

**POTENSI AGROINDUSTRI BERDASARKAN KINERJA USAHA  
DAN STRATEGI PENGEMBANGANNYA**

*(POTENCY OF AGROINDUSTRY BASED ON EFFORT PERFORMANCE AND ITS  
DEVELOPMENT STRATEGY)*

**Heru Santoso<sup>1</sup>, Rahman Hartono<sup>1</sup>, Shanty Lina Savitri<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang  
E-mail: heru.fp@ub.ac.id

**ABSTRACT**

*The purpose of this research are to analyze performance of tempe and tempe chip agroindustry based on profit, effort efficiency and value added. Also analyze a strength, weaknesses, opportunities, and threats which faced by agroindustry and formulating a suitable strategy to develop tempe and tempe chip agroindustry based on the internal and external industry environment. The data were analyzed is 40 respondent of tempe agroindustry and 43 respondent tempe chip agroindustry in Sanan village, Malang city. The data analysis consist of profit analysis, effort efficiency(R/C ratio) analysis, value added analysis, internal and external environment anaysis, Grand Strategy matriks analysis, and SWOT matriks analysis.*

*The results of profit analysis shows that profit in tempe and tempe chip agroindustry is equal assumed. The tempe agroindustry profit is Rp.145,125.03 in one time production, even thought profit that obtained by tempe chip agroindustry is Rp.207,915.89. Efficiency and value added analysis shows that tempe chip agroindustry has R/C ratio and value added bigger than tempe chip agroindustry. A value of R/C ratio in tempe chip agroindustri is 1.57 and 1.26 in tempe chip agroindustry. Value added rasio of tempe chip is 46.10%, even tempe agroindustry has value added rasio is 24,63%. Based on internal eksternal environment analysis and mapping with Grand Strategy matriks, its can be known that both of agroindustry in quadrant I, so the strategy that should be applied is support Aggressive policy. The strategy that can used such as maintain a quality, efficiency in production process, and diversification product.*

**Key word** : agroindustry, profit, efficiency, value added, development strategy

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis kinerja agroindustri tempe dan keripik tempe berdasarkan tingkat keuntungan, efisiensi usaha dan nilai tambah. Kemudian menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi agroindustri serta merumuskan strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Data analisis diperoleh dari 40 responden agroindustri tempe dan 43 responden keripik tempe di Dusun Sanan, kota Malang. Analisis data terdiri dari analisis keuntungan, efisiensi usaha (R/C rasio), nilai tambah, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis matrik *Grand Strategy*, dan analisis matrik SWOT.

Hasil dari analisis keuntungan didapatkan bahwa agroindustri tempe dan keripik tempe memiliki tingkat keuntungan yang tidak berbeda nyata. Keuntungan agroindustri tempe sebesar Rp. 145.125,03 untuk satu kali produksi, sedangkan keuntungan yang diperoleh agroindustri keripik tempe sebesar Rp. 207.915,89. Sedangkan nilai R/C rasio dan nilai tambah agroindustri keripik tempe lebih besar daripada agroindustri tempe. Nilai R/C rasio

sebesar 1,57 pada agroindustri keripik tempe dan 1,26 pada agroindustri tempe. Rasio nilai tambah pada agroindustri keripik tempe sebesar 46,10%, dan 24,63% pada agroindustri tempe. Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal dan pemetaan matrik *Grand Strategy* dapat diketahui bahwa agroindustri tempe dan keripik tempe terletak pada kuadran I, sehingga strategi yang dapat diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan *Aggressive*. Strategi yang dapat digunakan seperti mempertahankan kualitas, efisiensi proses produksi, dan diversifikasi produk.

**Kata kunci** : agroindustri, keuntungan, efisiensi, nilai tambah, strategi pengembangan

## PENDAHULUAN

Industrialisasi pertanian adalah strategi pembangunan yang potensial dikembangkan di negara sedang berkembang. Kaitan yang paling sesuai adalah pengolahan produk pertanian melalui pengembangan industri. Sektor agroindustri baik dalam skala usaha mikro, kecil, menengah maupun besar dapat mendorong terciptanya struktur ekonomi yang tangguh khususnya dalam menciptakan lapangan kerja dan nilai tambah serta meningkatkan pendapatan.

Agroindustri tempe adalah jenis agroindustri yang sudah berkembang cukup lama. Berdasarkan data Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (DeperindagKop) Kota Malang Tahun 2004, agroindustri tempe memiliki unit usaha yang paling besar di Kota Malang, yaitu sekitar 526 unit agroindustri. Agroindustri tempe ini tersebar di beberapa desa, seperti Desa Lesanpuro di Kecamatan Kedung Kandang, Desa Merjosari dan Tulusrejo di Kecamatan Lowok Waru serta di Dusun Sanan, Kecamatan Blimbing. Pada saat ini, konsentrasi agroindustri tempe tersebut berada di Dusun Sanan, Kelurahan Purwanto, yaitu sebanyak 412 unit usaha agroindustri.

Sejalan dengan kenaikan bahan baku kedelai, bahan penolong seperti minyak goreng, tepung, telur ayam, serta bahan bakar minyak (BBM) juga turut mengalami kenaikan. Kesemuanya itu menyebabkan kualitas dan kuantitas produk tempe dan keripik tempe yang dihasilkan menurun sehingga keuntungan yang didapatkan pengusaha tidak maksimal.

Beberapa penelitian menunjukkan terdapat beberapa faktor eksternal yang menyebabkan kegagalan menjalankan usaha, antara lain keadaan ekonomi, faktor musiman dan persaingan. Sedangkan faktor internal yang menyebabkan kegagalan usaha dikarenakan *management inefficiency*. Kunci ketidakberhasilan tersebut karena ketidakmampuan untuk menjalankan usaha dengan baik. Kelemahan tersebut meliputi kelemahan dalam keuangan, ketidakmampuan dalam memasarkan hasil produksi, leadership dan entrepreneurship yang tidak dikuasai dengan baik (Idrus, 1994).

Pada dasarnya paradigma pengembangan ekonomi adalah meningkatkan kesejahteraan melalui peningkatan pendapatan. Salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan, yaitu melalui pengembangan usaha. Untuk mengembangkan skala usaha diperlukan alternatif strategi yang dirumuskan melalui identifikasi kinerja agroindustri serta identifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang dihadapi agroindustri. Hasil identifikasi tersebut akan digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri yang diharapkan paling tepat untuk dilakukan.

## METODE PENELITIAN

### ***Lokasi Penelitian dan Responden***

Penentuan lokasi penelitian diambil secara sengaja (*purposive*) yaitu di Dusun Sanan, Kelurahan Purwantoro, Kecamatan Blimbing, dengan dasar pertimbangan bahwa Dusun Sanan merupakan sentra agroindustri tempe dan keripik tempe di Kota Malang. Responden yang digunakan sebanyak 40 responden agroindustri tempe dan 43 responden agroindustri keripik tempe. Penentuan jumlah responden pada agroindustri tempe menggunakan metode Slovin ( $e=15\%$ ). Sedangkan untuk responden keripik tempe merupakan populasi total pengusaha keripik tempe yang ada dilokasi penelitian, yaitu sebanyak 43 orang.

### ***Analisis Biaya, Penerimaan, dan Keuntungan***

#### 1. Biaya Produksi Agroindustri

$$TC = FC + VC$$

Dimana :

TC = *Total Cost* (total biaya) pada agroindustri tempe/ keripik tempe

FC = *Fixed Cost* (biaya tetap) pada agroindustri tempe/ keripik tempe

VC = *Variable Cost* pada agroindustri tempe/ keripik tempe

#### 2. Penerimaan Agroindustri

$$TR = Pq \times Q$$

Dimana :

TR = *Total Revenue* (total penerimaan) yang diperoleh pengusaha tempe/ keripik tempe dalam satu kali proses produksi

Pq = Harga per kilogram produk tempe/ keripik tempe

Q = Total Produksi tempe/ keripik tempe

#### 3. Keuntungan Agroindustri

$$Y = TR - TC$$

Dimana :

Y = Keuntungan pengusaha tempe/ keripik tempe dalam satu kali proses produksi

TR = *Total Revenue* (total penerimaan) pada agroindustri tempe/ keripik tempe

TC = *Total Cost* (total biaya) yang dikeluarkan pada agroindustri tempe/ keripik tempe dalam satu kali proses produksi

### ***Analisis Efisiensi Usaha (R/C rasio) Agroindustri***

$$R/C \text{ rasio} = \text{Penerimaan} / \text{Total Biaya}$$

Kriteria pengujian :

- R/C rasio < 1, maka agroindustri tempe/ keripik tempe mengalami kerugian dan tidak layak dikembangkan
- R/C rasio = 1, maka agroindustri tempe/ keripik tempe tidak mendapat keuntungan dan tidak menderita kerugian (BEP)
- R/C rasio > 1, maka agroindustri tempe/ keripik tempe menerima keuntungan dan layak untuk dikembangkan

### ***Analisis Nilai Tambah***

Adapun format yang digunakan dalam nilai tambah adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis Nilai Tambah

No	Unsur perhitungan (per satu kali proses produksi)	Rumus perhitungan
1	Output (kg/hari)	A
2	Input bahan baku (kg/hari)	B
3	Input tenaga kerja (jam/hari)	C
4	Faktor konversi (1)/(2)	D = A/B
5	Koefisien tenaga kerja (3)/(2)	E = C/B
6	Harga produk (Rp/kg)	F
7	Upah tenaga kerja (Rp/hari)	G
Penerimaan dan Keuntungan (Rp/ kg bahan baku)		
8	Input bahan baku (kg)	H
9	Input lainnya (Rp/kg bahan baku)	I
10	Produksi (4)x(6)	J = D x F
11	a. Nilai tambah (10)-(8)-(9) b. Rasio nilai tambah (11)-(10) (%)	K = J - H - I L = K / J x 100%
12	a. Pendapatan tenaga kerja (5)x(7) b. Pangsa tenaga kerja (12)/(11) (%)	M = E x G N = M / K x 100%
13	a. Keuntungan (11)-(12) b. Rasio keuntungan (13)/(10) (%)	O = K - M P = O / J x 100%

Sumber: Sudiyono, 2002

Adapun kriteria pengujian nilai tambah menurut Hubeis (*dalam Hermawatie, 1998*) adalah sebagai berikut:

1. Rasio nilai tambah rendah bila < 15%
2. Rasio nilai tambah sedang bila 15 – 40%
3. Rasio nilai tambah tinggi bila > 40%

### Analisis Uji Hipotesis

Untuk membandingkan apakah keuntungan, nilai efisiensi usaha, dan nilai tambah agroindustri keripik tempe lebih besar daripada agroindustri tempe digunakan uji beda rata-rata t *student* dengan perumusan hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 > \mu_2$$

dimana :

$\mu_1$  = keuntungan, efisiensi usaha (R/C rasio) dan nilai tambah pada agroindustri keripik tempe

$\mu_2$  = keuntungan, efisiensi usaha (R/C rasio) dan nilai tambah pada agroindustri tempe

Taraf kepercayaan yang digunakan adalah 95% ( $\alpha = 0, 05$ ). Nilai ragam contoh ( $S^2$ ) harus dihitung terlebih dahulu sebelum menghitung nilai t dengan cara sebagai berikut:

$$S^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{(n - 1)}$$

$$S^2 = \frac{\sum (X - \bar{X})^2}{(n - 1)}$$

Keterangan:

$S_1^2$  = ragam contoh untuk keuntungan,efisiensi, nilai tambah pada agroindustri keripik tempe

$S_2^2$  = ragam contoh untuk keuntungan,efisiensi, nilai tambah pada agroindustri tempe

$X_i$  = keuntungan,efisiensi, nilai tambah contoh ke-i

$\bar{X}_1$  = rata-rata hitung pada agroindustri keripik tempe

$\bar{X}_2$  = rata-rata hitung pada agroindustri tempe

$n_1$  = jumlah contoh pada agroindustri keripik tempe

$n_2$  = jumlah contoh pada agroindustri tempe

Kedua ragam contoh tersebut akan diuji dengan uji F untuk mengetahui variannya berbeda atau sama dengan rumus sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

Kriteria pengujian:

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  ( $n_1 - 1$ ), ( $n_2 - 1$ ) berarti variannya berbeda nyata, sehingga untuk menguji hipotesisnya digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)}}$$

$$t_{hitung} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left(\frac{(n_1 - 1)S_1^2}{n_1} + \frac{(n_2 - 1)S_2^2}{n_2}\right) \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  ( $n_1 - 1$ ), ( $n_2 - 1$ ) berarti variannya sama, sehingga untuk menguji hipotesisnya digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left[ S^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) \right]}}$$

$$S^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}$$

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  0,05 ( $n_1 + n_2 - 2$ ), maka terima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ , artinya terdapat perbedaan yang nyata pada keuntungan, efisiensi usaha, dan nilai tambah antara agroindustri keripik tempe dengan agroindustri tempe

- Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel } 0,05 (n_1 + n_2 - 2)$ , maka terima  $H_0$  dan menolak  $H_1$ , artinya tidak terdapat perbedaan yang nyata pada keuntungan, efisiensi usaha, dan nilai tambah antara agroindustri keripik tempe dengan agroindustri tempe

### ***Analisis Lingkungan Internal Eksternal***

Tahapan dalam melakukan analisis lingkungan antara lain:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri.
2. Memberikan bobot pada tiap kekuatan dan kelemahan dengan skala 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Dimana semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi 1,00. Pemberian bobot pada faktor-faktor tersebut dapat ditentukan oleh pihak pengelola usaha.
3. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata agroindustri atau dengan pesaing utamanya. Sedangkan pemberian nilai rating untuk kelemahan adalah kebalikannya. Jika kelemahan agroindustri besar sekali dibandingkan dengan rata-rata agroindustri, nilainya adalah 1 sampai dengan 4 (kelemahan perusahaan di bawah rata-rata agroindustri). Kriteria penilaian yang digunakan untuk perhitungan penilaian aspek internal sangat relatif sifatnya. Pemberian nilai tersebut tidak ada perumusan yang baku semua tergantung pada kondisi dan pengaruhnya pada usaha yang bersangkutan.
4. Mengalikan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor. Nilai total ini menunjukkan bagaimana agroindustri bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternalnya.

### ***Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)***

Matrik IE digunakan untuk menggambarkan total skor dari matrik IFE pada sumbu X dan total skor dari matrik EFE pada sumbu Y.

Tabel 2. Matriks Internal - Eksternal (IE)

		Faktor Internal		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Faktor Eksternal	Tinggi	4,0 I GROWTH	3,0 II GROWTH	2,0 III RETRENCHMENT
	Sedang	3,0 IV STABILITY	2,0 V GROWTH	1,0 VI RETRENCHMENT
	Rendah	2,0 VII GROWTH	1,0 VIII GROWTH	1,0 IX RETRENCHMENT
	1,0			

**Analisis Matriks Grand Strategy**

Penggunaan matriks ini untuk mengetahui posisi agroindustri tempe dan kripik tempe. Dari selisih skor internal dan eksternal, ditarik garis dari titik absis dan ordinat yang bertemu di titik koordinat. Sehingga akan diketahui posisi agroindustri dan strategi yang dapat dijalankan. Berikut adalah gambar matrik *Grand Strategy* menurut Pearce and Robinson (1997) :



Gambar 1. Matriks Grand Strategy

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.3 Kinerja Usaha Agroindustri**

**4.3.1 Analisis Biaya, Penerimaan Dan Keuntungan**

Besar kecilnya laba yang bisa diperoleh pengusaha tergantung pada besar kecilnya penerimaan total dan biaya. analisis keuntungan merupakan selisih antara total penerimaan dengan total biaya yang digunakan. Bila pengusaha mampu mendapatkan penerimaan total yang tinggi dan menekan biaya seoptimal mungkin, maka keuntungan yang diperoleh akan

semakin besar. Untuk mengetahui besarnya keuntungan yang diperoleh agroindustri tempe dan keripik tempe dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Rata-Rata Keuntungan Per Satu Kali Proses Produksi Agroindustri Tempe Dan Keripik Tempe di Dusun Sanan, Kota Malang

Keterangan	Agroindustri Tempe	Agroindustri Keripik Tempe
Biaya:		
a. Biaya Tetap (Rp)	2.674,82	878,88
b. Biaya Variabel (Rp)	491.275,10	392.042,44
<b>Total Biaya</b>	<b>493.949,92</b>	<b>392.921,32</b>
a. Produksi (kg)	94,95	23,87
b. Harga jual produk (Rp)	6.731,25	25.430,23
<b>Penerimaan (Pq x Q)</b>	<b>639.074,95</b>	<b>600.837,21</b>
<b>II = TR - TC</b>	<b>145.125,03</b>	<b>207.915,89</b>

Dari tabel 7 diatas terlihat, dengan kapasitas produksi rata-rata sebesar 94,95 kg per satu kali produksi dan harga jual per kilogram tempe Rp. 6.731,25 maka diperoleh penerimaan sebesar Rp. 639.074,95 dalam satu kali produksi. Dari hasil perhitungan data primer didapatkan hasil total biaya agroindustri tempe sebesar Rp. 493.949,92 sehingga keuntungan yang diperoleh pengusaha tempe per satu kali produksi adalah Rp. 145.125,03. Sedangkan pada agroindustri keripik tempe, keuntungan yang diperoleh dari satu kali proses produksi sebesar Rp. 207.915,89 yang merupakan hasil pengurangan dari penerimaan sebesar Rp. 600.837,21 dengan total biaya dalam satu kali proses produksi sebesar Rp. 392.921,32.

#### 4.3.2 Analisis Efisiensi Usaha (R/C rasio)

Analisis efisiensi (R/C rasio) digunakan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan kelayakan dari suatu usaha pengolahan tempe dan keripik tempe secara finansial. Penilaian efisiensi usaha ini dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai penerimaan (*revenue*) dengan total biaya yang dikeluarkan (*total cost*), bahwa semakin tinggi tingkat R/C ratio maka usaha tersebut dinilai menguntungkan. Besarnya nilai R/C rasio pada agroindustri tempe dan keripik tempe dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Rata-Rata R/C Ratio Agroindustri Tempe dan Keripik Tempe Dalam Satu Kali Proses Produksi di Dusun Sanan, Kota Malang

Uraian	Agroindustri	
	Tempe (Rp)	Keripik Tempe (Rp)
Penerimaan (Revenue)	639.074,95	600.837,21
Total Biaya (Total Cost)	493.724,92	392.921,32
<b>R/C Rasio</b>	<b>1,26</b>	<b>1,57</b>

Nilai R/C Ratio pada kedua agroindustri (tempe dan keripik tempe) menunjukkan nilai lebih dari satu, sehingga kedua agroindustri tersebut dinilai menguntungkan. Besarnya nilai R/C rasio pada agroindustri tempe dan keripik tempe tidak sama, dimana nilai R/C rasio pada agroindustri keripik tempe lebih tinggi daripada agroindustri tempe. Angka diatas memiliki makna bahwa setiap pengeluaran Rp. 1,00 akan menghasilkan penerimaan sebesar Rp. 1,57 pada agroindustri keripik tempe dan Rp. 1,26 pada agroindustri tempe untuk setiap proses produksinya.

Berdasarkan hasil uji beda rata-rata R/C Ratio antara agroindustri tempe dan keripik tempe menggunakan uji t didapatkan hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $11,181 > 2,645$ ), artinya efisiensi usaha antara agroindustri keripik tempe dengan agroindustri tempe berbeda nyata.

#### 4.3.3. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah digunakan untuk mengetahui apakah produk output dari agroindustri tempe dan keripik tempe ini mampu memberikan nilai tambah bagi pengusaha tempe dan keripik tempe. Besarnya nilai tambah dari produk tempe dan keripik tempe merupakan pengurangan antara nilai produk yang dihasilkan dengan bahan baku dan input lain yang digunakan dalam proses produksi. Selain itu nilai tambah digunakan untuk mengetahui imbalan yang diterima tenaga kerja dari setiap kilogram kedelai yang diolah menjadi tempe pada agroindustri tempe dan atau tempe menjadi keripik tempe pada agroindustri keripik tempe. Besarnya nilai tambah pada agroindustri tempe dan keripik tempe disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 9. Analisis Nilai Tambah Agroindustri Tempe dan Keripik Tempe di Dusun Sanan, Kota Malang

No.	Unsur Perhitungan (per satu kali proses produksi)	Nilai Tempe	Nilai Keripik Tempe
1.	Output (kg/hari)	94,95	23,87
2.	Input bahan baku (kg/hari)	67,825	14,44
3.	Input tenaga kerja (jam/hari)	2,9	3,77
4.	Faktor konversi	1,40	1,70
5.	Koefisien tenaga kerja	0,06	0,31
6.	Harga Produk Rata-Rata (Rp/kg)	6.731,25	25.430,23
7.	Upah tenaga kerja (Rp/hari)	8.867,83	16.628,93
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	6.500,00	6.744,16
9.	Sumbangan input lain (Rp/kg)	602,59	16.294,81
10.	Nilai produk (Rp/kg)	9.423,75	43.123,44
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	<b>2.321,16</b>	<b>20.084,47</b>
	b. Rasio nilai tambah (%)	24,63	46,10
12.	a. Pendapatan tenaga kerja (Rp/hari)	433,01	4.802,79
	b. Bagian tenaga kerja (%)	18,89	24,95
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	1.888,141	15.281,68
	b. Rasio keuntungan (%)	81,11	75,05

Nilai tambah yang diperoleh dari 1kg kedelai pada agroindustri tempe adalah Rp. 2.321,16 atau 24,63% dari nilai produksi. Keuntungan yang didapatkan pengusaha sebesar Rp. 1.888,141 dari setiap 1kg kedelai dengan rasio keuntungan sebesar 81,11%. Pendapatan tenaga kerja dari setiap 1 kg kedelai yang diolah sebesar Rp. 433,01 dengan bagian tenaga kerja 18,89%. Maka dapat diketahui imbalan tenaga kerja pada agroindustri tempe ini rendah karena tenaga kerja yang digunakan berasal dari dalam keluarga, sehingga upah yang diberikan sangat murah.

Hasil uji statistik menggunakan uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $23,372 > 2,645$ ), artinya terdapat perbedaan nyata antara nilai tambah pada agroindustri keripik tempe dengan agroindustri tempe.

#### 4.4. Analisis Lingkungan

Hasil penentuan skor analisis lingkungan eksternal dan internal pada agroindustri tempe dan keripik tempe dapat dilihat pada tabel 10 dan 11 berikut:

Tabel 10. Matrik Faktor Strategi Internal Pada Agroindustri Tempe dan Keripik Tempe di Desa Sanan, Kota Malang

Faktor Internal	Agroindustri Tempe			Agroindustri Keripik Tempe		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>						
1. Asosiasi pengusaha tempe dan keripik tempe	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
2. Orientasi pasar lokal (di dalam kota Malang)	0,15	3	0,45	-	-	-
3. Tenaga kerja dari dalam keluarga	0,10	3	0,30	-	-	-
4. Teknologi/ peralatan yang digunakan semi-modern	0,10	3	0,30	-	-	-
5. Terjaganya kualitas (rasa dan kebersihan) produk agroindustri	0,10	3	0,30	0,15	3	0,45
6. Kemampuan manajerial pengusaha	0,10	3	0,30	-	-	-
7. Adanya diversifikasi produk keripik tempe	-	-	-	0,10	3	0,30
8. Daya tahan produk keripik tempe yang relatif lama	-	-	-	0,15	3	0,45
9. Adanya merek produk pada keripik tempe	-	-	-	0,10	3	0,30
Jumlah Variabel Kekuatan			<b>2,25</b>			<b>2,10</b>
<b>Kelemahan</b>						
1. Daya tahan produk tempe rendah	0,15	2	0,30	-	-	-
2. Tidak adanya diversifikasi pada produk tempe	0,10	1	0,10	-	-	-
3. Administrasi keuangan belum tercatat	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
4. Promosi pada agroindustri keripik tempe belum efektif	-	-	-	0,10	2	0,20
5. Peralatan pada agroindustri keripik tempe masih sederhana	-	-	-	0,10	2	0,20
6. Kurangnya tenaga terampil dalam proses pengirisan tempe pada agroindustri keripik tempe	-	-	-	0,10	2	0,20
Jumlah Variabel Kelemahan			<b>0,55</b>			<b>0,75</b>
<b>Total Skor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>
<b>Selisih Skor</b>			<b>1,70</b>			<b>1,35</b>

Dari tabel analisis lingkungan internal diatas dapat diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki agroindustri tempe lebih besar dibandingkan agroindustri keripik tempe. Sehingga pengusaha tempe diharapkan mampu memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil peluang usaha yang ada. Walaupun skor kekuatan pada agroindustri keripik tempe lebih kecil daripada agroindustri tempe, akan tetapi kedua agroindustri ini memiliki kekuatan yang lebih dominan dibanding dengan kelemahan, sehingga kekuatan tersebut akan mampu menutupi kelemahan yang dimiliki.

Tabel 11. Matrik Faktor Strategi Eksternal Pada Agroindustri Tempe dan Keripik Tempe di Desa Sanan, Kota Malang

Faktor Internal	Agroindustri Tempe			Agroindustri Keripik Tempe		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor

<b>Peluang</b>						
1.Segmen pasar produk tempe dan keripik tempe	0,15	3	0,45	0,10	3	0,30
2.Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0,15	3	0,45	-	-	-
3.Kesetiaan pelanggan	0,15	3	0,45	0,10	3	0,30
4.Harga tempe yang terjangkau	0,15	3	0,45	-	-	-
5.Keripik tempe merupakan produk ciri khas kota Malang	-	-	-	0,10	4	0,40
6.Lokasi agroindustri keripik tempe strategis	-	-	-	0,10	4	0,40
7.Selera konsumen	-	-	-	0,10	4	0,40
Jumlah Variabel Peluang	-	-	-	0,10	3	0,30
			<b>1,80</b>			<b>1,70</b>
<b>Ancaman</b>						
1.Kompetisi	0,15	2	0,30	0,10	2	0,20
2.Perkembangan teknologi	0,10	2	0,20	0,10	2	0,20
3.Adanya produk substitusi	-	-	-	0,10	3	0,30
4.Menurunnya daya beli konsumen	-	-	-	0,10	3	0,30
5.Kondisi perekonomian negara	-	-	-	-	-	-
Jumlah Variabel Ancaman	0,15	2	0,30	0,10	1	0,10
			<b>0,80</b>			<b>1,10</b>
<b>Total Skor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>			<b>2,80</b>
<b>Selisih Skor</b>			<b>1,00</b>			<b>0,60</b>

Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa skor total peluang yang dimiliki oleh agroindustri tempe menunjukkan angka yang lebih besar daripada nilai peluang pada agroindustri keripik tempe. Sedangkan skor total ancaman yang dimiliki agroindustri tempe sebesar 0,80 dan 1,10 pada agroindustri keripik tempe. Selisih dari total skor peluang dan ancaman pada agroindustri tempe sebesar 1,00. Sedangkan selisih skor pada agroindustri keripik tempe sebesar 0,60. Dapat disimpulkan bahwa agroindustri keripik tempe mempunyai kondisi eksternal yang lebih besar daripada agroindustri tempe sehingga perlu mendapatkan perhatian dan penanganan serius. Nilai peluang pada agroindustri tempe dan keripik tempe lebih besar daripada nilai ancaman. Jadi pengusaha agroindustri tempe dan keripik tempe diharapkan mampu mengambil peluang yang ada untuk mengembangkan usahanya sekaligus memperkecil ancaman yang nantinya bisa menyebabkan usahanya gulung tikar.

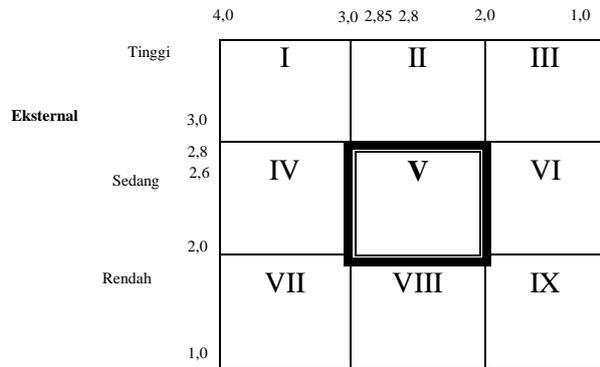
#### 4.5. Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Matrik IE digunakan untuk mengetahui posisi agroindustri tempe dan keripik tempe secara lebih jelas. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh total skor faktor internal agroindustri tempe sebesar 2,80 dan faktor eksternal sebesar 2,60. Sedangkan pada agroindustri keripik tempe diperoleh total skor faktor internal sebesar 2,85 dan total skor faktor eksternal sebesar 2,80 sehingga menempatkan agroindustri tempe dan agroindustri keripik tempe sebagai berikut:

Tabel 12. Matrik IE Pada Agroindustri Tempe dan Keripik Tempe di Dusun Sanan, Kota Malang

Internal

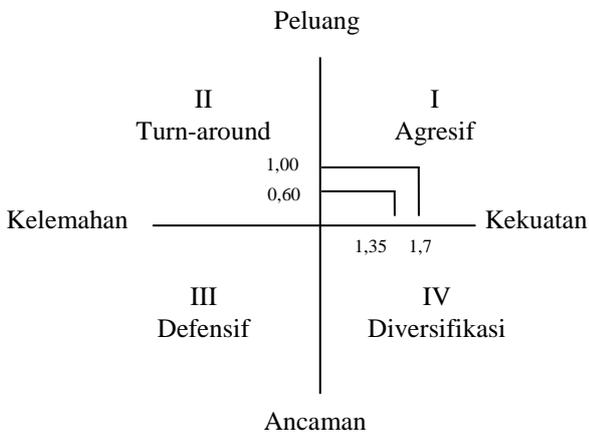
Kuat                      Sedang                      Lemah



Berdasarkan analisis matrik internal dan eksternal, menunjukkan bahwa posisi agroindustri tempe dan keripik tempe terletak pada sel V, yang berarti strategi yang digunakan pada agroindustri ini adalah strategi pertumbuhan “*growth strategy*”. Hal ini berarti agroindustri mempunyai peluang untuk terus tumbuh berkembang. Pada agroindustri tempe strategi pertumbuhan dapat dilakukan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas usaha tempe dengan cara mempertahankan kualitas(rasa dan kebersihan) tempe meningkatkan produksinya, serta penggunaan teknologi yang tepat. Sedangkan pada agroindustri keripik tempe dengan cara mengembangkan produk baru, menetapkan harga bersaing, dan melakukan perluasan pasar.

**4.6. Analisis Matriks Grand Strategy**

Hasil pemetaan berdasarkan matrik Grand Strategy dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Penentuan Posisi Stratik Agroindustri Tempe Dan Keripik Tempe di Dusun Sanan, Kota Malang

Selisih skor nilai kekuatan dan kelemahan pada agroindustri tempe sebesar 1,70 dimana kekuatan lebih dominan, sedangkan selisih peluang dan ancaman sebesar 1,00 dimana faktor peluang lebih besar. Pada agroindustri keripik tempe selisih antara faktor kekuatan dan ancaman sebesar 1,35 dimana kekuatan lebih dominan. Sedangkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 0,60 dimana faktor peluang lebih dominan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Agroindustri keripik tempe memiliki nilai efisiensi dan nilai tambah lebih besar daripada agroindustri tempe. Besarnya nilai R/C rasio pada agroindustri keripik tempe adalah 1,57 dan 1,26 untuk agroindustri tempe. Nilai tambah pada agroindustri keripik tempe Rp. 20.084,47 untuk setiap kilogram tempe yang digunakan. Sedangkan nilai tambah yang diperoleh pengusaha tempe dari setiap kilogram kedelai yang diolah adalah Rp. 2.321,16. Sedangkan tingkat keuntungan pada kedua agroindustri tidak berbeda nyata. Keuntungan rata-rata agroindustri keripik tempe sebesar Rp. 207.915,89 dan Rp. 145.125,03 pada agroindustri tempe untuk satu kali produksi. Berdasarkan perhitungan statistik menggunakan uji t didapatkan hasil bahwa untuk tingkat keuntungan pada agroindustri tempe dan keripik tempe tidak berbeda nyata ( $1,864 < 2,645$ ). Sedangkan nilai R/C rasio dan nilai tambah pada kedua agroindustri berbeda nyata, diperlihatkan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Pada pengujian efisiensi usaha ( $11,181 > 2,645$ ) sedangkan pada nilai tambah ( $23,372 > 2,645$ ).
2. Kondisi lingkungan internal agroindustri tempe di daerah penelitian dibagi menjadi faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan yang dimiliki agroindustri tempe meliputi adanya asosiasi pengusaha, daerah pemasaran terkonsentrasi di dalam kota Malang, penggunaan tenaga kerja dalam keluarga, teknologi semi-modern, kualitas rasa dan kebersihan tempe yang terjaga serta kemampuan manajerial pengusaha. Sedangkan kelemahan yang dimiliki meliputi produk tempe yang tidak tahan lama, belum adanya diversifikasi produk, dan administrasi keuangan belum tercatat. Untuk faktor eksternal terdiri atas peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri. Peluang yang ada meliputi segmen pasar tempe adalah rumah tangga, hubungan baik dengan pemasok bahan baku, kesetiaan pelanggan, dan harga tempe yang terjangkau. Untuk ancaman agroindustri meliputi persaingan, perkembangan teknologi, dan kondisi perekonomian negara.
3. Kekuatan agroindustri keripik tempe meliputi adanya asosiasi pengusaha, diversifikasi produk, daya tahan produk, keunikan rasa keripik tempe, dan adanya merek produk. Untuk kelemahan yang dimiliki meliputi kegiatan promosi yang belum efektif, teknologi produksi sederhana, administrasi keuangan belum tercatat, serta masih sedikitnya tenaga kerja terampil dalam proses pengirisan tempe. Peluang agroindustri meliputi keripik tempe sebagai salah satu produk ciri khas kota Malang, lokasi agroindustri yang strategis, kesetiaan pelanggan, segmen pasar, dan selera konsumen. Sedangkan ancaman yang dihadapi meliputi persaingan, menurunnya daya beli konsumen, adanya produk substitusi, perkembangan teknologi, dan kondisi perekonomian negara.

### Saran

1. Bagi agroindustri yang akan memperbesar skala usahanya dapat melakukan strategi diversifikasi untuk memperkecil resiko tidak lakunya produk agroindustri di pasaran karena persaingan semakin ketat dan kemampuan untuk memperluas pasar. Sedangkan

bagi agroindustri yang tetap mempertahankan skala usahanya, dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya tenaga kerja dan peralatan dalam proses produksi.

2. Perlu adanya kerjasama yang baik dengan lembaga pengembangan UKM untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi agroindustri, baik dalam hal permodalan, perbaikan teknis produksi, peningkatan kemampuan manajerial, maupun pemasaran produk. Misalnya kegiatan penyuluhan untuk penyimpanan tepung yang baik, agar tepung tidak rusak saat disimpan lebih lama. Selain itu perlunya kerjasama dalam akses informasi pasar, sehingga pengusaha dapat mengetahui perubahan harga bahan baku dan bahan penolong produksi. Ketika harga turun, pengusaha dapat membeli bahan-bahan tersebut dalam jumlah yang lebih besar sebagai persediaan untuk produksi berikutnya, sehingga biaya produksi dapat diperkecil.

### DAFTAR PUSTAKA

- Hubeis, M. 1997. *Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri*. Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Industri. Fakultas Teknologi Pertanian IPB. Bogor.
- Idrus. 1994. *Peranan Usaha Kecil di Indonesia dan Prospeknya*. Lintasan Ekonomi. Nusantara Print. Malang.
- Pearce, John.A dan Richard B. Robinson Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Semaoen. 1996. *Pengembangan Budaya dan Etika Masyarakat Pertanian Menyongsong Abad 21*. Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Soeharjo. 1991. *Konsep Dan Ruang Lingkup Agroindustri (Modul II)*. Penataran Dosen Perguruan Tinggi Swasta Bidang Pertanian Program Kajian Agribisnis. Direktorat Perguruan Tinggi Swasta. Direktorat Jendral Pertanian. Jakarta.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Manajemen in Action*. Gramedia. Jakarta *Industri*. Bayumedia Publisher. Jember.