jumlah biaya rata-rata berguna untuk mengetahui besarnya pendapatan usaha rata-rata agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Besarnya rata-rata penerimaan dan pendapatan agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Pendapatan rata-rata satu bulan Agroindustri Brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun.

No.	Uraian	Jumlah per bulan (Rp)
1	Penerimaan	17.703.000,00
2	Biaya	14.038.997,83
3	Pendapatan	3.664.002,17

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Setiap bulan rata-rata penerimaan yang diperoleh agroindustri brem “Cap Candi Mas” sebesar Rp.17.703.000,00 dan rata-rata biaya usaha yang dikeluarkan sebesar Rp.14.038.997,83. Pendapatan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya maka dapat diketahui bahwa per bulan rata-rata pendapatan agroindustri brem “Cap Candi Mas” diperoleh adalah sebesar 3.664.002,17.

5.2 Karakteristik Responden

Setiap agroindsutri tentunya memiliki karakteristik responden yang berbeda-beda, begitu pula dengan karakteristik responden yang dimiliki agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Karakteristik responden merupakan gambaran tentang kondisi responden yang bisa diambil dari beberapa aspek yaitu meliputi tingkat pendidikan, usia, dan jenis kelamin. Aspek-aspek tersebut dapat mempengaruhi kinerja pada agroindustri. Karakteristik pekerja agroindustri brem “Cap Candi Mas” :

5.2.1 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

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

semakin dapat menggambarkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan pendidikan diharapkan akan menambah kesejahteraan karena merupakan sarana untuk kemajuan usaha. Karakteristik tenaga kerja dari agroindustri brem “Cap Candi Mas” berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel.

Tabel 8. Karakteristik Pekerjaan Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun tahun 2013 berdasarkan tingkat pendidikan.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	SD	-	-
2	SMP/SLTP	-	-
3	SMA/SLTA	2	50
4	Diploma (D1-D4)	2	50
5	Sarjana (S1-S2)	-	-
Total		4	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2013.

Berdasarkan tabel mengenai tingkat pendidikan tenaga kerja, dapat dilihat bahwa pendidikan karyawan yang berpendidikan SMA/SLTA yang jumlahnya mencapai sebanyak prosentase 50% dan yang prosentase 50% sisanya berpendidikan diploma. Menurut Siagian (2001) jika rata-rata pendidikan masyarakat setingkat dengan pendidikan atas atau lebih tinggi maka masyarakat tersebut digolongkan pada masyarakat maju.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat pendidikan tinggi, pekerjaan agroindustri brem “Cap Candi Mas” mempunyai keterampilan dan kreatifitas yang juga tinggi. Keadaan ini tentunya mempengaruhi penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi, dengan pengetahuan pekerja yang ada dapat membantu dalam pengembangan agroindustri “Cap Candi Mas”.

5.2.2 Karakteristik Pekerja Berdasarkan Usia

Usia dapat dijadikan sebagai salah satu faktor tingkat produktifitas dan kemampuan suatu pelaku usaha dalam mengelola suatu usaha yang dijalankan. Semakin matang usia yang dimiliki seorang tenaga kerja, maka semakin tinggi juga paroduktifitas tenaga kerja tersebut karena telah memiliki pengalaman yang cukup. Berikut merupakan karakteristik tenaga kerja agroindustri brem “Cap Candi Mas” berdasarkan tingkat usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 9. Karakteristik Pekerja Pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun tahun 2013 berdasarkan tingkat usia

No	Tingkat Usia	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	25 -< 35	4	100
2	35 -< 45	-	-
3	45 -< 55	-	-
	Total	4	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2013.

Berdasarkan tabel mengenai tingkat usia tenaga kerja, menunjukkan presentase tenaga kerja yang ada berdasarkan tingkat usia pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini berkisar antara 25-35 tahun dengan prosentase 100%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada agroindustri ini memiliki tenaga kerja yang telah berpengalaman dibidangnya dan telah memiliki kematangan pada produktifitas kerja serta kematangan dalam segi emosional.

5.3 Faktor Produksi

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

1. Modal

Modal merupakan faktor penting dalam kelancaran suatu usaha. Apabila modal dapat dikelola secara tepat dan maksimal, maka akan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan dapat mempermudah dalam perluasan usaha yang dilakukan.

Berdasarkan informasi yang dilakukan dengan wawancara secara langsung, asal modal Agroindustri “Cap Candi Mas” dari pemilik agroindustri sendiri yaitu Bapak Fekodin dan ibu Ruminna. Modal dipergunakan untuk biaya tetap dan biaya variabel. Modal yang digunakan oleh agroindustri brem “Cap Candi Mas” meliputi pembelian peralatan dan pembelian bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi brem.

2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi berasal dari beras ketan (*Oryza sativa var glutinosa*). Kebutuhan beras ketan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” untuk sekali produksi adalah sebanyak 3 kwintal beras ketan putih. Bahan baku beras ketan diperoleh langsung dari petani beras ketan yang berada di daerah Wonoasri, Caruban dengan harga antara sekitar Rp.11.000,- per kg.

3. Bahan Pendukung

Bahan pendukung pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” antara lain ragi, air dan perasa. Kebutuhan bahan pendukung tersebut diperoleh dengan membeli di toko dekat daerah produksi.

4. Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang digunakan oleh usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” berasal dari daerah bancong itu sendiri. Biasanya tenaga ini bekerja mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 15.00. jumlah tenaga kerja yang digunakan sebanyak 4 orang, dengan rincian 4 orang laki-laki. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi operasi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran.

5. Teknologi

Teknologi juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam kelancaran suatu usaha. Dengan adanya penerapan teknologi, maka dapat membantu kelancaran kegiatan produksi dan operasi agroindustri tersebut. Jika teknologi yang digunakan masih tradisional maka produsen belum dapat memproduksi suatu produk secara maksimal. Tetapi, jika teknologi yang digunakan sudah modern maka kegiatan produksi dapat berjalan dengan mudah dan dapat beroperasi secara maksimal.

Pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini, teknologi yang digunakan masih tergolong sederhana. Hal ini terlihat pada pemotongan brem yang masih dilakukan secara manual dengan menggunakan cutter serta pada pengemasan juga masih manual. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan modal akibat minimnya keuntungan karena adanya pesaing tidak sehat yang mulai banyak bermunculan.

Alat produksi yang digunakan oleh Agroindustri brem “Cap Candi Mas” terdapat pada lampiran.

5.4 Produksi dan Hasil Produksi

5.4.1 Proses Produksi

Bahan-bahan pokok yang digunakan untuk pembuatan brem “Cap Candi Mas” adalah sebagai berikut:

1. Beras Ketan

Merupakan bahan baku utama dalam proses produksi brem “Cap Candi Mas”. Beras ketan yang digunakan dalam proses produksi diperoleh langsung dari petani beras ketan yang berada di daerah Wonoasri, Caruban. Harga beras ketan sekitar Rp.11.000 per kg.

2. Bahan-bahan lain

Selain bahan baku beras ketan bahan-bahan lain yang dibutuhkan dalam produksi brem “Cap Candi Mas” yaitu air yang digunakan untuk mengukus beras ketannya, ragi dan perasa brem. Perasa brem yang digunakan tersebut telah mengikuti aturan pemerintah, sehingga brem ini aman untuk dikonsumsi.

Proses produksi brem “Cap Candi Mas” menggunakan beberapa alat, yaitu:

1. Timbangan

Berfungsi untuk menimbang atau menentukan berat beras ketan untuk sekali produksi brem.

2. Ember

Berfungsi sebagai tempat untuk mencuci beras ketan sekaligus merendam selama proses peragian

3. Dandang

Berfungsi sebagai tempat pengukusan beras ketan selama proses pemasakan.

4. Meja pendingin

Berfungsi sebagai tempat pendingin setelah beras ketan masak, hal ini disebabkan apabila ketan masih terlalu panas maka ragi tidak dapat bekerja optimum atau bahkan mati.

5. Alat pres

Berfungsi untuk pengepresan ketan yang sudah mengalami proses fermentasi selama \pm 7 hari dengan tujuan diperoleh air tape yang cukup banyak.

6. Kualii

Berfungsi sebagai wadah selama proses pemasakan air tape yang sudah mengalami proses pengepresan.

7. Mesin mixer

Berfungsi sebagai alat pengadukan adonan, lama proses pengadukan adalah 30 menit, tujuannya agar kristal gula dapat terbentuk dengan baik. Penambahan perasa dilakukan dalam proses pengadukan ini, penambahan dilakukan setelah proses pengadukan untuk brem original selesai sehingga tidak terjadi pencampuran rasa antara keduanya.

8. Alat cetak

Berfungsi sebagai alat pententukan adonan, adonan yang sudah mengalami proses pengadukan, kemudian adonan didiamkan semalam agar mengeras dan menjadi brem.

9. Peralatan lain

Selain peralatan yang telah dijelaskan di atas juga terdapat beberapa alat pembantu yang digunakan dalam proses pembuatan brem, seperti cutter digunakan untuk memotong brem yang sudah mengeras, kardos dan plastik untuk proses terakhir yaitu proses pengemasan.

Agroindustri brem “Cap Candi Mas” dalam pembuatan brem menggunakan proses produksi yang bersifat terus-menerus atau kontinyu. Adapun tahap-tahap proses pembuatan brem adalah sebagai berikut :

1. Pencucian dan Perendaman

Alat yang digunakan untuk mencuci dan merendam beras ketan adalah ember sejumlah 14 buah dengan kapasitas masing-masing adalah 15 Kg.

2. Pengukusan

Pengukusan dilakukan selama 60 menit, pengukusan dilakukan dengan menggunakan dandang dan 4 buah tungku.

3. Pengadukan dan Penambahan Air

Proses ini bertujuan agar proses pemasakan berjalan merata. Setelah dilakukan pengaruhan proses pengukusan dilanjutkan kembali untuk lebih mematangkan bahan baku.

4. Pendinginan

Pendinginan bertujuan untuk mempersiapkan bahan baku sebelum dilakukan proses peragian. Hali ini disebabkan apabila bahan masih terlalu panas maka ragi tidak dapat bekerja optimum atau bahkan mati. Pendinginan dilakukan diatas meja pendinginan yang berjumlah 4 buah dengan ukuran 2 m x 1,25 m.

5. Peragian

Peragian adalah proses pemberian ragi pada bahan baku yang sudah dingin sebelum dilakukan fermentasi. Ragi yang digunakan adalah 0,5% dari berat bahan baku dengan waktu fermentasi ± 7 hari dengan tujuan diperoleh air tape yang cukup banyak. Peragian dilakukan di atas meja pendingin dengan ukuran 2 m x 1,25 m.

6. Fermentasi

Fermentasi adalah proses perombakan molekul kompleks menjadi molekul yang lebih sederhana dengan bantuan mikroorganisme. Proses ini berlangsung ± 5 hari dalam kondisi anaerob

7. Pengepresan

Pengepresan bertujuan mendapatkan air/sari tape. Pengepresan dilakukan dengan alat pres yang dirancang dengan kapasitas 15kg/proses.

8. Pemasakan/pemekatan

Proses pemasakan atau pemekatan bertujuan mengurangi sebagian air yang ada. Pemekatan dilakukan dengan pemanasan sampai didapatkan konsentrasi tertentu. Proses pemekatan dilakukan dengan pemanasan pada tungku selama ± 30 menit

9. Pengadukan

Proses pengadukan dilakukan dengan mesin mixer yang digerakkan oleh dinamo dengan kapasitas 10kg/proses setelah adonan yang dipekatkan. Hal ini dimaksudkan agar kristal gula dapat terbentuk dengan baik. Lama proses pengadukan dengan mesin mixer adalah 30 menit. Penambahan essence dilakukan

pada proses pengadukan ini. Penambahan dilakukan setelah proses pengadukan untuk brem original selesai sehingga tidak terjadi pencampuran rasa antara keduanya.

10. Pencetakan

Pencetakan bertujuan untuk memperoleh bentuk produk brem sesuai dengan kebutuhan. Pencetakan dilakukan dengan menggunakan loyang kayu, gambar loyang bisa dilihat di lampiran.

11. Pendinginan

Adonan brem yang telah di cetak dalam loyang disusun di atas meja. Kemudian adonan dibiarkan semalam agar mengeras. Pemotongan dan pengemasan adonan brem yang telah mengeras dikeluarkan dari loyang kemudian dipotong dengan ukuran 18x6x1cm. Brem yang telah dipotong dimasukkan dalam kemasan kardus ukuran 19x7x5 cm yang telah dialasi kertas minyak.

5.4.2 Hasil Produksi

Agroindustri brem “Cap Candi Mas” dalam produksinya menghasilkan beberapa macam olahan rasa brem diantaranya brem original, brem rasa jeruk, strawberry, melon, durian, coklat dan anggur. Agroindustri brem “Cap candi Mas” ini memproduksi 2 macam ukuran, ukuran yang besar 18x6x1cm dijual dengan harga Rp.10.000,00/ kerdus, sedangkan brem yang ukuran kecil atau separo dari ukuran besar dijual dengan harga Rp.5.000,00/kerdus, dan per kerdus brem berisi 5 lembar kepingan brem.

5.5 Pemasaran Hasil

Pemasaran merupakan salah satu kunci dari keberlangsungan usaha yang dijalankan. Pemasaran itu sendiri merupakan suatu proses pertukaran yang mencakup serangkaian kegiatan atau aktivitas yang ditujukan untuk memudahkan produk dari produsen bisa sampai ke tangan konsumen, sehingga dalam pemasaran suatu produk terlihat beberapa pihak yang ingin memperoleh keuntungan dan ada juga yang ingin mendapatkan kepuasan. Pihak-pihak yang terkait adalah produsen, lembaga pemasaran dan konsumen. Pemasaran merupakan tujuan dari kegiatan produksi yang dilakukan oleh pengusaha. Hasil produksi usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” meliputi daerah Madiun

sendiri, untuk daerah luar Madiun seperti Ngawi dan Caruban. Dulu produk brem “Cap Candi Mas” ini sempat bisa keluar daerah seperti Solo dan Jogja, tetapi sekarang tidak. Hal ini disebabkan produk tersebut belum dipromosikan secara tepat sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui akan produk brem, selain itu juga disebabkan kalahnya bersaing dengan produk-produk brem yang baru bermunculan. Di lain sisi agroindustri ini juga masih tetap mempertahankan kualitas brem tersebut.

Proses pemasaran yang terdapat dalam usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini adalah sebagai berikut :

1. Saluran pemasaran langsung

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



Gambar 5. Saluran pemasaran langsung

2. Saluran pemasaran tidak langsung

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



Gambar 6. Saluran pemasaran tidak langsung

Selain pemasaran brem “Cap Candi Mas” dilakukan di toko milik pengusaha, brem juga sering mengikuti pameran-pameran agar produknya lebih dikenal masyarakat, baik yang dari madiun sendiri maupun di luar madiun. Namun tidak menutup kemungkinan retailer maupun konsumen untuk membeli langsung di tempat produksi. Konsumen juga bisa memesan brem dengan telepon

repository.ub.ac.id

langsung ke pemilik agroindustri. Dengan pendeknya saluran distribusi tersebut kemungkinan keuntungan yang diperoleh perusahaan lebih besar.

5.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam pelaksanaan pengembangan perusahaan ini dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan pada strategi pengembangan agroindustri brem tersebut. Sedangkan perubahan pada lingkungan eksternal berpengaruh pada peluang dan ancaman yang dihadapi saat ini maupun dimasa akan datang. Untuk mengatasi perubahan tersebut diharapkan pihak agroindustri tersebut mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi agar usahanya dapat terus berkembang dan bersaing dipasaran baik untuk saat ini maupun pada masa mendatang. Berdasarkan hasil penelitian pada strategi pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” dirumuskan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman pada pengembangan agroindustri ini.

5.6.1 Analisis lingkungan Internal (Kekuatan-Kelemahan)

Pada pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” di desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun faktor lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam agroindustri ini yang berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini kekuatan pada agroindustri tersebut merupakan keadaan yang positif bagi agroindustri tersebut, sedangkan kelemahan merupakan keadaan negatif bagi agroindustri tersebut. Adapun kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pada pengembangan agroindustri ini adalah sebagai berikut:

A. Kekuatan

Kekuatan merupakan kondisi atau keadaan positif yang berasal dari dalam agroindustri ini. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki pada agroindustri ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Tenaga kerja mendapatkan gaji/pemasukan tambahan

Tenaga kerja yang digunakan oleh usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” berasal dari daerah bancong itu sendiri. Biasanya tenaga ini bekerja mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 15.00, tetapi apabila pesanan brem banyak

biasanya agroindustri ini menambah jam kerja bagi semua tenaga kerja, sehingga tenaga kerja mendapatkan gaji/pemasukan tambahan ketika ada penambahan jam lembur. Cara seperti ini bisa menjadikan tenaga kerja lebih giat dalam bekerja.

2. Administrasi tercatat dengan baik

Sebagai agroindustri yang sedang berkembang, pencatatan mengenai keuangan dan administrasi merupakan bagian yang sangat penting dan diperlukan. Pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini pembukuan dilakukan oleh pemilik agroindustri itu sendiri yaitu ibu Ruminna. Pencatatan keuangan pada agroindustri ini sudah tercatat dengan baik dan tersusun rapi. Pemasukan, pengeluaran, maupun pinjaman yang dilakukan agroindustri selama memproduksi sudah tercatat lengkap. Pencatatan dilakukan dengan sistem komputerisasi serta dengan cara manual sehingga. Adanya administrasi yang tercatat ini menjadi kekuatan bagi agroindustri ini untuk lebih berkembang ke depannya.

3. Ciri khas produk

Agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini memiliki ciri khas produk yaitu bahan baku yang digunakan berupa bahan baku ketan pilihan dan bahan pendukungnya menggunakan ragi dan perasa yang telah mengikuti aturan pemerintah, sehingga brem ini aman untuk dikonsumsi. Agroindustri brem “Cap Candi Mas” juga tidak menggunakan campuran soda kue, sehingga brem yang dihasilkan padat dan enak jika dimakan. Sedangkan saat ini banyaknya produk-produk brem dengan penggunaan soda kue yang bermunculan, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap. Harga brem dengan soda kue ini lebih murah sehingga adanya persaingan tidak sehat ini tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah. Sedangkan produk-produk brem yang dihasilkan oleh Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun masih tetap mempertahankan kualitas brem asli.

4. Ada izin usaha

Salah satu syarat mendirikan suatu usaha adalah dengan adanya izin usaha pada suatu perusahaan. Izin usaha ini biasanya dicantumkan pada kemasan suatu produk karena terkadang dijadikan bahan pertimbangan oleh konsumen dalam membeli produk, selain tanggal kadaluarsa dan komposisi suatu produk. Pada

agroindustri “Cap Candi Mas” juga terdapat izin usaha yang diberikan pemerintah setempat. Izin usaha pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah P-IRT.315351901104.

5. Produk tahan lama

Brem yang dihasilkan oleh agroindustri brem “Cap Candi Mas” merupakan produk tahan lama. Masa kadaluarsa brem “Cap Candi Mas” yaitu 6 bulan dari masa produksi tanpa menggunakan bahan pengawet, sehingga dalam jangka waktu tersebut brem “Cap Candi Mas” masih bisa dikonsumsi dengan cita rasa yang masih sama. Berbeda dengan produk brem yang menggunakan soda kue, brem tersebut akan berubah cita rasanya jika dimakan akan meninggalkan rasa pahit dilidah, dan berat brem lebih ringan.

6. Bahan baku dengan lokasi agroindustri strategis

Jarak memperoleh bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi brem dan tempat produksi sekaligus pemasarannya sangat dekat. Sehingga tidak perlu menggunakan biaya transportasi yang mahal untuk mendapatkannya. Hal ini bisa menjadi kekuatan agroindustri untuk berkembang ke depannya.

7. Lokasi pemasaran dan pengolahan yang strategis

Lokasi merupakan salah satu yang juga berpengaruh dalam kegiatan pemasaran yang dilakukan. Lokasi pengolahan dan pemasaran agroindustri brem “Cap Candi Mas” berada ditempat yang sama yaitu di jl.Mawar RT.3/RW.01 Ds.Bancong, Wonoasri, Madiun. Letak pengolahan brem berada dibelakang dari letak pemasaran produk brem tersebut. Lokasi pemasaran dan pengolahan brem bisa dikatakan strategis karena berada di pinggir jalan raya Wonoasri sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan pembelian produk brem langsung ke lokasi pemasaran.

B. Kelemahan

Kelemahan merupakan keadaan negatif yang berasal dari dalam setiap agroindustri maupun perusahaan. Kelemahan-kelemahan yang dirumuskan pada agroindustri ini adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya pembagian kerja

Jumlah tenaga kerja pada agroindustri “Cap Candi Mas” sebanyak 4 orang, dengan rincian keseluruhan 4 laki-laki. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki

tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga pemasaran. Sehingga masih belum ada pembagian tenaga kerja sesuai dengan keahlian karena keterbatasan tenaga kerja.

2. Kurangnya tenaga kerja

Keterbatasan tenaga kerja pada agroindustri “Cap Candi Mas” membuat proses produksi tidak efektif. Agroindustri ini hanya mempunyai 4 orang tenaga kerja semuanya 4 laki-laki. Sedangkan teknologi yang digunakan masih sederhana dan penggunaannya masih sangat manual serta lebih banyak mengandalkan tenaga kerja manusia daripada tenaga kerja mesin sehingga dirasa masih kurangnya tenaga kerja yang dibutuhkan oleh agroindustri ini.

3. Harga produk di konsumen masih tinggi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan metode wawancara kepada pemilik agroindustri, menurut pemilik agroindustri tersebut harga produk brem yang di produksi ini cukup mahal dan terjangkau bagi kalangan tertentu. Hal ini menjadi kelemahan karena banyak konsumen yang belum mengetahui kualitas brem yang bagus, disamping sisi banyak produk-produk brem yang menggunakan soda kue yang bermunculan dipasaran, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap, harga brem dengan soda kue juga lebih murah sehingga timbulnya persaingan tidak sehat, tidak menutup kemungkinan konsumen akan lebih memilih produk lain dengan harga yang lebih murah. Sedangkan produk-produk brem yang dihasilkan oleh Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun masih tetap mempertahankan kualitas brem asli.

4. Kapasitas produksi belum optimal

Berdasarkan penelitian di lapang dan data yang didapat dapat diketahui bahwa kapasitas produksi masih jauh dari kemampuan optimal. Data yang didapatkan menunjukkan bahwa kapasitas produksi yang dimiliki oleh mesin produksi belum tercapai secara penuh. Usia mesin produksi yang tua dan lamanya agroindustri ini beroperasi belum berbanding lurus dengan produksi yang dihasilkan selama ini. Hal ini juga akan berpengaruh pada tingkat produktifitas tenaga kerja yang ada.

5. Teknologi masih sederhana

Dalam proses pembuatan brem “Cap Candi Mas” ini teknologi yang digunakan masih sederhana. Mesin-mesin yang digunakan untuk memproses pembuatan brem masih dilakukan secara manual. Hal tersebut terlihat pada saat proses pemasakan air/sari tape pengadukan masih dilakukan secara manual menggunakan pengaduk kayu besar dengan bantuan tenaga kerja manusia, selain itu pada proses pengemasan produk juga masih secara manual dengan menggunakan kertas minyak, kerdus dan di isolasi bening.

6. Promosi belum efektif

Promosi suatu produk memiliki fungsi yang sangat penting bagi keberlanjutan suatu usaha. Garis akhir suatu produksi adalah promosi atau pemasaran agar produk tersebut sampai kepada konsumen. Pada promosi yang dilakukan agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat dikatakan belum dapat efektif. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan kendala yang dimiliki adalah pada bidang promosi produk. Sampai dengan saat ini masih memiliki kurangnya tenaga kerja pada bidang promosi produk. Dengan tenaga kerja yang terbatas maka promosi hanya dilakukan semampunya saja yaitu dengan mengikuti pameran *Expo* yang jadwalnya tidak bisa dipastikan didaerah sekitar madiun. Cara lain yang dilakukan adalah dengan brosur dan spanduk serta berupa kunjungan ke toko dan distributor yang bersedia menjual produk ini. Namun hal tersebut dirasa kurang efektif, karena tidak semua orang datang dan mengikuti *Expo* atau pameran tersebut sehingga masih banyak yang belum mengenal produk ini.

5.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang-Ancaman)

Analisis lingkungan eksternal pada pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” di desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun berasal dari luar agroindustri yang akan menciptakan beberapa peluang dan ancaman pada pengembangan agroindustri brem saat ini maupun masa akan datang. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan beberapa peluang dan ancaman yang dimiliki agroindustri ini pada pengembangan agroindustri adalah sebagai berikut:

A. Peluang

Peluang merupakan suatu kondisi dari luar agroindustri, peluang ini biasanya memberikan dampak positif terhadap agroindustri. Diantara peluang-peluang yang dimiliki agroindustri ini berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Memiliki banyak inovasi produk

Pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini mempunyai banyak inovasi produk, brem yang dihasilkan mempunyai banyak inovasi rasa seperti rasa original, strawberry, melon, durian, jeruk, anggur dan coklat. Sedangkan produk-produk brem yang dihasilkan oleh kompetitor lain masih belum memiliki inovasi rasa hanya brem original dan coklat. Sehingga ide agroindustri brem ini untuk menciptakan produk yang berbeda dari produk kompetitor lain mempunyai peluang untuk lebih berkembang dan diharapkan memberikan banyak pilihan kepada konsumen dan mampu meningkatkan penjualan produk brem pada agroindustri ini

2. Kontinuitas bahan baku

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

3. Perkembangan teknologi

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

4. Sistem kekeluargaan dalam bekerja

Pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini dalam bekerja sangat mengutamakan sistem kekeluargaan. Pemilik agroindustri tidak membedakan antar pegawai, di dalam bekerja semua dianggap sebagai keluarga yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan, tetap tegas dan juga disiplin. Di lain sisi sebagian pegawai juga ada yang tinggal dirumah pemilik agroindustri tersebut. Sehingga adanya sistem kekeluargaan yang masih kental didalam agroindustri ini memotivasi pegawai untuk lebih giat bekerja dan produktifitas semakin meningkat, hal ini bisa menjadikan peluang yang sangat besar untuk agroindustri untuk lebih berkembang.

5. Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar

Agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini keberadaannya sangat di dukung oleh masyarakat sekitar agroindustri. Hal ini disebabkan karena agroindustri ini bisa untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar agroindustri. Dengan adanya lapangan pekerjaan ini bisa menjadikan sarana dalam peningkatan pendapatan masyarakat sekitar agroindustri brem “Cap Candi Mas”. Hal ini bisa menjadikan peluang yang sangat besar untuk agroindustri untuk lebih berkembang lebih besar lagi.

6. Pangsa pasar yang masih luas

Pada pemasaran agroindustri “Cap Candi Mas” ini mempunyai pangsa pasar yang masih sangat luas. Karena produk brem masih belum banyak dikenal oleh konsumen. Sehingga mempunyai banyak peluang dan pemasaran produk brem yang tidak hanya dipasarkan di daerah madiun, caruban dan ngawi, namun pemasaran bisa dilakukan di menyeluruh di luar kota dan dikenal oleh banyak masyarakat.

B. Ancaman

Ancaman merupakan suatu keadaan negatif yang berasal dari luar agroindustri. Ancaman-ancaman yang dimiliki pada agroindustri ini adalah sebagai berikut :

1. Pesaing

Adanya pesaing agroindustri brem “Cap Candi Mas” yang menawarkan produk yang sama dengan harga yang jauh lebih murah. Industri pesaing banyak

diluar kecamatan. Banyaknya produk-produk brem dengan penggunaan soda kue yang bermunculan, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap. Harga brem dengan soda kue ini lebih murah sehingga adanya persaingan tidak sehat ini tidak menutup kemungkinan konsumen akan beralih pada produk lain dengan harga yang lebih murah. Sedangkan produk-produk brem yang dihasilkan oleh Agroindustri Brem “Cap Candi Mas”, Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun masih tetap mempertahankan kualitas brem asli. Hal ini yang menjadi ancaman bagi industri ini karena pesaing menjual produk yang sama dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang berbeda.

2. Perubahan teknologi

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

3. Perubahan selera konsumen

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

4. Fluktuasi harga bahan baku

Fluktuasi harga bahan baku merupakan ancaman bagi kemajuan agroindustri brem “Cap Candi Mas”, walaupun ketersediaan bahan baku selalu ada. Harga bahan baku yang mengalami kenaikan akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha dan mengakibatkan pendapatan yang diterima produsen berkurang. Pengaruh lain terjadi jika kenaikan bahan baku maka akan berpengaruh pula pada harga jual suatu produk. Oleh karena itu produsen

repository.ub.ac.id

sebaiknya harus dapat mengantisipasi keadaan terburuk bila sewaktu-waktu terjadi kenaikan harga bahan baku produk.

5.7 Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Penentuan bobot analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” dilakukan dengan menggunakan matrik urgensi. Bobot diperoleh dengan membandingkan antara baris dan kolom dari masing-masing variabel pada faktor internal maupun eksternal yang diperoleh pada penelitian yang dilakukan kemudian dipilih mana yang lebih urgen, selanjutnya dijumlah dan diprosentase pada tabel yang telah ditentukan. Adapun hasil perhitungan bobot analisis internal dan eksternal dapat dilihat pada lampiran 1 dan lampiran 2.

5.8 Analisis Matrik IFE dan EFE

Penentuan matrik IFE dilakukan dengan menentukan total skor pada analisis lingkungan internal dan sedangkan pada matrik EFE dilakukan dengan cara menentukan total skor pada analisis lingkungan eksternal. Penentuan skor pada analisis internal dan eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara prosentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap kemajuan usaha agroindustri. Adapun hal penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat dilihat pada tabel 10 dan tabel 11.

Tabel 10. Matriks IFE Pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas”

No	Faktor Strategis Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
A	Tenaga kerja mendapatkan upah tambahan	1,4	2	2,8
B	Administrasi tercatat dengan baik	2,8	2	5,6
C	Ciri khas produk	11,1	4	44,4
D	Ada izin usaha	5,6	3	16,8
E	Produk tahan lama	13,9	3	41,7
F	Bahan baku dengan lokasi agroindustri strategis	5,6	3	16,8
G	Lokasi pemasaran dan pengolahan yg strategis	8,3	4	33,2
Total Skor Kekuatan		48,6	21	161,3
2	Kelemahan (W)			
H	Belum adanya pembagian kerja	1,4	2	2,8
I	Kurangnya tenaga kerja	11,1	1	11,1
J	Harga produk di konsumen masih tinggi	13,9	1	13,9
K	Kapasitas produksi belum optimal	5,6	2	11,2
L	Teknologi sederhana	6,9	2	13,8
M	Promosi belum efektif	12,5	1	12,5
Total Skor Kelemahan		51,4	9	65,3
Total Skor Lingkungan Internal		100	30	226,6
Selisih Skor Lingkungan Internal				96

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

Nilai Rating Untuk Kekuatan dan Peluang

4 = Sangat berpengaruh

3 = Berpengaruh

2 = Kurang berpengaruh

1 = Tidak berpengaruh

Nilai Rating Untuk Kelemahan dan Ancaman

1 = Sangat berpengaruh

2 = Berpengaruh

3 = Kurang berpengaruh

4 = Tidak berpengaruh

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE, faktor strategis yang merupakan kekuatan terbesar dan paling berpengaruh bagi agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah ciri khas produk, dimana produk tersebut merupakan satu-satunya produk brem yang memiliki banyak inovasi rasa yaitu rasa brem original, brem rasa jeruk, strawberry, melon, durian, coklat dan anggur dengan nilai tertimbang sebesar 44,4. Faktor strategis internal yang merupakan kelemahan terbesar dari agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah harga produk di konsumen masih tinggi dengan nilai tertimbang 13,9. Hal ini disebabkan banyaknya produk brem yang bermunculan dengan menggunakan soda kue dengan harga yang lebih murah, sedangkan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” masih mempertahankan kualitas brem. Hasil analisis matriks IFE untuk kekuatan dan

kelemahan diperoleh total nilai tertimbang berada pada rata-rata yaitu sebesar 226.6, ini menunjukkan kemampuan agroindustri brem “Cap Candi Mas” mengatasi kelemahan dengan menggunakan kekuatan berada pada posisi kuat.

Tabel 11. Matriks EFE Pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas”

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Peluang (O)			
A	Memiliki banyak inovasi produk	9,3	4	37,2
B	Kontinuitas bahan baku	16,3	4	65,2
C	Perkembangan teknologi	2,3	3	6,9
D	Sistem kekeluargaan dalam bekerja	2,3	2	4,6
E	Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar	2,3	1	2,3
F	Pangsa pasar yang masih luas	11,6	4	46,4
Total Skor Peluang		44,2	14	162,6
2	Ancaman (T)			
H	Pesaing	16,3	1	16,3
I	Perubahan teknologi	4,7	2	9,4
J	Perubahan selera konsumen	20,9	2	41,8
K	Fluktuasi bahan baku	14,0	1	14,0
Total Skor Ancaman		55,8	6	81,5
Total Skor Lingkungan Eksternal		100	20	244,1
Selisih Skor Lingkungan Eksternal				81,1

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan :

Nilai Rating Untuk Kekuatan dan Peluang

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

Nilai Rating Untuk Kelemahan dan Ancaman

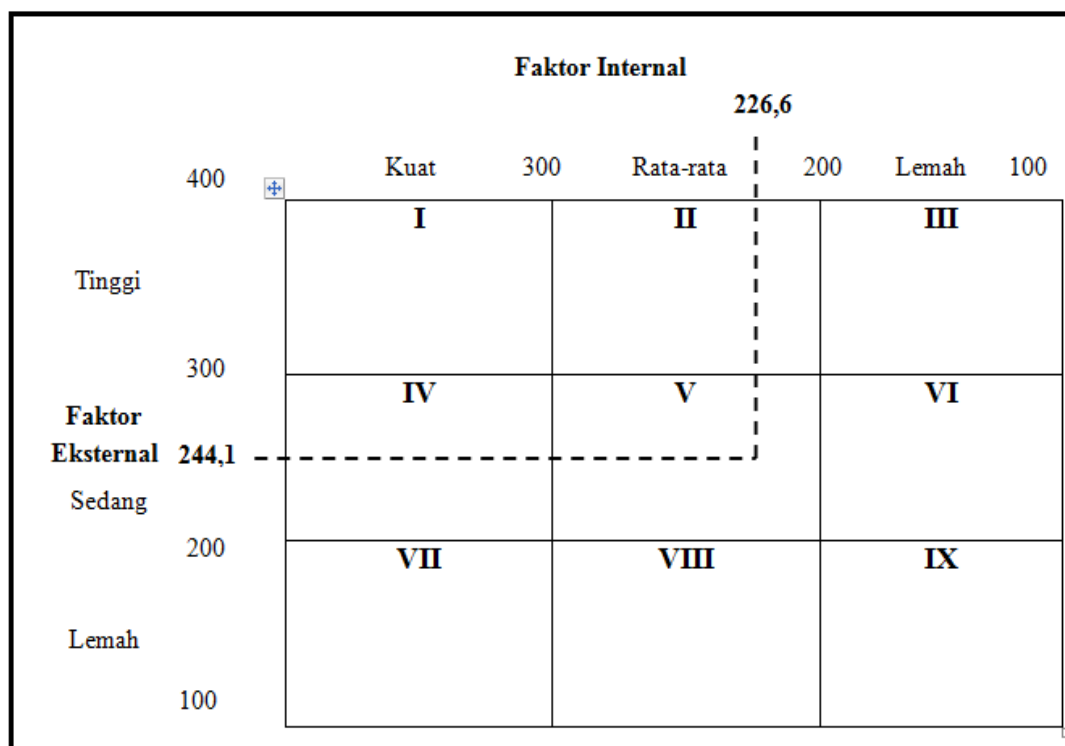
- 1 = Sangat berpengaruh
- 2 = Berpengaruh
- 3 = Kurang berpengaruh
- 4 = Tidak berpengaruh

Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE, faktor eksternal yang menjadi peluang bagi agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah kontinuitas bahan baku dengan nilai tertimbang 65.2, kontinuitas ketersediaan bahan baku salah satu peluang berharga karena adanya ketersediaan bahan baku secara kontinyu, pengusaha tidak dapat menjalankan kegiatan produksinya. Faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi agroindustri ini adalah perubahan selera konsumen dengan nilai tertimbang 41,8. Oleh sebab itu para produsen harus pandai membaca selera konsumen, untuk mencegah terjadinya perubahan pembelian ke produk lain, produsen dapat melakukan inovasi/difersifikasi produk. Hasil analisis matriks

EFE untuk peluang dan ancaman diperoleh total nilai tertimbang sebesar 244,1. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan agroindustri “Cap Candi Mas” dalam merespon peluang dan mengatasi ancaman tergolong tinggi.

5.9 Analisis Matrik Internal- Eksternal

Dari analisis faktor strategi internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya, total skor yang diperoleh digunakan dalam matrik IE untuk menentukan posisi suatu agroindustri serta merumuskan strategi pengembangan yang dapat dilakukan. Gambar analisis matrik IE agroindustri brem “Cap Candi Mas” ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 7. Posisi agroindustri brem “Cap Candi Mas” pada matriks Internal Eksternal.

Berdasarkan hasil analisis untuk agroindustri ini penentuan posisi pada agroindustri tersebut didasarkan pada hasil analisis total skor internal dan total skor eksternal. Total skor faktor internal pada agroindustri ini sebesar 226,6 dan pada total skor faktor eksternal sebesar 244,1. Pemetaan penentuan posisi agroindustri menetapkan total skor faktor internal berada pada sumbu X, sedangkan total skor faktor eksternal berada pada sumbu Y. Hasil yang diperoleh

pada penentuan koordinat tersebut, agroindustri ini berada pada sel V, yaitu pada daerah *Growth dan stability*. Pada daerah ini strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Artinya, strategi agroindustri brem “Cap Candi Mas” memiliki peluang untuk terus tumbuh dan berkembang. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas dan mengembangkan perusahaan dengan cara menambah kualitas produk atau bisa juga meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Selain itu agroindustri brem “Cap Candi Mas” juga harus melakukan konsolidasi dengan cara bekerjasama dengan pihak lain dalam pengembangan usahanya. Sedangkan strategi stabilitas adalah strategi yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ada. Kedua strategi ini pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat dilakukan dengan cara memperluas pasar, fasilitas produksi, maupun teknologi melalui pengembangan lingkungan internal dan eksternal.

5.10 Analisis Matrik Grand Strategy

Matrik *Grand Strategy* merupakan matrik yang digunakan untuk mengetahui letak posisi suatu agroindustri dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matrik. Matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu :

5. Kuadran I (*Strategi Agresif*)

Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Upaya yang dapat dilakukan adalah berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai.

6. Kuadran II (*Strategi Diversifikasi*)

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif.

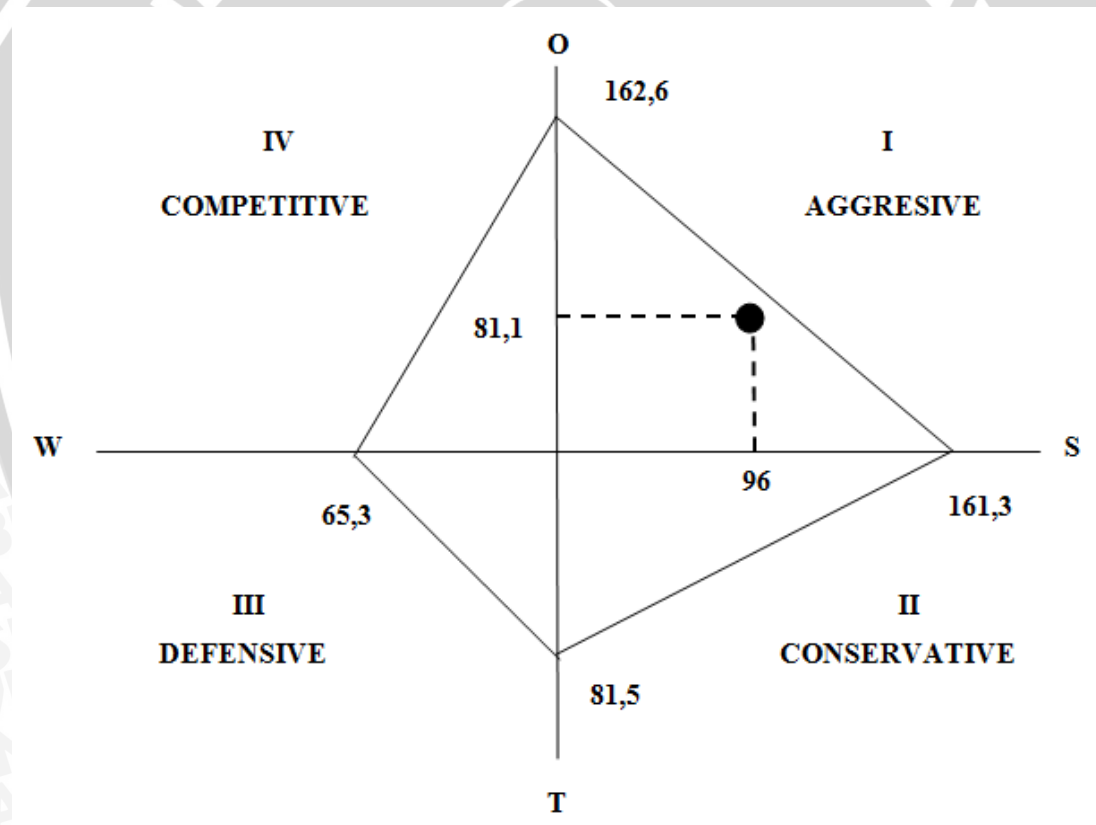
7. Kuadran III (Strategi Defensif)

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi.

8. Kuadran IV (Strategi Vertikal / Turn Arrond)

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan.

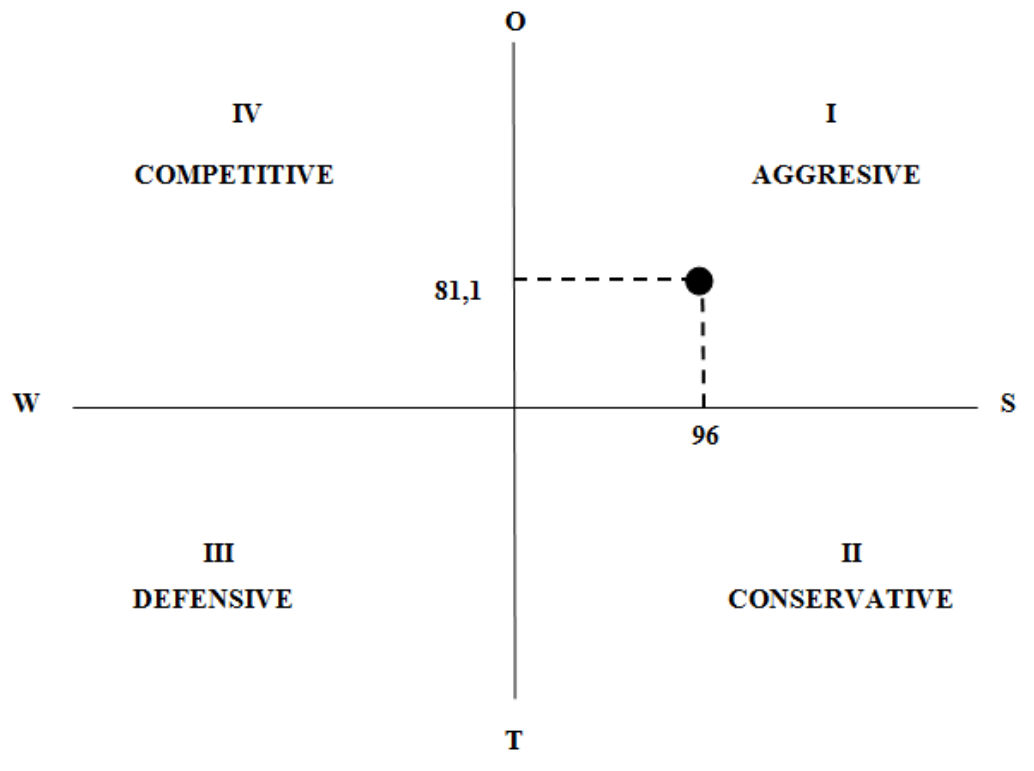
Gambar matrik *Grand Strategy* pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 8. Penentuan Koordinat pada Matrik *Grand Strategy*

Dari hasil penentuan koordinat pada Matrik Grand Strategy dapat dilihat besarnya nilai kekuatan adalah 161,3 dan nilai kelemahan sebesar 65,3 sehingga diperoleh selisih dari nilai kekuatan dan kelemahan sebesar 96 dimana faktor

kekuatan lebih dominan, sedangkan besarnya nilai peluang adalah 162,6 dan nilai ancaman sebesar 81,5 sehingga diperoleh selisih antara peluang dan ancaman sebesar 81,1 dan ini menunjukkan bahwa agroindustri brem “Cap Candi Mas” mempunyai peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang harus dihadapi. Untuk lebih jelasnya posisi agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 9. Posisi Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun

Dari hasil pemetaan koodinat pada gambar di atas dapat diketahui posisi agroindustri brem “Cap Candi Mas” terletak pada posisi kuadran I, sehingga sebaiknya agroindustri brem “Cap Candi Mas” menerapkan strategi yang mendukung kebijakan *Aggressive*. Pada posisi *aggressive* ini menjelaskan bahwa agroindustri tersebut memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan memiliki peluang yang lebih besar daripada ancaman, sehingga diharapkan agroindustri ini dapat memanfaatkan peluang yang ada serta memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Sedangkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi agroindustri brem “Cap Candi Mas” dapat di antisipasi dengan lebih inovatif dan

kreatif untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Sesuai dengan kebijakan aggressive yang ada pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” strategi yang dapat diterapkan pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Pengembangan pasar yaitu dengan cara memperluas daerah pemasaran produk, dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan outlet-outlet yang berada didaerah agroindustri tersebut. Selain dengan adanya kerjasama tersebut produsen juga harus melakukan promosi yang lebih efektif kepada masyarakat secara langsung, misalnya melalui pameran yang ada maupun dengan melakukan promosi melalui media internet guna meningkatkan jangkauan pemasaran atau akses ke pasar lebih luas. Hal ini dilakukan supaya daerah pemasaran pada produk brem ini lebih luas.

Pengembangan produk juga dapat dilakukan ketika usaha berada pada kuadran I. Pengembangan produk ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk brem atau memperbaiki produk yang ada, seperti pengawasan pengemasan, sehingga pengemasan dapat dilakukan sesuai dengan tujuannya. Selain itu pengembangan produk juga bisa dilakukan dengan menambah jenis varian produk.

5.11 Analisis SWOT

Penentuan alternatif strategi pada pengembangan suatu agroindustri dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT yaitu untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang ada serta peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri tersebut. Berdasarkan analisis SWOT, maka strategi yang dapat digunakan pada agroindustri ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Analisis SWOT Pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun

IFAS	Kekuatan (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga kerja mendapatkan upah tambahan 2. Administrasi tercatat dengan baik 3. Ciri khas produk 4. Ada izin usaha 5. Produk tahan lama 6. Bahan baku dengan lokasi agroindustri strategis 7. Lokasi pemasaran dan pengolahan yg strategis 	Kelemahan (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya pembagian kerja 2. Kurangnya tenaga kerja 3. Harga produk di konsumen masih tinggi 4. Kapasitas produksi belum optimal 5. Teknologi sederhana 6. Promosi belum efektif
EFAS	Strategi (SO) <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas, kuantitas, kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1,S2,S3,S4,S5,S6, O1,O2,O3,O4,O5,) 2. Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (S7,O3,O6) 	Strategi (WO) <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran (W3,W6,O6) 2. Merekrut tenaga kerja (W1,W2,W5,O5) 3. Meningkatkan kapasitas dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang continue serta pangsa pasar yang besar (W4,O1,O2,O6)
Ancaman (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing 2. Perubahan teknologi 3. Perubahan selera konsumen 4. Fluktuasi bahan baku 	Strategi (ST) <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk. (S3,S4,S5,T1,T2,T3) 2. Meningkatkan manajemen agroindustri dalam pengembangan usaha dengan membeli bahan baku saat harga murah (S2,S5,S6,T4) 	Strategi (WT) <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki kualitas seperti menambah varian produk agar dapat menarik minat konsumen (W5,T1,T3) 2. Menyerap tenaga kerja berkualitas untuk menjalankan kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi (W1,W2,W3,W5,W6,T1, T2) 3. Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah besar (W3,W4,T1,T4)

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan hasil pada tabel analisis SWOT, maka diperoleh empat alternatif strategi yang dapat diambil dalam pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Meningkatkan kualitas, kuantitas, kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (S1,S2,S3,S4,S5,S6,O1,O2,O3,O4,O5)

Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (S7,O3,O6)

2. Strategi W-O

Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran (W3,W6,O6)

Merekrut tenaga kerja (W1,W2,W5,O5)

Meningkatkan kapasitas dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang continue serta pangsa pasar yang besar (W4,O1,O2,O6)

3. Strategi S-T

Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk.

(S3,S4,S5,T1,T2,T3)

Meningkatkan manajemen agroindustri dalam pengembangan usaha dengan membeli bahan baku saat harga murah

(S2,S5,S6,T4)

4. Strategi W-T

Memperbaiki kualitas seperti menambah varian produk agar dapat menarik minat konsumen (W5,T1,T3)

Menyerap tenaga kerja berkualitas untuk menjalankan kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi (W1,W2,W3,W5,W6,T1,T2)

Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah besar (W3,W4,T1,T4)

5.12 Analisis QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi pengembangan adalah tahap keputusan dengan menggunakan matrik QSPM. Berdasarkan hasil 4 strategi alternatif yang telah dibuat, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah analisis QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk membandingkan 4 strategi tersebut dengan faktor internal dengan faktor eksternal dari agroindustri brem “Cap Candi Mas” untuk mendapatkan strategi pertama yang dapat diterapkan pada agroindustri ini yang terletak di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun . Adapun hasil perhitungan matrik QSPM yaitu perkalian antara rata-rata bobot faktor-faktor strategis internal dan eksternal dengan nilai daya tarik (AS), dapat dilihat pada tabel 13. berikut ini :



Tabel 13. Analisis QSPM Pada Agroindustri brem “Cap Candi Mas” di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun

No	Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
			Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		strategi 4	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
a	Tenaga kerja mendapatkan upah tambahan	1,4	1	1,4	3	4,2	1	4,2	1	5,60
b	Administrasi tercatat dg baik	2,8	2	5,6	2	5,6	2	5,6	2	5,6
c	Ciri khas produk	11,1	4	44,4	4	44,4	4	44,4	4	44,4
d	Ada izin usaha	5,6	4	22,4	4	22,4	3	16,8	3	16,8
e	Produk tahan lama	13,9	4	55,6	4	55,6	4	55,6	4	55,6
f	Bahan baku dengan lokasi agroindustri strategis	5,6	2	11,2	4	22,4	3	16,8	3	16,8
g	Lokasi pemasaran dan pengolahan yg strategis	8,3	4	33,2	4	33,2	3	24,9	4	33,2
Kelemahan										
i	Belum adanya pembagian kerja	1,4	1	1,4	2	2,8	1	1,4	1	1,4
j	Kurangnya tenaga kerja	11,1	3	33,3	3	33,3	2	22,2	3	33,3
k	Harga produk di konsumen masih tinggi	13,9	4	55,6	4	55,6	3	41,7	4	55,6
l	Kapasitas produksi blm optimal	5,6	3	16,8	3	16,8	2	11,2	3	16,8
m	Teknologi sederhana	6,9	3	20,7	3	20,7	2	13,8	3	20,7
n	Promosi belum efektif	12,5	4	50	4	50	2	25	4	50
Peluang										
a	Memiliki banyak inovasi produk	9,3	4	37,2	4	37,2	4	37,2	4	37,2
b	Kontinuitas bahan baku	16,3	4	65,2	4	65,2	4	65,2	4	65,2
c	Perkembangan teknologi	2,3	3	6,9	3	6,9	2	4,6	3	6,9
d	Sistem kekeluargaan dalam bekerja	2,3	1	2,3	2	4,6	1	2,3	1	2,3
e	Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar	2,3	1	2,3	3	6,9	1	2,3	1	2,3
f	Pangsa pasar yang masih luas	11,6	4	46,4	4	46,4	2	23,2	4	46,4
Ancaman										
h	Pesaing	16,3	4	65,2	4	65,2	4	65,2	4	65,2
i	Perubahan teknologi	4,7	3	14,1	3	14,1	2	9,4	3	14,1
j	Perubahan selera konsumen	20,9	4	83,6	4	83,6	3	62,7	4	83,6
k	Fluktuasi bahan baku	14,0	4	56	4	56	4	56	4	56
Total			730,8		753,1		594,9		735	

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan tabel mengenai analisis QSPM, nilai daya tarik yang tertinggi terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 753,1. Sedangkan nilai tertinggi kedua berada pada strategi 4 dengan jumlah total daya tarik sebesar 735 dan diikuti oleh strategi 1 dengan jumlah total daya tarik sebesar 730,8. Pada strategi 3 merupakan nilai terendah yaitu dengan jumlah total daya tarik sebesar 594,9.

Berdasarkan perhitungan analisis QSPM yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka strategi-strategi yang dapat didahulukan dalam penerapan

strategi pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” dirumuskan dengan urutan sebagai berikut :

1. Strategi W-O

Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran

Merekrut tenaga kerja

Meningkatkan kapasitas dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang continue serta pangsa pasar yang besar

(jumlah total daya tarik **753,1**)

2. Strategi W-T

Memperbaiki kualitas seperti menambah varian produk agar dapat menarik minat konsumen

Menyerap tenaga kerja berkualitas untuk menjalankan kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi

Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah besar (jumlah total daya tarik **735**)

3. Strategi S-O

Meningkatkan kualitas, kuantitas, kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna

Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (jumlah total daya tarik **730,8**)

4. Strategi S-T

Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk.

Meningkatkan manajemen agroindustri dalam pengembangan usaha dengan membeli bahan baku saat harga murah (jumlah total daya tarik **594,9**)

5.13 Implementasi Strategi

Hasil dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal usaha agroindustri brem “Cap Candi Mas” yang berada di Desa Bancong, Kecamatan Wonoasri, Kabupaten Madiun menyatakan bahwa posisi usaha berada pada sel V pada matriks IE yaitu pada daerah *Growth dan stability*, daerah ini strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas. Sedangkan pada matriks *Grand Strategy* posisi usaha berada pada kuadran 1 yang merupakan posisi agresif. Sehingga alternatif strategi yang dapat digunakan adalah strategi yang mendukung kebijakan *aggressive*. Dari beberapa alternatif strategi yang ditetapkan pada matriks SWOT, kemudian dilakukan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan analisis QSPM sehingga diperoleh hasil pilihan alternatif strategi yang paling utama dan dapat dilaksanakan dalam upaya pengembangan agroindustri brem “Cap Candi Mas” tersebut. Urutan strategi utama yang dapat dilaksanakan terlebih dahulu adalah sebagai berikut:

1. Strategi W-O

Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran. Upaya tersebut dapat dilakukan misalnya dengan datang langsung kepada konsumen dengan cara melakukan pameran di tempat-tempat ramai seperti pasar ataupun pusat perbelanjaan yang ada di wilayah kota Madiun dan promosi harga yang dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk agroindustri tersebut. Selain itu dengan menayangkan iklan pada televisi lokal yang ada di Kota Madiun maupun media elektronik lainnya seperti internet, radio dan media cetak.

Merekrut tenaga kerja masyarakat disekitar agroindustri upaya tersebut dapat dilakukan dengan menambah tenaga kerja baru untuk pengembangan agroindustri brem ini. Dengan adanya kinerja baru selain mendapatkan keuntungan bagi produsen, agroindustri juga mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar agroindustri. Serta lapangan perkerjaan ini bisa menjadikan sarana dalam peningkatan pendapatan masyarakat sekitar agroindustri brem tersebut.

Meningkatkan kapasitas produksi yang belum optimal dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang continue serta pangsa pasar

yang besar. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan peningkatan kapasitas produksi dengan cara memperbarui mesin produksi yang lebih canggih dari sebelumnya atau dengan menambah kembali jumlah unit mesin produksi serta alat-alat pendukung produksi dan operasi yang dilakukan. Begitu juga dengan persediaan bahan baku utama maupun bahan baku penolong untuk produksi harus diperhitungkan dalam penggunaan, serta produsen harus bisa membaca selera konsumen, untuk mencegah terjadinya perubahan pembelian ke produk lain, produsen dapat melakukan inovasi/ difersifikasi produk.

2. Strategi W-T

Memperbaiki kualitas seperti menambah varian produk agar dapat menarik minat konsumen. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki kemasan produk agar lebih menarik konsumen dan menambah rasa brem tersebut. faktanya, banyaknya produk-produk brem dengan penggunaan soda kue yang bermunculan, brem yang dihasilkan lebih ringan dan jika dimakan langsung mencair dan lenyap tanpa menghiraukan kualitas produknya, inilah yang menimbulkan terjadinya persaingan tidak sehat.

Selain itu agroindustri ini juga dilakukan penyerapan tenaga kerja berkualitas sehingga pada kinerjanya agroindustri ini juga akan memiliki hasil yang berkualitas juga. Seperti kegiatan promosi yang lebih efektif dengan mengikuti perkembangan teknologi upaya dapat dilakukan dengan menayangkan iklan pada televisi lokal yang ada di Kota Madiun maupun media elektronik lainnya seperti internet, radio dan media cetak.

Meningkatkan kapasitas produksi dengan membeli bahan baku yang murah dalam jumlah besar. Upaya dapat dilakukan dengan membeli bahan baku atau beras ketan langsung ke petani beras ketan dan membelinya dalam jumlah besar dengan harga yang lebih murah, agar produsen masih mendapatkan keuntungan yang lebih dalam penjualan produk brem.

3. Strategi S-O

Meningkatkan kualitas, kuantitas, kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna. Untuk meningkatkan kualitas produk brem “Cap Candi Mas” ini dapat dilakukan dengan cara menjaga ciri khas produk yang ada untuk mempertahankan minat konsumen pada produk brem ini.

Sedangkan kuantitas dan kontinuitas produk dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknologi yang tepat guna dalam proses produksi.

Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran. Selain mengiklan di media elektronik agar produk dikenal masyarakat, promosi atau pemasaran produk bisa dilakukan dengan merangsang pelanggan untuk membeli produk lebih banyak melalui promosi penjualan seperti memberikan potongan penjualan dan diskon untuk pembelian dalam jumlah yang lebih besar. Selain itu strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan pelayanan yang lebih baik, dengan menjaga ketersediaan produk yang kontinu, pengiriman tepat waktu dan sesuai pesanan, serta menjaga kualitas produk yang baik.

4. Strategi S-T

Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk. Upaya yang ada dengan cara peningkatan kegiatan produksi yang meliputi kualitas produk agroindustri itu sendiri dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen agroindustri tersebut. Hal ini dilakukan supaya konsumen merasa puas dengan membeli produk yang ditawarkan sehingga diharapkan timbulnya loyalitas konsumen.

Peningkatan manajemen agroindustri dalam pengembangan usaha dapat dilakukan mempersiapkan kegiatan pengembangan usaha dengan memperbaiki manajemen pada agroindustri tersebut secara keseluruhan dengan harapan seluruh kegiatan operasional dapat dilakukan secara terstruktur guna mempersiapkan pengembangan agroindustri tersebut dalam jangka pendek maupun jangka panjang, begitu juga dengan membeli bahan baku saat harga murah dampaknya keuntungan perusahaan lebih besar dibanding saat bahan baku lebih mahal.

VI KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi pengembangan pada agroindustri brem diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut

5. Analisis lingkungan yang dilakukan dalam agroindustri ini adalah pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk lingkungan internal yang menjadi kekuatan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah; tenaga kerja mendapatkan upah tambahan, administrasi tercatat dengan baik, ciri khas produk, ada izin usaha, produk tahan lama, bahan baku dengan lokasi agroindustri strategis, lokasi pemasaran dan pengolahan yang strategis. Kelemahannya antara lain; belum adanya pembagian kerja, kurangnya tenaga kerja, harga produk di konsumen masih tinggi, kapasitas produksi belum optimal, teknologi sederhana, dan promosi belum efektif. Pada lingkungan eksternal yang menjadi peluang pada agroindustri ini, antara lain; memiliki banyak inovasi produk, kontinuitas bahan baku, perkembangan teknologi, sistem kekeluargaan dalam bekerja, menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar, dan pangsa pasar yang masih luas. Sedangkan ancaman yang dihadapi agroindustri brem “Cap Candi Mas”; pesaing, perubahan teknologi, perubahan selera konsumen, dan fluktuasi bahan baku.
6. Dari 4 analisis yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan pada agroindustri brem “Cap Candi Mas”, alternatif-alternatif strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh agroindustri brem “Cap Candi Mas” adalah :
 - a. Matrik Internal-Eksternal (IE), diperoleh nilai jumlah skor matriks IFAS sebesar 226,6 dan jumlah skor matrik EFAS sebesar 244,1. Dari hasil analisis matrik IE pada agroindustri brem “Cap Candi Mas” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas.

- b. *Matrik Grand Strategy*, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal sebesar 96, serta selisih dari ancaman dan peluang pada lingkungan eksternal sebesar 81,1. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran I yaitu pada posisi aggressive. Pada posisi aggressive tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri brem “Cap Candi Mas” ini dapat memanfaatkan peluang yang ada.
- c. Matrik SWOT dan Matrik QSPM maka diperoleh hasil perumusan strategi pengembangan utama yang dapat dilakukan agroindustri ini adalah strategi W-O. Perumusan strategi W-O yang dapat dilakukan yaitu Melakukan kegiatan promosi yang efektif untuk memperluas pemasaran, merekrut tenaga kerja, serta meningkatkan kapasitas dan inovasi produksi dengan memanfaatkan bahan baku yang continue serta pangsa pasar yang besar (jumlah total daya tarik 753,1).

6.2 Saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, S. 2011. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Salak*. Skripsi. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Anthony R n J. Dearden N.M. Bedford. 1994. *Sistem pengendalian Manajemen. Edisi kelima*. Erlangga. Jakarta.
- Ariyanto. 2003. *Analisis Kelayakan Produksi Brem Padat dengan Penambahan Moka*. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Brawijaya, Malang.
- Barsyah. 1992. *Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Bagi Pedesaan Dalam Rangka Pengembangan Agroindustri dan Agribisnis*. Departemen Pertanian Indonesia. Jakarta.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Ghea, H. 2011. *Strategi pengembangan agroindustri sari apel "lestari"*. Skripsi. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Hanani, Nuhfil.A.R. Ibrahim, J.T. Purnomo, Mangku. 2003. *Strategi pembangunan pertanian*. LAPPERA PUSTAKA UTAMA. Yogyakarta.
- Hutabarat, S dan Evans, S. 1985. *Pengantar Oseanografi*, Penerbit UI – Press. Jakarta.
- Indra Bagus Wicaksono, Ir. Heru Susanto HS SU, dan Ir. Agustina Shinta. 2011. *Analisis Usaha dan Strategi Pengembangan Keripik Pisang Agung*. Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Agribisnis, Universitas Brawijaya. Malang.
- Lawrence. R Jauch dan William F. Glueck, 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan edisi ketiga*. Erlangga. Jakarta.
- Lipsey RG, Paul NC, Douglas DP, Peter OS. 1995. *Pengantar Mikro Ekonomi. Jilid Satu. Wacana J, Kirbrandoko, Budijanto, penerjemah*. Ed ke-10. Binarupa Aksara. Terjemahan dari: *Economics 10th ed*. Jakarta.

- Mohd. Harisudin, Arip Wijianto, Widiyanto. 2011. *Strategi Pemerintah Kabupaten Wonogiri Dalam Mengembangkan Sentra Agroindustri Brem Putih*. Fakultas Pertanian UNS. Solo.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Biaya* Edisi ke-5. BP-STIE YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Biaya*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Primasatria. 2011. *Analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri gula bathok merah*. Skripsi. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rangkuti, Freddy .2004. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia pustaka utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy .2005. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia pustaka utama. Jakarta.
- Santoso, Imam. 2000. *Pengantar Agroindustri*. Fakultas teknologi pertanian universitas brawijaya. Malang.
- Semaoen, I., 1996. *Konsep dan strategi Pemasaran yang mandiri Dalam menyongsong Perkembangan IPTEK dan Lingkungan Strategis abad 21*. UGM. Yogyakarta.
- Sigian, Sondang. 1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Soekartawi. 1995. *Pembangunan Pertanian*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Soekartawi. 1996. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Supriyadi. 1997. *Pengembangan Agroindustri Pangan*. Makalah Brawijaya. Karya Nasional Pangan dan Gizi. Serpong.
- Tambunan, Dr. Tulus T.H. 2003. *Perkembangan Sektor Pertanian di Indonesia : Beberapa Isu Penting*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PTElex Media Komputindo.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Managemen In Action*. Cetakan Ketiga. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.