

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI BELIMBING MANIS  
(Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari,  
Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar)**

**SKRIPSI**

**Oleh :  
Novan Alif SP**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2016**

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI BELIMBING MANIS**  
**(Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari,**  
**Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar)**

**Oleh :**  
**Novan Alif SP**  
**125040100111092**

**SKRIPSI**

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

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**  
**FAKULTAS PERTANIAN**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**MALANG**  
**2016**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Belimbing Manis (Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari, Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar)” adalah karya sendiri dengan bimbingan dari dosen pembimbing dan sepengetahuan penulis belum pernah diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun untuk tujuan memperoleh gelar akademik tertentu. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan telah penulis cantumkan ke dalam bentuk daftar pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Malang, Mei 2016

Novan Alif SP

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**JUDUL :**

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI BELIMBING MANIS**

**(Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari,  
Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar)**

Oleh

Nama : Novan Alif SP  
NIM : 125040100111092  
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian  
Program Studi : Agribisnis

**Disetujui oleh :**

Pembimbing Utama

Sujarwo, SP., MP., MSc  
NIP. 197806032005011019

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D  
NIP. 197704202005011001

Tanggal Persetujuan :

**LEMBAR PENGESAHAN**

Mengesahkan

**MAJELIS PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Hery Toiba, SP., MP.  
NIP. 197209082003121001

Dwi Retno Andriani, SP., MP.  
NIP. 197908252008122002

Penguji III

Sujarwo, SP., MP., MSc  
NIP. 197806032005011019

Tanggal Lulus :

*Skripsi ini kupersembahkan untuk My Brightest Light  
Ibu, Ayah dan Adikku*

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Tulungagung, Jawa Timur pada 23 November 1993. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Marto Singin dan Ibu Sutiyah Yulihari. Pada tahun 2006 penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di SDN Bangoan 2. Masih di kota yang sama penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Pertamanya di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung pada tahun 2009.

Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 1 Boyolangu Tulungagung hingga lulus pada tahun 2012. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya Malang melalui jalur SNMPTN tulis pada tahun 2012.

## RINGKASAN

**Novan Alif SP. Strategi Pengembangan Agroindustri Belimbing Manis (Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari, Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar). Dibawah bimbingan Sujarwo, SP.,MP.,MSc.**

---

Sebagai negara tropis, buah-buahan merupakan salah satu komoditas andalan yang dimiliki Indonesia. Dengan total PDB mencapai 132,09 trilyun rupiah dari total PDB hortikultura pada tahun 2009. Salah satu buah yang memiliki potensi pengembangan dan prospek pasar yang cukup baik adalah belimbing manis. Namun seperti halnya dengan komoditas pertanian yang lain, faktor usia simpan buah menjadi kendala utama dalam kegiatan pemasaran buah belimbing. Namun hal tersebut mulai dapat teratasi dengan mulai dikembangkannya agroindustri terutama di sektor hilir dalam proses produksi belimbing manis ini. Salah satu agroindustri yang bergerak di bidang pengolahan buah belimbing ini adalah CV Vita Angkasa Jaya yang terletak di kelurahan Karang Sari, Kota Blitar. Sebagai buah yang menjadi andalan baru Kota Blitar, tentunya pemerintah kota Blitar memiliki perhatian khusus terhadap buah ini. Khususnya dalam bidang pengelolaan hilir melalui pengembangan agroindustri. Dengan potensi pengembangan dan pangsa pasar yang semakin besar, terutama dengan mulai diberlakukannya MEA pada akhir tahun 2015 maka diperlukan upaya-upaya dalam rangka mengembangkan agroindustri dalam rangka meningkatkan nilai tambah dan usia simpan dari buah belimbing itu sendiri.

Oleh sebab itu tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui keputusan terbaik dalam pengambilan keputusan *make or buy* dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan, 2) mengidentifikasi faktor internal eksternal perusahaan, 3) merumuskan strategi alternatif sesuai kondisi lingkungan internal eksternal perusahaan dan 4) menentukan prioritas strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan ke perusahaan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif menggunakan analisis biaya differensial dan analisis kualitatif dengan tiga tahap perumusan strategi.

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan analisis biaya differensial diketahui bahwa keputusan membuat bahan baku sendiri, dalam hal ini adalah usahatani belimbing manis lebih menguntungkan dengan selisih margin Rp 4.617.860,00 sehingga keputusan membuat bahan baku sendiri dapat diterima sebagai salah satu strategi dalam menjaga ketersediaan bahan baku selain meningkatkan kerjasama dengan petani belimbing. Sementara hasil pengolahan menggunakan matriks IFE dan EFE diketahui total skor yang dihasilkan adalah 2,7 dan 2,52. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi internal CV Vita Angkasa Jaya tergolong diatas rata-rata, sementara hasil skor matriks EFE menunjukkan CV Vita Angkasa Jaya cukup mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada.

Hasil skor pada matriks IFE dan EFE menempatkan CV Vita Angkasa Jaya pada sel V pada Matriks IE dengan strategi *Growth and Stability*. Sehingga strategi yang tepat untuk dikembangkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dari hasil matriks IE kemudian dilakukan formulasi menggunakan matriks SWOT didapat tujuh strategi alternatif yakni meningkatkan pemasaran melalui media online, memanfaatkan agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing, meningkatkan partisipasi dalam program

pelatihan agroindustri belimbing yang dilakukan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan, membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga, peningkatan promosi produk, peningkatan hubungan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi dan memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan.

Berdasarkan analisis menggunakan matriks QSPM didapat urutan prioritas strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan ke CV Vita Angkasa Jaya adalah : 1) Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan (6,72), 2) Peningkatan promosi produk (6,05), 3) Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga (5,91), 4) Peningkatan hubungan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi (5,87), 5) Meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang diadakan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan (5,65), 6) Pemasaran melalui media online (5,36) dan 7) Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing (5,34).

## SUMMARY

### **Novan Alif SP. Starfruit Agro-Industry Development Strategy (Case Study at CV Vita Angkasa Jaya, Karang Sari Village, Sukorejo District, Blitar City). Supervised by Sujarwo, SP., MP., MSc.**

---

As a tropical country, fruit is one main commodity that is owned by Indonesia. With a total GDP reached IDR 132.09 trillion of the total GDP of horticulture in 2009. One of the fruits that have potential to develop and market prospects are quite good is sweet star fruit. But as is the case with other agricultural commodities, the durability factor sweet starfruit is one of obstacles to the marketing activities of star fruit. But it began to be resolved by starting the development of agro-industry, especially in the downstream in the production process of this sweet star fruit. One of agro-industries engaged in the processing of star fruit is CV Vita Angkasa Jaya which located in the Karang Sari village, Blitar City. As a new flagship fruit of Blitar, Blitar city government certainly has a special attention to this fruit. Particularly in the field of management of downstream through the development of agro-industries. With the development potential and growing market share, especially with the entry into force of the AEC at end of 2015 year will require efforts in order to develop agro-industry to increase the added value and the age of the star fruit store itself.

Therefore, the purpose of this study are 1) to determine the best decision in the decision making of make or buy in fulfilling the raw material needs of the company, 2) identify the internal factors and external factors of the companies, 3) to formulate an alternative strategies under the conditions of the internal environment of the company's external and 4) determine priorities of the most interesting strategy to be implemented into the company. The analytical method used in this study is a quantitative analysis using differential cost analysis and qualitative analysis with three stages of formulation strategy.

The results from using differential cost analysis it is known that the decision to make its own raw materials, in this case is the sweet star fruit farming more profitable by the difference in margin IDR 4.617.860,00 so the decision to make its own raw materials can be accepted as one of the strategies to maintain the availability of raw materials besides increasing cooperation with farmers starfruit. While the results of processing using IFE and EFE matrix known total score produced was 2.7 and 2.52. This shows that the internal conditions CV Vita Angkasa Jaya classified as above average, while the score matrix EFE CV Vita Angkasa Jaya shows quite able to take advantage of opportunities and overcome threats.

The resulting scores on IFE and EFE matrix puts CV Vita Angkasa Jaya on cell V Matrix IE with the strategy of Growth and Stability. So that appropriate strategies to be developed is the market penetration and product development. From the results of the matrix IE then performed formulations using SWOT matrix obtained seven alternative strategies that improve marketing through online media, utilizing starfruit agrotourism as a means of product introduction and marketing of new starfruit products processed, increasing participation in training programs starfruit agroindustrial government and implement them into the company, create a new production site that is separate from the household, increase product

promotion, improvement of cooperation relations with sweet star fruit farmers around the site and improve the internal management system of the company.

Based on an analysis using matrix QSPM obtained priority order of the most interesting strategies to be implemented to CV Vita Angkasa Jaya are: 1) Improving the company's internal management system (6.72), 2) Increased promotional products (6.05), 3) Make the place of production the new separate household with (5.91), 4) Increased partnerships with sweet star fruit farmers in around (5.87), 5) Increasing participation in training programs organized by the government starfruit agro-industry and apply it to the company (5, 65), 6) Marketing through online media (5.36) and 7) Starfruit agrotourism as a means of introduction of new products and marketing of refined starfruit products (5.34).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, penulis juga sangat bersyukur atas segala proses yang telah dilewati dari awal sebelum penelitian dimulai sampai penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Agroindustri Belimbing Manis (Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari, Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar)” ini disusun sebagai salah satu persyaratan mahasiswa program Sarjana (S-1) di Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya dalam rangka memperoleh gelar Sarjana (S-1).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengambilan keputusan terbaik dari keputusan *make or buy* input perusahaan serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap CV Vita Angkasa Jaya dalam rangka pengembangan usaha, dan merumuskan strategi pengembangan terbaik yang bisa diimplementasikan kepada perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Dalam penulisan ini penulis dibekali dengan pengetahuan yang diperoleh selama 6 semester di bangku kuliah, juga pengalaman selama magang kerja dan bimbingan dan semangat yang tiada henti dari berbagai pihak. Sehingga penulis bersyukur atas segala proses pengerjaan skripsi ini dari awal sampai akhir, yang tidak luput dari bantuan berbagai pihak sebagai pendorong, pemotivasi, penyemangat, pemberi informasi, material dan spiritual. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Allah SWT
2. Sujarwo, SP., MP., MSc. Selaku dosen pembimbing yang telah dengan tulus dan bijaksana meluangkan waktu, pikiran dan tenaga dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak perencanaan penulisan proposal, pelaksanaan penelitian hingga penulisan skripsi ini.
3. Hery Toiba, SP., MP., Selaku dosen penguji utama yang telah berkenan memberikan kritik dan saran demi kebaikan hasil penelitian ini.
4. Dwi Retno Andriani, SP., MP. Selaku dosen penguji kedua yang telah berkenan memberikan kritik dan saran selama proses penyusunan skripsi.

5. Orang tua dan keluarga, yang selalu memberi dukungan yang luar biasa berupa motivasi dan semangat dari segi spiritual dan material.
6. Dan semua pihak yang telah membantu dalam proses penelitian dan penulisan skripsi ini yan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis berharap untuk para pembaca sudi untuk memberikan kritik dan saran yang membangun. Akhir kata dengan segala hormat penulis berharap tulisan ini bisa diterima oleh semua pihak khususnya untuk Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang dan dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Malang, Mei 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

|  | Halaman    |
|--|------------|
| <b>RINGKASAN</b> .....                                     | <b>i</b>   |
| <b>SUMMARY</b> .....                                       | <b>iii</b> |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                    | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                  | <b>x</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                 | <b>xi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                               | <b>xii</b> |
| <br>   |            |
| <b>I PENDAHULUAN</b> .....                                 | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang .....                                   | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                   | 5          |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                 | 9          |
| 1.4 Kegunaan Penelitian .....                              | 9          |
| <br>   |            |
| <b>II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                           | <b>10</b>  |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....                             | 10         |
| 2.2 Belimbing Manis .....                                  | 17         |
| 2.2.1 Sejarah Singkat .....                                | 17         |
| 2.2.2 Klasifikasi Ilmiah Belimbing Manis.....              | 17         |
| 2.2.3 Morfologi Belimbing Manis.....                       | 17         |
| 2.2.4 Jenis Tanaman Belimbing .....                        | 18         |
| 2.2.5 Manfaat Tanaman .....                                | 18         |
| 2.3 Pengertian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) .....     | 19         |
| 2.3.1 Karakteristik Usaha Mikro Kecil menengah (UMKM) .... | 20         |
| 2.4 Agroindustri .....                                     | 21         |
| 2.4.1 Definisi Agroindustri .....                          | 21         |
| 2.4.2 Pengembangan Agroindsutri .....                      | 22         |
| 2.5 <i>Make or Buy Decision</i> .....                      | 23         |
| 2.5.1 Analisis Biaya Differensial .....                    | 24         |
| 2.6 Manajemen Strategis .....                              | 25         |
| <br>   |            |
| <b>III KERANGKA TEORITIS</b> .....                         | <b>30</b>  |
| 3.1 Kerangka Pemikiran .....                               | 30         |
| 3.2 Hipotesis .....  | 34         |
| 3.3 Batasan Masalah .....                                  | 34         |
| 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....     | 34         |
| <br>   |            |
| <b>IV METODOLOGI PENELITIAN</b> .....                      | <b>37</b>  |
| 4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian .....               | 37         |
| 4.2 Metode Penentuan Responden.....                        | 37         |
| 4.3 Metode Pengumpulan Data.....                           | 38         |
| 4.3.1 Metode Pengumpulan Data Primer .....                 | 38         |
| 4.3.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder .....               | 39         |
| 4.4 Metode Analisis Data .....                             | 39         |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.1 Analisis Biaya Differensial .....                                     | 40        |
| 4.4.2 Tahap Masukan (Matriks IFE dan EFE) .....                             | 41        |
| 4.4.3 Tahap Pencocokan (Matriks IE dan SWOT) .....                          | 43        |
| 4.4.4 Tahap Keputusan (Matriks QSPM) .....                                  | 45        |
| <b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>47</b> |
| 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....                                   | 47        |
| 5.1.1 Sejarah Perusahaan .....  | 48        |
| 5.1.2 Struktur Organisasi .....   | 51        |
| 5.1.3 Produk .....  | 52        |
| 5.1.4 Daerah Pemasaran .....  | 53        |
| 5.1.5 Saluran Distribusi .....  | 54        |
| 5.1.6 Sumber Bahan Baku .....   | 54        |
| 5.1.7 Aktifitas Perusahaan .....  | 55        |
| 5.2 Pembahasan .....  | 58        |
| 5.2.1 Analisis Pengambilan Keputusan <i>Make or Buy</i><br>Perusahaan ..... | 59        |
| 5.2.2 Identifikasi Faktor Lingkungan Internal Perusahaan .....              | 64        |
| 5.2.3 Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan .....                        | 74        |
| 5.2.4 Analisis Matriks IE dan Analisis SWOT .....                           | 81        |
| 5.2.4.1 Analisis Internal-Eksternal (IE) .....                              | 82        |
| 5.2.4.2 Analisis SWOT .....   | 83        |
| 5.2.5 Analisis Matriks QSPM .....   | 86        |
| <b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                       | <b>93</b> |
| 6.1 Kesimpulan .....  | 93        |
| 6.2 Saran .....   | 95        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>96</b> |

## DAFTAR TABEL

| Nomor | Teks   | Halaman |
|-------|--|---------|
| 1.    | Nilai PDB Pertanian Tanaman Hortikultura 2009-2012 .....   | 2       |
| 2.    | Pengeluaran Per Kapita Rata-rata menurut Jenis Pengeluaran .....   | 3       |
| 3.    | Jumlah Bahan Baku Masuk ke CV Vita Angkasa Jaya 2015 .....   | 6       |
| 4.    | Penjualan Semester II Tahun 2015 CV Vita Angkasa Jaya .....  | 7       |
| 5.    | Kandungan Gizi Dalam Buah Belimbing Manis/100 gr .....   | 19      |
| 6.    | Penilaian Bobot Faktor Internal/Eksternal Perusahaan .....   | 42      |
| 7.    | Aneka Jenis Olahan Belimbing Manis CV Vita Angkasa Jaya .....  | 53      |
| 8.    | Jumlah Pendistribusian Produk Olahan Belimbing Manis CV Vita<br>Angkasa Jaya Tahun 2016 .....            | 53      |
| 9.    | Jenis dan Alat-alat Produksi Aneka Olahan Belimbing Manis CV Vita<br>Angkasa Jaya Tahun 2016 .....       | 56      |
| 10.   | Analisis Biaya Usahatani Belimbing Manis per ¼ Ha dengan Sistem<br>Sewa di Agrowisata Karang Sari .....  | 60      |
| 11.   | Analisis Biaya pembelian Bahan Baku Belimbing CV Vita Angkasa Jaya                                       | 61      |
| 12.   | Grade Belimbing Manis Karang Sari .....  | 61      |
| 13.   | Usia dan Produksi Belimbing Manis .....  | 62      |
| 14.   | Analisis Biaya Diferensial Keputusan <i>Make or Buy</i> di CV Vita Angkasa<br>Jaya 2016 .....            | 63      |
| 15.   | Latar Belakang Pendidikan Karyawan CV Vita Angkasa Jaya .....  | 66      |
| 16.   | Harga Rata-rata Produk Olahan Belimbing di Karang Sari .....   | 68      |
| 17.   | Hasil Analisis Faktor Penentu Internal dengan Menggunakan Matriks IFE<br>pada CV Vita Angkasa Jaya ..... | 70      |
| 18.   | Produksi Belimbing Manis Kota Blitar per Kecamatan Tahun 2014.....                                       | 71      |
| 19.   | Penduduk Indonesia Menurut Provinsi 1971, 1980, 1990, 1995, 2000 dan<br>2010 .....                       | 75      |
| 20.   | Hasil Analisis Faktor Eksternal dengan Menggunakan Matriks EFE pada<br>CV Vita Angkasa Jaya .....        | 78      |
| 21.   | Matriks QSPM CV Vita Angkasa Jaya .....  | 88      |

## DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Teks   | Halaman |
|-------|--|---------|
| 1.    | Proses Tahapan Manajemen Strategik.....  | 28      |
| 2.    | Skema Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Agroindustri<br>Belimbing Manis di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari,<br>Blitar ..... | 33      |
| 3.    | Matriks Internal-Eksternal (IE) .....  | 44      |
| 4.    | Matriks SWOT .....   | 45      |
| 5.    | Struktur Organisasi CV Vita Angkasa Jaya .....   | 51      |
| 6.    | Saluran Distribusi Pemasaran Produk Olahan Belimbing Manis CV Vita<br>Angkasa Jaya Tahun 2016 .....  | 54      |
| 7.    | Tahapan produksi Sirup dan Kurma Belimbing di CV Vita Angkasa Jaya<br>Tahun 2016 .....   | 57      |
| 8.    | Matriks Internal-Eksternal CV Vita Angkasa Jaya .....  | 82      |
| 9.    | Matriks Analisis SWOT pada CV Vita Angkasa Jaya .....  | 86      |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor | Teks   | Halaman |
|-------|--|---------|
| 1.    | Dokumentasi Produk .....                                       | 100     |
| 2.    | Alat Pendukung Kegiatan Operasional.....                       | 101     |
| 3.    | Deskripsi Buah Belimbing Karangsari .....                      | 102     |
| 4.    | Struktur Organisasi Perusahaan .....                           | 103     |
| 5.    | Peta Kelurahan Karangsari .....                                | 104     |
| 6.    | Biaya Investasi dan Penyusutan .....                           | 105     |
| 7.    | Faktor Strategis Internal-Eksternal CV Vita Angkasa Jaya ..... | 106     |
| 8.    | Penentuan Bobot Faktor Internal-Eksternal.....                 | 107     |
| 9.    | Matriks IFE dan EFE.....                                       | 108     |
| 10.   | Kuisisioner Penelitian .....                                   | 109     |

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki akhir tahun 2015, Indonesia dan negara-negara di kawasan Asia Tenggara tengah dihadapkan pada era persaingan pasar bebas kawasan ASEAN atau yang lebih dikenal dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN atau MEA. Dalam MEA sektor vital perdagangan akan terimplementasi dalam bentuk pembebasan arus barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja. Sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pelaksanaan Komitmen Cetak Biru MEA dalam upaya persiapan menghadapi pasar bebas ASEAN, bahwa terdapat 12 sektor prioritas yang akan diintegrasikan oleh pemerintah. Sektor tersebut terdiri dari tujuh sektor barang yaitu industri agro, otomotif, elektronik, perikanan, industri berbasis karet, industri berbasis kayu, dan tekstil. Kemudian sisanya berasal dari lima sektor jasa yaitu transportasi udara, kesehatan, pariwisata, logistik, dan teknologi informasi.

Sebagai negara besar di kawasan ASEAN, Indonesia tentunya memiliki peluang besar dalam menghadapi persaingan pasar bebas ASEAN, salah satunya dalam bidang pengolahan komoditas pertanian atau industri agro. Dalam rangka menghadapi persaingan pasar bebas, standar mutu dalam industri agro menjadi salah satu tolak ukur penting dalam menghadapi persaingan perdagangan yang semakin ketat. Inilah yang menjadi tantangan paling serius bagi Indonesia ketika MEA mulai diberlakukan pada akhir tahun 2015. Penyesuaian dan perubahan dalam berbagai aspek produksi, pengolahan dan pemasaran harus dilakukan untuk dapat memenangkan persaingan dan memperoleh manfaat dari MEA ini.

Salah satu komoditas pertanian yang memiliki kontribusi besar dalam pengembangan pertanian di Indonesia adalah komoditas hortikultura, khususnya komoditas buah. Hal ini dapat dilihat dari nilai PDB hortikultura, yang mana dalam beberapa tahun terakhir, komoditas buah-buahan menempati urutan pertama dari komoditas hortikultura lain, seperti sayur-sayuran, tanaman obat dan tanaman hias. Pada tahun 2009, PDB dari komoditas buah-buahan mencapai nilai Rp 132,01 triliun atau 31,5 persen dari total PDB Hortikultura. Seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Nilai PDB Pertanian Tanaman Hortikultura 2009 – 2012.

| No               | Uraian   | Nilai PDB (Trilyun Rp) |               |               |               | Rata-rata (%) |
|------------------|--|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                  |  | 2009                   | 2010          | 2011*         | 2012**        |               |
| 1                | Pertanian Hortikultura Buah                              | 132,01                 | 125,48        | 148,44        | 153,69        | 5,63          |
| 2                | Pertanian Hortikultura Sayuran                           | 56,82                  | 73,04         | 72,34         | 73,78         | 9,86          |
| 3                | Pertanian Tanaman Bahan Makanan Lain : Padi dan Palawija | 230,37                 | 283,86        | 309,18        | 346,86        | 14,78         |
| <b>Total PDB</b> |  | <b>419,19</b>          | <b>482,38</b> | <b>529,97</b> | <b>574,33</b> | <b>10,09</b>  |

Sumber : BPS, oleh Pusdatin dalam RENSTRA Dirjen Hortikultura 2015-2019.

\*) Angka sementara

\*\*) Angka sangat sementara

Sedangkan prospek pengembangan komoditas buah-buahan di Indonesia ditunjukkan dengan jumlah produksi dan potensi pasar yang besar dan terus meningkat. Data tahun 2010 hingga 2014 menyebutkan bahwa produksi buah-buahan terus meningkat dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 11,46 persen per tahun (BPS, Dirjen Hortikultura, 2014). Peningkatan produksi ini terjadi sebagai akibat dari adanya perkembangan dalam segi teknis maupun non teknis. Berupa penambahan luas areal lahan, semakin banyaknya tanaman yang berproduksi, serta perkembangan teknologi budidaya dan produksi, serta peningkatan penerapan teknologi tersebut oleh petani atau pembudidaya buah-buahan, hal tersebut merupakan perkembangan dari segi teknis. Sedangkan dari segi perkembangan non teknis, adalah dilihat dari semakin intensifnya bimbingan dan fasilitas yang diberikan kepada petani dan pelaku usaha, serta semakin baiknya manajemen usaha yang diterapkan oleh para pelaku usaha, serta adanya peran aktif pemerintah dalam penguatan kelembagaan agribisnis petani.

Selain jumlah produksi yang terus meningkat, prospek pasar buah-buahan juga ditunjukkan dengan potensi pasar yang semakin besar. Perkembangan pemahaman akan kesehatan mengonsumsi buah dan sayuran dalam masyarakat, serta peningkatan laju pertumbuhan penduduk telah menyebabkan permintaan masyarakat akan buah-buahan segar terus meningkat. Seperti yang ditunjukkan oleh tabel distribusi rata-rata pengeluaran per kapita sebulan menurut jenis pengeluaran tahun 2011-2013, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Rata-rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Menurut Jenis Pengeluaran Tahun 2011-2013 (Dalam Ribu Rupiah).

| No | Jenis Pengeluaran | 2011 | 2012 | 2013 |
|----|-------------------|------|------|------|
| 1  | Padi-Padian       | 9,52 | 9,22 | 8,76 |
| 2  | Umbi-umbian       | 0,31 | 0,27 | 0,29 |
| 3  | Buah-buahan       | 2,00 | 2,04 | 2,05 |

Sumber : BPS Provinsi Jawa Timur – Susenas, 2013.

Salah satu komoditas buah-buahan yang sedang dikembangkan adalah komoditas belimbing manis. Belimbing terdiri dari dua jenis, yakni belimbing manis (*Averrhoa carambola L.*) dan belimbing wuluh (*Averrhoa bilimbi L.*). Belimbing manis atau yang biasa disebut belimbing, memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi sehingga lebih banyak dibudidayakan oleh masyarakat. Selain itu jenis belimbing ini lebih disukai juga karena rasanya yang manis.

Sebagai salah satu tanaman asli daerah tropis, belimbing secara umum dapat tumbuh subur hampir di seluruh wilayah Indonesia. Namun hal ini tidak serta merta membuat buah ini mampu untuk memenuhi kebutuhan konsumsi masyarakat. Disebabkan faktor alam, berupa perubahan cuaca yang tidak menentu dan dari segi teknis, yakni faktor produksi yang tidak seragam, masih menyebabkan produksi belimbing manis masih bersifat fluktuatif. Oleh sebab itu, hal ini menjadi kendala yang cukup merepotkan bagi pelaku usaha di bidang usahatani buah belimbing manis ini.

Sifat produksi yang fluktuatif ini menyebabkan para pelaku usaha buah belimbing manis terkadang mengalami *over stock*, yang sering terjadi ketika panen raya belimbing manis. Hal ini menyebabkan buah belimbing tidak terserap dengan sempurna oleh pasar sehingga buah belimbing harus disimpan di dalam gudang. Namun ada kalanya ketika produksi menurun, para pelaku usahatani malah tidak mampu untuk memenuhi permintaan pasar. Hal ini tentu menyebabkan masalah tersendiri bagi pelaku usahatani belimbing manis, disebabkan karakteristik buah belimbing manis yang tidak dapat disimpan dalam waktu lama, terlebih dalam jumlah besar.

Selain dari faktor ketidakberagaman budidaya, permasalahan utama yang dihadapi oleh pertanian Indonesia khususnya komoditas hortikultura adalah kurangnya daya saing yang dimiliki. Apabila dibandingkan dengan negara produsen atau eksportir produk hortikultura lainnya. Kualitas, potensi dan

kelemahan produk pertanian strategis Indonesia yang telah teridentifikasi pun tidak selalu dapat dimonitor ditengah upaya peningkatan produksi dan produktifitasnya.

Namun hal tersebut mulai berubah dengan mulai ditekuninya agroindustri sebagai salah satu upaya untuk memberikan nilai tambah, baik dari segi kualitas, rasa maupun umur simpan dari buah belimbing. Menurut Hasyim dan Zakaria (1995) Agroindustri merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mengolah bahan baku yang berasal dari tanaman dan atau hewan melalui proses tranformasi dengan menggunakan perlakuan fisik dan kimia, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi. Ciri penting dari agroindustri adalah kegiatannya tidak tergantung musim, membutuhkan manajemen usaha yang modern, pencapaian skala usaha yang optimal dan efisien, serta mampu menciptakan nilai tambah yang tinggi. Hal inilah yang mulai dikembangkan di beberapa kota di Indonesia.

Berdasarkan UU Pemerintahan Daerah No. 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah dijelaskan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu daerah yang sedang giat melakukan pembangunan ekonomi melalui pengembangan potensi lokal yang bergerak dalam industri kecil dan menengah adalah Kota Blitar. Melalui peran Dinas terkait seperti Disperindag, Dinas Koperasi dan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah), BAPENAS (Badan Pemberdayaan Masyarakat) ataupun melalui peran pemerintah kota.

Potensi yang besar dari belimbing manis yang dimiliki Kelurahan Karang Sari membuat pemerintah Kota Blitar memberikan perhatian lebih kepada agroindustri ini. Diantaranya adalah dengan turut serta mengenalkan aneka olahan belimbing manis Karang Sari sebagai jajanan khas Blitar dengan sering mengadakan kegiatan pameran dan pelatihan-pelatihan terhadap para pelaku UKM di wilayah kelurahan Karang Sari, juga pelatihan dalam rangka menghadapi pasar bebas ASEAN atau lebih dikenal dengan MEA.

CV Vita Jaya Angkasa yang terletak di kelurahan Karang Sari, kecamatan Sukorejo, Kota Blitar merupakan salah satu UKM yang bergerak di bidang produksi buah belimbing segar dan pengolahan buah belimbing manis menjadi berbagai macam produk olahan yang bersifat komersil. Dalam upaya mencapai keuntungan

yang besar dari beragam produk yang dihasilkan, CV Vita Angkasa Jaya mengalami keterbatasan dalam pengembangan usaha, diantaranya dari ketidakstabilan input yang menyebabkan perusahaan melakukan pembelian buah dari petani, dari segi usia produk olahan belimbing yang tidak tahan lama, disebabkan perusahaan masih menggunakan bahan-bahan yang alami, sampai kepada saluran pemasarannya, dimana masih belum adanya perjanjian yang jelas dengan pemasok. Terlebih saat ini sedang gencar dilakukan pemberitaan tentang pasar bebas ASEAN atau yang lebih dikenal dengan MEA yang akan dimulai pada akhir tahun 2015. Dengan dibukanya MEA yang akan terimplementasi dalam bentuk pembebasan arus barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja. Hal ini tentu menjadi tantangan sekaligus kesempatan besar bagi pelaku usaha belimbing manis, baik di sektor *on farm* maupun hilir, sehingga diperlukan strategi yang tepat dalam mengantisipasi persaingan yang lebih luas dalam menghadapi pasar bebas ASEAN.

Menurut David (2006) Strategi adalah ilmu untuk merumuskan, memformulasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka agar CV Vita Angkasa Jaya yang terletak di kelurahan Karang Sari, Kota Blitar mampu bertahan dan terus berkembang sebagai salah satu agroindustri berbasis potensi lokal, maka diperlukan perumusan strategi yang tepat dengan menganalisis keputusan *make or buy* dalam upaya menjaga kebutuhan bahan baku perusahaan dan mengenali lingkungan internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat memberikan solusi dalam mengantisipasi kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam upaya pengembangan usahanya. Sehingga mampu memaksimalkan keuntungan perusahaan dan mampu mendukung pengembangan perekonomian berbasis potensi lokal di kelurahan Karang Sari ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagai salah satu agroindustri yang sedang berkembang di kelurahan Karang Sari, Kota Blitar, CV Vita Angkasa Jaya tengah dihadapkan pada masalah terkait pengembangan usahanya. Diantaranya adalah strategi dalam menjaga ketersediaan kebutuhan bahan baku perusahaan, usia simpan produk olahan yang tidak tahan lama dan masih belum adanya kerjasama yang jelas dengan pemasok. Dengan keterbatasan yang dimiliki, kendala tersebut secara umum mampu

menghambat perusahaan dalam mengembangkan usaha terutama dalam menghadapi persaingan pasar bebas ASEAN.

Salah satu upaya menjaga kegiatan operasional perusahaan agar tetap berjalan, adalah dengan menjaga alur masuk bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi. Dalam hal ini CV Vita Angkasa Jaya mengandalkan bahan baku dari pemasok, yakni petani belimbing di sekitar lokasi perusahaan. Namun seperti halnya komoditas pertanian yang lain, buah belimbing memiliki karakteristik yang tergantung dengan musim. Hal ini dapat menyebabkan produksi buah belimbing menjadi tidak menentu sehingga menyebabkan suplai bahan baku perusahaan menjadi tidak optimal.

Dengan jumlah pohon di kelurahan Karang Sari yang mencapai kurang lebih 30.000 pohon pada tahun 2015, dan dengan produksi yang bisa mencapai 6000 ton pertahun. Rupanya hal ini tidak menjamin kebutuhan bahan baku perusahaan akan terjamin. Hal ini disebabkan karena petani di kelurahan Karang Sari masing-masing memiliki pengepul sendiri sehingga tidak bisa begitu saja menjadi *supplier* perusahaan. Sehingga perusahaan hanya mengandalkan petani tertentu untuk menjadi mitra. Berikut ditunjukkan dalam Tabel 3 jumlah rata-rata bahan baku yang masuk ke CV Vita Angkasa Jaya pada tahun 2015.

Tabel 3. Jumlah Rata-rata Bahan Baku Masuk ke CV Vita Angkasa Jaya Tahun 2015.

| <b>Bulan</b>  | <b>Jumlah Rata-rata Belimbing Masuk (Ton)</b> | <b>Belimbing Diolah (Ton)</b> | <b>Belimbing Dikirim Segar (Ton)</b> |
|---------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|
| Juli          | 58.5  | 17.55                         | 40.95                                |
| Agustus       | 60  | 18                            | 42                                   |
| September     | 58  | 17.4                          | 40.6                                 |
| Oktober       | 60  | 18                            | 42                                   |
| November      | 67.5  | 20.25                         | 47.25                                |
| Desember      | 65.5  | 19.65                         | 45.85                                |
| <b>Jumlah</b> | <b>369.5</b>                                  | <b>110.85</b>                 | <b>258.65</b>                        |

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa bahan baku atau input yang masuk ke perusahaan tidak menentu. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakberagaman budidaya belimbing antara petani belimbing dan faktor lain, seperti faktor alam. Oleh sebab itu dalam upaya menjaga ketersediaan pasokan bahan baku agar perusahaan dapat terus berproduksi optimal maka perusahaan

menyewa lahan di kawasan agrowisata Karang Sari untuk melakukan produksi belimbing sendiri. Selain mengandalkan input dari hasil produksi petani belimbing di sekitar lokasi.

Meski sudah mengambil keputusan dengan menyewa lahan di kawasan agrowisata demi menjaga ketersediaan pasokan bahan baku perusahaan namun perusahaan belum melakukan analisis mendalam mengenai dua keputusan dalam menjaga kebutuhan bahan baku tersebut. Analisis diperlukan untuk mengetahui keputusan manakah yang paling menguntungkan dari dua keputusan membuat atau membeli bahan baku. Dari hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam perumusan strategi terbaik untuk pengembangan perusahaan kedepannya.

Selain dari sektor input, perusahaan juga mengalami kendala seperti usia produk olahan belimbing manis, dalam hal ini sirup yang tidak tahan lama, disebabkan perusahaan yang masih menggunakan bahan-bahan alami, teknologi pengolahan yang sederhana kemudian masih belum adanya aturan kerjasama dengan pemasok yang jelas sehingga perusahaan rawan mengalami tindak penipuan dalam pemasaran produknya. Selain itu ancaman pesaing agrindustri sejenis turut mempengaruhi permintaan. Hal ini tentu berpengaruh pada penjualan perusahaan seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Penjualan Semester II Tahun 2015 CV Vita Angkasa Jaya.

| Bulan        | Penjualan     |             |             |
|--------------|---------------|-------------|-------------|
|              | Segar (Ton)   | Olahan      |             |
|              |               | Sirup       | Kurma       |
| Juli         | 40.95         | 1320        | 1693        |
| Agustus      | 42            | 1275        | 1450        |
| September    | 40.6          | 890         | 1320        |
| Oktober      | 42            | 689         | 1102        |
| November     | 47.25         | 769         | 1098        |
| Desember     | 45.85         | 673         | 1167        |
| <b>Total</b> | <b>258.65</b> | <b>5616</b> | <b>7830</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa penjualan perusahaan naik signifikan ketika menjelang hari besar, seperti hari raya maupun hari libur nasional. Dan ketika menjelang akhir tahun. Permasalahannya adalah saat permintaan meningkat di hari libur nasional atau akhir tahun produksi belimbing belum tentu

mengalami peningkatan. Maka demi menjaga agar permintaan produk bisa berjalan optimal perusahaan diharapkan mampu mengembangkan suatu strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi segala kemungkinan perubahan yang akan terjadi di lingkungan perusahaan di masa depan.

Strategi bersaing merupakan upaya agar perusahaan dapat mencapai posisi yang tepat dalam industri yang dimasuki agar lebih efektif dalam menjalankan pemasarannya. Kenyataan CV Vita Angkasa Jaya belum memiliki kesiapan yang diperlukan dalam mengatasi segala hambatan dalam pengembangan usaha yang ada. Strategi pengembangan usaha yang terstruktur masih sulit untuk diterapkan dalam perusahaan. Strategi yang digunakan adalah masih berupa strategi yang bersifat kondisional sesuai keadaan yang sedang terjadi. Perumusan strategi pengembangan yang tepat penting untuk dilakukan bukan hanya untuk mengatasi kendala dalam jangka pendek, tapi juga untuk pengembangan perusahaan kedepannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari suatu perusahaan, faktor-faktor tersebut bisa berasal dari internal maupun dari eksternal perusahaan. Oleh karena itu perumusan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi perusahaan tentunya harus memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan tersebut. Jika alternatif strategi telah dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi prioritas yang akan diambil.

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian, sebagaimana berikut :

1. Apakah keputusan *make or buy* input atau *raw material* yang diambil perusahaan sudah tepat?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi CV Vita Angkasa Jaya?
3. Alternatif strategi pengembangan apa yang dapat digunakan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal CV Vita Angkasa Jaya?
4. Kebijakan apa yang sebaiknya diprioritaskan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal CV Vita Angkasa Jaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui keputusan terbaik dalam pengambilan keputusan *make or buy* dalam pemenuhan bahan baku belimbing manis pada perusahaan.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman dari CV Vita Angkasa Jaya.
3. Merumuskan alternatif strategi pengembangan yang dapat diambil oleh CV Vita Angkasa Jaya yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal.
4. Menentukan prioritas strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal CV Vita Angkasa Jaya.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada penulis sendiri, yakni menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman penulis. Lebih jauh diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi CV Vita Angkasa Jaya dalam menentukan alternatif strategi yang akan digunakan dalam pengembangan usaha ke depannya. Kemudian juga sebagai bahan rujukan bagi penelitian yang dilakukan di masa mendatang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini terdiri dari penelitian tentang analisis biaya differensial, strategi pemasaran dan strategi pengembangan agroindustri. Berdasarkan penelitian terdahulu untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri yang akan ditetapkan adalah dengan melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi perusahaan.

Penelitian mengenai analisis biaya differensial dilakukan oleh Rantung (2004) untuk mengetahui pengambilan keputusan terbaik untuk membuat dan membeli bahan baku pada RM Pangsit Tompasso. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui keputusan paling tepat yang dapat diambil manajemen dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli mie sendiri dengan menghitung laba differensial diantara dua keputusan tersebut. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah biaya produksi yang dikeluarkan untuk membuat mie sendiri dan total biaya yang dikeluarkan untuk membeli mie dari pihak diluar perusahaan. Hasil dari analisis menggunakan biaya differensial menunjukkan keputusan membuat mie sendiri lebih tepat untuk diterapkan dalam perusahaan disebabkan lebih menguntungkan dibandingkan membeli mie dari pihak diluar perusahaan.

Evalia (2015) melakukan penelitian mengenai Strategi Pengembangan Gula Semut Aren di Kecamatan Lareh Sego Halaban, Kabupaten Lima Puluh Kota, Padang. Penelitian ini menggunakan analisis IFE, EFE, SWOT dan AHP untuk mengetahui prioritas strategi terbaik untuk diimplementasikan kepada perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor internal eksternal yang perlu dikaji dalam pengembangan strategi gula semut aren di kecamatan lareh sego halaban dan mengetahui alternatif strategi apa saja yang dapat diterapkan untuk mengembangkan agroindustri gula semut aren. Hasil dari penelitian ini adalah agroindustri gula semut aren di Kecamatan Lareh Sego Halaban merupakan hal

yang sangat penting untuk di implementasikan. Ini dilihat dari nilai faktor IFE senilai (2,646) ini berarti secara internal sangat mendukung dalam pengembangan agroindustri gula semut kedepannya. Begitu juga dengan nilai EFE sebesar 2,298. Ini mengindikasikan bahwa masih banyak peluang-peluang yang belum dimanfaatkan dengan baik. Dari hasil penelitian juga didapatkan 10 alternatif strategi yang mewakili dalam pengembangan dari hulu ke hilir dalam upaya pengembangan agroindustri gula semut, yang dapat diterapkan di Kecamatan Lareh Sago Halaban. Prioritas strategi yang dapat segera di implementasikan berdasarkan hasil olahan AHP, khususnya faktor penentu utama yang telah didapat. Faktor tersebut adalah teknologi, dengan pelaku yang bertanggung jawab adalah pemerintah sebagai fasilitator yang akan diprioritaskan untuk diversifikasi produk turunan aren (gula semut aren). Tujuan akhir dari strategi pengembangan agroindustri gula semut aren adalah pemberian bantuan berupa teknologi tepat guna dan teknologi *packing* untuk skala komersil.

Yudhana (2013) melakukan penelitian mengenai Strategi Pengembangan Usaha Kecap CV Maja Menjangan, Majalengka, Jawa Barat. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat bagi usaha kecap dan merekomendasikan alternatif strategi prioritas terbaik untuk diimplementasikan pada CV Maja Menjangan. Penelitian ini menggunakan alat analisis IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM. Hasil analisis lingkungan internal menggunakan matriks IFE menghasilkan delapan kekuatan dan delapan kelemahan. Kekuatan utama adalah kualitas produk dan kelemahan utama adalah belum adanya situs resmi. Sedangkan hasil menggunakan matriks EFE didapat enam peluang dan tiga kelemahan. Peluang terbesar berasal dari posisi kabupaten Majalengka sebagai tujuan wisata dan wilayah transit menuju kota lain dan ancaman utama seperti kenaikan biaya tarif dasar listrik dan bahan bakar minyak.

Hasil pemetaan menggunakan matriks IE didapat bahwa CV Maja Menjangan berada di kuadran IV dengan posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang biasa diterapkan ada perusahaan dalam kuadran ini adalah strategi intensif dan strategi integrasi. Hasil SWOT menunjukkan tujuh alternatif strategi yang dapat

dijalankan CV Maja Menjangan yakni mengundang aliran modal perusahaan, membina hubungan baik dengan pemasok dan konsumen, mengefektifkan kegiatan promosi dan penjualan, mengembangkan litbang, riset pemasaran dan situs resmi, meningkatkan kemampuan karyawan di bidang sistem informasi melalui pelatihan, pendidikan dan penerangan, membina kerja sama dengan institusi dalam pengembangan produk dan memperkuat jalur pendistribusian. Hasil menggunakan matriks QSPM didapat prioritas strategi yang dapat dijalankan perusahaan adalah 1) mengembangkan litbang, 2) mengefektifkan kegiatan promosi dan 3) membina kerjasama dengan institusi dalam pengembangan produk.

Dewi (2009) melakukan penelitian mengenai Analisis Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus pada Industri Kecil Olahan Carica di Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonsobo). Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis dan mengidentifikasi faktor lingkungan internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah, (2) menganalisis dan mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah, serta (3) merumuskan alternatif strategi dan menentukan prioritas strategi dalam pengembangan usaha pada industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah. Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan Matriks IFE dan EFE menunjukkan total bobot skor rata-rata sebesar 2,620 dan 3,085. Hasil analisis matriks IE menggambarkan posisi industri kecil olahan carica di Kecamatan Mojotengah berada pada posisi II, yaitu tahap tumbuh dan berkembang (grow and build). Kemudian dari matriks SWOT diperoleh delapan alternatif strategi dan dari hasil matriks QSPM diperoleh prioritas strategi secara berturut-turut, yaitu (1) memanfaatkan kredit yang ditawarkan oleh pemerintah untuk pengembangan usaha (STAS=6,383); (2) melakukan kontrak pengadaan bahan baku dengan pemasok (STAS = 6,353); (3) meningkatkan mutu dan inovasi produk (STAS = 6,215); (4) meningkatkan kapasitas produksi (STAS = 6,124); (5) meningkatkan upaya pemasaran melalui peningkatan kegiatan promosi dan memperkuat identitas produk dengan memperbaiki labelisasi produk (STAS =

6,046); (6) mengembangkan produk baru pada pasar konsumen yang sudah ada (STAS = 5,978); (7) pengoptimalan saluran distribusi yang dimiliki untuk meningkatkan penjualan (STAS = 5,958); serta (8) melakukan perbaikan dalam pengelolaan dan pengalokasian keuangan (STAS = 5,870).

Harisudin (2013) melakukan penelitian mengenai Pemetaan dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) Mengetahui peta prioritas agroindustri di Kabupaten Bojonegoro; (2) Mengetahui posisi bersaing agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro dan (3) Merumuskan prioritas strategi pengembangan agroindustri tempe di Kabupaten Bojonegoro. Alat analisis yang digunakan adalah AHP, IE dan QSPM. Hasil penelitian ini adalah berdasarkan penilaian menggunakan AHP diperoleh informasi bahwa agroindustri tempe menempati prioritas pertama sebagai agroindustri yang dikembangkan diantara agroindustri yang ada di Kabupaten Bojonegoro. Posisi bersaing agroindustri tempe berada pada sel V yang berarti berada pada posisi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*) dengan faktor pembentuk nilai total pembobotan pada matriks EFI (2,30) dan EFE (2,56). Rekomendasi strategi yang dapat digunakan adalah strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) atau strategi pengembangan produk (*Product Development*).

Pengembangan strategi kemudian diarahkan pada pengerucutan strategi yang paling efektif diimplementasikan. Berdasarkan evaluasi yang menggunakan QSPM diperoleh rekomendasi bahwa pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebaiknya memilih strategi pengembangan produk (*new product development*) dengan nilai total daya tarik (*total attractiveness score = TAS*) sebesar 5,86. Berdasarkan nilai tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sebaiknya menyiapkan diri dengan berbagai skema kegiatan yang mengarah kepada pengembangan produk-produk olahan lebih lanjut dari tempe.

Dalam penelitian Haris (2008), berjudul Strategi Pemasaran Belimbing Manis (*Averrhoa carambola L.*) di Pusat Koperasi Pemasaran Belimbing Dewa Depok. Tujuan penelitian ini adalah : 1) mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam PKPBDD, 2) merumuskan strategi pemasaran yang dapat diambil oleh PKBDD sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan 3) menentukan prioritas

strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal PKPBDD.

Formulasi strategi menggunakan tiga tahap perumusan strategi. Tahap masukan menggunakan matriks IFE dan EFE, tahap pencocokan menggunakan matriks SWOT dan tahap pengambilan keputusan strategi menggunakan QSPM. Penelitian ini dimulai dengan identifikasi faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IFE, kekuatan PKPBDD dengan skor rata-rata tertinggi secara berurutan adalah : 1) Produk belimbing yang berkualitas (0,235), 2) Letak yang strategis terhadap pemasok dan pasar (0,209), 3) kemasan sesuai permintaan dan memiliki *brand image* (0,206), 4) Konsep kelembagaan pemasaran yang efisien didukung armada yang memadai (0,184). Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama PKPBDD dengan skor terendah berurutan adalah : 1) Pasokan yang masih berfluktuasi (0,071), 2) Belum adanya fasilitas penyimpanan yang memadai (0,071), 3) Ketergantungan sumber modal pada pemerintah (0,073), 4) Jumlah penjualan lebih kecil dari pembelian (0,073). Secara keseluruhan nilai total skor matriks IFE adalah 2,406. Nilai tersebut menunjukkan PKPBDD berada pada posisi di bawah rata-rata dalam kekuatan internalnya secara keseluruhan.

Sedangkan pada matriks EFE didapati peluang dengan skor terbesar adalah : 1) Pemasaran belimbing satu pintu (0,187), 2) Potensi lokal yang besar, baik pasar tradisional, modern maupun olahan (0,167), 3) Peningkatan jumlah permintaan pelanggan tetap (0,165) dan 4) Dukungan pemerintah (0,160). Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman terpenting yang mendapat respon terbesar berurutan dari skor terbesar adalah : 1) Kesulitan dalam pengaturan waktu panen untuk menjamin kuantitas dan kontinuitas pasokan (0,261), 2) Pesaing lokal di kota Depok (0,226), 3) Tingkat persaingan dengan produk substitusi (0,194) dan 4) adanya konversi lahan pertanian di Kota Depok yang mencapai 25 persen dalam jangka waktu tahun 2000 sampai 2005. Secara keseluruhan total skor matriks EFE adalah 2,801 yang berarti PKPBDD berada di atas rata-rata dalam usahanya

menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal secara keseluruhan.

Pada tahap selanjutnya, berdasarkan hasil matriks IFE sebesar 2,406 dan total skor matriks EFE sebesar 2,801. Yang kemudian di analisis menggunakan matriks IE didapat bahwa PKPBDD berada dalam kuadran V yang berarti *hold and maintain* atau pelihara dan pertahankan. Strategi yang umum diterapkan dalam perusahaan pada posisi tersebut adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Untuk kemudian hasil analisis dengan matriks SWOT telah menunjukan 15 strategi alternatif yang terbagi dalam empat strategi alternatif, yakni SO (*strength-opportunities*) meliputi : 1) mempertahankan kualitas produk dengan standar mutu ketat, 2) melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan, 3) memaksimalkan fasilitas internet sebagai media promosi, 4) melakukan seleksi dan pengembangan produk serta pasar dari produk olahan yang memiliki prospek bagus, 5) meningkatkan jumlah pemasok dari petani yang belum menjadi anggota PKPBDD dengan melakukan pendekatan dan dialog dan 6) melakukan strategi penetapan harga yang lebih selektif, WO (*weakness-opportunities*) meliputi : 1) melakukan koordinasi dengan pemerintah dengan mensosialkan kebijakan maupun strategi pengembangan pada petani, 2) mengurangi ketergantungan modal pada pemerintah melalui kerjasama dengan lembaga perbankan, 3) kerjasama dengan institusi berbasis teknologi untuk mengambangkan fasilitas penyimpanan belimbing dan 4) pengembangan karyawan terutama yang berhubungan dengan pemasaran, baik lokal maupun ekspor, ST (*strength-threat*) meliputi : 1) promosi untuk menghadapi persaingan dengan produk substitusi, 2) melakukan strategi harga dan pelayanan untuk mengantisipasi persaingan dengan pesaing terdekat dan 3) memantapkan pijakan pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada, dan WT (*weakness-threat*) meliputi : 1) meningkatkan koordinasi pemerintah dan petani dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul serta menyusun program pengembangan ke depan, 2) melakukan strategi integrasi horisontal dengan supplier besar yang berpengaruh di kota Depok.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan matriks QSPM, dapat dilihat prioritas strategi berdasarkan daya tarik yang ditunjukan dengan nilai STAS.

Berikut adalah prioritas strategi selengkapnya : 1) mempertahankan dan secara bertahap meningkatkan penjualan dengan melakukan penetrasi pasar dan perluasan pasar (STAS = 7,222), 2) melakukan seleksi dan pengembangan produk serta pasar dari produk olahan yang memiliki prospek bagus (6,658), 3) meningkatkan koordinasi dengan pemerintah dan petani dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul serta dalam menyusun program pengembangan ke depan (6,653), 4) meningkatkan kegiatan promosi melalui media-media yang ada, terutama melalui internet dan program acara di media elektronik (6,638), 5) mengantisipasi persaingan dengan pesaing terdekat melalui penetapan harga yang efektif dan pelayanan yang memuaskan (6,503), 6) melakukan strategi integrasi horisontal dengan suplier besar di kota Depok (6,495), 7) pengembangan karyawan terutama yang berhubungan dengan pemasaran, baik lokal maupun ekspor (6,460), 8) meningkatkan kontinuitas pasokan dengan cara seperti menambah jumlah pasokan dan memaksimalkan pengaturan waktu panen yang sesuai (6,434), 9) mengurangi ketergantungan modal dari pemerintah melalui kerjasama dengan lembaga perbankan (6,317), 10) memiliki lahan sendiri yang dapat dikelola secara efektif dan efisien untuk mengantisipasi kekurangan pasokan serta memberi contoh kepada petani (6,128) dan 11) kerjasama dengan institusi berbasis teknologi untuk mengembangkan fasilitas penyimpanan belimbing (6,043).

Penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Evalia (2015), Yudhana (2007), Dewi (2009) dan Harisudin (2013) mengenai strategi pengembangan agroindustri. Kemiripan terletak pada metode yang digunakan yakni menggunakan analisis deskriptif dan tiga tahapan perumusan strategi. Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada permasalahan yang dihadapi dan metode. Sedangkan dengan penelitian Haris (2008) memiliki kemiripan dari segi metode analisis dan objek penelitian, namun memiliki perbedaan dalam permasalahan penelitian dan lokasi subjek penelitian yang berbeda. Sedangkan dengan penelitian dari Rantung (2014) memiliki kemiripan dari segi metode analisis yang digunakan, yakni analisis biaya differensial. Namun memiliki perbedaan dalam objek dan permasalahan penelitian.

## 2.2 Belimbing Manis (*Averrhoa carambola L.*)

### 2.2.1 Sejarah Singkat

Menurut sejarah persebarannya belimbing termasuk satu jenis buah tropis yang sudah lama dikenal dan ditanam di Indonesia. Berdasarkan penelusuran dari literatur, ditemukan bahwa tanaman belimbing berasal dari kawasan Asia, terutama Malaysia. Namun Nikolai Ivanovich Vavilovanaman, seorang botani Soviet memastikan sentrum utama tanaman belimbing adalah India, kemudian menyebar luas ke berbagai negara yang beriklim tropis lainnya (Rahmat, rukmana, 1996).

### 2.2.2 Klasifikasi Ilmiah Belimbing Manis

Dalam dunia tumbuh-tumbuhan, belimbing diklasifikasikan sebagai berikut:

Kingdom : Plantae (tumbuh-tumbuhan)

Divisi : Spermatophyta (tumbuhan berbiji)

Sub-divisi : Angiospermae (berbiji tertutup)

Klas : Dicotyledonae (biji berkeping dua)

Ordo : Oxalidales

Famili : Oxalidaceae

Genus : *Averrhoa*

Species : (*Averrhoa carambola.L*) belimbing manis, (*Averrhoa blimbi.L*) belimbing wuluh. (Rahmat Rukmana,1996)

### 2.2.3 Morfologi Belimbing Manis

Belimbing manis merupakan tanaman berbentuk pohon, tinggi mencapai 12 m. Percabangan banyak yang arahnya agak mendatar sehingga pohon ini tampak menjadi rindang. Berbunga sepanjang tahun sehingga buahnya tak kenal musim (Wijayakusuma dan Dalimartha, 2000).

Daun belimbing manis berupa daun majemuk menyirip ganjil dengan anak daun berbentuk bulat telur, ujung runcing, tepi rata, permukaan atas mengilap, permukaan bawah buram, panjang 1,75-9 cm, dan lebar 1,25-4,5 mm. Bunga majemuk tersusun dengan baik, warnanya merah keunguan, keluar dari ketiak daun dan di ujung cabang, ada juga yang keluar dari dahannya. Buahnya merupakan buah buni, berusuk lima, bila dipotong melintang berbentuk bintang. Panjang buah 4-12,5 cm, berdaging, dan banyak mengandung air, saat masak warnanya kuning.

Rasanya manis sampai asam. Biji berwarna putih kotor kecoklatan, pipih, berbentuk elips dengan kedua ujung lancip (Wijayakusuma dan Dalimartha, 2000).

Buah dan daun mengandung kristal asam oksalat sehingga rasanya asam. Air perasan belimbing dapat dipakai untuk menghilangkan karat pada logam. Perbanyakkan dengan biji, okulasi, atau cangkok (Wijayakusuma dan Dalimartha, 2000).

#### **2.2.4 Jenis Tanaman Belimbing**

Belimbing terdiri dari dua jenis yaitu, belimbing manis (*Averrhoa carambola L.*) dan belimbing wuluh (*Averrhoa bilimbi L.*). Kedua jenis belimbing ini memiliki perbedaan dalam hal rasa dan bentuk fisiknya. Belimbing manis memiliki bentuk seperti bintang, berlekuk-lekuk jika dilihat dari penampang melintangnya dan permukaannya licin seperti lilin. Rasa manis bervariasi sesuai dengan jenis dan varietasnya. Jenis belimbing yang banyak dibudidayakan di Indonesia adalah jenis belimbing manis atau yang biasanya hanya disebut belimbing. Jenis belimbing lainnya adalah belimbing wuluh. Belimbing wuluh biasanya disebut belimbing sayur, memiliki bentuk bulat lonjong dengan panjang 5-6 cm, warnanya hijau pekat saat muda dan berubah kekuningan setelah matang.

Rasa buahnya sangat asam dan daging buahnya sangat banyak mengandung air. (Rukmana, 1996). Kondisi alam Indonesia yang beriklim tropis dengan tanah yang subur sangat mendukung pertumbuhan tanaman belimbing. Berbagai varietas belimbing telah dihasilkan oleh petani-petani belimbing Indonesia dan beberapa diantaranya termasuk varietas belimbing unggulan.

#### **2.2.5 Manfaat Tanaman**

Menurut Wardani (2010), buah belimbing mempunyai kandungan gizi cukup tinggi yang bermanfaat bagi tubuh. Seperti dijabarkan dalam Tabel 3 dibawah ini.

Tabel 5. Kandungan Gizi Dalam Buah Belimbing Manis Tiap 100 gram

| No | Kandungan Gizi | Jumlah    |
|----|----------------|-----------|
| 1  | Energi         | 35 kal    |
| 2  | Protein        | 50 gram   |
| 3  | Lemak          | 70 gram   |
| 4  | Karbohidrat    | 7,70 gram |
| 5  | Kalsium        | 8 Mg      |
| 6  | Serat          | 0,90 gram |
| 7  | Vitamin A      | 18 RE     |
| 8  | Vitamin C      | 33 Mg     |
| 9  | Niacin         | 0,40 gram |

Sumber : Wardani, 2010.

Di Indonesia sendiri diberbagai wilayah menyebutnya berbeda-beda. Di Sumatra: *asom jorbing, belimbing manih, jawa: belimbing amis, belimbing legi, belimbing lengger, belimbing lengger, belimbing lingir, calincing amis, libi melai*. Di Sulawesi: *lumpias manis, rumpiasa, lopias eme, bainang sulapa, balireng*. Di Maluku: *baknil kasluir, haurela pasaki, taulela pasaki, mabili totofuo*.

Kegunaanya menghilangkan sakit (analgetik), memperbanyak pengeluaran empedu, anti radang, peluruh kencing, astringent. Kandungan Kimia pada Batang (Saponin, tanin, glucoside, calcium oksalat, sulfur, asam format, peroksidase) dan Daun (Tanin, suifur, asam format, peroksidase, calsium oksalat, kalium sitrat). Bagian yang dapat digunakan sebagai obat :

- a. Bunga: Batuk, Sariawan (stomatitis)
- b. Daun: Perut sakit, Gondongan (Parotitis), Rematik.
- c. Buah: Batuk rejan, gusi berdarah, sariawan, sakit gigi berlubang, jerawat, panu, tekanan darah tinggi, kelumpuhan, memperbaiki fungsi pencernaan, radang rektum (Wijayakusuma, 2001).

### 2.3 Pengertian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Menurut Pasal 1 UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi

bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

### **2.3.1 Karakteristik Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)**

Berdasarkan Pasal 6 UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, kriteria UMKM adalah sebagai berikut :

#### 1) Kriteria Usaha Mikro

Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000.- (lima puluh juta rupiah) diluar tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000.- (tiga ratus juta rupiah).

#### 2) Kriteria Usaha Kecil

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000.- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000.- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000.- (tiga ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp 2.500.000.000.- (dua milyar lima ratus juta rupiah).

#### 3) Kriteria Usaha Menengah

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000.- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000.- (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000.- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai paling banyak Rp 50.000.000.000.- (lima puluh milyar rupiah).

Yang dimaksud dengan kekayaan bersih adalah hasil pengurangan total nilai kekayaan usaha (asset) dengan total nilai kewajiban, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Yang dimaksud dengan hasil penjualan tahunan adalah

hasil penjualan bersih (netto) yang berasal dari penjualan barang dan jasa dalam satu tahun buku.

## **2.4 Agroindustri**

### **2.4.1 Definisi Agroindustri**

Menurut Hasyim dan Zakaria (1995), Agroindustri merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mengolah bahan baku yang berasal dari tanaman dan atau hewan melalui proses tranformasi dengan menggunakan perlakuan fisik dan kimia, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi. Ciri penting dari agroindustri adalah kegiatannya tidak tergantung musim, membutuhkan manajemen usaha yang modern, pencapaian skala usaha yang optimal dan efisien, serta mampu menciptakan nilai tambah yang tinggi. Hal ini berarti agroindustri merupakan mesin pertumbuhan dalam sistem agribisnis yang pada akhirnya akan menyumbang secara positif pada pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional.

Sedangkan menurut Austin (1992) Agroindustri merupakan suatu usaha yang mengolah bahan-bahan yang berasal dari tanaman dan hewan. Pengolahannya mencakup transformasi dan preservasi melalui perubahan secara fisik dan kimiawi, penyimpanan, pengemasan dan distribusi. Karakteristik pengolahan dan derajat transformasi dapat sangat beragam, mulai dari pembersihan, grading dan pengemasan, pemasakan, pencampuran dan perubahan kimiawi yang menciptakan makanan sayur-sayuran yang berserat.

Sedangkan menurut Soekartawi (2000) Agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri pada konteks ini adalah menekankan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang berbahan baku utamanya adalah produk pertanian. Suatu industri yang menggunakan bahan baku dari pertanian dengan jumlah minimal 20% dari jumlah bahan baku yang digunakan adalah disebut agroindustri. Arti yang kedua adalah agroindustri diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

Pembangunan agroindustri dihadapkan pada berbagai tantangan, baik tantangan atau permasalahan yang ada di dalam negeri atau di luar negeri. Beberapa

permasalahan yang ada di dalam negeri atau di luar negeri. Beberapa permasalahan agroindustri khususnya permasalahan di dalam negeri antara lain :

1. Beragamnya permasalahan berbagai agroindustri menurut macam usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan kontinyu.
2. Kurang nyataanya peran agroindustri di pedesaan karena masih berkonsentrasi pada agroindustri di perkotaan.
3. Kurang konsistennya kebijakan terhadap agroindustri.
4. Kurangnya fasilitas permodalan (perkreditan) dan kalau pun ada prosedurnya ketat (Soekartawi, 2000).

Peranan sektor industri dalam kegiatan pembangunan semakin penting. Pemerintah terus berusaha menyeimbangkan peranan sektor industri terhadap sektor pertanian, untuk menciptakan struktur ekonomi yang seimbang dimana terdapat kemampuan industri maju yang didukung oleh pertanian yang tangguh. Berdasarkan kenyataan di atas, maka industri yang mengolah hasil-hasil pertanian di Indonesia memegang peranan yang strategis (Soekartawi, 2000).

#### **2.4.2 Pengembangan Agroindustri**

Menurut Nasution (2002) strategi dasar pengembangan agroindustri terdiri dari beberapa tahap yaitu: (1) merubah pola pikir petani dari pola pikir yang berorientasi pada produk keorientasi pasar, melalui kegiatan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, untuk mencetak tenaga profesional. (2) Membebaskan semua kendala (struktur) sehingga aktivitas agroindustri dapat mencapai tingkat yang optimal melalui pembangunan prasarana fisik, lembaga finansial yang terjangkau oleh para pekebun.

Pengembangan agroindustri di Indonesia cukup berpeluang karena : (1) Didukung oleh besarnya potensi sumberdaya yang dimiliki, (2) Tuntutan (permintaan/*demand*) pasar yang dari tahun ke tahun semakin meningkat, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, (3) Keanekaragaman produk pertanian merupakan potensi yang sangat besar untuk dikembangkan menjadi berbagai produk olahan (agroindustri) dan (4) Tuntutan pasar dengan semakin meningkat permintaan terhadap bahan pangan olahan dan dengan adanya gejala negara maju mulai meninggalkan industri pengolahan. Merupakan peluang untuk

mengembangkan agroindustri di Indonesia (Wardoyo, 1992 di acu dalam Nasution, 2002 ).

Lebih lanjut dikatakan oleh Wardoyo (1990) salah satu yang perlu disadari dalam pengembangan agroindustri di Indonesia mempunyai ciri yang spesifik, akibat bervariasinya kualitas sumberdaya pola usahatani dan sistem lembaga yang dianut masyarakat setempat pengembangan agroindustri harus memperhatikan skala usaha, sehingga pada tingkat yang menguntungkan dan efisien dalam menghadapi kendala yang cukup beragam. Dalam stuasi seperti ini pendekatan yang dilakukan untuk pengembangan agroindustri dapat ditempuh dengan tiga pola yaitu: pola usaha besar terintegrasi: pola kemitraan skala besar dengan petani kecil dan pola skala rumah tangga dilingkungan petani.

### **2.5 Make or Buy Decision**

*Make or buy* adalah suatu keputusan yang dibuat perusahaan untuk melakukan kegiatan produksi sendiri atau untuk membeli dari perusahaan lain. Dengan kata lain *make* atau membuat berarti perusahaan melakukan kegiatan produksi sendiri, hal ini bisa juga dilakukan dengan mengakuisisi pemasok bahan baku sehingga dapat membuat bahan baku sendiri, *buy* atau membeli berarti perusahaan bergantung pada perusahaan lain untuk melakukan aktivitasnya. Biasanya dilakukan dengan sistem kontrak. *Make or buy* merupakan dua keputusan ekstrim dalam integrasi vertikal. (Besanko, 2010).

Diantara pengambilan keputusan *make or buy*, terdapat tiga variasi alternatif keputusan diantara *make or buy decision*, 1) Integrasi meruncing, dimana perusahaan melakukan kegiatan produksi sekaligus membeli, 2) Strategi bersekutu dan akuisisi dan 3) Membangun hubungan semi formal dengan pemasok dengan mengandalkan kejujuran dan kepercayaan. Integrasi meruncing merupakan campuran dari integrasi vertikal dan pertukaran pasar. Dimana perusahaan mampu untuk menghasilkan sejumlah input sendiri dan membeli sisanya dari supplier. Integrasi meruncing memiliki tiga manfaat, pertama memperbesar masukan input perusahaan tanpa memerlukan pengeluaran modal yang besar. Hal ini dapat membantu dalam pertumbuhan perusahaan, seperti membentuk rantai pasok baru bagi perusahaan pemula. (Besanko, 2010)

Mulyadi (2011) menyatakan keputusan membuat sendiri atau membeli dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

- 1) Penawaran harga dari pemasok luar.
- 2) Taksiran penghematan biaya.
- 3) Penggunaan fasilitas perusahaan.

Praktik membeli barang atau jasa dari perusahaan lain biasanya disebut pengadaan dari luar (*outsourcing*). Menyangkut membuat atau membeli, ketentuan keputusannya adalah membeli manakala biaya tunai pembelian produk atau jasa lebih rendah daripada biaya tunai pembuatan produk atau jasa tersebut; jikalau tidak, dibuat sendiri.

Sedangkan menurut Menurut Hammer, Carter, William. K, Usry & Milton.F (2002) yang dialih bahasakan oleh Krista yaitu memberikan ilustrasi proses pengambilan keputusan *insourcing* atau *outsourcing* atau *make or buy* secara umum adalah sebagai berikut:

1. Pertimbangan kualitas dan ketergantungan atas penyediaan barang atau jasa dari luar dan juga kemampuan teknis yang diperlukan untuk menghasilkannya sendiri.
2. Bandingkan biaya untuk menghasilkan sendiri barang atau jasa tersebut dengan biaya jika didapat dari luar perusahaan.
3. Pertimbangkan apakah terdapat alternatif penggunaan untuk sumber-sumber yang dimiliki perusahaan jika barang atau jasa yang diperlukan dibeli dari luar.
4. Ambil arah tindakan yang konsisten dengan kebijakan keseluruhan perusahaan.

### **2.5.1 Analisis Biaya Diferensial**

Analisis biaya diferensial merupakan analisis mengenai perbedaan biaya untuk membuat suatu produk dalam berbagai alternatif dan perbedaan pendapatan yang diterima dalam berbagai alternatif tindakan. Biaya-biaya yang dipertimbangkan di dalam analisis biaya diferensial adalah biaya-biaya yang relevan di masa yang akan datang. Analisis biaya diferensial akan mencakup perbandingan pendapatan diferensial dengan biaya diferensial dari berbagai alternatif yang ada.

Menurut Sugiri (2009) menyatakan bahwa “Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah memilih salah satu diantara berbagai alternatif tindakan yang ada”. Pengambilan keputusan menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian masalah tertentu. Manajemen selalu dihadapkan dengan beberapa alternatif pengambilan keputusan yang berhubungan dengan jangka pendek maupun pengambilan keputusan yang berhubungan dengan jangka pendek. Dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat manajer membutuhkan data yang dapat diukur dan dianalisa dengan tepat.

Proses pengambilan keputusan ada empat tahap (Sugiri, 2009) sebagai berikut:

1. Menentukan masalah dengan penekanan pada tujuan yang hendak dicapai.
2. Mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan.
3. Mendapatkan informasi yang relevan dan menyingkirkan informasi yang tidak relevan.
4. Membuat keputusan.

Dalam menentukan pengambilan keputusan ini ada beberapa langkah yang meliputi sebagai berikut:

1. Penentuan masalah.
2. Identifikasi alternatif yang mungkin diambil.
3. Menentukan data biaya dan penghasilan relevan.
4. Mengevaluasi data.
5. Mempertimbangkan data-data lain yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.
6. Pengambilan keputusan.

## **2.6 Manajemen Strategis**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (Pierce dan Robinson, 1997). Menurut David (2006), manajemen strategis merupakan seni atau ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Penerapan manajemen strategis berfokus pada integrasi

manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda dan sekaligus mencoba mengoptimalkan tren saat ini untuk masa mendatang. Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya serta memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas sehingga perusahaan memiliki kontrol terhadap nasibnya (David, 2006).

David (2006), menyatakan bahwa terdapat dua manfaat dari manajemen strategis, yaitu manfaat finansial dan manfaat non finansial. Manfaat finansial ditunjukkan dengan adanya perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas perusahaan. Manfaat non finansial diantaranya adalah peningkatan pemberdayaan manajemen dan karyawan serta perbaikan sistem manajerial.

Menurut Porter (1985), ada dua hal yang mendasari strategi bersaing adalah daya tarik industri untuk mendapatkan kemampuan laba jangka panjang dan posisi bersaing relatif dalam industrinya entah itu dalam negara maupun luar negara bidang produksi maupun jasa, aturan persaingan dicakup didalam lima kekuatan bersaing antara lain: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan penawaran (tawar-menawar) pembelian, kekuatan penawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing – pesaing yang ada.

Menurut Porter (1994) keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*) atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter yaitu (a) Kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (b) Diferensiasi (*differentiation*) dan (c) Fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

#### a. Strategi kepemimpinan biaya

Strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga.

Keuntungan kepemimpinan biaya:

1. Perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun persaingan dipasar sangat kuat.
2. Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.

Kerugian kepemimpinan biaya:

1. Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
2. Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak pada produknya.

#### b. Strategi diferensiasi

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaing-pesaing dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti diferensiasi dalam : Gengsi, Teknologi, Inovasi, Fitur, Jasa pelayanan pelanggan dan Jaringan dealer.

Kekurangan dari strategi diferensiasi:

1. Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
2. Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya.
3. Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

#### c. Strategi Fokus

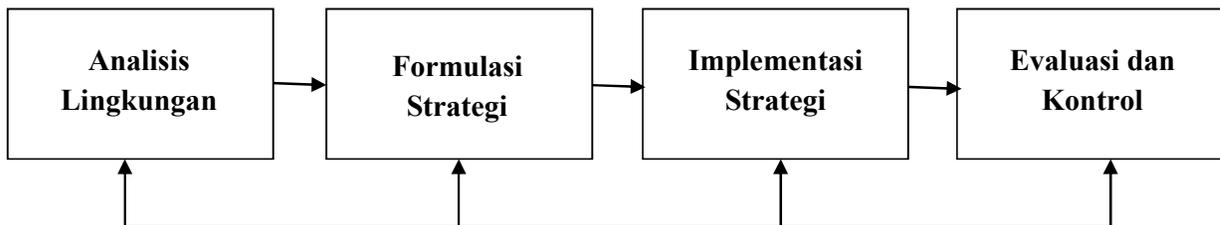
Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (market niche). Perusahaan dapat memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaannya terletak pada segmentasinya yang lebih kecil. memperlihatkan tiga cara melakukan segmentasi celah pasar: (1) Geografis, (2) Tipe konsumen, (3) Segmen lini produk.

Keunggulan strategi fokus :

1. Perusahaan bisa mendapatkan sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.
2. Perusahaan dengan strategi fokus, paham mengenai ceruk pasarnya dan mengenalnya dengan baik.

Kerugian strategi fokus:

1. Adanya ancaman dari perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan strategi fokus.
  2. Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar.
- Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi focus masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2012), Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol.



Gambar 1. Proses Tahapan Manajemen Strategik

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012)

Dari gambar 1 diatas, dapat dilihat bahwa dalam tahapan manajemen strategik saling memiliki interaksi dan timbal balik dari tahap pertama hingga akhir. Manajemen Strategik ini dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan (Kuncoro, 2006). Proses manajemen strategik bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan menghasilkan keuntungan diatas rata-rata (Kuncoro, 2006).

Dari tahapan proses manajemen strategik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Pearce & Robinson, 2008).

Dengan pendekatan manajemen strategik, manajer pada semua tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi perilaku manajemen strategik serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan-pengukuran dampak berbasis perilaku (Pearce & Robinson , 2008).

### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Indonesia saat ini tengah dihadapkan pada pasar bebas ASEAN atau lebih dikenal dengan MEA. Bagi sebagian besar negara berkembang MEA adalah sebuah tantangan, namun dengan persiapan dan strategi yang tepat dapat menjadi kesempatan besar dalam upaya peningkatan perekonomian negara, termasuk Indonesia. Sehingga dalam upaya menghadapi persaingan pasar bebas ASEAN, Indonesia sebagai negara agraris yang mengandalkan komoditas pertanian tentu dihadapkan pada masalah serius tentang alternatif strategi yang paling tepat dalam upaya peningkatan perekonomian. Salah satunya adalah melalui pengembangan potensi lokal.

Salah satu upaya peningkatan perekonomian melalui pengembangan potensi lokal adalah melalui pengembangan agroindustri. Agroindustri merupakan sarana untuk mengolah bahan mentah hasil pertanian menjadi bahan setengah jadi maupun bahan jadi yang siap untuk dikonsumsi masyarakat. Hal ini bertujuan meningkatkan nilai tambah dan meningkatkan usia simpan sehingga mutu dari komoditas tersebut dapat tetap terjaga. Karena hasil pertanian merupakan produk yang amat rentan terhadap kondisi ruang dan waktu, terlebih setelah melalui proses pemetikan/pemanenan.

Selain dari usia produk yang rendah, masalah kedua adalah produksi yang masih fluktuatif disebabkan oleh cuaca dan tidak adanya SOP dalam kegiatan usahatani. Seperti yang terjadi pada sentra usahatani belimbing manis di Kelurahan Karangsari, Kota Blitar. Hal ini menimbulkan dilema karena terkadang perusahaan pengelolaan belimbing manis mengalami kondisi *over stock*, namun di lain waktu ketika produksi rendah, perusahaan kesulitan untuk memenuhi permintaan pasar. Namun dengan mulai ditekuninya bidang usaha agroindustri, persoalan ketidakstabilan input disebabkan produksi belimbing yang fluktuatif dan usia simpan yang rendah dari belimbing manis mulai dapat ditekan. Seperti yang sedang dikembangkan oleh CV Vita Angkasa Jaya yang terletak Kelurahan Karangsari, Kota Blitar. Namun dalam praktiknya, masih banyak kendala yang menghambat

pengembangan usaha CV Vita Angkasa Jaya yang terletak di Kelurahan Karang Sari, Kota Blitar ini.

Diantaranya adalah usia produk olahan belimbing manis, dalam hal ini sirup yang tidak tahan lama, disebabkan perusahaan yang masih menggunakan bahan-bahan alami, teknologi pengolahan yang sederhana kemudian masih belum adanya aturan kerjasama dengan pemasok yang jelas sehingga perusahaan rawan mengalami tindak penipuan dalam pemasaran produknya. Kemudian dalam upaya memenuhi permintaan pasar akan buah belimbing segar maupun olahan perusahaan pun memutuskan untuk melakukan pembelian buah belimbing dari petani. Hal ini perlu dianalisis apakah keputusan membeli tersebut lebih layak dilakukan daripada dengan memproduksi buah belimbing sendiri.

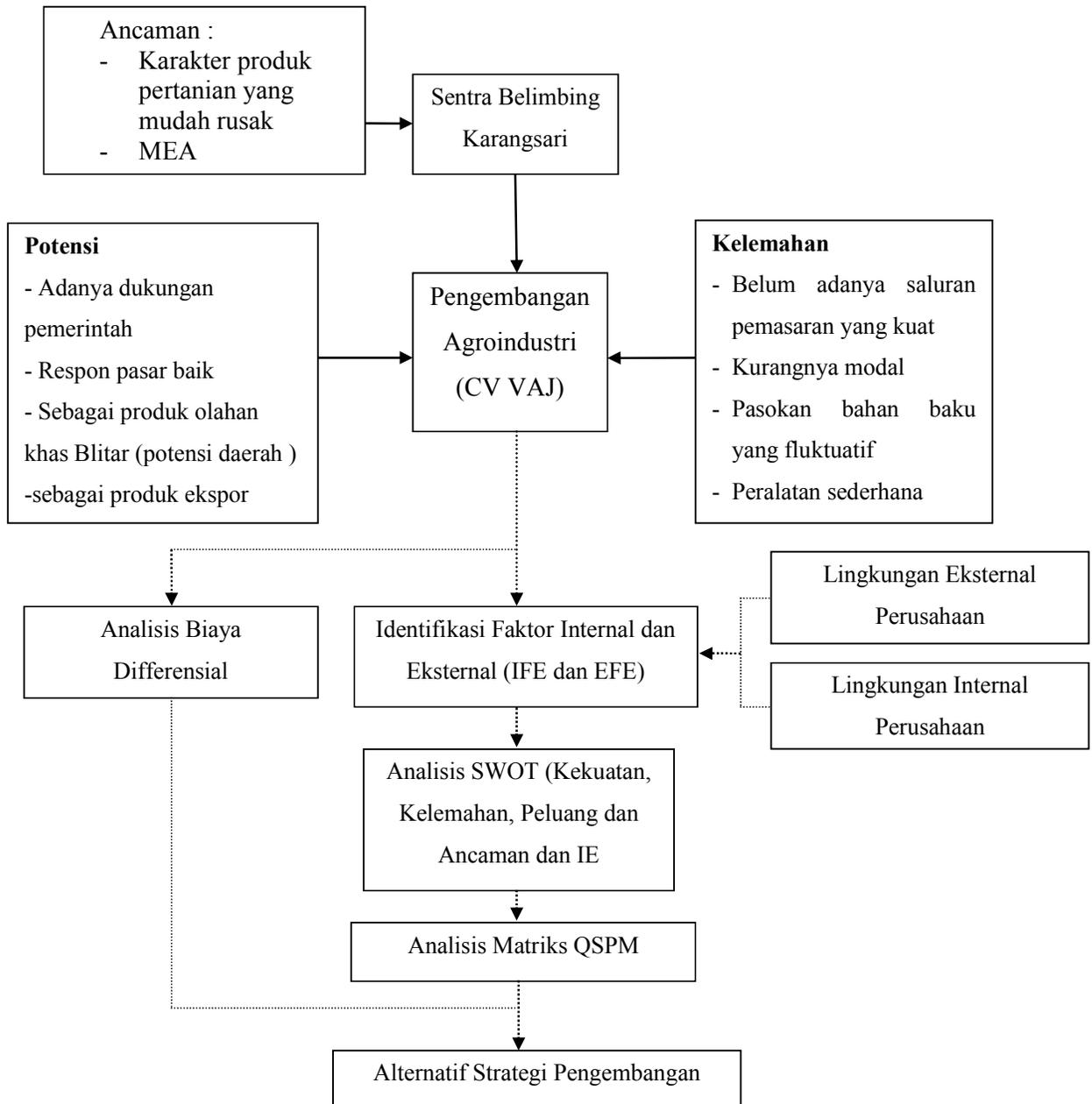
Saat ini CV Vita Angkasa Jaya sebagai salah satu agroindustri belimbing manis yang sedang berkembang di Kelurahan Karang Sari ini sedang dihadapkan pada persaingan pasar bebas ASEAN yang dibuka pada akhir tahun 2015. Sehingga dibutuhkan perumusan strategi dan perhitungan yang tepat guna menghadapi persaingan pasar bebas ASEAN. Menurut Richard L. Daft (2010), strategi secara eksplisit merupakan rencana atau tindakan yang menerangkan alokasi sumber daya serta berbagai aktifitas untuk menghadapi lingkungan, memperoleh keunggulan bersaing dan mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kondisi yang ditemui di lapang, faktor pendorong dalam pengembangan agroindustri pengolahan belimbing manis adalah lokasi perusahaan yang berada dekat dengan kebun belimbing, dan adanya dukungan dari pemerintah sendiri dalam upaya pemasaran produk olahan belimbing manis sebagai produk olahan khas kota Blitar melalui kegiatan pameran, kemudian yang ketiga adanya upaya dari pemerintah kota Blitar untuk mengembangkan olahan belimbing manis ini sebagai produk ekspor dalam rangka menghadapi MEA.

Sementara untuk faktor penghambat, diantaranya adalah usia simpan produk olahan belimbing yang rendah, sehingga terkadang menyebabkan perusahaan kesulitan memenuhi permintaan pasar. Kemudian yang kedua adalah tidak adanya aturan kerjasama yang jelas dengan saluran pemasaran. Tahapan pengambilan data dari penelitian ini adalah melalui analisis biaya differensial untuk mengetahui keputusan terbaik dalam upaya memenuhi kebutuhan bahan baku

perusahaan, kemudian pengumpulan faktor internal dari agroindustri pengolahan belimbing manis, yaitu kekuatan yang meliputi kualitas produk, harga produk, keahlian dan pengalaman usaha, rasa yang khas, dan variasi bentuk produk. Kelemahan yang meliputi : usia simpan produk rendah, kurangnya modal, produksi belimbing manis yang fluktuatif, teknologi sederhana. Sementara faktor eksternal yang meliputi peluang adalah adanya peran aktif pemerintah dalam upaya pengembangan agroindustri belimbing manis sebagai produk olahan khas Blitar, dan pelatihan dari pemerintah untuk ekspor hasil produk olahan belimbing manis sebagai upaya menghadapi MEA. Dan ancaman yang meliputi pesaing agroindustri sejenis, pasokan bahan baku dan belum adanya perjanjian yang jelas dengan saluran pemasaran.

Dalam upaya untuk mengetahui alternatif strategi yang paling tepat untuk digunakan dalam agroindustri belimbing manis ini, akan digunakan Analisis Biaya Differensial untuk mengetahui keputusan terbaik dari keputusan *make or buy* dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan, matriks IFE, EFE, matriks IE serta matriks SWOT. Sementara untuk penentuan strategi prioritas akan digunakan matriks QSPM. Sehingga dengan alat analisis tersebut diharapkan dapat tercipta alternatif strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan dalam agroindustri belimbing manis, khususnya di CV Vita Angkasa Jaya yang terletak di Kelurahan Karang Sari, Kota Blitar. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka akan dijabarkan lebih jelasnya dalam Gambar 2.



Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Agroindustri Belimbing Manis di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karangsari, Kota Blitar.

Keterangan : .....► Alur analisis

——► Alur pemikiran

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan tujuan dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Keputusan memproduksi belimbing manis sendiri sebagai bahan baku perusahaan lebih menguntungkan. Namun membutuhkan modal lebih besar dalam perluasan areal lahan usahatani yang dimiliki perusahaan.

### 3.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, terdapat batasan masalah yang bertujuan mempersempit ruang lingkup pembahasan masalah pada penelitian, seperti ditunjukkan dibawah ini :

1. Kegiatan usahatani yang diteliti dalam penelitian ini adalah kegiatan usahatani yang dilakukan di lahan agrowisata Karang Sari yang disewa oleh perusahaan seluas 0,25 ha atau kurang lebih 100 pohon per periode panen (3 bulan).
2. Produk yang diteliti hanya produk olahan belimbing manis berupa kurma dan sirup di CV Vita Angkasa Jaya.
3. Penelitian ini bertujuan menganalisis lingkungan internal dan eksternal di CV Vita Angkasa Jaya. Lingkungan internal diantaranya manajemen, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi dan keuangan. Sedangkan aspek lingkungan eksternal meliputi lingkungan makro yang meliputi demografi, ekonomi, sosial budaya lingkungan, politik pemerintah hokum dan faktor alam. Untuk lingkungan industri meliputi persaingan dan saluran distribusi.
4. Penelitian dilakukan mulai Maret-April 2016.

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Agroindustri adalah proses industri yang mengolah hasil pertanian menjadi bahan setengah jadi maupun bahan jadi untuk tujuan komersil.
2. Sentra adalah pusat produksi suatu produk atau komoditas.
3. Belimbing manis adalah buah tropis yang cukup disukai masyarakat.
4. Agroindustri belimbing manis adalah industri pengolahan makanan dan minuman ringan berbahan dasar belimbing manis.

5. Pengusaha agroindustri belimbing manis adalah masyarakat di kawasan kelurahan Karang Sari, Kota Blitar.
6. Responden adalah orang yang memiliki pengetahuan tentang objek penelitian, dan menjawab pertanyaan yang diajukan/ untuk kepentingan penelitian.
7. Faktor internal adalah faktor yang memiliki pengaruh nyata yang berada di lingkungan internal agroindustri belimbing manis.
8. Faktor eksternal adalah faktor yang memiliki pengaruh nyata yang berada di lingkungan eksternal dari agroindustri belimbing manis.
9. Harga produk adalah nilai jual produk olahan belimbing manis yang ditetapkan perusahaan berdasarkan perhitungan untung rugi perusahaan, nilai jual diterima perusahaan setiap kali menjual produk.
10. Kualitas produk adalah mutu yang ada pada produk olahan belimbing manis.
11. Kekhasan rasa produk adalah ciri khusus yang dimiliki oleh produk, dalam hal ini produk olahan belimbing manis.
12. Lokasi strategis adalah tempat berdirinya agroindustri yang di pusat kota, sehingga mempermudah akses dalam berbagai aktifitas perusahaan.
13. Variasi bentuk produk adalah macam-macam bentuk olahan belimbing manis, seperti sirup, manisan, sari belimbing, dodol besar, dodol kecil dll.
14. Pengalaman usaha adalah pengetahuan yang dimiliki pengusaha yang didapat dari hasil interaksi langsung dalam beragam kegiatan agroindustri belimbing manis.
15. Kurangnya modal adalah keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan.
16. Teknologi sederhana adalah keterbatasan teknologi yang digunakan dalam kegiatan pengolahan belimbing manis.
17. Dukungan pemerintah adalah tindakan pemerintah dalam upaya penguatan agroindustri belimbing manis di kelurahan Karang Sari, Kota Blitar.
18. Pelatihan dari pemerintah adalah upaya nyata Pemkot Blitar dalam upaya penguatan agroindustri belimbing manis, seperti pengenalan produk olahan belimbing manis sebagai produk olahan khas Blitar, melalui pameran-pameran dan pengenalan saluran pemasaran.
19. Sambutan masyarakat cukup baik adalah respon positif masyarakat terhadap produk olahan belimbing manis.

20. Pesaing agroindustri sejenis adalah sesama SDM terampil yang mengolah belimbing manis.
21. Pasokan bahan baku fluktuatif adalah labilnya ketersediaan bahan baku belimbing manis dalam produksi.
22. Saluran pemasaran yang belum jelas adalah belum adanya perjanjian yang jelas dengan pemasok.
23. Analisis SWOT adalah evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan berupa kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman.
24. Kekuatan adalah nilai lebih yang dimiliki oleh agroindustri belimbing manis sehingga dapat mengembangkan usaha.
25. Kelemahan adalah kekurangan yang dimiliki oleh agroindustri belimbing manis yang dapat menghambat perkembangan agroindustri tersebut
26. Peluang adalah kesempatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan agroindustri belimbing manis.
27. Ancaman adalah kondisi yang berpotensi merugikan perusahaan dan dapat membahayakan perkembangan perusahaan.
28. Biaya diferensial adalah perbedaan biaya antara sejumlah alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan.
29. Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor internal dan eksternal dalam agroindustri belimbing manis dan untuk menyimpulkan strategi yang paling tepat untuk digunakan dalam pengembangan usaha kedepannya.
30. Matriks IE adalah matriks internal dan eksternal yang digunakan untuk menentukan posisi strategis agroindustri belimbing manis.
31. Matriks QSPM adalah matriks yang digunakan untuk menganalisis alternatif strategi yang paling tepat dalam upaya pengembangan agroindustri belimbing manis.

## IV. METODOLOGI PENELITIAN

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Metode penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive*. Lokasi yang dipilih adalah CV Vita Jaya Angkasa yang terletak di Kelurahan Karang Sari, Kota Blitar. Penentuan lokasi ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa Kelurahan Karang Sari merupakan sentra produksi dan agroindustri atau pengolahan buah belimbing terbesar di kota Blitar. Terbukti dengan perhatian pemerintah kota Blitar yang begitu besar terhadap para pembudidaya dan pelaku usaha pengolahan belimbing kawasan ini dengan sering mengadakan pelatihan agroindustri, bantuan peralatan dan pameran produk-produk olahan khas Blitar khususnya olahan belimbing Karang Sari.

Kebanyakan agroindustri belimbing di Kelurahan Karang Sari adalah agroindustri yang relatif baru, terhitung mulai tumbuh dan berdiri sejak tahun 2010. Namun memiliki potensi besar, terutama sebagai produk andalan khas Blitar dan sebagai salah satu komoditas ekspor. Mayoritas agroindustri yang sedang berkembang di kawasan ini tengah menghadapi berbagai faktor yang menghambat produksi, seperti ketidakstabilan jumlah input yang masuk perusahaan, usia produk olahan belimbing manis yang tidak tahan lama dan belum adanya perjanjian yang jelas dengan pemasok. Belum lagi tantangan dari Pasar Bebas ASEAN atau yang lebih dikenal dengan MEA. Sehingga diperlukan identifikasi dan analisis terhadap keputusan *make or buy* dalam pembelian input perusahaan dan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga kemudian dapat dirumuskan alternatif strategi yang tepat guna menghadapi berbagai situasi tersebut. Penelitian dilakukan pada bulan Maret-April 2016.

### 4.2 Metode Penentuan Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini dipilih dengan cara *purposive*. Responden terbagi menjadi dua, yakni responden dari internal perusahaan, dalam hal ini manajer atau pemilik usaha. Kemudian dari eksternal adalah dari pihak Kelurahan Karang Sari dan Gapoktan Margo Mulyo, Kota Blitar. Pemilihan responden didasarkan pada asumsi bahwa pihak-pihak tersebut adalah yang paling

mengetahui keadaan internal dan eksternal perusahaan (*Key Informant*). Lebih jelasnya akan diuraikan sebagaimana berikut :

1. Responden dari internal perusahaan, dalam hal ini adalah manajer atau pemilik usaha. Pemilihan responden dilakukan dengan metode *purposive*, dengan pertimbangan bahwa mereka adalah orang yang paling tahu mengenai internal perusahaan.
2. Responden dari lingkungan eksternal perusahaan, dalam hal ini adalah pihak dari Lurah kelurahan Karang Sari kota Blitar. Pemilihan responden ini pun dilakukan dengan metode *purposive*, dengan pertimbangan bahwa mereka adalah orang yang paling tahu mengenai lingkungan eksternal dari agroindustri belimbing manis, selain karena letak kantor yang dekat dengan sentra usaha, juga karena dinas inilah yang membawahi langsung dan bahkan memberikan arahan dan pelatihan kepada agroindustri Belimbing Manis.
3. Ketua Gapoktan, untuk mengetahui dan mendalami lingkungan eksternal dari perusahaan.

#### **4.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yakni metode pengumpulan data primer dan metode pengumpulan data sekunder. Lebih jelasnya sebagai berikut :

##### **4.3.1 Metode Pengumpulan Data Primer**

Dalam metode pengumpulan data primer, pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui proses tatap muka langsung dengan responden. Untuk metode yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi lapang terhadap berbagai hal yang terkait dengan penelitian. Untuk lebih jelasnya akan di jelaskan sebagaimana berikut :

##### **1. Wawancara**

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan tanya jawab dengan responden berdasarkan kuisioner yang sudah dipersiapkan. Wawancara dilakukan dengan cara bertatap muka langsung dengan responden untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari agroindustri belimbing manis.

## 2. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara turun langsung ke lokasi penelitian dengan tujuan untuk lebih mengetahui kondisi, kendala dan terkait faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, khususnya di CV Vita Angkasa Jaya yang mengelola olahan belimbing manis.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu alat kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi baik dokumentasi secara tertulis maupun dokumentasi secara tidak tertulis sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan akan semakin optimal. Dokumentasi secara tertulis yang berkaitan dengan keadaan umum perusahaan, jumlah karyawan, data permintaan. Sedangkan untuk dokumentasi secara tidak tertulis berupa foto yang diambil selama kegiatan penelitian oleh peneliti di lokasi penelitian yakni CV. Vita Angkasa Jaya.

### **4.3.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder**

Metode pengumpulan data sekunder diperoleh secara tidak langsung atau tanpa melalui proses tatap muka langsung dengan responden. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui studi literatur, tinjauan penelitian terdahulu, maupun sumber lain yang terkait, melalui studi kepustakaan ataupun melalui sarana internet.. Pengumpulan data sekunder ini bertujuan untuk mencari informasi tentang monografi wilayah penelitian dan landasan teori. Dengan membaca dan mempelajari teori dari literature, jurnal, skripsi terdahulu dan artikel-artikel yang ada, terutama yang berkaitan dengan strategi pengembangan agroindustri dan permasalahan dalam strategi pengembangan agroindustri yang memiliki keterkaitan dengan lokasi penelitian.

### **4.4 Metode Analisis Data**

Metode pengolahan dan analisis data meliputi metode kuantitatif menggunakan analisis biaya differensial dan metode kualitatif dengan tiga tahap formulasi strategi. Metode kuantitatif menggunakan analisis biaya differensial digunakan untuk mengetahui pengambilan keputusan yang paling tepat dalam pemenuhan kebutuhan input perusahaan. Dengan menghitung perbedaan biaya dari

dua keputusan *make or buy* dalam pemenuhan kebutuhan input yang dibuat perusahaan. Sementara metode kualitatif dengan tiga tahap formulasi strategi digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan yang dapat diambil oleh perusahaan. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu matriks IFE dan matriks EFE pada tahap masukan, kemudian matriks IE dan matriks SWOT pada tahap pencocokan, dan matriks QSPM pada tahap keputusan.

#### 4.4.1 Analisis Biaya Differensial

Analisis biaya diferensial merupakan analisis mengenai perbedaan biaya untuk membuat suatu produk dalam berbagai alternatif dan perbedaan pendapatan yang diterima dalam berbagai alternatif tindakan. Biaya-biaya yang dipertimbangkan di dalam analisis biaya diferensial adalah biaya-biaya yang relevan di masa yang akan datang. Analisis biaya diferensial akan mencakup perbandingan pendapatan diferensial dengan biaya diferensial dari berbagai alternatif yang ada. Sementara menurut Carter dan Usry (2005) “Biaya diferensial adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu usulan proyek atau memperluas aktivitas yang telah dilakukan”. Menurut Supriyono (2011), “Biaya diferensial merupakan biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih”.

David Burt, Donald Dobler, dan Stephen Starling dalam bukunya “*World Class Supply Management*” (2004), menjabarkan apa saja faktor-faktor yang harus kita pertimbangkan sebagai komponen dalam mendukung sebuah produk harus diproduksi atau dibuat sendiri (*make*):

1. Tambahan biaya akibat persediaan/inventori.
2. Biaya tenaga kerja langsung.
3. Biaya overhead pabrik.
4. Biaya bahan baku dan pendukung.
5. Tambahan biaya manajemen.
6. Biaya yang berasal dari masalah kualitas.
7. Tambahan biaya pembelian.
8. Tambahan biaya modal.

Sedangkan pertimbangan biaya untuk membeli (*buy*) meliputi:

1. Harga pembelian dari bagian yang dibeli tersebut.
2. Biaya transportasi.
3. Biaya penerimaan dan inspeksi.
4. Tambahan biaya pembelian.
5. Biaya yang berasal dari masalah kualitas.

#### **4.4.2 Tahap Masukan (Matriks IFE dan EFE)**

Data yang diperoleh melalui tiap tahap input dianalisis secara deskriptif kemudian diklasifikasikan secara kuantitatif untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Daftar kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada kemudian dievaluasi dan dibuat dalam bentuk matriks *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE memuat serangkaian faktor strategis internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Sedangkan matriks EFE adalah sebuah daftar yang memuat serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Matriks IFE dan EFE menempatkan bobot dan peringkat (*rating*) dari masing-masing faktor yang ada di dalamnya.

Lima tahapan dalam pembuatan matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut (David, 2006) :

1. Menuliskan faktor strategis internal berupa variabel kekuatan, kelemahan, dan faktor eksternal berupa variabel peluang dan ancaman pada matriks yang telah tersedia.
2. Menentukan bobot setiap variabel.

Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari suatu faktor terhadap suatu industri. Nilai bobot adalah 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen dengan menggunakan metode perbandingan berganda atau *paired comparism* (Kinnear dan Taylor, 1991). Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan setiap variabel digunakan skala 1, 2, 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

- 1 = Jika indikator horisontal kurang penting dari pada indikator vertikal  
 2 = Jika indikator horisontal sama penting dari pada indikator vertikal  
 3 = Jika indikator horisontal lebih penting dari pada indikator vertikal

Indikator horisontal adalah faktor-faktor strategis internal dan eksternal pada lajur lajur vertikal. Bentuk penilaian variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Internal/Eksternal Perusahaan

| Faktor Internal/Eksternal | A | B | C | D | Total |
|---------------------------|---|---|---|---|-------|
| A                         |   |   |   |   |       |
| B                         |   |   |   |   |       |
| C                         |   |   |   |   |       |
| D                         |   |   |   |   |       |
| Total                     |   |   |   |   |       |

Sumber : Kinnear dan Taylor, 1991

Matriks perbandingan berganda memuat serangkaian faktor strategis internal dan eksternal perusahaan. Tiap-tiap faktor dibandingkan satu sama lain untuk mengetahui bobot suatu faktor relatif terhadap faktor yang lain, dimana nilai bobot total dari faktor keseluruhan adalah 1. Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

$a_i$  = Bobot variabel ke-I

$X_i$  = Nilai variabel ke-I

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

$n$  = Jumlah variabel

3. Memberikan rating atau peringkat 1 sampai 4 pada kolom ke tiga.

Pada matriks IFE, rating mengukur kondisi internal perusahaan. skala rating yang digunakan adalah : rating 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil dan 4 = kekuatan besar. Rating pada matriks EFE mengindikasikan seberapa efektif perusahaan merespon peluang dan ancaman yang ada. Skala rating yang digunakan adalah : rating 4 : respon superior, rating 3 respon diatas rata-rata. 2 = respon rata-rata dan rating 1 = respon dibawah rata-rata.

4. Mengalikan bobot dengan peringkat untuk mendapatkan skor tersebut.
5. Skor yang diperoleh dijumlahkan untuk mendapatkan total skor terbobot antara 1 (terendah) sampai 4 (tertinggi) dengan nilai rata-rata 2,5.

Pada matriks IFE, nilai skor dibawah 2,5 dan semakin mendekati 1 menunjukkan ciri organisasi yang lemah secara internal dan sebaliknya, skor di atas 2,5 dan semakin mendekati 4 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada matriks EFE, nilai skor dibawah 2,5 dan semakin mendekati 1 menunjukkan organisasi tidak mampu merespon peluang dan ancaman dengan baik. Sedangkan nilai skor diatas 2,5 dan semakin mendekati 4 menunjukkan respon yang luar biasa dari suatu organisasi dalam memanfaatkan peluang dan meminimalisir dampak negatif dari ancaman yang ada.

#### **4.4.3 Tahap Pencocokan (Matriks IE dan SWOT)**

##### **a. Matriks IE**

Tahap yang kedua adalah pemaduan atau pencocokan dengan memasukan hasil pembobotan IFE dan EFE ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE) untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE yang mempunyai sembilan sel strategi dan dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu :

1. *Growth and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan dan integrasi horizontal)
2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V atau sel VII. Strategi yang umum dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. *Harvest or Divest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII dan IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi, strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi. Selengkapnya Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.

|                |        | Total Skor IFE     |                                     |                  |
|----------------|--------|--------------------|-------------------------------------|------------------|
|                |        | Kuat               | Rata-rata                           | Lemah            |
| Total Skor EFE | Tinggi | I<br>Pertumbuhan   | II<br>Pertumbuhan                   | III<br>Penciutan |
|                | Sedang | IV<br>Stabilitas   | V<br>Pertumbuhan atau<br>Stabilitas | VI<br>Penciutan  |
|                | Rendah | VII<br>Pertumbuhan | VIII<br>Pertumbuhan                 | IX<br>Liquidasi  |

Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Sumber : David, 2006

## b. Matriks SWOT

Alat analisis selanjutnya yang digunakan dalam pencocokan adalah matriks SWOT. Matriks SWOT adalah matriks yang mengkombinasikan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan untuk merumuskan alternatif strategi.

Terdapat 8 tahapan untuk membentuk matriks SWOT, yaitu :

1. Tentukan faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang perusahaan.
2. Tentukan faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman perusahaan.
3. Tentukan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan.
4. Tentukan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan perusahaan.
5. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi SO.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi WO.
7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi ST.

8. Sesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi WT. Matriks SWOT lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.

|   |  |   |
|---|--|---|
| Faktor Internal<br><br>Faktor Eksternal                     | Kekuatan (S)<br>Tentukan 5-10 faktor dalam kekuatan internal | Kelemahan (W)<br>Tentukan 5-10 faktor dalam kelemahan internal  |
| Peluang (O)<br>Tentukan 5-10 faktor dalam peluang eksternal | Strategi S-O<br>Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang  | Strategi W-O<br>Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang     |
| Ancaman (T)<br>Tentukan 5-10 faktor dalam ancaman eksternal | Strategi S-T<br>Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman   | Strategi W-T<br>Meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 4. Matriks SWOT

Sumber : David, 2006.

#### 4.4.4 Tahapan Keputusan (Matriks QSPM)

Selanjutnya metode yang digunakan pada proses analisis penetapan keputusan adalah matriks (*Quantitative Strategic Planing Matrix*) atau matriks QSPM. Matriks QSPM ini berguna untuk menentukan prioritas strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan berdasarkan analisis internal eksternal perusahaan. Adapun unsur-unsur yang terdapat pada matriks QSPM adalah : strategi-strategi alternatif, faktor-faktor strategis, bobot, AS = nilai daya tarik, TAS = total nilai daya tarik dan jumlah total nilai daya tarik. Langkah-langkah penggunaan matriks QSPM di dalam proses penetapan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar kekuatan dan kelemahan internal kunci dan peluang serta ancaman eksternal kunci di kolom kiri matriks QSPM. Informasi tersebut harus diambil langsung dari matriks IFE dan EFE. Paling tidak ada sepuluh faktor

strategis internal dan sepuluh faktor strategis eksternal yang harus dicukupkan dalam matriks QSPM.

2. Memberi bobot pada tiap faktor strategis internal dan eksternal. Bobot tersebut sama dengan yang ada di matriks IFE dan matriks EFE. Bobot tersebut disajikan dalam kolom sebelah kanan faktor-faktor keberhasilan kritis internal dan eksternal.
3. Memeriksa matriks-matriks pencocokan di Tahap 2, dan mengenali strategi-strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk ditetapkan. Strategi-strategi tersebut ditulis pada baris atas QSPM.
4. Menentukan nilai daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu. Nilai daya tarik ditentukan dengan memeriksa masing-masing faktor internal dan eksternal, satu per satu. Nilai daya tarik harus diberikan pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi terhadap strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Cakupan nilai daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan adalah tidak, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat. Garis (-) digunakan untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempunyai pilihan-pilihan khusus yang dibuat.
5. Menghitung TAS = total nilai daya tarik, didefinisikan sebagai hasil pengalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik di masing-masing baris (langkah 4). Total nilai daya tarik menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi nilai daya tarik semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Menghitung jumlah total daya tarik. Total nilai daya tarik dijumlahkan di masing-masing kolom strategi QSPM. Jumlah total nilai daya tarik (STAS) mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam masing-masing rangkaian alternatif strategi. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut, dengan mempertimbangkan semua faktor krisis internal dan eksternal yang berkaitan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara astronomis Kota Blitar merupakan salah satu daerah di wilayah Provinsi Jawa Timur yang terletak diujung selatan Jawa Timur dengan ketinggian 156 m dari permukaan air laut, pada koordinat  $112^{\circ} 14 - 112^{\circ} 28$  Bujur Timur dan  $8^{\circ} 2 - 8^{\circ} 10$  Lintang Selatan, memiliki suhu udara cukup sejuk rata-rata  $24^{\circ} C - 34^{\circ} C$  karena Kota Blitar berada di kaki Gunung Kelud dan berjarak 160 Km arah tenggara dari Ibukota Propinsi Surabaya. Kota Blitar merupakan wilayah terkecil kedua di Propinsi Jawa Timur setelah Kota Mojokerto. Wilayah Kota Blitar dikelilingi oleh Kabupaten Blitar dengan batas:

- 1) Sebelah Utara : Kecamatan Garum dan Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar
- 2) Sebelah Timur : Kecamatan Kanigoro dan Kecamatan Garum Kabupaten Blitar
- 3) Sebelah Selatan : Kecamatan Sanankulon dan Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar
- 4) Sebelah Barat : Kecamatan Sanankulon dan Kecamatan Nglegok Kabupaten Blitar.

Secara geografis, Kabupaten dan Kota Blitar terletak di kaki gunung Kelud, gunung api strato yang masih aktif sampai sekarang. Dari keadaan alam itu, daerah kabupaten dan kota Blitar selalu menjadi wilayah yang terkena lahar gunung Kelud sejak bertahun-tahun, terhitung sejak 1331. Keadaan tanah di daerah Blitar yang kebanyakan berupa tanah vulkanik yang mengandung abu letusan gunung berapi, pasir dan napal, yaitu batu kapur yang tercampur dengan tanah liat. Tanah semacam itu disebut regosol yang dapat dimanfaatkan untuk menanam padi, tebu, tembakau dan sayur mayur. Selain di dekat dengan Gunung Kelud, Blitar pun merupakan areal yang dialiri oleh sungai Brantas, sungai yang terpanjang kedua di Jawa Timur setelah Bengawan Solo, dimana sebagian masuk wilayah Jawa Tengah. Sungai ini memegang peranan penting dalam sejarah politik maupun sosial di Provinsi Jawa Timur dan memiliki substansi penting untuk kesuburan tanah.

Kota Blitar dengan luas wilayah kurang lebih 32,58 km<sup>2</sup> terbagi habis menjadi tiga Kecamatan yaitu : Kecamatan Sukorejo dengan luas 9,93 km<sup>2</sup>, Kecamatan Kepanjenkidul dengan luas 10,50 km<sup>2</sup>, Kecamatan Sananwetan dengan

luas 12,15 km<sup>2</sup>. Dari tiga Kecamatan tersebut, habis terbagi menjadi 21 Kelurahan. Apabila dilihat dari kedudukan dan letak geografisnya, Kota Blitar tidak memiliki sumber daya alam yang berarti, karena seluruh wilayahnya adalah wilayah perkotaan, yang berupa pemukiman, perdagangan, layanan publik, sawah pertanian, kebun campuran dan pekarangan. Oleh karena itu, sebagai penggerak ekonomi Kota Blitar mengandalkan Potensi diluar sumber daya alam, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya buatan.

### **5.1.1 Sejarah Perusahaan**

Kelurahan Karang Sari merupakan kelurahan yang terletak dekat dengan pusat kota Blitar. Saat ini kelurahan Karang Sari lebih dikenal sebagai salah satu sentra buah belimbing manis di kota Blitar. Bahkan komoditas belimbing manis dari kelurahan Karang Sari sudah diakui oleh pemerintah pusat melalui SK Menteri Pertanian no 483/Kpts/LB.240/8/2004 tahun 2004 sebagai varietas unggulan dari kelurahan Karang Sari. Dengan nama resmi 'Belimbing Merah Karang Sari' atau 'Belimbing Karang Sari Merah'. Hal ini tak lepas dari perjuangan bapak Imam Surani selaku ketua Kelompok Tani Margo Mulyo, Karang Sari dan para pembudidaya belimbing lain di kelurahan Karang Sari melalui Kelompok Tani Margo Mulyo yang menaungi para petani di kelurahan Karang Sari.

Sebagai kelompok tani yang menaungi para petani di kelurahan Karang Sari, kelompok tani Margo Mulyo memiliki kurang lebih 125 anggota, yang kebanyakan merupakan petani belimbing manis. Dari jumlah tersebut ada kurang lebih 14 orang yang menjadi tengkulak atau pengepul dari buah belimbing manis ini. Dari pengepul ini buah belimbing Karang Sari ini akan disalurkan ke pasar tradisional maupun supermarket, bahkan untuk pengiriman saat ini sudah berlangsung secara kontinyu sampai ke Jawa Barat.

Belimbing Karang Sari yang dikembangkan oleh pak Imam Surani saat ini sudah berkembang menjadi salah satu maskot dari kota Blitar. Pada awalnya dijumpai beragam tanaman belimbing di pekarangan warga masyarakat di wilayah kerja Kelompok Tani Margo Mulyo. Beragamnya tanaman ini disebabkan karena pohon-pohon belimbing yang ditanam berasal dari biji buah yang berbeda-beda. Akibatnya menghasilkan buah yang beragam, dengan kualitas dan kuantitas rendah,

keadaan ini akan mengalami kesulitan di dalam pemasaran buah (Dinas Pertanian Blitar, 2003).

Hingga pada akhirnya pak Imam Surani selaku Ketua Kelompok Tani Margo Mulyo, Karangasari, Blitar mengundang BPTP Jawa Timur, UPT PSBTPH Provinsi Jawa Timur dan Dinas Pertanian Kota Blitar agar melakukan pemilihan tanaman belimbing yang mempunyai keragaan, kualitas dan kuantitas terbaik di antara 19 pohon yang ada, untuk dikembangkan bagi anggota Kelompok Tani Margo Mulyo. Hasil terbaik yang diperoleh dari pemilihan tersebut, kemudian dijadikan pohon induk sebagai sumber *enteris*. Pohon ini pada akhirnya ditetapkan oleh UPTPSB-TPH Provinsi Jawa Timur menjadi pohon induk tunggal (PIT), kemudian diperbanyak menjadi 16 batang bibit. Bibit-bibit ini menjadi cikal bakal terbentuknya kawasan belimbing Karangasari, Kecamatan Sukorejo, Kota Blitar (Baswarsiati *dkk.* 2004).

Seiring berjalannya waktu belimbing varietas Karangasari yang ada saat ini telah dikembangkan dari bibit hasil okulasi. Okulasi dilakukan pada tanaman dewasa dan pada batang bawah yang masih muda. Setiap warga menanam belimbing hasil okulasi di pekarangan lebih dari dua pohon, sehingga saat ini jumlah tanaman lebih dari 30.000. Saat ini jumlah pohon induk sebagai Blok Pondasi Mata Tempel (BPMT) semakin banyak dan tidak hanya di Desa Karangasari, namun sudah berkembang ke luar Kota Blitar termasuk Tulungagung, Malang, dan Bojonegoro sebagai wilayah pengembangan baru.

Sebagai salah satu sentra buah belimbing manis di kota Blitar, para warga di Kelurahan Karangasari memang diwajibkan untuk menanam buah belimbing. Di kelurahan Karangasari memiliki kurang lebih 30.000 pohon belimbing, baik yang ditanam di halaman rumah maupun di lahan. Dengan total produksi pada 2015 mencapai kurang lebih 6000 ton pertahun. Luas lahan yang ditanami belimbing manis di Karangasari meliputi hampir seluruh wilayah Karangasari, dengan total luas 5 ha lahan untuk agrowisata, belum termasuk lahan pribadi milik warga. Sistem yang diterapkan dalam agrowisata ini adalah sistem sewa. Setiap warga Karangasari yang mampu baik secara modal maupun tenaga kerja berhak untuk menyewa pohon belimbing di kawasan agrowisata. Dengan biaya sewa Rp 55.000,00/pohon/tahun pada tahun 2015.

Sejak tahun 2005 pemerintah kota Blitar telah serius memperhatikan budidaya belimbing manis di Karang Sari. Melalui peran BAPEMAS (Badan Pemberdayaan Masyarakat), Disperindag dan Dinas Koperasi dan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) pemerintah mulai bergerak untuk memperdayakan para pengepul belimbing manis di kelurahan Karang Sari ini untuk mengolah buah belimbing manis menjadi produk olahan dengan harapan untuk menambah nilai tambah dan usia simpan dari buah belimbing itu sendiri. Selain itu juga produk olahan belimbing manis ini nantinya diharapkan mampu menjadi produk yang menjadi ikon kota Blitar, seperti halnya produk olahan apel dari Batu.

Dalam upaya pengembangan buah belimbing, saat ini kelurahan Karang Sari dibantu pemerintah kota Blitar sedang mengembangkan agroindustri dan agrowisata belimbing. Hal ini dilakukan untuk menambah nilai tambah dan nilai ekonomis dari buah belimbing itu sendiri. Selain itu dengan pembangunan agroindustri dan agrowisata belimbing manis di kelurahan Karang Sari ini diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat di kelurahan Karang Sari.

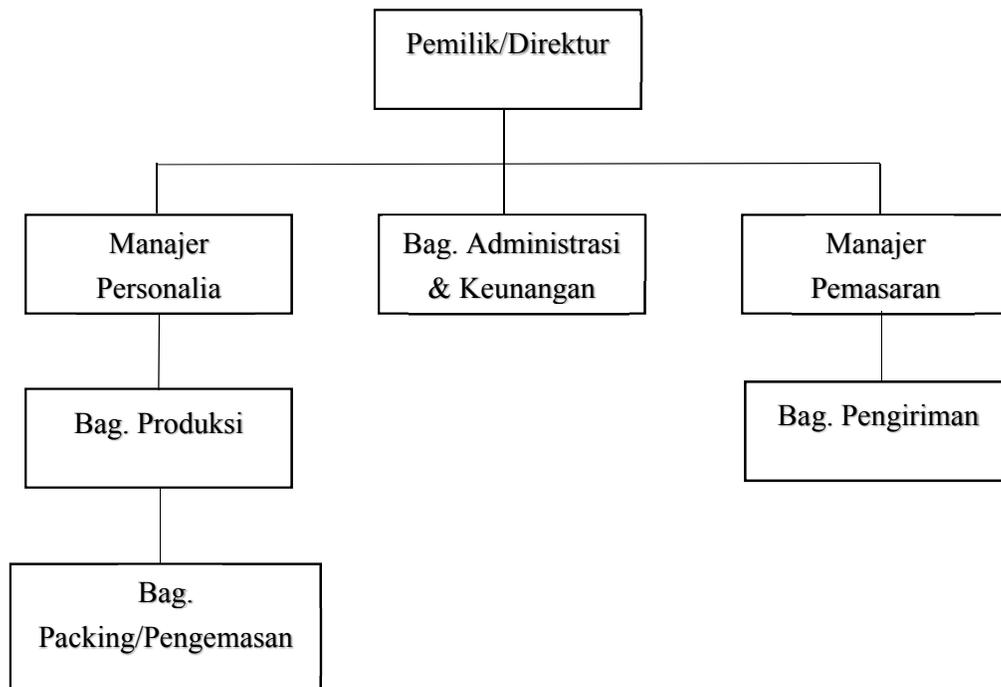
Salah satu agroindustri yang tengah berkembang di kelurahan Karang Sari adalah CV Vita Angkasa Jaya. CV Vita Angkasa Jaya ini bergerak dalam bidang penjualan buah belimbing manis dan pengolahan belimbing menjadi aneka produk olahan. Diantaranya sirup, sari belimbing, dodol, kurma belimbing dan lainnya. Didirikan sejak tahun 2005, oleh bu Kholifah CV Vita Angkasa Jaya awalnya adalah pengepul atau tengkulak belimbing di wilayah Karang Sari dengan nama UD Arkasa Jaya. Namun seiring dengan peningkatan permintaan dan berkat pelatihan dan bantuan dari pemerintah kota Blitar maka sejak tahun 2010 UD Arkasa Jaya mulai mengembangkan industri pengolahan belimbing menjadi aneka produk unggulan dibawah nama merk 'Vitasari'.

Berkat respon pasar yang cukup baik dan dukungan dari pemerintah kota Blitar, maka pada 14 September 2015 UD Arkasa Jaya berganti nama dan badan hukum menjadi CV Vita Angkasa Jaya. Dengan jumlah tenaga kerja mencapai 16 orang CV Vita Angkasa Jaya kini berkembang menjadi salah satu agroindustri belimbing besar di wilayah Karang Sari. Dengan wilayah cakupan pemasaran

meliputi Blitar, Tulungagung, Kediri, Malang, Pasuruan, Surabaya bahkan hingga ke Jakarta.

### 5.1.2 Struktur Organisasi

Dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan, diperlukan pembagian struktur organisasi perusahaan yang terstruktur dan sistematis sehingga mampu membagi setiap bagian pekerjaan secara efisien. Selain itu juga mampu bersinergi dengan bagian pekerjaan yang lain sehingga dapat bersama-sama menciptakan suasana kerja yang produktif. Hal inilah yang coba diterapkan di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari, Kota Blitar. Seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Struktur Organisasi CV Vita Angkasa Jaya.

1. Pemilik/Direktur
  - a. Bertanggung jawab atas tindakan anggota atau karyawan atas nama perusahaan kepada pihak diluar perusahaan.
  - b. Melakukan pengawasan terhadap bawahan agar kinerja tetap sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

- c. Menentukan kebijakan pokok secara keseluruhan dan merencanakan aktivitas perusahaan.
2. Bagian Administrasi dan Keuangan
  - a. Bertanggung jawab langsung kepada direktur terhadap kinerja administrasi dan keuangan perusahaan secara keseluruhan.
  - b. Mengatur masalah yang berhubungan dengan pengelolaan dana perusahaan.
3. Manajer Pemasaran
  - a. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kewajiban penjualan produk perusahaan.
  - b. Berkewajiban mencari daerah pemasaran potensial bagi produk perusahaan.
  - c. Menerima pesanan dari pelanggan dan melaksanakan penjualan sesuai dengan yang telah direncanakan.
4. Manajer Personalia
  - a. Bertanggung jawab mengawasi kinerja dan pekerjaan karyawan.
  - b. Bertanggung jawab menjaga keamanan, ketertiban dan kenyamanan karyawan selama bekerja.
  - c. Bertanggung jawab terhadap penerimaan karyawan baru.
5. Karyawan
  - a. Berkewajiban melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari yang diberikan perusahaan pada bidang pekerjaan masing-masing.
  - b. Berkewajiban melaksanakan tugas khusus yang diberikan atasan.

### **5.1.3 Produk**

Produk yang dihasilkan oleh CV Vita Angkasa Jaya terdiri dari aneka produk olahan dari belimbing manis. Produk olahan belimbing manis sebenarnya mempunyai lebih dari 10 bahkan hingga mencapai 14 varian produk. Namun yang diproduksi di CV Vita Angkasa Jaya untuk saat ini hanya lima macam jenis produk yang menjadi prioritas utama produksi. Hal ini disebabkan karena produksi masih dilakukan dengan menyesuaikan pada permintaan pasar yang ada. Selengkapnya bisa dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Aneka Jenis Olahan Belimbing Manis CV Vita Angkasa Jaya.

| No | Jenis              | Keterangan   |
|----|--------------------|--|
| 1  | Sirup              | Sirup yang dibuat dari air belimbing.                                    |
| 2  | Manisan atau Kurma | Manisan yang terbuat dari belimbing yang sudah diambil sari atau airnya. |
| 3  | Sari               | Minuman yang dibuat dari sari belimbing.                                 |
| 4  | Dodol              | Dodol atau jenang yang dibuat dari belimbing.                            |
| 5  | Keripik            | Dibuat dari irisan belimbing yang kemudian digoreng.                     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa komoditi yang diproduksi oleh perusahaan sangat beragam. Namun dalam penelitian ini komoditas yang diteliti dibatasi hanya kepada sirup dan kurma belimbing. Dengan pertimbangan bahwa kedua jenis produk tersebut adalah yang paling diminati konsumen saat ini. Sedangkan produk yang lain hanya bersifat insidental (hanya pada waktu tertentu) yaitu diproduksi apabila ada permintaan dari konsumen ataupun distributor.

#### 5.1.4 Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran CV Vita Angkasa Jaya untuk saat ini meliputi beberapa daerah di Pulau Jawa. Meliputi kota-kota di wilayah Jawa Timur seperti Blitar, Surabaya, Malang dan Pasuruan. Sementara untuk kawasan Jawa Tengah meliputi Semarang dan Tegal. Bahkan hingga sampai ke Jakarta dan sekitarnya. Pendistribusian rata-rata perbulan produk olahan belimbing manis CV Vita Angkasa Jaya ke beberapa daerah dapat dilihat pada Tabel 8.

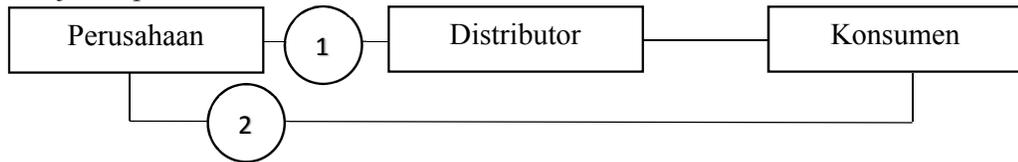
Tabel 8. Jumlah Pendistribusian Rata-rata Perbulan Produk Olahan Belimbing Manis CV Vita Angkasa Jaya Tahun 2016.

| No           | Daerah Distribusi | Sirup (Botol) | Kurma/manisan (Kemasan) |
|--------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 1            | Jakarta           | 200           | 300                     |
| 2            | Semarang          | 150           | 200                     |
| 3            | Tegal             | 100           | 150                     |
| 4            | Blitar            | 100           | 150                     |
| 5            | Surabaya          | 230           | 300                     |
| 6            | Malang            | 160           | 200                     |
| 7            | Pasuruan          | 90            | 110                     |
| <b>Total</b> |                   | <b>1030</b>   | <b>1410</b>             |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

### 5.1.5 Saluran Distribusi

Jaringan distribusi atau pemasaran CV Vita Angkasa Jaya dapat dikatakan sederhana, alur distribusi produk dibagi menjadi dua jalur pemasaran yakni 1) Perusahaan – Distributor – Konsumen dan 2) Perusahaan – Konsumen. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Saluran Distribusi Pemasaran Produk Olahan Belimbing Manis CV Vita Angkasa Jaya Tahun 2016.

#### 1. Perusahaan – Distributor – Konsumen

Saluran distribusi ini digunakan untuk daerah Malang, Pasuruan, Surabaya, Semarang, Jakarta dan Tegal. Sistem pemesanan dilakukan melalui telepon ataupun via media sosial. Barang yang dikirim akan dikirim menggunakan truk ekspedisi untuk wilayah Jawa Barat. Namun bila pendistribusian masih di wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah menggunakan kendaraan milik perusahaan sendiri apabila memungkinkan.

#### 2. Perusahaan – Konsumen

Saluran distribusi ini digunakan untuk wilayah Blitar dan sekitarnya, dimana kebanyakan pembeli melakukan pesanan melalui telepon maupun via media sosial atau kebanyakan datang langsung ke lokasi. Pembeli biasanya membeli produk untuk kebutuhan acara keluarga, seperti pernikahan, hajatan, ataupun menjelang perayaan hari besar keagamaan.

### 5.1.6 Sumber Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan CV Vita Angkasa Jaya adalah belimbing manis yang banyak terdapat di wilayah Karangasari. Perusahaan mendapatkannya langsung dari petani belimbing di wilayah Karangasari, meski tanpa disertai aturan kontrak kerjasama ataupun kemitraan namun perusahaan sudah lama berusaha menjaga kepercayaan petani belimbing di wilayah Karangasari dalam menampung hasil produksi mereka. Sehingga dapat dicapai suatu hubungan kerjasama yang berjalan berdasarkan kepercayaan dan asas kekeluargaan antara perusahaan dan

petani belimbing di wilayah Karangsari. Sedangkan bahan baku penunjang seperti minyak, bahan bakar dan lain-lain dapat dibeli di sekitar wilayah Blitar.

Dengan kurang lebih 30.000 pohon belimbing di wilayah Karangsari dengan total produksi kurang lebih 6000 ton pada tahun 2015 seharusnya mampu mencukupi permintaan akan produk olahan belimbing manis, namun ternyata dengan jumlah tersebut perusahaan masih harus melakukan pembelian bahan baku sampai diluar Karangsari untuk memenuhi kebutuhan permintaan akan produk belimbing. Hal ini disebabkan karena setiap petani sudah memiliki pengepul sendiri, sehingga tidak dapat langsung menerima pesanan dari pengepul atau perusahaan lain, selain itu nama belimbing Karangsari yang terkenal akan rasa buahnya yang segar dan enak. Sehingga menumbuhkan minat orang untuk mencoba produk olahan dari belimbing ini.

### **5.1.7 Aktivitas Perusahaan**

#### **A. Jam Kerja Karyawan**

Dalam melakukan kegiatan operasional perusahaan, terdapat enam hari kerja dalam satu minggu. Dengan waktu kerja rata-rata enam jam perhari. Untuk lebih jelasnya diuraikan dibawah ini :

Jam kerja pertama : Pkl 08.00-12.00

Jam istirahat : Pkl 12.00-13.00

Jam kerja kedua : Pkl 13.00-17.00

Kecuali pada hari jumat, jam istirahat dimulai jam 11.00-13.00. Berdasarkan jam kerja tersebut karyawan diperbolehkan melakukan lembur ketika terdapat permintaan dalam jumlah banyak dari konsumen. Seperti ketika perusahaan mendapat pesanan untuk proyek pemerintah kota, lembur bisa dilakukan sampai malam hari. Karyawan yang berkenan mengambil lembur tersebut akan mendapat insentif khusus yang disesuaikan dengan jam lembur yang diambil.

#### **B. Sistem Gaji dan Upah**

Sistem gaji dan upah yang diterapkan perusahaan dibagi menjadi tiga, yakni gaji bulanan, upah lembur dan upah harian. Lebih jelasnya ditunjukkan seperti dibawah ini :

### 1) Gaji Bulanan

Gaji bulanan bagi pegawai perusahaan diberikan kepada pimpinan, manajer dan sopir.

### 2) Upah Lembur

Upah lembur diberikan kepada karyawan yang melakukan lembur.

### 3) Upah Harian

Upah harian diberikan kepada karyawan berdasarkan hari kerjanya. Adapun karyawan yang menerima gaji harian adalah bagian produksi dan packing/pengemasan.

## C. Proses Produksi

### 1. Peralatan dalam Proses Produksi

Dalam proses produksi perusahaan tentunya memerlukan peralatan demi menunjang keberlangsungan proses produksi. Pada Tabel 9 ditunjukkan beberapa peralatan yang digunakan dalam proses produksi.

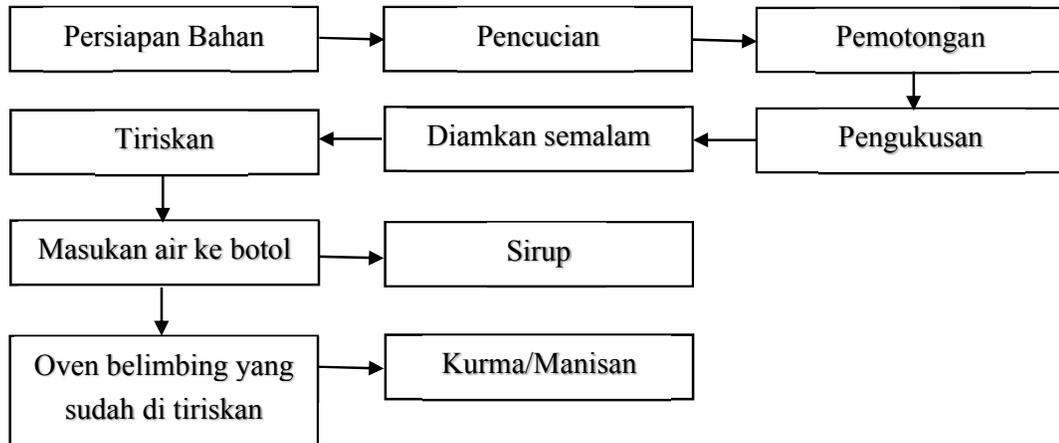
Tabel 9. Jenis dan Alat-alat Produksi Aneka Olahan Belimbing Manis CV Vita Angkasa Jaya Tahun 2016.

| No | Jenis                   | Kegunaan  | Keterangan (Unit) | Kapasitas (Kg) |
|----|-------------------------|---|-------------------|----------------|
| 1  | Pisau                   | Memotong belimbing agar tipis dan rapi.                                     | 4                 | -              |
| 2  | Panci ukuran besar      | Untuk merebus belimbing hingga keluar airnya.                               | 2                 | 5              |
| 3  | Oven ukuran besar       | Untuk mengeringkan belimbing terutama jika cuaca diluar tidak memungkinkan. | 2                 | 5              |
| 4  | <i>Induction sealer</i> | Sealer perekat plastik di tutup botol.                                      | 1                 | -              |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

## 2. Proses Produksi

Proses produksi aneka olahan belimbing manis pada CV Vita Angkasa Jaya melalui beberapa tahap proses produksi. Namun sebenarnya prosesnya termasuk sederhana dan tidak perlu peralatan yang sulit didapat. Berikut dijabarkan alur produksi untuk sirup dan kurma di CV Vita Angkasa Jaya pada Gambar 7.



Gambar 7. Tahapan produksi Sirup dan Kurma Belimbing di CV Vita Angkasa Jaya Tahun 2016.

Pada Gambar 7, dapat dilihat dengan jelas proses produksi sirup dan kurma atau manisan belimbing yang menjadi bahasan dalam penelitian ini. Dari Gambar 7 dapat disimpulkan pula bahwa produksi antara sirup dan kurma belimbing ini masih merupakan satu tahapan. Sehingga tidak membuang bahan baku yang masih bisa digunakan untuk produk lain. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan tahapan produksi dibawah ini :

### 1. Persiapan Bahan Baku

Pada tahap ini bahan baku yang akan digunakan dipersiapkan terlebih dahulu. Yakni belimbing manis yang setengah matang atau yang sudah matang yang sudah dibeli dari tengkulak, akan di sortir terlebih dahulu. Penyortiran dilakukan berdasarkan ukuran, warna dan berat. Biasanya belimbing yang masih berwarna hijau akan dijual dalam keadaan segar. Sementara yang sudah setengah matang atau matang akan langsung di proses.

## 2. Pencucian

Pencucian dilakukan untuk membersihkan belimbing yang sudah dipersiapkan sebelumnya dari kotoran, maupun sisa pestisida yang menempel di kulit buah. Kotoran bisa berasal dari proses pemanenan, ataupun pada saat pendistribusian. Setelah dicuci langkah selanjutnya adalah dipotong kulit pinggirnya. Pinggir yang dimaksud disini adalah kulit yang ada pada setiap sudut buah belimbing, hal ini bertujuan mengurangi rasa pahit yang timbul disebabkan adanya kulit tersebut agar produk yang dihasilkan tetap memiliki kualitas dan cita rasa yang enak.

## 3. Pemotongan

Setelah buah belimbing bersih dan sudah dipotong kulit pinggirnya, baru belimbing akan dipotong kecil dengan ukuran 2 cm. Pemotongan masih manual menggunakan pisau dengan bantuan tenaga kerja.

## 4. Pengukusan

Setelah buah belimbing dipotong-potong, baru dimasukan ke dalam panci besar yang sudah diberi air dan gula. Untuk kemudian ditutup rapat barulah direbus dengan api kecil hingga berbuih. Setelah berbuih matikan api dan diamkan semalam.

## 5. Tiriskan

Tiriskan disini maksudnya adalah meniriskan buah belimbing yang ada di dalam panci, dimana buah tersebut akan digunakan dalam pembuatan kurma atau manisan belimbing. Sementara buih atau air dari hasil pengukusan akan langsung dimasukan ke dalam botol dan akan dijual sebagai sirup.

## 6. Oven

Setelah di tiriskan, belimbing sisa pengukusan akan di oven agar kering. Setelah kering baru manisan tersebut akan dikemas dan dapat dijual.

## 5.2 Pembahasan

### 5.2.1 Analisis Pengambilan Keputusan *Make or Buy* Bahan Baku Perusahaan

Keputusan *make or buy* merupakan keputusan strategis yang digunakan perusahaan dalam membuat keputusan membeli atau memproduksi bahan baku sendiri. Salah satu masalah yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam

pengambilan keputusan *make or buy* dalam rangka pemenuhan kebutuhan bahan baku adalah pertimbangan biaya. Dengan melihat komponen biaya antara biaya produksi sendiri dan membeli bahan baku maka dapat diambil kesimpulan berdasarkan harga terendah dua keputusan tersebut yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis biaya differensial membutuhkan data-data tentang biaya produksi, dalam hal ini biaya produksi dalam usahatani belimbing manis. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan buah belimbing, bahan baku utama yang dibutuhkan CV Vita Angkasa Jaya dalam setiap proses produksi tentu adalah belimbing. Memiliki lokasi di tengah-tengah kebun belimbing tentu memberikan manfaat tersendiri bagi perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku produksi.

Namun dalam pengambilan keputusan *make or buy* dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan belum pernah melakukan analisis mendalam mengenai dua keputusan dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku ini. Sebagai perusahaan yang cukup lama berdiri, selama ini CV Vita Angkasa Jaya memang menggantungkan bahan baku produksi dari petani di sekitar perusahaan, terutama di wilayah Karang Sari. Namun seiring peningkatan permintaan maka tidak jarang pula perusahaan melakukan pesanan belimbing ke daerah lain, seperti Tulungagung dan sekitarnya.

Seiring dengan peningkatan permintaan, maka dalam rangka pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan harus melakukan peningkatan dalam hal pemenuhan bahan baku. Bisa dilakukan dengan melakukan produksi sendiri atau meningkatkan pembelian belimbing dari petani. Saat ini di wilayah Karang Sari sendiri sedang mengembangkan Agrowisata belimbing manis. Hal ini dapat dipandang sebagai salah satu solusi dalam upaya pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan. Hal ini disebabkan karena agrowisata yang didirikan dari hasil kerjasama pemerintah kota Blitar dan kelompok tani Margo Mulyo ini memang menerapkan sistem sewa per pohon, dengan harga kurang lebih Rp 55.000,00/pohon/tahun.

Hal ini didasarkan kepada pertimbangan bahwa kelurahan Karang Sari merupakan kelurahan yang terletak dekat dengan pusat kota Blitar. Semakin dekat

dengan pusat kota, semakin strategis suatu wilayah. Hal ini berdampak pada harga tanah yang mahal di wilayah Karang Sari. Pada tahun 2015 harga tanah di wilayah Karang Sari sudah mencapai Rp 15.000.000,00- per RU atau Rp 1.072.000,00- per meter persegi. Alasan kedua adalah karena lahan yang terletak di kawasan perkotaan menyebabkan hampir sudah tidak ada lagi lahan kosong yang bisa diolah menjadi lahan belimbing manis. Dengan berdasarkan pada pertimbangan diatas maka akan digunakan analisis biaya usahatani belimbing manis dengan melakukan sewa di agrowisata belimbing. Secara umum biaya usahatani belimbing manis per 100 pohon atau  $\frac{1}{4}$  hektare di Karang Sari ditunjukkan oleh Tabel 10.

Tabel 10. Analisis Biaya Usahatani Belimbing Manis per  $\frac{1}{4}$  ha dengan Sistem Sewa di Agrowisata Karang Sari.

|                | <b>Keterangan</b>  | <b>Biaya</b>           |
|----------------|--------------------|------------------------|
| Biaya Tetap    | Sewa (@55rb/pohon) | Rp 1.840.000,00        |
|                | Penyusutan/Panen   | Rp 14.808,00           |
| Biaya Variabel | Pestisida          | Rp 50.000,00           |
|                | Plastik (@2)       | Rp 14.000,00           |
|                | Tali Rafia (@4)    | Rp 60.000,00           |
|                | TK (@4)            | Rp 3.520.000,00        |
|                | Pupuk (@2kg/pohon) | Rp 1.840.000,00        |
|                | Biaya Transport    | Rp 50.000,00           |
| <b>Total</b>   |                    | <b>Rp 7.332.140,00</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui biaya yang dibutuhkan untuk sekali produksi belimbing manis melalui sistem sewa di Agrowisata Karang Sari. Dalam satu kali produksi belimbing manis dapat memakan waktu sekitar tiga sampai empat bulan sekali, sehingga dalam setahun dapat dihitung tiga sampai empat kali panen yang dapat dilakukan. Hasil diatas merupakan rata-rata total biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku usahatani dalam sekali panen. Selengkapnya mengenai biaya usahatani belimbing manis dapat dilihat di Lampiran 6. Sementara untuk harga pembelian bahan baku dari petani belimbing di sekitar lokasi perusahaan ditunjukkan oleh Tabel 11.

Tabel 11. Analisis Biaya Pembelian Bahan Baku Belimbing CV Vita Angkasa Jaya.

| <b>Keterangan</b> | <b>Harga</b> | <b>Unit</b> | <b>Total</b>         |
|-------------------|--------------|-------------|----------------------|
| Belimbing         | Rp 7000,00   | 1.700 kg    | Rp 11.900.000        |
| Biaya Transport   | Rp 50.000,00 | 1           | Rp. 50.000,00        |
| <b>Total</b>      |              |             | <b>Rp 11.950.000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap pembelian belimbing dari petani sedikit lebih mahal dibandingkan dengan biaya berproduksi sendiri. Dengan pembelian yang berjumlah kurang lebih 1,7 ton perusahaan menggunakan kendaraan milik perusahaan dengan tenaga kerja yang ada, yakni pada bagian pengiriman sehingga tidak mengeluarkan biaya tambahan untuk pengangkutan. Dalam kegiatan pembelian belimbing ini ada biaya tambahan yang harus dikeluarkan, yakni transportasi dalam bentuk Bahan Bakar Minyak (BBM) yang dapat dengan mudah dijumpai di sekitar lokasi.

Secara umum belimbing manis Karang Sari juga memiliki harga yang berbeda-beda tergantung dari kualitas dari belimbing manis yang dihasilkan. Ada tiga *grade* atau kelas yang membedakan belimbing manis yang dihasilkan berdasarkan kualitas yang dihasilkan. Perbedaan *grade* atau kelas ini juga menentukan akan dipasarkan kemana belimbing ini nantinya. Seperti yang ditunjukkan di Tabel 12.

Tabel 12. Grade Belimbing Manis Karang Sari.

| <b>No</b> | <b>Grade</b>    | <b>Bobot (gram)</b> | <b>Harga Pengepul</b> | <b>Harga Petani</b> | <b>Prosentase Rata-rata dalam Setiap Panen</b> |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|---------------------|--|
| 1         | A (Superior)    | >330                | Rp 14.000,00          | Rp 8.000,00         | 40%  |
| 2         | B (Medium)      | 200-330             | Rp 14.000,00          | Rp 8.000,00         | 40%  |
| 3         | C (Afkir/Kecil) | <200                | Rp 8.000,00           | Rp 6.000,00         | 20%  |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Dari Tabel 12 dapat diketahui bahwa *grade* A dan B memiliki harga yang sama, namun berbeda dengan *grade* C yang memiliki selisih harga yang cukup jauh. Sementara di tabel prosentase rata-rata dalam setiap panen dapat dilihat bahwa *grade* A dan B memiliki prosentasi paling tinggi sebagai belimbing yang paling banyak dihasilkan. Dengan skor prosentasi mencapai rata-rata 80% dari keseluruhan produksi. Sementara *grade* C memiliki prosentasi rata-rata 20% dari keseluruhan produksi. Hal ini berarti bahwa dalam setiap kali produksi belimbing

*grade* A dan B adalah belimbing yang paling banyak dihasilkan. Untuk pemasaran belimbing *grade* A dan B pemasarannya adalah ke supermarket. Sementara belimbing manis *grade* C akan dipasarkan ke pasar tradisional.

Selain faktor harga, faktor yang mempengaruhi keuntungan dalam usahatani belimbing adalah usia produktif dari pohon belimbing itu sendiri. Secara normal belimbing manis Karangsari mampu berbuah setelah setahun ditanam melalui bibit vegetatif. Baru kemudian secara berangsur meningkat sampai usia kurang lebih 15 tahun. Setelah 15 tahun pohon belimbing akan dilakukan pemangkasan dahan atau yang lebih dikenal dengan istilah peremajaan, hal ini dilakukan dengan tujuan agar tumbuh tunas baru yang mampu memproduksi lebih banyak. Secara lengkap akan ditunjukkan dalam Tabel 13.

Tabel 13. Usia dan Produksi Belimbing Manis.

| No | Usia       | Produksi Rata-rata/Pohon |
|----|------------|--------------------------|
| 1  | <5 Tahun   | 10 kg                    |
| 2  | 5-7 Tahun  | 15-20 kg                 |
| 3  | 7-10 Tahun | 30-40 kg                 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tua usia pohon belimbing maka semakin meningkat pula produksi buahnya. Namun setelah sampai di usia tertentu, produksi akan kembali menurun sehingga perlu dilakukan peremajaan dengan jalan memotong cabang-cabang belimbing. Hingga tersisa batang sepanjang kurang lebih 1 meter. Hal ini dilakukan agar tunas baru segera tumbuh dan dapat segera memproduksi buah belimbing.

Berdasarkan tabel-tabel yang ditampilkan diatas, maka dapat dibuat analisis biaya differensial untuk membandingkan biaya yang diperlukan untuk memproduksi belimbing sendiri dan membeli belimbing langsung dari petani. Analisis biaya differensial dilakukan dengan membandingkan biaya usahatani yang dilakukan dengan menggunakan sistem sewa di Agrowisata. Disebabkan karena sudah tidak memungkinkan untuk melakukan perluasan lahan di wilayah Karangsari disebabkan mahalnya lahan dan hampir sudah tidak ada lagi lahan yang dapat digunakan untuk budidaya belimbing.

Dalam menghitung biaya usahatani ini digunakan pohon belimbing dengan usia 5 tahun dengan produksi rata-rata 15 kg per pohon. Sementara untuk harga akan digunakan harga rata-rata pada saat panen awal tahun 2016, dengan harga rata-

rata dari belimbing *grade* A,B dan C pada tingkat petani yang akan digunakan sebagai data penelitian. Untuk selengkapnya bisa dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Analisis Biaya Differensial Keputusan *Make or Buy* di CV Vita Angkasa Jaya 2016.

| Jenis Biaya                 | Keterangan                   | Unit     | Harga (Rp)   | Total Membuat (Rp)     | Total Membeli (Rp)      |
|-----------------------------|------------------------------|----------|--------------|------------------------|-------------------------|
| Biaya Tetap                 | Sewa (@55rb/pohon)           | 100      | Rp 55.000,00 | Rp 1.840.000,00        | -                       |
|                             | Penyusutan /Panen            | -        | -            | Rp 14.808,00           | -                       |
| Biaya Variabel              | Pestisida                    | 1        | Rp 50.000,00 | Rp 50.000,00           | -                       |
|                             | Plastik (@2)                 | 2        | Rp 7.000,00  | Rp 14.000,00           | -                       |
|                             | Tali Rafia (@4)              | 4        | Rp 15.000,00 | Rp 60.000,00           | -                       |
|                             | TK (@4)                      | 11       | Rp 80.000,00 | Rp 3.520.000,00        | -                       |
|                             | Pupuk (@2kg/pohon)           | 800 kg   | -            | Rp 1.840.000,00        | -                       |
|                             | Biaya Transport              | 1        | Rp 50.000,00 | Rp 50.000,00           | Rp 50.000,00            |
| Biaya Administrasi dan Umum | Pembelanjaan Administrasi    | -        | -            | -                      | -                       |
|                             | Pengeluaran Tak Terduga      | -        | -            | -                      | -                       |
|                             | Keperluan Kantor             | -        | -            | -                      | -                       |
|                             | Pembelanjaan Non Operasional | -        | -            | -                      | -                       |
|                             | Biaya Lain-Lain              | -        | -            | -                      | -                       |
|                             | Pembelanjaan Administrasi    | -        | -            | -                      | -                       |
| Harga Beli                  |                              | 1,700 kg | Rp 7.000,00  | -                      | Rp 11.900.000,00        |
| <b>Total</b>                |                              |          |              | <b>Rp 7.332.140,00</b> | <b>Rp 11.950.000,00</b> |

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa keputusan untuk memproduksi buah belimbing sendiri lebih menguntungkan dengan selisih margin Rp 4.617.860,00. Maka dengan hasil ini dapat disimpulkan bahwa keputusan membuat atau memproduksi sendiri bahan baku, dalam hal ini usahatani belimbing manis dengan sistem sewa di Agrowisata Karang Sari dapat diterima sebagai salah

satu alternatif strategi dalam rangka membantu memenuhi kebutuhan dan menjaga ketersediaan bahan baku perusahaan dengan cara yang lebih murah dan efisien.

## 5.2.2 Identifikasi Faktor Lingkungan Internal Perusahaan

### A. Manajemen

Dalam penerapan manajemen perusahaan, analisis yang digunakan melalui penerapan fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang dilakukan perusahaan. Secara umum penerapan POAC di CV Vita Angkasa Jaya sudah ada namun belum efektif dalam pelaksanaannya. Penerapan POAC di CV Vita Angkasa Jaya dapat dijabarkan sebagaimana berikut :

#### 1. Perencanaan atau *Planning*

Fungsi perencanaan atau *planning* dalam perusahaan merupakan serangkaian kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan tindakan perusahaan selanjutnya. Perencanaan dapat memiliki tujuan jangka pendek maupun jangka panjang tergantung kepada kebutuhan perusahaan. Hal tersebut dilakukan CV Vita Angkasa Jaya melalui rapat bulanan antara pemilik dengan para pemangku jabatan di perusahaan. Rapat tersebut membahas mengenai evaluasi produksi, dan hasil pemasaran selama satu bulan dan membahas mengenai rencana produksi dan pemasaran untuk bulan berikutnya. Selain itu rapat juga membahas mengenai berbagai situasi tak terduga seperti masukan input yang tidak menentu sehingga tidak dapat memenuhi permintaan dan harga belimbing yang tiba-tiba naik disebabkan pupuk subsidi yang sulit dijumpai di pasaran. Fungsi manajemen perencanaan atau *planning* memang sudah berjalan di CV Vita Angkasa Jaya, namun perencanaan masih bersifat jangka pendek dan bersifat kondisional tergantung pada situasi saja.

#### 2. Pengorganisasian atau *Organizing*

Fungsi pengorganisasian atau *organizing* merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan membagi tiap pekerjaan kepada bawahan dan menciptakan suatu hubungan sistematis antar kegiatan sehingga dapat mendukung berjalannya suatu kesatuan usaha yang utuh. Manajemen pengorganisasian ini berkaitan dengan struktur organisasi dan pendelegasian tugas yang masih berkaitan dengan kegiatan produksi dan operasional di CV

Vita Angkasa Jaya. CV Vita Angkasa Jaya menggunakan struktur organisasi yang bersifat fungsional, dimana pola pengambilan keputusan yang bersifat penting dipegang oleh pemilik/direktur, sedangkan untuk kegiatan harian dilakukan oleh bawahan sesuai dengan tugas dan jabatan masing-masing. Hubungan kerja antara pemilik dengan bawahan, karyawan tetap maupun harian bersifat kekeluargaan.

### 3. Penggerakan atau *Actuating*

Fungsi penggerakan atau *actuating* merupakan kegiatan untuk menggerakkan para anggota organisasi/perusahaan untuk bersama-sama mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam hal tersebut peran pemimpin sangat penting dalam menggerakkan karyawan dalam mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dan demi tercapainya tujuan usaha. Dalam menjalankan fungsi penggerakan atau *actuating* bu Kholifah selaku pemimpin perusahaan menerapkan sistem kekeluargaan dalam menjalankan usaha. Hubungan yang berlaku antara atasan dengan bawahan pun terbilang dekat dan harmonis. Dengan hubungan kekeluargaan antara karyawan di CV Vita Angkasa Jaya diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka masing-masing sehingga dapat bekerja dengan baik. Selain itu dengan hubungan yang terjalin baik diharapkan dapat menumbuhkan rasa saling percaya antara atasan dan bawahan sehingga dapat bersama-sama bekerja demi tercapainya tujuan usaha.

### 4. Pengendalian atau *Controlling*

Fungsi pengendalian atau *controlling* dari manajemen mencakup semua aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk memastikan kegiatan operasional berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Dalam menjalankan fungsi tersebut, pemimpin organisasi atau perusahaan berperan penting dalam mengendalikan kegiatan usaha. pengendalian yang terlihat adalah adanya aturan bagi karyawan seperti hari dan jam kerja, serta penerapan sistem *reward and punishment* bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Hal yang sama berlaku juga bagi karyawan yang melanggar aturan perusahaan, adanya sanksi mulai dari peringatan, pemotongan gaji hingga pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan.

## B. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam kegiatan produksi dan perasional perusahaan. Sumberdaya manusia juga merupakan salah satu faktor internal industri yang berperan penting dalam pertumbuhan suatu industri. Dengan beragamnya latar belakang dan masih rendahnya latar belakang pendidikan merupakan masalah mengenai SDM yang dihadapi perusahaan pada umumnya. Begitu juga yang terjadi di CV Vita Angkasa Jaya. Seperti ditunjukkan dalam Tabel 15.

Tabel 15. Latar Belakang Pendidikan Karyawan CV Vita Angkasa Jaya 2015.

| No           | Tingkat Pendidikan Formal | Jumlah (Orang) | Prosentase (%) |
|--------------|---------------------------|----------------|----------------|
| 1            | Tidak Sekolah             | 0              | 0              |
| 2            | SD                        | 1              | 5,9            |
| 3            | SMP                       | 2              | 11,7           |
| 4            | SMA                       | 13             | 76,4           |
| 5            | S1                        | 1              | 5,9            |
| <b>Total</b> |                           | <b>17</b>      | <b>1</b>       |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa lulusan sarjana atau S1 pada perusahaan hanya berjumlah satu orang saja, sementara yang lainnya rata-rata adalah lulusan SMP dan SMA dengan prosentase 11,7 dan 76,4 persen, bahkan ada yang masih lulusan SD. Dalam kegiatan operasional suatu perusahaan memang diperlukan hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga dapat memunculkan suatu hubungan yang harmonis dan rasa saling percaya. Namun faktanya dalam perusahaan berskala menengah faktor kepercayaan masih kurang begitu terlihat terutama antara hubungan atasan dengan bawahan. Terlihat dari cara pemilik/direktur yang masih mengontrol penuh segala aktivitas perusahaan, meskipun secara struktural terdapat jabatan-jabatan penting namun masih belum diaplikasikan secara optimal oleh perusahaan demi mendukung tercapainya kinerja perusahaan. Kurangnya rasa percaya kepada bawahan pada perusahaan lebih disebabkan kepada kemampuan atau kompetensi yang dimiliki bawahan, karena seperti yang dijelaskan diatas kompetensi SDM rata-rata yang dimiliki perusahaan masih rendah.

## C. Pemasaran

Salah satu unsur terpenting dalam suatu perusahaan adalah pemasaran. Pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan dalam memasarkan produknya,

selain itu pemasaran juga menjadi ujung tombak perusahaan dalam mendapatkan pemasukan. Dengan munculnya pesaing dalam industri sejenis dapat menimbulkan persaingan yang tajam antara perusahaan yang mempunyai produk sejenis. CV Vita Angkasa Jaya memiliki jaringan pasar yang tersebar di daerah seperti Blitar, Malang, Tulungagung, Surabaya, Tegal, Semarang dan Jakarta. Untuk wilayah lain apabila ada permintaan dalam jumlah besar akan dilayani secara khusus dengan menggunakan truk ekspedisi.

Sistem pemasaran yang dilakukan CV Vita Angkasa Jaya adalah sistem pemasaran langsung. Perusahaan menjual produknya secara langsung kepada konsumen, baik konsumen yang menggunakan untuk konsumsi pribadi maupun yang menjualnya kembali (*reseller*). Saat ini CV Vita Angkasa Jaya memasarkan produknya ke toko oleh-oleh produk olahan yang banyak tersebar di wilayah Jawa Timur hingga ke Jawa Barat. Dalam menganalisis lingkungan pemasaran perusahaan digunakan analisis pasar, harga, produk, promosi dan distribusi. Demi keberlangsungan tujuan usaha yakni keuntungan yang maksimal, sebagai parameter keberhasilan suatu usaha.

#### 1. Pasar

Pasar yang menjadi target CV Vita Angkasa Jaya dalam hal ini adalah hampir semua kalangan masyarakat. Hal ini disebabkan karena belimbing merupakan buah yang sudah dikenal luas oleh masyarakat. Hampir semua usia merupakan konsumen buah belimbing ini. Maka dengan membawa sesuatu yang baru seperti olahan produk belimbing diharapkan dapat menarik minat konsumen belimbing. Hal ini yang mendasari pemilihan target pasar ke semua kalangan.

#### 2. Harga

Dari segi harga yang ditawarkan, harga produk dari CV Vita Angkasa Jaya ini termasuk murah dan terjangkau. Untuk setiap pemesanan dalam jumlah besar perusahaan akan memberikan harga khusus tergantung dengan jumlah pesanan. Untuk harga normal sirup dan manisan belimbing dibanderol dengan harga Rp 15.000/per kemasan. Lebih murah bila dibandingkan harga dari perusahaan pesaing yang bisa mencapai Rp 20.000,00 per kemasan. Selengkapnya tertera dalam Tabel 16.

Tabel 16. Harga Rata-rata Produk Olahan Belimbing di Karang Sari.

| <b>Tahun</b> | <b>CV Vita Angkasa Jaya</b> | <b>Pesaing</b> |
|--------------|-----------------------------|----------------|
| 2014         | Rp 14.000,00                | Rp 17.000,00   |
| 2015         | Rp 15.000,00                | Rp 20.000,00   |
| 2016         | Rp 15.000,00                | Rp 20.000,00   |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

### 3. Distribusi

Selain menjual produk melalui distributor ataupun langsung kepada konsumen perusahaan juga melakukan kerjasama dengan tempat-tempat wisata ikonik di Kota Blitar. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa kota Blitar merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang memiliki banyak tempat bersejarah, sehingga dengan bekerjasama dengan tempat-tempat wisata yang ada di sekitar Blitar akan membantu memperkenalkan produk olahan belimbing sebagai jajanan khas dari kota Blitar. Belum lagi dengan dibukanya agrowisata di kelurahan Karang Sari yang dekat dengan lokasi perusahaan. Agrowisata tersebut dapat menjadi ajang pengenalan produk agroindustri perusahaan kepada masyarakat.

### 4. Promosi

Untuk saat ini selain melalui jalur distributor, perusahaan juga berfokus kepada tempat-tempat wisata sebagai saluran pemasarannya, perusahaan juga tengah berfokus mengembangkan pemasaran melalui media sosial atau online. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa saat ini hampir semua kalangan masyarakat mempunyai aktivitas di media sosial, selain itu para *netizen* atau sebutan masyarakat dunia maya ini sangat kritis terhadap sesuatu yang baru. Dan hal inilah yang coba ditawarkan perusahaan sebagai produsen olahan belimbing manis.

### D. Faktor Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik CV Angkasa Jaya dapat diketahui bahwa sumber keuangan yang diperoleh perusahaan berasal dari keuangan milik pribadi. Akan tetapi seiring dengan peningkatan persaingan dengan industri sejenis dan demi perkembangan usaha maka perusahaan menjalin hubungan dengan pihak-pihak penyedia jasa keuangan seperti bank ataupun bantuan dari pemerintah kota Blitar demi meningkatkan kualitas dan pelayanan terhadap konsumen, seperti BPD dan BRI. Peminjaman modal dilakukan hanya

untuk menghadapi situasi tertentu yang bersifat mendesak seperti pengembangan gedung usaha dan lain-lain. Dalam kegiatan sehari-hari sistem pencatatan keuangan yang ada pada perusahaan masih dilakukan secara manual, karena sistem pencatatannya masih sederhana.

#### E. Faktor Teknologi

Teknologi merupakan salah satu fungsi yang memegang peranan penting dalam perkembangan industri suatu perusahaan. Perkembangan teknologi yang semakin meningkat menuntut para produsen untuk senantiasa *update* informasi tentang teknologi bahkan mengadopsi perkembangan teknologi dalam proses produksi. Selain itu diperlukan pula inovasi sebagai salah satu kunci dalam memenangkan persaingan meliputi teknologi komunikasi, transportasi, serta pengolahan dan pengemasan.

Kemajuan teknologi komunikasi telah terbukti membantu dalam memperlancar proses jual beli produk dari produsen ke distributor atau konsumen. Penggunaan teknologi terwujud dalam penggunaan telepon ataupun media sosial dalam proses transaksi. Hal ini menyebabkan komunikasi yang dilakukan dapat berjalan efektif dan efisien. Baik bagi pelanggan maupun dengan pemasok selain itu juga pemanfaatan teknologi produksi untuk pembuatan produk olahan belimbing manis sangat membantu perusahaan dalam meraih kemajuan.

#### F. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Setelah melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal perusahaan, langkah selanjutnya adalah memberikan bobot dan rating pada masing-masing faktor kunci yang telah didapat tersebut. Pembobotan dilakukan berdasarkan pada tingkat kepentingan dari faktor-faktor kunci yang telah diidentifikasi. Sementara rating disusun untuk mengetahui apakah kekuatan merupakan kekuatan besar perusahaan atau bukan, dan kelemahan utama atau bukan. Hasil analisis faktor internal perusahaan melalui matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Hasil Analisis Faktor Penentu Internal dengan Menggunakan Matriks IFE pada CV Vita Angkasa Jaya.

| <b>Ket</b>                       | <b>Faktor Internal</b>                             | <b>Nilai</b> | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Skor</b> |
|----------------------------------|--|--------------|--------------|---------------|-------------|
| Kekuatan<br>( <i>Strength</i> )  | Harga lebih murah                                  | 3            | 0.06         | 3             | 0.17        |
|                                  | Kualitas bagus karena<br>buatan sendiri            | 8            | 0.15         | 4             | 0.62        |
|                                  | Lokasi strategis                                   | 9            | 0.17         | 4             | 0.70        |
|                                  | Produk khas  | 5            | 0.09         | 3             | 0.29        |
|                                  | Pengalaman usaha                                   | 6            | 0.11         | 3             | 0.35        |
| <b>Total Kekuatan</b>            |  |              |              |               | <b>2.16</b> |
| Kelemahan<br>( <i>Weakness</i> ) | Produksi masih fluktuatif                          | 1            | 0.02         | 2             | 0.04        |
|                                  | Daya tahan   | 3            | 0.06         | 2             | 0.11        |
|                                  | Teknologi sederhana                                | 4            | 0.08         | 1             | 0.08        |
|                                  | Tempat produksi masih<br>menjadi satu dengan rumah | 2            | 0.04         | 1             | 0.04        |
|                                  | Keterbatasan modal                                 | 2            | 0.04         | 3             | 0.11        |
|                                  | Administrasi belum berjalan<br>optimal             | 8            | 0.15         | 1             | 0.15        |
| <b>Total Kelemahan</b>           |  |              |              |               | <b>0.55</b> |
| <b>Total</b>                     |  | <b>51</b>    | <b>1</b>     | <b>2.7</b>    |             |

Berdasarkan hasil dari matriks IFE pada Tabel 17 diketahui nilai total kekuatan adalah 2,16, sedangkan nilai total kelemahan adalah 0,55. Sehingga didapat total skor internal adalah 2,7. Hal ini menunjukkan bahwa posisi strategis perusahaan berada pada kondisi sedang atau rata-rata. Dari Tabel 17 juga dapat dijelaskan faktor kekuatan dan kelemahan dari skor tertinggi ke terendah. Berikut penjelasan mengapa faktor tersebut termasuk ke dalam faktor strategis internal.

#### 1. Kekuatan (*Strength*)

##### a. Lokasi Strategis (skor 0,7)

Lokasi usaha terletak di kelurahan Karangsari, kota Blitar. Merupakan salah satu sentra belimbing manis di kota Blitar, yang bahkan sudah terkenal dengan varietas belimbing merah Karangsari. Mengingat perusahaan adalah agroindustri yang bergerak di bidang pengolahan belimbing, lokasi tersebut begitu memudahkan perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku produksi. Selain itu kelurahan Karangsari yang dekat dengan pusat kota Blitar memudahkan perusahaan untuk menjangkau konsumen, begitupula sebaliknya. Berikut ditunjukkan dalam Tabel 18 produksi Belimbing di wilayah Kota Blitar per Kecamatan.

Tabel 18. Produksi Belimbing Manis Kota Blitar per Kecamatan Tahun 2014.

| Kecamatan     | Produksi (kw) |       |           |        |        |
|---------------|---------------|-------|-----------|--------|--------|
|               | Sawo          | Salak | Belimbing | Durian | Jambu  |
| Sukorejo      | 16,60         | 19,35 | 4.621,75  | 40,50  | 32,56  |
| Kepanjenkidul | 82,60         | -     | 94,24     | 37,95  | 180,56 |
| Sananwetan    | 44,45         | 51,00 | 1.494.73  | 20,00  | 180,19 |

Sumber : Dinas Pertanian Kota Blitar, 2014.

b. Kualitas Bagus (skor 0,62)

Sebagai produsen dalam hal makanan minuman dari buah belimbing, CV Vita Angkasa Jaya cukup memperhatikan kualitas dari barang yang di produksi. Terbukti dengan sudah didapatnya sertifikat halal dari MUI dan BPOM. Berbeda bila dibandingkan pesaing yang masih mendapat sertifikat MUI. Hal ini karena CV Vita Angkasa Jaya didukung dengan peran manajer yang terlibat langsung dalam pengawasan dan kontrol produksi. Selain itu dukungan bahan baku dalam hal ini buah belimbing yang melimpah dengan kualitas yang bagus di sekitar lokasi turut memberikan andil dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Selain dari sisi bahan baku, meski dalam teknologi produksi perusahaan masih menggunakan alat-alat sederhana namun dengan penerapan SOP dan kontrol yang baik terbukti mampu menjaga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

c. Pengalaman Usaha (skor 0,35)

Sebagai salah satu agroindustri terbesar di kelurahan Karang Sari, CV Vita Angkasa Jaya memiliki pengalaman yang tidak sebentar di bidang produksi belimbing. Berdiri sejak tahun 2005 sebagai tengkulak belimbing di Karang Sari dan terus berkembang hingga menjadi agroindustri sejak tahun 2010 hingga sekarang. Menjadikan CV Vita Angkasa Jaya terus berupaya menjadi yang terbaik dalam lingkup persaingan industri sejenis di kawasan tersebut. Terbukti dengan pangsa pasar yang tidak hanya tersebar di wilayah Jawa Timur namun juga sudah mencapai Jawa tengah hingga ke Jawa Barat, yang terus berkembang sampai sekarang. Beragam produk inovasi belimbing juga terus diciptakan oleh perusahaan demi mengikuti selera masyarakat. Kemampuan yang didapat dari pengalaman usaha yang tidak sebentar menjadi bekal berharga yang tak dimiliki oleh individu lain. Sehingga CV Vita Angkasa Jaya mampu bertahan dan terus berkembang hingga sekarang.

d. Produk Khas (skor 0,29)

Belimbing manis di Karang Sari terkenal dengan nama 'Belimbing Merah Karang Sari' yang sudah diakui bahkan dalam skala nasional. Rasa manis dari buah belimbing khas Karang Sari ini menjadi primadona tersendiri bagi masyarakat yang menjadi konsumennya. Begitu pula ketika belimbing manis Karang Sari ini diolah menjadi produk olahan, seperti sirup dan manisan. Rasa khas yang tidak didapat dari belimbing manis varietas lain menjadikan produk olahan belimbing manis Karang Sari ini menjadi primadona tersendiri bagi pelanggannya.

e. Harga Lebih Murah (skor 0,17)

Dalam upaya memasarkan produknya, CV Vita Angkasa Jaya memberikan harga yang relatif murah dibandingkan produk sejenis dari perusahaan pesaing. Dengan banderol Rp 15.000,00 per kemasan, maka produk CV Vita Angkasa Jaya lebih murah dibanding produk pesaing yang bisa mencapai harga Rp 20.000,00 per kemasannya. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dan menarik minat konsumen potensial untuk membeli produk perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

a. Administrasi (skor 0,15)

Dalam pelaksanaan operasional perusahaan, kegiatan administrasi dan keuangan merupakan hal mutlak yang harus ada di dalam setiap perusahaan. Bukan hanya sebagai data di masa depan namun juga sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam beroperasi. Namun hal ini rupanya masih menjadi kelemahan tersendiri di CV Vita Angkasa Jaya, dimana kegiatan administrasi perusahaan yang masih belum berjalan optimal. Disebabkan karena kurangnya kepercayaan pemilik dalam mendelegasikan tugas-tugas terkait keuangan dan administrasi kepada bawahannya. Hal ini disebabkan karena pimpinan berpendapat bahwa kualitas SDM yang dimiliki belum cukup mumpuni bila diserahkan tanggung jawab langsung terkait administrasi dan keuangan sehingga masih harus dilakukan kontrol secara langsung.

b. Daya Tahan (skor 0,11)

Sebagai perusahaan yang memiliki komitmen untuk menjaga kualitas produknya. CV Vita Angkasa Jaya terus berupaya menjaga kealamian dari bahan baku yang mereka gunakan dalam kegiatan produksi. Namun penggunaan produk yang menggunakan bahan-bahan alami ternyata memberikan dampak kepada produk yang dihasilkan perusahaan, terutama dari sisi daya tahan. Secara umum penggunaan bahan-bahan alami memang lebih sehat, namun masih kalah dari segi umur simpan produk bila dibandingkan dengan produk yang menggunakan bahan-bahan sintetis untuk menambah usia produk.

c. Keterbatasan Modal (0,11)

Modal merupakan salah satu hal penting dalam mendirikan sebuah usaha. Modal bisa berasal dari personal maupun dari pinjaman pihak diluar perusahaan. CV Vita Angkasa Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergantung terhadap modal dari pemilik/personal. Namun sebagaimana umumnya, modal yang berasal dari personal kebanyakan adalah terbatas. Hanya di saat-saat tertentu saja melakukan pinjaman dari pihak luar perusahaan dalam rangka pengembangan usahanya. Peminjaman dilakukan kepada badan-badan yang menyediakan jasa peminjaman seperti bank BPN dan BRI. Peminjaman hanya dilakukan jika pemilik merasa hal tersebut sedang sangat diperlukan oleh perusahaan.

d. Teknologi Sederhana (skor 0,08)

Teknologi merupakan salah satu unsur penting dalam upaya menjaga kegiatan operasional dan produksi perusahaan. Terlebih di era globalisasi seperti sekarang, kecepatan dan efisiensi dalam produksi mutlak diperlukan demi menjaga daya saing perusahaan. Namun hal ini masih menjadi kelemahan di CV Vita Angkasa Jaya, dimana teknologi yang digunakan masih sederhana. Penggunaan teknologi pabrikan diharapkan dapat menunjang kegiatan operasional dan produksi perusahaan.

e. Tempat Produksi Menjadi Satu dengan Rumah (0,04)

Tempat produksi merupakan tempat dimana berlangsungnya kegiatan produksi. Tempat ini haruslah steril demi menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Di CV Vita Angkasa Jaya tempat produksi masih menjadi satu

dengan rumah, dimana segala aktivitas rumah tangga dan produksi bisa berlangsung secara bersamaan. Padahal terdapat aturan dalam perusahaan yang diharuskan menjaga tempat produksi untuk tetap steril terutama dari anak-anak ataupun pihak luar. Sehingga dalam pelaksanaan usahanya antara rumah tangga dan rumah harus dipisahkan demi menjaga kenyamanan antara kegiatan usaha dan rumah tangga.

f. Produksi Masih Fluktuatif (0,04)

Terletak dekat dengan sentra produksi belimbing manis rupanya tidak menjamin produksi dapat berjalan optimal. Hal ini disebabkan pengaruh musim pada tanaman belimbing yang terkadang menyebabkan produksi belimbing menurun, hal ini dapat berdampak kepada sektor produksi olahan belimbing. Selain dari sisi bahan baku, dari sisi permintaan pun dapat mempengaruhi dimana permintaan akan belimbing segar terkadang tinggi dan perusahaan lebih memilih untuk menjual belimbing dalam bentuk segar demi menjaga kepuasan konsumen. Hal inipun dapat menyebabkan produksi produk olahan belimbing menjadi terkendala.

### 5.2.3 Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal yang dianalisis berupa lingkungan makro dan lingkungan industri perusahaan.

#### A. Lingkungan Makro

Lingkungan makro perusahaan adalah lingkungan yang berada diluar jangkauan perusahaan namun memiliki pengaruh yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung maupun tidak langsung. Sebaliknya umumnya perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk memengaruhi lingkungan tersebut. Faktor-faktor yang termasuk kedalam lingkungan makro adalah faktor demografi, faktor ekonomi, faktor politik pemerintah hukum, faktor sosial budaya lingkungan dan teknologi.

##### 1. Faktor Demografi

Seiring peningkatan jumlah penduduk, kebutuhan masyarakat akan pangan semakin meningkat. Hal ini ditandai dengan permintaan akan bahan pangan yang cenderung meningkat setiap tahun. Dalam ekonomi makro lingkungan

demografi yang menjadi kekuatan adalah populasi, meliputi pertumbuhan penduduk, distribusi umur, tingkat pendidikan, pola rumah tangga dan lain-lain. Sebagai perusahaan yang baik, populasi haruslah diperhatikan. Karena masyarakat lah yang membentuk pasar. Berikut ditunjukkan jumlah penduduk beberapa provinsi di Pulau Jawa dalam Tabel 19.

Tabel 19. Penduduk Indonesia Menurut Provinsi 1971, 1980, 1990, 1995, 2000 dan 2010.

| Provinsi    | Tahun      |            |            |            |            |            |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|             | 1971       | 1980       | 1990       | 1995       | 2000       | 2010       |
| Jawa Barat  | 21.623.529 | 27.453.525 | 35.384.352 | 39.206.787 | 35.729.537 | 43.053.732 |
| Jawa Tengah | 21.877.136 | 25.372.889 | 28.520.643 | 29.653.266 | 31.228.940 | 32.382.657 |
| Jawa Timur  | 25.516.999 | 29.188.852 | 32.503.991 | 33.844.002 | 34.783.640 | 37.476.757 |

Sumber : BPS, Sensus Penduduk 1971, 1980, 1990, 2000 dan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 1995.

Catatan : Termasuk Penghuni Tidak Tetap (Tuna Wisma, Pelaut, Rumah Perahu, dan Penduduk Ulang-alik/Ngelaju)

## 2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi di tempat dimana perusahaan beroperasi. Oleh karenanya perusahaan haruslah mempertimbangkan aspek dan kondisi ekonomi yang sedang berjalan di lingkungan operasinya untuk mempertimbangkan strategi terbaik. Faktor ekonomi yang berpengaruh diantaranya adalah tahapan siklus bisnis, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, ketersediaan kredit secara umum, *disposable income*, pola konsumsi, laju inflasi, faktor-faktor impor/ekspor, tingkat pajak, fluktuasi harga, pertumbuhan PNB dan sebagainya. Di lingkungan CV Vita Angkasa Jaya sendiri pengaruh ekonomi dapat berdampak langsung kepada konsumen dalam hal upah dan daya beli. Hal ini secara langsung dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan.

## 3. Faktor Sosial Budaya dan Lingkungan

Pada dasarnya faktor sosial, budaya dan lingkungan membentuk cara hidup, pekerjaan, produksi dan pola konsumsi masyarakat. Kecenderungan baru dapat menciptakan tipe konsumsi yang berbeda. Konsekuensinya adalah adanya perbedaan akan kebutuhan produk, jasa dan energi.

Faktor sosial yang memiliki pengaruh kepada perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup di lingkungan eksternal perusahaan. Sedangkan gaya hidup dipengaruhi oleh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Perubahan sikap sosial sebagai akibat adanya proses penyesuaian diri terhadap lingkungan akan menyebabkan perubahan pada keinginan, kebutuhan dan permintaan. Hal ini tentu dapat membuat tren konsumsi masyarakat berubah. Di era globalisasi seperti sekarang, aneka macam olahan buah telah banyak membanjiri pasar. Hal ini tentu menyebabkan konsumen harus pandai-pandai memilih produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan namun juga sesuai dengan kebutuhan mereka.

#### 4. Faktor Politik Pemerintah dan Hukum

Didalam lingkungan eksternal perusahaan terdapat ketergantungan antara ekonomi, pasar, pemerintah dan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi harus memikirkan kemungkinan dampak variabel politik pada perumusan dan implementasi strategi. Pemerintah memegang peranan penting sebagai regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja dan organisasi pelanggan utama. Peran tersebut menjadikan faktor politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi faktor peluang dan ancaman kunci bagi organisasi besar maupun kecil. Sebagai regulator pemerintah memegang peranan penting dalam membuat aturan terkait pendirian usaha, sertifikasi produk dan pelatihan agroindustri di wilayah Karang Sari.

#### 5. Faktor Alam

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan produk pertanian, faktor alam tentu memegang peranan penting dalam menjaga kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku saat ini CV Vita Angkasa Jaya mengandalkan produksi belimbing dari petani sekitar lokasi dan dari hasil produksi sendiri sebagai sumber bahan baku utama. Namun seperti halnya produk pertanian lain belimbing memiliki karakteristik yang tergantung musim. Dimana saat pohon belimbing berbunga, pengaruh angin dan hujan dapat membuat bunga rontok atau gugur, hal ini dapat menurunkan produksi pohon tersebut. Bahkan dalam beberapa kasus yang

dialami petani belimbing Karang Sari pengaruh angin dan hujan dalam tingkat tertentu dapat menyebabkan pohon tersebut gagal berbuah.

## B. Lingkungan Industri

### 1. Persaingan dalam Industri

Persaingan dalam industri merupakan hal yang biasa terjadi. Namun hal ini dapat mempengaruhi kebijakan dan kinerja dari suatu perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara persaingan antara industri pengolahan belimbing manis di wilayah Karang Sari dapat mempengaruhi kelangsungan produksi suatu perusahaan. Keberadaan pesaing meskipun dalam skala kecil dapat mengurangi pangsa pasar yang ada. Dalam menghadapi pesaing usaha yang ada, baik lokal maupun di luar wilayah CV Vita Angkasa Jaya menerapkan beberapa strategi. Diantaranya adalah dengan menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen melalui konsistensi kualitas dan pelayanan yang baik terhadap konsumen.

### 2. Saluran Distribusi

Salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja perusahaan adalah saluran distribusi yang dapat diandalkan. Distribusi yang baik mampu menjamin tercapainya produk dari produsen kepada pelanggan. Dalam menilai kinerja dari saluran distribusi dapat dilihat dari tenaga distribusi yang handal yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Kegiatan distribusi di CV Vita Angkasa Jaya sendiri terbagi menjadi dua, yakni distribusi langsung kepada konsumen dan distribusi melalui distributor. Kegiatan distribusi didukung langsung oleh tenaga kerja dan prasarana yang dimiliki perusahaan. Namun untuk distribusi jarak jauh seperti Jawa Barat misalnya, distribusi menggunakan truk ekspedisi.

## C. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Hasil identifikasi menggunakan matriks EFE didapati bahwa faktor eksternal ada 11 faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Hasil penilaian bobot, rating dan skor masing-masing faktor selengkapnya disajikan dalam Tabel 20.

Tabel 20. Hasil Analisis Faktor Eksternal dengan Menggunakan Matriks EFE pada CV Vita Angkasa Jaya.

| <b>Ket</b>                       | <b>Faktor Eksternal</b>                       | <b>Nilai</b> | <b>Bobot</b> | <b>Rating</b> | <b>Skor</b> |
|----------------------------------|---|--------------|--------------|---------------|-------------|
| <i>Peluang<br/>(Opportunity)</i> | Respon masyarakat baik                        | 5            | 0.08         | 3             | 0.26        |
|                                  | Sebagai produk unggulan Blitar                | 6            | 0.10         | 3             | 0.31        |
|                                  | Perhatian pemerintah                          | 7            | 0.12         | 4             | 0.49        |
|                                  | Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA)      | 1            | 0.01         | 2             | 0.03        |
|                                  | Potensi pasar lokal besar                     | 7            | 0.12         | 2             | 0.24        |
|                                  | Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi | 4            | 0.07         | 1             | 0.07        |
|                                  | <b>Total Peluang</b>                          |              |              |               |             |
| <i>Ancaman<br/>(Threats)</i>     | Persaingan pasar                              | 4            | 0.07         | 3             | 0.21        |
|                                  | Musim tidak menentu                           | 7            | 0.12         | 3             | 0.36        |
|                                  | Pupuk subsidi dibatasi                        | 9            | 0.15         | 1             | 0.15        |
|                                  | Permintaan terkadang fluktuatif               | 6            | 0.10         | 3             | 0.31        |
|                                  | Saluran distribusi belum jelas                | 1            | 0.01         | 3             | 0.052       |
|                                  | <b>Total Ancaman</b>                          |              |              |               |             |
| <b>Total</b>                     |   | <b>57</b>    | <b>1</b>     |               | <b>2.52</b> |

Berdasarkan matriks EFE yang disajikan diatas diketahui nilai total peluang adalah 1,42 dan ancaman adalah 1,1. Sehingga didapat total skor eksternal 2,52. Hal ini menunjukkan CV Vita Angkasa Jaya berada pada posisi sedang atau rata-rata. Dari Tabel 20 juga dapat diketahui faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi CV Vita Angkasa Jaya berdasarkan nilai skor yang didapat, dan alasan mengapa faktor-faktor tersebut diperlukan.

#### 1. Peluang (*Opportunity*)

##### a. Perhatian Pemerintah (skor 0,49)

Pemerintah sebagai regulator, pembuat undang-undang maupun sarana prasarana dalam kegiatan agroindustri belimbing di kawasan Karang Sari, memiliki wewenang dalam pengembangan sentra belimbing di kawasan Karang Sari. Pemerintah dalam hal ini pemerintah kota Blitar, amat mendukung terciptanya kawasan Karang Sari sebagai sentra belimbing manis, serta pusat pengembangan agroindustri dan agrowisata belimbing manis di kota Blitar. Dukungan dari pemerintah tersebut diwujudkan dalam bentuk pemberdayaan, pelatihan, bantuan baik berupa modal maupun alat-alat produksi, serta

pengenalan pada saluran pemasaran. Hal ini menjadi peluang yang amat penting bagi perusahaan demi mendukung pengembangan usaha kedepannya.

b. Sebagai Produk Unggulan Blitar (skor 0,31)

Karangsari dikenal sebagai sentra belimbing, dengan varietas 'Belimbing Merah Karangsari' yang sudah dikenal luas oleh masyarakat. Sebagai produk olahan khas Karangsari, produk olahan belimbing manis Karangsari dengan dukungan dari pemerintah memiliki peluang sebagai produk unggulan kota Blitar. Sebagaimana kota Batu dengan produk unggulan olahan sari apelnnya.

c. Respon Masyarakat Baik (skor 0,26)

Sebagai produk khas Karangsari yang sudah dikenali rasa dan kualitasnya, produk olahan belimbing manis ini rupanya mampu menarik minat masyarakat. Terbukti dengan respon masyarakat yang cukup baik akan produk-produk olahan belimbing Karangsari ini. Berdasarkan wawancara permintaan dari berbagai kota di luar Jawa Timur terus berdatangan. Hal ini menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap aneka olahan Belimbing Karangsari ini terus meningkat.

d. Potensi Pasar Lokal Besar (skor 0,24)

Seiring dengan peningkatan jumlah penduduk, permintaan kebutuhan akan pangan terus meningkat. Hal ini tentu semakin membuka peluang akan pangsa pasar bagi produk olahan belimbing manis Karangsari untuk meraih pangsa pasar yang ada. Berdasarkan wawancara hal ini ditunjukkan dengan permintaan dari berbagai kota di Jawa Timur dan kota lain yang terus berdatangan.

e. Adanya Agrowisata Belimbing di Sekitar Lokasi (skor 0,07)

Agrowisata belimbing di kelurahan Karangsari memang merupakan hal yang masih baru, namun minat masyarakat untuk berkunjung menikmati agrowisata belimbing tersebut amat baik. Hal ini tentu menjadi peluang bagi CV Vita Angkasa Jaya untuk mengenalkan produk olahan belimbing manis kepada masyarakat melalui kerjasama dengan agrowisata tersebut.

f. Potensi Pasar Ekspor (MEA) (skor 0,03)

Dengan dibukanya MEA pada akhir tahun 2015, berarti bahwa persaingan antara para pelaku pasar di kawasan ASEAN sudah hampir tidak memiliki batasan lagi. Hal ini tentu menjadi peluang sekaligus ancaman bagi industri-industri di kawasan ASEAN. Namun dengan inovasi dan strategi yang tepat,

MEA adalah peluang besar bagi para pelaku pasar. Dengan dukungan pemerintah terutama kepada agroindustri belimbing manis di kawasan Karangsari, pangsa pasar yang begitu luas dari wilayah ASEAN bukanlah hal yang mustahil untuk dicapai.

## 2. Ancaman (*Threats*)

### a. Musim tak Menentu (skor 0,36)

Sebagai produk pertanian, hasil produksi belimbing manis sangat ditentukan oleh faktor alam. Dengan banyaknya anomali atau perubahan cuaca tak menentu yang melanda kawasan Indonesia baru-baru ini, seperti angin muson, *el nino* maupun *equinox* tentu menyebabkan situasi yang kurang menguntungkan bagi pelaku usahatani belimbing manis. Hal ini berlaku pula pada pelaku usahatani belimbing manis di kawasan Karangsari. Dampak perubahan iklim akan menciptakan situasi produksi yang berfluktuasi pada tanaman belimbing manis, meski belimbing merupakan tanaman tahunan yang dapat berbuah hampir di sepanjang tahun.

### b. Permintaan Fluktuatif (skor 0,31)

Bertambahnya penduduk normalnya akan meningkatkan pula permintaan akan kebutuhan pangan, namun dalam hal ini tidak selalu terjadi kepada barang pangan substitusi. Dengan beragamnya produk olahan dari berbagai buah yang beredar di masyarakat membuat masyarakat memiliki banyak pilihan untuk memenuhi kebutuhan akan barang substitusinya. Seperti halnya produk olahan belimbing manis ini. Permintaan akan cenderung naik ketika mendekati hari-hari besar keagamaan, ataupun hari-hari yang dianggap baik seperti hari pernikahan dan lain-lain.

### c. Persaingan Pasar (skor 0,21)

Sebagai pelaku industri, persaingan adalah hal yang wajar dalam rangka memenangkan hati konsumen. Di kawasan Karangsari sendiri ada kurang lebih empat agroindustri yang bergerak dalam bidang pengolahan buah belimbing manis. Hal ini tentu menjadi tantangan bagi para pelaku agroindustri untuk terus berinovasi dalam rangka memenangkan pangsa pasar.

d. Pupuk Subsidi Dibatasi (skor 0,16)

Sebagai produk pertanian, belimbing memerlukan pupuk dalam rangka untuk mempertahankan kualitas dan kuantitas produksi. Namun kendalanya, keterbatasan jumlah pupuk subsidi rupanya menjadi ancaman serius bagi kelangsungan produksi belimbing manis di kawasan Karang Sari. Kelangkaan atau kesulitan akses terhadap pupuk subsidi dapat menyebabkan harga belimbing manis melambung tinggi. Hal ini tentu menjadi kendala besar bagi para pelaku industri pengolahan belimbing.

e. Saluran Distribusi Belum Jelas (0,05)

Saluran distribusi merupakan salah satu unsur penting dalam pemasaran. Distribusi memegang peranan dalam penyaluran barang dari produsen kepada konsumen. Ketidakjelasan dalam saluran distribusi dapat menyebabkan kendala dalam penyaluran barang dari produsen kepada konsumen, dan hal ini dapat berdampak langsung kepada pemasukan perusahaan. Kendala dalam distribusi yang dialami perusahaan adalah masih belum adanya kontrak kerjasama yang jelas dengan pemasok terutama tempat wisata, dimana hal ini menyulitkan perusahaan dalam bagi hasil dikemudian hari.

#### **5.2.4 Analisis Matriks IE dan Analisis SWOT**

Analisis matriks IE atau matriks internal-eksternal digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan yang didasarkan kepada analisis nilai total skor faktor internal-eksternal pada matriks IFE dan EFE pada perusahaan. Sedangkan analisis SWOT digunakan untuk memberikan nilai alternatif strategi manakah yang paling sesuai dalam membuat keputusan berdasarkan faktor internal dan eksternal yang terdapat di dalam perusahaan melalui analisis internal-eksternal.

### 5.2.4.1 Analisis Internal-Eksternal (IE)

**Skor IFE 2,7**

|                             |      |        |      |      |           |      |       |      |
|-----------------------------|------|--------|------|------|-----------|------|-------|------|
|                             |      | 4.00   | Kuat | 3.00 | Rata-rata | 2.00 | Lemah | 1.00 |
| <b>Skor EFE</b><br><br>2,52 | 4.00 | Tinggi | I    | II   | III       |      |       |      |
|                             | 3.00 | Sedang | IV   | V    | VI        |      |       |      |
|                             | 2.00 | Lemah  |      |      |           |      |       |      |
|                             | 1.00 |        | VII  | VIII | IX        |      |       |      |

Gambar 8. Matriks Internal-Eksternal CV Vita Angkasa Jaya.

Analisis menggunakan matriks IE atau internal-eksternal didapat berdasarkan data yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE sebelumnya. Untuk matriks IE berdasarkan data pada matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada Gambar 8. Nilai rata-rata matriks IFE yang didapat dari perusahaan adalah sebesar 2,7. Hal ini menandakan bahwa CV Vita Angkasa Jaya berada pada kondisi internal di atas rata-rata. Sementara nilai rata-rata matriks EFE yang didapat dari perusahaan adalah sebesar 2,52. Menunjukkan bahwa respon yang diberikan terhadap lingkungan eksternal perusahaan seperti memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman tergolong cukup baik. Total skor yang didapat berdasarkan analisis menggunakan matriks IFE dan EFE dipetakan kedalam matriks IE, menunjukkan bahwa posisi CV Vita Angkasa Jaya berada dalam kuadran 5 yaitu pada posisi *Growth and Stability*. Menurut David (2006) hal ini berarti strategi terbaik untuk diimplementasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan melalui peningkatan promosi produk ke area pasar yang lebih luas. Seperti ke swalayan atau *departement store* dan melalui media online. Hal ini disebabkan perkembangan teknologi telah begitu meluas sehingga hampir semua kalangan masyarakat memiliki akses dan

melakukan sebagian aktifitas melalui media online. Sementara pengembangan produk dapat dilakukan dengan perbaikan sarana prasana pengolahan, standarisasi produk, sortasi maupun melalui kemasan produk.

#### **5.2.4.2 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)**

##### **A. Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)**

Strategi ini adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengambil atau memanfaatkan peluang. Dilakukan dengan pemasaran melalui media online. Dengan demikian akan memperbaiki kualitas dan jaringan distribusi yang selama ini belum berjalan optimal. Sekarang era kemajuan teknologi sudah begitu menjamur di kalangan masyarakat, hampir semua kalangan memiliki akses ke internet, sehingga hal ini merupakan peluang yang harus dimanfaatkan sebesar-besarnya oleh perusahaan untuk mengenalkan dan memasarkan produk melalui jaringan online. Selama ini memang pemasaran melalui media online sudah dilakukan namun belum begitu intensif dilakukan. Namun sudah terbukti bahwa penjualan melalui media online mampu meningkatkan penjualan perusahaan. Dengan pemasaran melalui media online diharapkan mampu untuk semakin memperluas pangsa pasar dan jangkauan pemasaran yang dimiliki perusahaan, selain itu juga mampu untuk menjamin adanya konsumen. Sehingga dapat menjamin perkembangan perusahaan.

Kedua adalah memanfaatkan agrowisata belimbing yang baru didirikan di Karang Sari sebagai saluran pemasaran sekaligus sarana pengenalan produk olahan belimbing manis kepada masyarakat luas. Agrowisata di kawasan Karang Sari memang baru berdiri, namun terbukti cukup mampu menarik minat masyarakat bukan hanya dari kawasan Blitar namun juga dari kawasan luar kota Blitar bahkan hingga ke Jawa Barat. Hal ini membuktikan bahwa kawasan agrowisata memiliki daya tarik tersendiri bagi masyarakat, sehingga perusahaan yang terletak tidak jauh dari kawasan Agrowisata dapat melakukan kerjasama dengan Agrowisata tersebut dalam mengenalkan aneka produk belimbing manis khas Karang Sari.

##### **B. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)**

Strategi ini adalah strategi yang memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan. Seperti meningkatkan partisipasi dalam

pelatihan maupun pemberdayaan yang dilakukan pemerintah kota Blitar kepada para pelaku industri di kawasan Karang Sari, khususnya pengolahan belimbing manis. Selama ini memang perusahaan cukup aktif dalam mengikuti program pelatihan dan pemberdayaan yang diadakan pemerintah kota Blitar, hanya ketika pemilik memiliki kesibukan lain saja yang mengharuskan untuk tidak hadir dalam program. Namun untuk implementasi masih belum dilakukan secara optimal. Hal ini tentu menyebabkan adopsi informasi dari pemerintah ke perusahaan terhambat dan belum berjalan optimal. Untuk meminimalisir hal tersebut perusahaan haruslah berupaya mengimplementasikan informasi dari pelatihan ataupun program yang dilakukan pemerintah kota dalam rangka pengembangan usaha demi tercapainya agroindustri belimbing yang maju dan mampu terus berkembang mengikuti perkembangan jaman.

Kedua adalah membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga. Hal ini dilakukan untuk menjaga kebersihan dan kerapian tempat produksi. Karena tempat produksi yang menyatu dengan rumah tangga dapat memberikan masalah-masalah terkait dengan kebersihan dan kerapian. Tempat produksi sebagai tempat pengolahan dan produksi produk tentu diharapkan mampu mencerminkan kualitas dari produk yang diciptakan, sehingga haruslah tetap menjaga kebersihan dan kerapian tempat produksi. Dengan tempat produksi yang terpisah dengan rumah diharapkan mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas produk.

### C. Strategi S-T (*Strength-Threats*)

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada. Dapat dilakukan dengan peningkatan promosi produk, baik melalui online, mulut ke mulut, brosur ataupun melalui pameran-pameran yang diadakan oleh pemerintah kota Blitar. Dengan peningkatan promosi ini diharapkan pula dapat menarik distributor baru yang dianggap potensial untuk bekerjasama dengan perusahaan dalam pemasaran produk olahan belimbing manis.

Kedua adalah peningkatan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi. Hal ini dilakukan untuk menjaga kontinuitas pasokan bahan baku ketika terjadi situasi sulit, seperti musim yang tidak menentu dan pupuk subsidi yang sulit didapat. Dengan menjalin hubungan yang lebih baik akan dapat

membangun pula rasa kepercayaan antara perusahaan dan petani sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan.

#### D. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah memperbaiki manajemen internal perusahaan. Manajemen internal merupakan salah satu unsur penting dalam menjaga eksistensi perusahaan, dan bagaimana menjaga perusahaan agar bisa tetap berkembang. Perbaikan dari sisi manajemen internal dapat dilakukan dengan evaluasi rutin yang diadakan di perusahaan sehingga dapat diketahui apa yang masih harus dibenahi dalam manajemen internal perusahaan. Dengan pembenahan di sektor manajemen internal perusahaan diharapkan mampu untuk meminimalisir kelemahan dan mengatasi ancaman dari luar perusahaan. Selain itu dengan memperbaiki sistem struktural organisasi dan SOP perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja yang profesional sehingga membantu pengaturan dalam pengoperasian perusahaan. Kinerja yang profesional diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas dan standar mutu produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk lebih jelasnya analisis menggunakan matriks SWOT di CV Vita Angkasa Jaya dapat dilihat pada Gambar 9.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Internal</b><br><br><br><br><br><br><br><b>Eksternal</b>   | <b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b><br><br>S1 Harga lebih murah<br>S2 Kualitas bagus karena buatan sendiri<br>S3 Lokasi strategis<br>S4 Produk khas<br>S5 Pengalaman usaha   | <b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b><br><br>W1 Produksi masih fluktuatif<br>W2 Daya tahan<br>W3 Teknologi sederhana<br>W4 Tempat produksi masih menjadi satu dengan rumah<br>W5 Keterbatasan modal<br>W6 Administrasi belum berjalan optimal  |
| <b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b><br><br>O1 Respon masyarakat baik<br>O2 Sebagai produk unggulan Blitar<br>O3 Perhatian pemerintah<br>O4 Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA)<br>O5 Potensi pasar lokal besar<br>O6 Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi | <b>Strategi SO</b><br><br>1. Pengembangan jaringan pemasaran melalui media online (S1, S2, S4, S5-O1, O2, O4, O5)<br>2. Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing (S3-O3, O6) | <b>Strategi WO</b><br><br>1. Meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang dilakukan pemerintah dan menerapkannya di perusahaan (W2, W3, W5, W6-O3)<br>2. Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga (W1, W4-O1, O2, O4, O5, O6) |
| <b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b><br><br>T1 Persaingan pasar<br>T2 Musim tidak menentu<br>T3 Pupuk subsidi dibatasi<br>T4 Permintaan pasar terkadang fluktuatif<br>T5 Saluran distribusi belum jelas  | <b>Strategi ST</b><br><br>1. Peningkatan promosi produk (S1, S2, S4, S5-T1, T2, T4, T5)<br>2. Peningkatan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi (S3-T3)  | <b>Strategi WT</b><br><br>1. Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan (W1, W2, W3, W5, W6-T1, T2, T3, T4, T5)   |

Gambar 9. Matriks Analisis SWOT pada CV Vita Angkasa Jaya.

### 5.2.5 Analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahap keputusan merupakan tahap formulasi strategi yang menentukan prioritas strategi. Pada tahap ini digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM untuk mengetahui prioritas strategi terbaik untuk diaplikasikan kepada perusahaan. Matriks QSPM menggunakan input dari tahapan sebelumnya, yakni berupa alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks IE dan SWOT. Selain itu

matriks QSPM juga menggunakan input dari matriks IFE dan EFE berupa faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang digunakan sebagai pertimbangan dalam penentuan prioritas strategi perusahaan.

Proses pemilihan proritas strategi dalam matriks QSPM dilakukan berdasarkan kesepakatan dengan *key informant* yang dijadikan narasumber utama dalam penelitian ini, yakni pemilik sekaligus direktur perusahaan. Seperti pada matriks IFE, EFE dan SWOT, penentuan prioritas pada matriks QSPM juga dilakukan menggunakan intuisi, pengetahuan, dan pengalaman narasumber sesuai dengan kondisi CV Vita Angkasa Jaya saat ini. Matriks QSPM untuk CV Vita Angkasa Jaya selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 21.

Berdasarkan analisis menggunakan matriks QSPM dapat dilihat prioritas strategi berdasarkan daya tarik yang ditunjukkan dengan nilai STAS (*Sum Total of Attractiveness Scores*). Strategi yang paling menarik ditunjukkan dengan nilai STAS paling tinggi. Berikut adalah alternatif strategi berdasarkan nilai STAS yang didapat dari perusahaan :

1. Pemasaran melalui media online (5,36)
2. Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing(5,34)
3. Meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang dilakukan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan (5,65)
4. Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga (5,91)
5. Peningkatan promosi produk (6,05)
6. Peningkatan hubungan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi (5,87)
7. Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan (6,72)

Matriks QSPM dibuat dengan menentukan kemenarikan relatif dari alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh CV Vita Angkasa Jaya. Perhitungan matriks QSPM dilakukan dengan mengalikan rata-rata bobot dari masing-masing faktor strategis internal maupun eksternal terhadap nilai daya tarik (AS), sehingga diperoleh nilai daya tarik total (TAS). Untuk selengkapnya dapat dilihat hasil analisis menggunakan Matriks QSPM di Tabel 21.

Tabel 21. Matriks QSPM CV Vita Angkasa Jaya.

|           | Faktor Kunci                                    | Bobot Skor | Alternatif Strategi |                |            |                |            |                |            |                |            |                |            |                |            |                |
|-----------|---|------------|---------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
|           |   |            | Strategi 1          |                | Strategi 2 |                | Strategi 3 |                | Strategi 4 |                | Strategi 5 |                | Strategi 6 |                | Strategi 7 |                |
|           |   |            | AS                  | TAS            | AS         | TAS            | AS         | TAS            | AS         | TAS            | AS         | TAS            | AS         | TAS            | AS         | TAS            |
| Kekuatan  | Harga lebih murah                               | 0.06122    | 4                   | 0.2449         | 3          | 0.18367        | 3          | 0.18367        | 2          | 0.12245        | 4          | 0.2449         | 3          | 0.18367        | 2          | 0.12245        |
|           | Kualitas bagus karena buatan sendiri            | 0.14286    | 4                   | 0.57143        | 3          | 0.42857        | 3          | 0.42857        | 4          | 0.57143        | 4          | 0.57143        | 3          | 0.42857        | 4          | 0.57143        |
|           | Lokasi strategis                                | 0.18367    | 3                   | 0.55102        | 3          | 0.55102        | 2          | 0.36735        | 4          | 0.73469        | 3          | 0.55102        | 4          | 0.73469        | 2          | 0.36735        |
|           | Produk khas                                     | 0.10204    | 3                   | 0.30612        | 3          | 0.30612        | 3          | 0.30612        | 3          | 0.30612        | 4          | 0.40816        | 3          | 0.30612        | 3          | 0.30612        |
|           | Pengalaman usaha                                | 0.10204    | 3                   | 0.30612        | 4          | 0.40816        | 3          | 0.30612        | 3          | 0.30612        | 4          | 0.40816        | 4          | 0.40816        | 4          | 0.40816        |
| Kelemahan | Produksi masih fluktuatif                       | 0.02041    | 3                   | 0.06122        | 4          | 0.08163        | 3          | 0.06122        | 4          | 0.08163        | 3          | 0.06122        | 4          | 0.08163        | 4          | 0.08163        |
|           | Daya tahan                                      | 0.06122    | 2                   | 0.12245        | 3          | 0.18367        | 3          | 0.18367        | 3          | 0.18367        | 2          | 0.12245        | 2          | 0.12245        | 4          | 0.2449         |
|           | Teknologi sederhana                             | 0.08163    | 1                   | 0.08163        | 1          | 0.08163        | 4          | 0.32653        | 3          | 0.2449         | 1          | 0.08163        | 2          | 0.16327        | 4          | 0.32653        |
|           | Tempat produksi masih menjadi satu dengan rumah | 0.04082    | 1                   | 0.04082        | 1          | 0.04082        | 1          | 0.04082        | 3          | 0.12245        | 2          | 0.08163        | 1          | 0.04082        | 3          | 0.12245        |
|           | Keterbatasan modal                              | 0.04082    | 1                   | 0.04082        | 1          | 0.04082        | 3          | 0.12245        | 2          | 0.08163        | 2          | 0.08163        | 2          | 0.08163        | 2          | 0.08163        |
|           | Administrasi belum berjalan optimal             | 0.16327    | 1                   | 0.16327        | 1          | 0.16327        | 3          | 0.4898         | 3          | 0.4898         | 1          | 0.16327        | 1          | 0.16327        | 4          | 0.65306        |
|           | Respon masyarakat baik                          | 0.08772    | 4                   | 0.35088        | 4          | 0.35088        | 3          | 0.26316        | 3          | 0.26316        | 4          | 0.35088        | 3          | 0.26316        | 3          | 0.26316        |
| Peluang   | Sebagai produk andalan khas Blitar              | 0.10526    | 4                   | 0.42105        | 4          | 0.42105        | 3          | 0.31579        | 4          | 0.42105        | 4          | 0.42105        | 4          | 0.42105        | 4          | 0.42105        |
|           | Perhatian pemerintah                            | 0.12281    | 4                   | 0.49123        | 4          | 0.49123        | 3          | 0.36842        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        |
|           | Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA)        | 0.01754    | 3                   | 0.05263        | 3          | 0.05263        | 2          | 0.03509        | 3          | 0.05263        | 3          | 0.05263        | 3          | 0.05263        | 3          | 0.05263        |
|           | Potensi pasar lokal besar                       | 0.12281    | 3                   | 0.36842        | 4          | 0.49123        | 3          | 0.36842        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        |
|           | Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi   | 0.07018    | 3                   | 0.21053        | 4          | 0.2807         | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        |
|           | Persaingan pasar                                | 0.07018    | 3                   | 0.21053        | 2          | 0.14035        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        | 3          | 0.21053        |
| Ancaman   | Musim tidak menentu                             | 0.12281    | 2                   | 0.24561        | 1          | 0.12281        | 3          | 0.36842        | 2          | 0.24561        | 3          | 0.36842        | 4          | 0.49123        | 4          | 0.49123        |
|           | Pupuk subsidi dibatasi                          | 0.15789    | 1                   | 0.15789        | 1          | 0.15789        | 2          | 0.31579        | 1          | 0.15789        | 2          | 0.31579        | 1          | 0.15789        | 2          | 0.31579        |
|           | Permintaan terkadang fluktuatif                 | 0.10526    | 3                   | 0.31579        | 3          | 0.31579        | 3          | 0.31579        | 1          | 0.10526        | 3          | 0.31579        | 3          | 0.31579        | 4          | 0.42105        |
|           | Saluran distribusi belum jelas                  | 0.01754    | 3                   | 0.05263        | 3          | 0.05263        | 4          | 0.07018        | 1          | 0.01754        | 3          | 0.05263        | 3          | 0.05263        | 4          | 0.07018        |
|           | <b>Total</b>                                    | <b>2</b>   | <b>59</b>           | <b>5.36699</b> | <b>60</b>  | <b>5.34658</b> | <b>63</b>  | <b>5.65843</b> | <b>63</b>  | <b>5.91156</b> | <b>66</b>  | <b>6.05621</b> | <b>64</b>  | <b>5.87218</b> | <b>74</b>  | <b>6.72431</b> |

Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks QSPM pada Tabel 21, telah diperoleh prioritas alternatif strategi sebagai berikut :

1. Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan (Nilai TAS : 6,72)

Dalam pelaksanaan usaha, manajemen internal perusahaan memegang peranan penting dalam menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Oleh sebab itu dalam rangka membangun usaha yang sehat tentunya adalah dengan jalan melakukan pembenahan dalam sektor manajemen internal perusahaan yang baik sehingga badan usaha dapat berjalan optimal.

Manajemen internal merupakan salah satu unsur penting dalam menjaga eksistensi perusahaan, dan bagaimana menjaga perusahaan agar bisa tetap berkembang. Perbaikan dari sisi manajemen internal dapat dilakukan dengan evaluasi rutin yang diadakan di perusahaan sehingga dapat diketahui apa yang masih harus dibenahi dalam manajemen internal perusahaan. Dengan pembenahan di sektor manajemen internal perusahaan diharapkan mampu untuk meminimalisir kelemahan dan mengatasi ancaman dari luar perusahaan.

2. Peningkatan promosi produk (Nilai TAS : 6,05)

Sebenarnya varietas belimbing Karangsari sendiri merupakan varietas yang cukup dikenali di pasaran. Terbukti dengan permintaan yang secara kontinyu dari pasar terutama dari wilayah Jawa Tengah hingga ke Jawa Barat. Namun dalam rangka pengembangan produk olahan belimbing manis, masih diperlukan sarana untuk mengenalkannya lebih luas kepada masyarakat. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan promosi produk.

Dalam rangka mengenalkan produk olahan belimbing manis, diperlukan sarana promosi yang tepat. Promosi produk ini dapat dilakukan melalui mulut ke mulut, brosur ataupun melalui pameran yang diadakan pemerintah kota Blitar.

3. Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga (Nilai TAS : 5,91)

Tempat produksi merupakan tempat dimana perusahaan melakukan produksi. Sehingga kebersihan dan kerapian tempat produksi merupakan hal yang mutlak dilakukan demi menjaga kualitas dan kuantitas produksi. Kendalanya adalah terkadang tempat produksi yang seharusnya steril dan memiliki SOP ketat terkadang masih menjadi satu dengan rumah tangga, tempat dimana kegiatan

kekeluargaan dan non formal berlangsung. Hal ini tentu menyulitkan dalam menjaga kebersihan dan kerapian tempat produksi.

Dengan membuat tempat produksi di tempat yang baru/terpisah dari rumah tangga diharapkan dapat lebih menjaga kebersihan dan kerapian tempat produksi. Karena tempat produksi yang menjadi satu dengan rumah tangga dapat memberikan masalah-masalah terkait dengan kebersihan dan kerapian. Tempat produksi sebagai tempat pengolahan dan produksi produk tentu diharapkan mampu mencerminkan kualitas dari produk yang diciptakan, sehingga haruslah tetap menjaga kebersihan dan kerapian tempat produksi. Dengan tempat produksi yang terpisah dengan rumah diharapkan mampu meningkatkan kuantitas dan kualitas produk.

4. Peningkatan hubungan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi (Nilai TAS : 5,87)

Hubungan antara perusahaan dengan pemasok bahan baku merupakan hal yang sangat penting demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Dalam hal ini adalah petani belimbing manis. Sebagai produk pertanian, musim dan cara produksi memiliki pengaruh sangat besar terhadap kontinuitas produksi belimbing. Sehingga keadaan ini secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan pengolahan belimbing manis. Meski belimbing merupakan tanaman tahunan ada saat-saat dimana pasokan bahan baku belimbing menjadi sulit, hal ini terutama disebabkan oleh pengaruh cuaca/musim.

Dengan peningkatan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi. Diharapkan dapat menjaga kontinuitas pasokan bahan baku ketika terjadi situasi sulit, seperti musim yang tidak menentu dan pupuk subsidi yang sulit didapat. Dengan menjalin hubungan yang lebih baik diharapkan dapat membangun pula rasa kepercayaan antara perusahaan dan petani sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan.

5. Meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang dilakukan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan (Nilai TAS : 5,65)

Pemberdayaan ataupun pelatihan merupakan bentuk kepedulian pemerintah dalam rangka membangun masyarakat yang terampil dalam bidang yang mereka tekuni. Dalam konteks ini adalah pemberdayaan di kawasan Karangsari, khususnya

kepada pelaku agroindustri belimbing manis. Salah satu strategi yang harus dipertimbangkan perusahaan adalah dengan meningkatkan partisipasi dalam pelatihan maupun pemberdayaan yang dilakukan pemerintah kota Blitar kepada para pelaku industri di kawasan Karang Sari, khususnya pengolahan belimbing manis.

Selama ini memang perusahaan cukup aktif dalam mengikuti program pelatihan dan pemberdayaan yang diadakan pemerintah kota Blitar, hanya ketika pemilik memiliki kesibukan lain saja yang mengharuskan untuk tidak hadir dalam program. Namun untuk implementasi masih belum dilakukan secara optimal. Hal ini tentu menyebabkan adopsi informasi dari pemerintah ke perusahaan terhambat dan belum berjalan optimal. Untuk meminimalisir hal tersebut perusahaan haruslah berupaya mengimplementasikan informasi dari pelatihan ataupun program yang dilakukan pemerintah kota dalam rangka pengembangan usaha demi tercapainya agroindustri belimbing yang maju dan mampu terus berkembang mengikuti perkembangan jaman.

#### 6. Pemasaran melalui media online (Nilai TAS : 5,36)

Varietas belimbing manis Karang Sari sebenarnya merupakan varietas belimbing yang sudah dikenal luas oleh konsumen. Namun untuk produk olahan belimbing manis sebagai upaya diversifikasi belimbing dan upaya peningkatan nilai tambah belimbing masih memerlukan sarana untuk mengenalkan lebih luas kepada masyarakat. Selain mengenalkan produk belimbing lebih luas kepada masyarakat tentunya juga diperlukan sarana untuk mempermudah hubungan antara produsen dan konsumen. Salah satunya adalah dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

Diantaranya dengan pemasaran melalui media online. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat di bidang informasi memudahkan masyarakat untuk mendapatkan informasi secara cepat melalui internet. Dengan perkembangan dan penyebaran informasi yang begitu cepat ini pula yang menyebabkan saat ini hampir semua kalangan masyarakat memiliki akses ke internet. Sehingga pemasaran melalui media online dapat dipandang sebagai salah satu cara paling efektif dalam mengenalkan produk secara lebih luas kepada masyarakat.

7. Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing (Nilai TAS : 5,34)

Pembangunan agrowisata belimbing manis di wilayah Karangsari tentu memiliki tujuan positif dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar dan petani belimbing. Hal ini tentu berdampak pula kepada para pelaku agroindustri di wilayah Karangsari. Dengan pembangunan agrowisata tersebut dapat menarik minat dan animo masyarakat terhadap belimbing dan tentunya terhadap produk-produk olahan belimbing manis. Hal ini tentu dapat dipandang sebagai peluang bagi pelaku agroindustri belimbing di wilayah Karangsari.

Sebagai agrowisata belimbing, tentu memiliki korelasi yang tak terpisahkan dengan agroindustri khususnya produsen olahan belimbing manis. Dimana agrowisata bisa menjadi tempat edukasi sekaligus pengenalan pada beragam manfaat buah belimbing. Dengan kerjasama yang tepat antara agrowisata dan agroindustri tentu merupakan sebuah kesempatan besar bagi agrowisata dan agroindustri belimbing di wilayah Karangsari dalam upaya membangun hubungan yang saling menguntungkan. Sehingga dapat sesuai dengan tujuan asal pemerintah membangun agrowisata tersebut.

Berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang ada, strategi dengan memperbaiki manajemen internal perusahaan memiliki prioritas tertinggi dengan nilai TAS 6,72. Kemudian strategi meningkatkan promosi produk menempati urutan kedua menurut nilai STAS. Dengan nilai skor 6,05.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada CV Vita Angkasa Jaya, dapat diambil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis biaya differensial antara keputusan memproduksi sendiri belimbing dan membeli buah belimbing dari petani. Dapat diambil kesimpulan bahwa produksi bahan baku sendiri lebih menguntungkan dengan selisih margin Rp 4.617.860,00 per 100 pohon/panen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produksi sendiri dengan menyewa lahan di Agrowisata layak untuk dikembangkan sebagai salah satu upaya menjaga pasokan bahan baku perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks IFE diketahui faktor-faktor strategis internal perusahaan adalah 1) Harga lebih murah, 2) Kualitas bagus karena buatan sendiri, 3) Lokasi strategis, 4) Produk khas, 5) Pengalaman usaha, 6) Produksi masih fluktuatif, 7) Daya tahan, 8) Teknologi sederhana, 9) Tempat produksi masih menjadi satu dengan rumah, 10) Keterbatasan modal dan 11) administrasi belum berjalan optimal. Secara umum kemampuan internal dari CV Vita Angkasa Jaya berada pada kondisi menengah dengan nilai kekuatan terbesar adalah lokasi strategis, kualitas bagus dan produk yang khas. Sementara kelemahan utama CV Vita Angkasa Jaya adalah administrasi yang belum berjalan optimal, daya tahan produk dan keterbatasan modal.

Sementara hasil analisis menggunakan matriks EFE diketahui faktor-faktor strategis dari lingkungan eksternal perusahaan adalah 1) Respon masyarakat baik, 2) Sebagai produk andalan khas Blitar, 3) Perhatian pemerintah, 4) Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA), 5) Potensi pasar lokal besar, 6) Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi, 7) Persaingan pasar, 8) Musim tidak menentu, 9) Pupuk subsidi dibatasi, 10) Permintaan terkadang fluktuatif dan 11) Saluran distribusi belum jelas. Secara umum CV Vita Angkasa Jaya berada pada kondisi rata-rata dalam menangkap peluang dan menghadapi ancaman yang ada. Adapun peluang utama berasal dari perhatian pemerintah, sebagai produk

andalan khas Blitar dan respon masyarakat baik. Adapun ancaman utama yang harus dihindari adalah musim yang tidak menentu, permintaan fluktuatif dan persaingan pasar.

3. Hasil analisis menggunakan matriks IE diketahui perusahaan berada dalam kuadran V, yang berarti bahwa perusahaan saat ini berada dalam kondisi pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*). Strategi yang umumnya diterapkan pada perusahaan yang berada dalam kuadran ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Sementara hasil analisis menggunakan matriks SWOT telah didapat 7 alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh CV Vita Angkasa Jaya. Alternatif strategi tersebut terdiri dari dua strategi S-O, dua strategi S-T, dua strategi W-O dan satu strategi W-T. Strategi tersebut diantaranya : 1) Pemasaran melalui media online, 2) Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing, 3) Meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang diadakan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan, 4) Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga, 5) Peningkatan promosi produk, 6) Peningkatan kerjasama dengan petani belimbing di sekitar lokasi dan 7) Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan.

4. Dalam proses pengambilan keputusan dalam penentuan alternatif strategi terbaik yang dapat diambil perusahaan dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis ini menunjukkan prioritas strategi yang ingin dijalankan oleh CV Vita Angkasa Jaya adalah : 1) Memperbaiki sistem manajemen internal perusahaan, 2) Peningkatan promosi produk, 3) Membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga, 4) Peningkatan hubungan kerjasama dengan petani belimbing manis di sekitar lokasi, 5) meningkatkan partisipasi dalam program pelatihan agroindustri belimbing yang diadakan pemerintah dan menerapkannya ke dalam perusahaan, 6) Pemasaran melalui media online dan 7) Agrowisata belimbing sebagai sarana pengenalan produk dan pemasaran baru produk olahan belimbing.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat diambil beberapa saran sehubungan dengan pengambilan keputusan dalam pengembangan perusahaan sebagai berikut:

1. Pemilihan ekstensifikasi lahan di kawasan Agrowisata dapat dipandang sebagai salah satu alternatif strategi dalam upaya membantu menjaga ketersediaan bahan baku perusahaan, selain meningkatkan kerjasama dengan petani belimbing manis. Hal ini disebabkan karena luas lahan agrowisata yang terbatas sementara permintaan pasar cukup tinggi, sehingga kerjasama dengan petani belimbing manis tetap harus dipertahankan dalam rangka memenuhi permintaan pasar. Estensifikasi lahan ini dilakukan selain dalam upaya memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan sendiri, juga karena dengan memproduksi belimbing sendiri selain lebih menguntungkan, juga dapat membantu meminimalisir kemungkinan kekurangan pasokan bahan baku belimbing manis di masa depan.
2. Dalam rangka pengembangan usaha CV Vita Angkasa Jaya perlu untuk memperbaiki sistem struktural organisasi dan SOP perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja yang profesional sehingga membantu pengaturan dalam pengoperasian perusahaan. Kinerja yang profesional diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas dan standar mutu produk yang dihasilkan perusahaan.
3. Untuk lebih mengenalkan produk olahan belimbing manis ke masyarakat dan meningkatkan penjualan, maka perlu untuk meningkatkan promosi sebagai media pengenalan produk olahan belimbing manis kepada masyarakat. Dengan perkembangan teknologi dan masyarakat yang semakin *aware* dengan produk yang mereka konsumsi, tentunya akan semakin banyak jalan yang bisa diempuh perusahaan dalam meraih peluang pasar. Promosi bisa dilakukan melalui brosur, mulut ke mulut, iklan di radio ataupun melalui media online..
4. Dalam rangka membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas produk, salah satu opsi yang bisa dipilih adalah dengan jalan membuat tempat produksi baru yang terpisah dengan rumah tangga. Hal ini dilakukan untuk mempermudah kinerja operasional perusahaan dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A. 2008. Analisis Strategi Pemasaran Bawang Goreng di UD Cahaya Tani, Banjarnegara, Kecamatan Bulakamba, Kabupaten Brebes. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2013. Distribusi Rata-rata Pengeluaran per Kapita Sebulan Menurut Jenis Pengeluaran Tahun 2011-2013. Susenas 2011-2013.
- Baswarsiyati, dkk. 2004. Manisnya Belimbing Karang Sari Blitar. Dinas Pertanian Kota Blitar. BPTP Jawa Timur. Malang.
- Besanko, D. Dranove, D. Shanley, M and Schaefer, S. 2006. *Economic of Strategy*. Fifth Edition. John Willey & Sons Inc. 2006.
- Carter, dan Usry. (2002). Akuntansi Biaya Jilid 1 (Edisi 13). Yogyakarta: Salemba Empat.
- David, F, R. 2006. Manajemen Strategis : Konsep. Edisi 10. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. 2007. Data Produksi dan Luas Panen Buah-buahan Indonesia. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. 2015. Rencana Strategis Direktorat Jenderal Hortikultura 2015-2019. Kementerian Pertanian.
- Dewi, SK. 2009. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus pada Industri Kecil Olahan Carica di Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonosobo). Skripsi. Departemen Agribisnis. Fakultas Pertanian dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Evalia, NA. 2015. Strategi Pengembangan Gula Semut Aren. Jurnal. Program Studi Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Andalas. Kampus Unand Limau Manis. Padang.
- Haris, A. 2008. Strategi Pemasaran Belimbing Manis (*Avherroa carambola L.*) di Pusat Koperasi Pemasaran Belimbing Dewa Depok. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

- Harisudin, M. 2013. Pemetaan dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. Jurnal. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Hasibuan, N. 1993. Ekonomi Industri: Persaingan, Monopoli dan Regulasi. LP3ES, Jakarta.
- Hunger, J. D. dan T. L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategis. Edisi Kedua. Terjemahan. Andi. Yogyakarta.
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2012). *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)*. New York: Pearson.
- Jaya, W. K. 2001. Ekonomi Industri. BPFE, Yogyakarta.
- Kinncar TC, Taylor IR. 1991. *Marketing Research an Applied Approach*. McGraw-Hill International Edition.
- Mulyadi 2011, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat Dan Rekayasa, Edisi Kedua, YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2011, Akuntansi Biaya, Peranan Biya dalam Pengambilan Keputusan, Edisi Tiga, UGM, Yogyakarta.
- Pearce dan Robinson. 2008. Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Salemba Empat. Jakarta.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M, E. (1994), Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Jakarta. Binarupa Aksara.
- Rangkuti, F. ((2009). Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus *Integrated Marketing Communication*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rantung, Dewinta. 2014. Penerapan Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Membeli atau Memproduksi Sendiri pada RM. Pangsit Tompaso. Jurnal EMBA.
- Rahmadanik, D. Mardiyono dan Wachid, A. Pemberdayaan Industri Kecil Olahan Buah Belimbing Di Kelurahan Karang Sari Kota Blitar. Jurnal. Jurusan Admisnistrasi Publik, Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Rukmana, R. 1996. Belimbing. Penerbit Kanisisus. Jakarta.

- Simamora, H, 2012, Akuntansi Manajemen, Edisi tiga, Star Gate Publisher Duri, Riau.
- Sugiri, Slamet dan Bogat. 2004. *Akuntansi Pengantar 1*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiri, Slamet dan Sulastiningsih. 2004. *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Wheelen, T.L. dan J.D. Hunger. 2004. *Strategic Management and Bussiness Policy*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Widyalestari, C. 2008. Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Merek Citrabas Deluxe (Studi Kasus di PT Tirta Buana Abadi Jakarta. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Yudhana, I. 2013. Strategi Pengembangan Usaha Kecap CV Maja Menjangan, Majalengka, Jawa Barat. Skripsi. Departemen Agribisnis. Fakultas Pertanian dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Dokumentasi Produk.



Produk Andalan CV Vita  
Angkasa Jaya. Sirup dan  
Kurma Belimbing.

Lampiran 2. Alat Pendukung Kegiatan Operasional.



Kendaraan Operasional Milik  
CV Vita Angkasa Jaya.



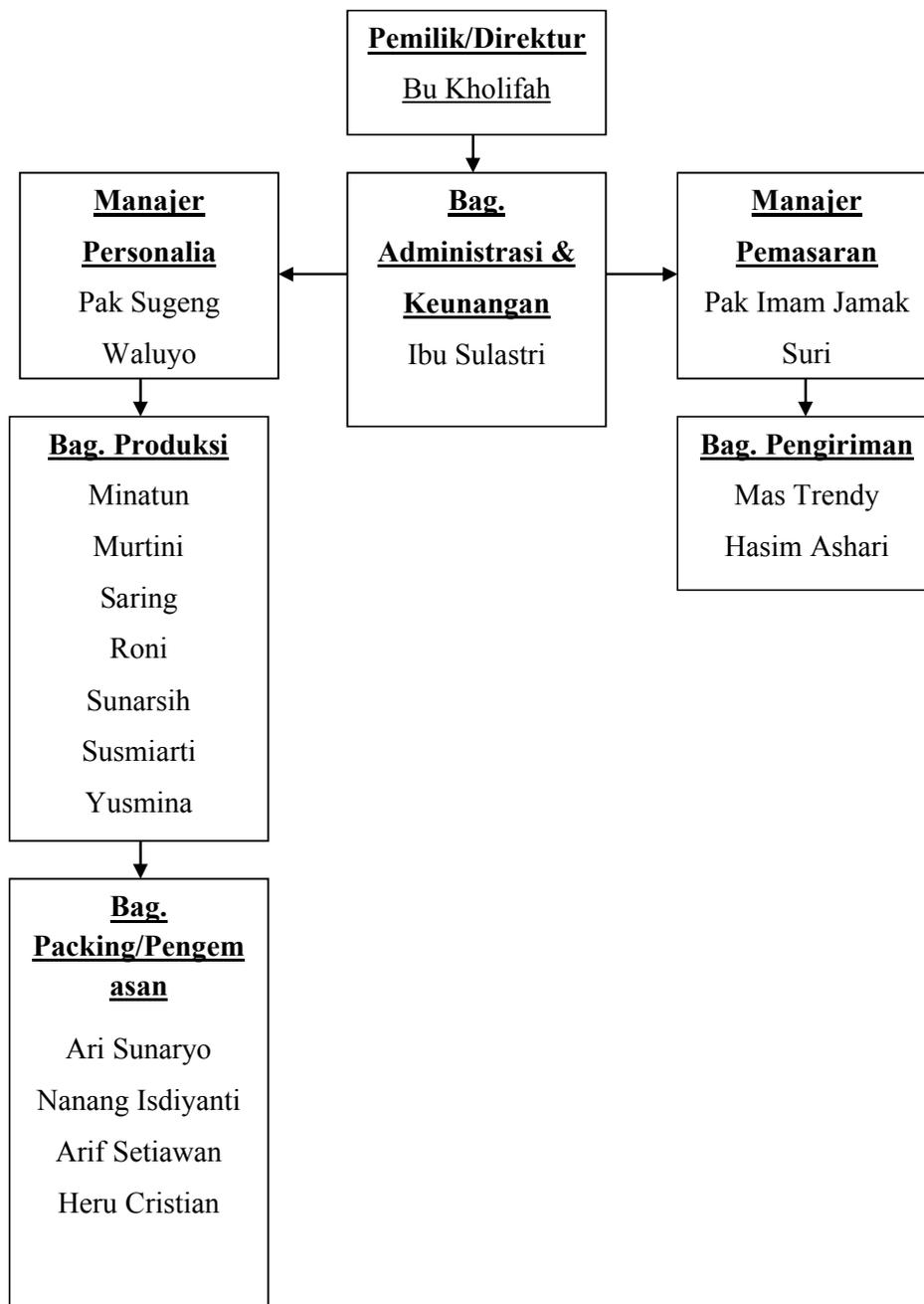
Alat-alat dan Proses Produksi

## Lampiran 3. Deskripsi Buah Belimbing Karangsari.

| No | Deskripsi                | Keterangan  |
|----|--------------------------|---|
| 1  | Bentuk Buah              | Lonjong kekar dengan 5 lingsir                    |
| 2  | Warna Buah Muda          | Hijau   |
| 3  | Warna Buah Matang        | Oranye mengkilap                                  |
| 4  | Warna Tepi Rusuk/Lingsir | Kuning kehijauan                                  |
| 5  | Berat Buah               | 350-600 gr/buah                                   |
| 6  | Panjang Buah             | 20-21 cm  |
| 7  | Lingkar Buah             | 30-32 cm  |
| 8  | Kedalaman Rusuk/Kingsir  | 3,19-3,68 cm                                      |
| 9  | Rasa Buah Muda           | Agark asam dan agak keset                         |
| 10 | Tekstur Daging Buah      | Halus   |
| 11 | Aroma Buah Matang        | Harum   |
| 12 | Kandungan Gula           | 8,68-9,27 °brix                                   |
| 13 | Kadar Asam Malat         | 0,49-0,60 %                                       |
| 14 | Kadar Vitamin C/100gr    | 6,75-9,36 mg                                      |
| 15 | Produksi/Pohon/Tahun     | 400-600 kg  |
| 16 | Umur Panen Buah          | 65-70 hari setelah bunga mekar                    |
| 17 | Ketahanan Terhadap Hama  | Tidak tahan lalat buah ( <i>Dacus Dorsalis</i> )  |
| 18 | Keterangan               | Berbuah sepanjang tahun setelah berumur 1-2 tahun |
| 19 | Produksi Tertinggi       | Bulan November-Desember                           |
| 20 | Daya Simpan Suhu Kamar   | 6-8 Hari setelah panen                            |

Sumber : Baswarsiati dkk, 2004.

Lampiran 4. Struktur Organisasi Perusahaan.



Lampiran 5. Peta Kelurahan Karang Sari.



## Lampiran 6. Biaya Investasi dan Penyusutan.

## a. Biaya Investasi

| <b>Biaya Investasi</b> | <b>Unit</b> | <b>Biaya</b> | <b>Jumlah</b> |
|------------------------|-------------|--------------|---------------|
| Cangkul                | 2           | 27,500       | 55000         |
| Sabit                  | 2           | 12,000       | 24000         |
| Pisau                  | 2           | 30,000       | 60000         |
| Gunting Pohon          | 4           | 55,000       | 220000        |
|                        |             | <b>Total</b> | <b>359000</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

## b. Biaya Penyusutan

| <b>Penyusutan</b> | <b>Usia Ekonomis (Thn)</b> | <b>Penyusutan/Bulan</b> |
|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| Cangkul           | 5                          | 916.6666667             |
| Sabit             | 5                          | 400                     |
| Pisau             | 5                          | 1000                    |
| Gunting Pohon     | 7                          | 2619.047619             |
|                   |                            | <b>Total</b>            |
|                   |                            | <b>4935.714286</b>      |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

## c. Penyusutan/Panen

| <b>Alat</b>   | <b>Jumlah</b> | <b>Penyusutan/Panen</b> |
|---------------|---------------|-------------------------|
| Cangkul       | 2             | 2750                    |
| Sabit         | 2             | 1200                    |
| Pisau         | 2             | 3000                    |
| Gunting Pohon | 4             | 7857.142857             |
|               |               | <b>Total</b>            |
|               |               | <b>14807.14286</b>      |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2016.

## Lampiran 7. Faktor Strategis Internal-Eksternal CV Vita Angkasa Jaya.

| <b>Simbol</b> | <b>Faktor Strategis Internal</b>                | <b>Keterangan</b> |
|---------------|---|-------------------|
| <b>A</b>      | Harga lebih murah                               | S                 |
| <b>B</b>      | Kualitas bagus karena buatan sendiri            | S                 |
| <b>C</b>      | Lokasi strategis                                | S                 |
| <b>D</b>      | Produk khas                                     | S                 |
| <b>E</b>      | Pengalaman usaha                                | S                 |
| <b>F</b>      | Produksi masih fluktuatif                       | W                 |
| <b>G</b>      | Daya tahan                                      | W                 |
| <b>H</b>      | Teknologi sederhana                             | W                 |
| <b>I</b>      | Tempat produksi masih menjadi satu dengan rumah | W                 |
| <b>J</b>      | Keterbatasan modal                              | W                 |
| <b>K</b>      | Administrasi belum berjalan optimal             | W                 |

| <b>Simbol</b> | <b>Faktor Strategis Eksternal</b>             | <b>Keterangan</b> |
|---------------|---|-------------------|
| <b>A</b>      | Respon masyarakat baik                        | O                 |
| <b>B</b>      | Sebagai produk andalan khas Blitar            | O                 |
| <b>C</b>      | Perhatian pemerintah                          | O                 |
| <b>D</b>      | Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA)      | O                 |
| <b>E</b>      | Potensi pasar lokal besar                     | O                 |
| <b>F</b>      | Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi | O                 |
| <b>G</b>      | Persaingan pasar                              | T                 |
| <b>H</b>      | Musim tidak menentu                           | T                 |
| <b>I</b>      | Pupuk subsidi dibatasi                        | T                 |
| <b>J</b>      | Permintaan terkadang fluktuatif               | T                 |
| <b>K</b>      | Saluran distribusi belum jelas                | T                 |



Lampiran 9. Matriks IFE dan EFE.

| Keterangan       | Faktor Strategis Internal                       | Jumlah | Bobot    | Rating | Bobot*Rating |
|------------------|---|--------|----------|--------|--------------|
| <b>Kekuatan</b>  | Harga lebih murah                               | 3      | 0.058824 | 3      | 0.176470588  |
|                  | Kualitas bagus karena buatan sendiri            | 8      | 0.156863 | 4      | 0.62745098   |
|                  | Lokasi strategis                                | 9      | 0.176471 | 4      | 0.705882353  |
|                  | Produk khas                                     | 5      | 0.098039 | 3      | 0.294117647  |
|                  | Pengalaman usaha                                | 6      | 0.117647 | 3      | 0.352941176  |
| <b>Kelemahan</b> | Produksi masih fluktuatif                       | 1      | 0.019608 | 2      | 0.039215686  |
|                  | Daya tahan                                      | 3      | 0.058824 | 2      | 0.117647059  |
|                  | Teknologi sederhana                             | 4      | 0.078431 | 1      | 0.078431373  |
|                  | Tempat produksi masih menjadi satu dengan rumah | 2      | 0.039216 | 1      | 0.039215686  |
|                  | Keterbatasan modal                              | 2      | 0.039216 | 3      | 0.117647059  |
|                  | Administrasi belum berjalan optimal             | 8      | 0.156863 | 1      | 0.156862745  |
|                  | <b>Total</b>                                    | 51     | 1        |        | 2.705882353  |

| Keterangan     | Faktor Strategis Eksternal                    | Jumlah | Bobot    | Rating             | Bobot*Rating |
|----------------|---|--------|----------|--------------------|--------------|
| <b>Peluang</b> | Respon masyarakat baik                        | 5      | 0.087719 | 3                  | 0.263157895  |
|                | Sebagai produk andalan khas Blitar            | 6      | 0.105263 | 3                  | 0.315789474  |
|                | Perhatian pemerintah                          | 7      | 0.122807 | 4                  | 0.49122807   |
|                | Potensi pasar ekspor masih terbuka (MEA)      | 1      | 0.017544 | 2                  | 0.035087719  |
|                | Potensi pasar lokal besar                     | 7      | 0.122807 | 2                  | 0.245614035  |
|                | Adanya agrowisata belimbing di sekitar lokasi | 4      | 0.070175 | 1                  | 0.070175439  |
| <b>Ancaman</b> | Persaingan pasar                              | 4      | 0.070175 | 3                  | 0.210526316  |
|                | Musim tidak menentu                           | 7      | 0.122807 | 3                  | 0.368421053  |
|                | Pupuk subsidi dibatasi                        | 9      | 0.157895 | 1                  | 0.157894737  |
|                | Permintaan terkadang fluktuatif               | 6      | 0.105263 | 3                  | 0.315789474  |
|                | Saluran distribusi belum jelas                | 1      | 0.017544 | 3                  | 0.052631579  |
| <b>Total</b>   | 57  | 1      |          | <b>2.526315789</b> |              |

Lampiran 11. Kuisisioner Penelitian.

**KUISISIONER PENELITIAN  
ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL EKSTERNAL  
CV VITA ANGKASA JAYA**

**Dalam rangka penelitian untuk Skripsi dengan judul :  
Strategi Pengembangan Agroindustri Belimbing Manis  
(Studi Kasus di CV Vita Angkasa Jaya, Kelurahan Karang Sari, Kec  
Sukorejo, Kota Blitar)**

**Oleh :  
Novan Alif SP  
125040100111092**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2016**

### I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jabatan :

### II. Analisis Biaya Differensial

#### Petunjuk Pengisian :

Analisis biaya differensial dilakukan dengan menghitung jumlah biaya produksi dari usahatani belimbing manis yang dilakukan perusahaan dan biaya pembelian buah belimbing segar dari petani. Dari kedua keputusan tersebut akan dilihat biaya dari keputusan mana yang paling memberikan keuntungan bagi perusahaan. Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi keputusan membuat atau membeli bahan baku berupa belimbing manis di CV Vita Angkasa Jaya.

| <b>Keterangan</b>     | <b>Produksi Belimbing Manis Sendiri</b> | <b>Membeli Belimbing Manis</b> | <b>Differensial</b> |
|-----------------------|---|--------------------------------|---------------------|
| <b>Biaya Tetap</b>    |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
| <b>Biaya Variabel</b> |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
|                       |   |                                |                     |
| <b>Pembelian</b>      | -                                       |                                |                     |
| <b>Laba Usaha</b>     |   |                                |                     |

### I. Penentuan Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

#### Petunjuk Pengisian :

Tulis hasil wawancara di kolom yang tersedia, perihal faktor internal dan eksternal yang terdapat di CV Vita Angkasa Jaya. Kemudian centang pada kolom SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) sesuai peran faktor tersebut pada perusahaan.

| No | Keterangan | S | W | O | T |
|----|------------|---|---|---|---|
| 1  |            |   |   |   |   |
| 2  |            |   |   |   |   |
| 3  |            |   |   |   |   |
| 4  |            |   |   |   |   |
| 5  |            |   |   |   |   |
| 6  |            |   |   |   |   |
| 7  |            |   |   |   |   |
| 8  |            |   |   |   |   |
| 9  |            |   |   |   |   |
| 10 |            |   |   |   |   |
| 11 |            |   |   |   |   |
| 12 |            |   |   |   |   |
| 13 |            |   |   |   |   |
| 14 |            |   |   |   |   |
| 15 |            |   |   |   |   |
| 16 |            |   |   |   |   |
| 17 |            |   |   |   |   |
| 18 |            |   |   |   |   |
| 19 |            |   |   |   |   |
| 20 |            |   |   |   |   |
| 21 |            |   |   |   |   |
| 22 |            |   |   |   |   |
| 23 |            |   |   |   |   |
| 24 |            |   |   |   |   |

## II. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal

### Petunjuk Pengisian :

Nilai diberikan pada perbandingan antara 2 faktor (vertikal-horisontal) berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1,2,3 dengan keterangan skala sebagai berikut :

Nilai 0 : Jika indikator horisontal kurang penting dari pada indikator vertikal.

Nilai 1 : Jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal.

## 1. Penentuan Bobot Faktor Internal

| <b>Faktor Internal</b> | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>Total</b> |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| A                      | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| B                      |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| C                      |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| D                      |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| E                      |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| F                      |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |              |
| G                      |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |              |
| H                      |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |              |
| I                      |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |              |
| J                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |              |
| K                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |              |
| L                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |              |
| M                      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |              |
| Total                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |

## 2. Penentuan Bobot Eksternal

| <b>Faktor Eksternal</b> | <b>A</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>E</b> | <b>F</b> | <b>G</b> | <b>H</b> | <b>I</b> | <b>J</b> | <b>K</b> | <b>L</b> | <b>M</b> | <b>Total</b> |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| A                       | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| B                       |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| C                       |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| D                       |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| E                       |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |              |
| F                       |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |          |              |
| G                       |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |              |
| H                       |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |              |
| I                       |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |          |              |
| J                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |              |
| K                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |              |
| L                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |              |
| M                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |              |
| Total                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |              |

## 3. Penentuan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian :

- a. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) didasarkan kepada kekuatan dan kelemahan CV Vita Angkasa Jaya dibandingkan pesaing utama atau rata-

rata industri sejenis. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Faktor Kekuatan :

1 = Kekuatan Kecil.

3 = Kekuatan Besar.

2 = Kekuatan Sedang .

4 = Kekuatan Sangat Besar.

Faktor Kelemahan :

1 = Kelemahan Sangat Berarti.

3 = Kelemahan Kurang Berarti.

2 = Kelemahan Cukup Berarti.

4 = Kelemahan Tidak Berarti.

Menurut bapak/ibu bagaimana kondisi CV Vita Angkasa Jaya bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing utama atau industri yang memproduksi produk sejenis dalam faktor kekuatan maupun faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan sebagai berikut :

| No | Kekuatan  | Rating |   |   |   |
|----|-----------|--------|---|---|---|
|    |           | 1      | 2 | 3 | 4 |
| 1  |           |        |   |   |   |
| 2  |           |        |   |   |   |
| 3  |           |        |   |   |   |
| 4  |           |        |   |   |   |
| 5  |           |        |   |   |   |
| 6  |           |        |   |   |   |
|    | Kelemahan |        |   |   |   |
| 1  |           |        |   |   |   |
| 2  |           |        |   |   |   |
| 3  |           |        |   |   |   |
| 4  |           |        |   |   |   |
| 5  |           |        |   |   |   |
| 6  |           |        |   |   |   |

- b. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis eksternal yang mempengaruhi perusahaan didasarkan kepada kemampuan CV Vita Angkasa Jaya dalam meraih peluang dan pengaruh dari ancaman yang ada. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut :

Faktor Peluang :

1 = Perusahaan mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam meraih peluang.

2 = Perusahaan mempunyai kemampuan yang baik dalam meraih peluang.

3 = Perusahaan mempunyai kemampuan cukup dalam meraih peluang.

4 = Perusahaan mempunyai kemampuan yang kurang baik dalam meraih peluang.

Menurut bapak/ibu bagaimana kemampuan CV Vita Angkasa Jaya dalam memanfaatkan peluang yang ada :

| No | Peluang | Rating |   |   |   |
|----|---------|--------|---|---|---|
|    |         | 1      | 2 | 3 | 4 |
| 1  |         |        |   |   |   |
| 2  |         |        |   |   |   |
| 3  |         |        |   |   |   |
| 4  |         |        |   |   |   |
| 5  |         |        |   |   |   |
| 6  |         |        |   |   |   |

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada besarnya ancaman dalam mempengaruhi keberadaan perusahaan. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Nilai 1 = Sangat tinggi, respon superior.

Nilai 2 = Tinggi, respon diatas rata-rata.

Nilai 3 = Rendah, respon diatas rata-rata.

Nilai 4 = Sangat rendah, respon kurang.

| No | Ancaman | Rating |   |   |   |
|----|---------|--------|---|---|---|
|    |         | 1      | 2 | 3 | 4 |
| 1  |         |        |   |   |   |
| 2  |         |        |   |   |   |
| 3  |         |        |   |   |   |
| 4  |         |        |   |   |   |
| 5  |         |        |   |   |   |
| 6  |         |        |   |   |   |



