

**Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari”
(Studi Kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan
Poncokusumo, Kabupaten Malang)**

***DEVELOPMENT STRATEGY AGROINDUSTRY OF SARI APEL “LESTARI”
(CASE STUDY IN KOPERASI LESTARI MAKMUR, WONOMULYO
VILLAGE, PONCOKUSUMO DISTRICT, MALANG)***

Ghea Hapsari Anggraini¹, Nuhfil Hanani², Wisynu Ari Gutama^{2*}

¹ Mahasiswi Fakultas Pertanian, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya,

² Staf Pengajar Fakultas Pertanian, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya

*penulis korespondensi: wisynu_ag@gmail.com

ABSTRACT

Poncokusumo is a center of apples in East Java. One effort increases the selling apples namely by supporting the industrialization of agriculture through agro-industries. Koperasi Lestari Makmur is the first agro-industry pioneer in District Poncokusumo apples. But considering the number of products – sari apel existing products it is necessary to evaluate the extent to which the holding of agro-industry development undertaken apple Koperasi Lestari Makmur as agro-industry development efforts in the processing of sari apel. What are the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the Agroindustry sari apel "Lestari" in Koperasi Lestari Makmur today? How is the formulation of development strategies should be implemented by Agroindustry sari apel "Lestari" in Koperasi Lestari Makmur?. Based on the SWOT analysis, an alternative strategy that can be used by agroindustry sari apel "Lestari" in accordance with agro-industry position is located in quadrant I are SO strategy, among others; 1 increase the quality, quantity and continuity of products by using the appropriate technology strategy 2 improving managerial skills in running a business manager with the support of the local government 3 increase production capacity to meet the huge market demand.

Key Word: Agroindustry, apple, strategy development

ABSTRAK

Kecamatan Poncokusumo merupakan sentra buah apel di Jawa Timur. Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Namun mengingat banyaknya produk - produk sari apel yang ada maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. Apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel “Lestari” produksi Koperasi Lestari Makmur saat ini? Bagaimana perumusan strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh Agroindustri Sari Apel “Lestari” di Koperasi Lestari Makmur?. Berdasarkan analisis SWOT, alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel “Lestari” yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO, diantaranya adalah;1

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

Kata Kunci: Agroindustri, Sari Apel, Strategi Pengembangan

I. PENDAHULUAN

Sektor pertanian merupakan sektor yang strategis serta berperan penting dalam perekonomian nasional dan kelangsungan hidup masyarakat Indonesia. Salah satu sektor pertanian yang ikut andil dalam menyumbangkan devisa negara adalah produk hortikultura diantaranya buah-buahan. Buah apel merupakan tanaman buah tahunan yang berasal dari Asia Barat, dengan iklim subtropis. Di Indonesia Apel ditanam sejak tahun 1934. Hal ini terbukti dari ragam atau varietas apel yang dapat dijumpai di Indonesia khususnya di propinsi Jawa Timur (Purwokerto, 2010).

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

Ketersediaan buah apel yang mudah didapatkan di Kecamatan Poncokusumo dapat dijadikan suatu kekuatan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel, mengingat apel adalah salah satu produk hortikultura yang cepat rusak, sehingga dibutuhkan adanya suatu pengolahan untuk bisa meningkatkan nilai jual apel. Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai jual apel yakni dengan mendukung industrialisasi pertanian melalui agroindustri. Agroindustri pada dasarnya adalah kegiatan - kegiatan industri yang memanfaatkan hasil - hasil pertanian segar sebagai bahan bakunya untuk diolah menjadi berbagai jenis produk olahan (Lakitan, 1995). Sedangkan agroindustri apel merupakan pengolahan apel yang dilakukan oleh pengusaha pengolah dimana semua bahan bakunya berasal dari buah apel yang kemudian diolah menjadi sari apel, jenang apel, kripik apel, dan dodol apel. Salah satu agroindustri apel berupa sari apel di kembangkan oleh Koperasi Lestari Makmur di Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. Koperasi Lestari Makmur merupakan perintis pertama agroindustri apel di Kecamatan Poncokusumo. Pada agroindustri apel ini, pengembangan usaha dilakukan dengan memproduksi sari apel sebagai produk unggulannya. Adanya agroindustri sari apel "Lestari" produksi Koperasi Lestari Makmur di Kecamatan Poncokusumo ini diharapkan dapat berperan dalam upaya peningkatan nilai ekonomis bagi buah apel. Namun mengingat banyaknya produk-produk sari apel yang banyak bermunculan maka perlu diadakannya evaluasi sejauh mana pengembangan agroindustri apel yang dilakukan Koperasi Lestari Makmur sebagai upaya pengembangan agroindustri dalam pengolahan sari apel. menghadapi persaingan pasar serta untuk pengembangan usaha. Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Agroindustri Sari Apel "Lestari" di Koperasi Lestari Makmur saat ini, dan (2) Merumuskan strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya untuk pengembangan Agroindustri Sari Apel "Lestari" produksi Koperasi Lestari Makmur.

II. METODE PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu di Koperasi Lestari Makmur, Kecamatan Poncokusumo yang merupakan salah satu tempat pengolahan sari apel, dengan pertimbangan bahwa di tempat tersebut merupakan salah satu perintis produksi sari apel pertama di Kecamatan Pocokusumo. Sedangkan waktu penelitian dilakukan pada awal bulan November – Desember 2010 selama 3 minggu. Sedangkan penentuan responden dilakukan dengan menggunakan metode sensus. Responden dalam hal ini adalah produsen / pengusaha agroindustri sari apel. Dalam penelitian ini semua populasi dijadikan responden dengan jumlah responden sebanyak 6 orang yaitu terdiri dari 5 karyawan di bagian produksi dan pemasaran serta 1 pengurus koperasi yang ada di tempat penelitian tersebut, sehingga seluruh anggota populasi di jadikan sampel.

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

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

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Adapun kekuatan dan kelemahan pada agroindustri sari apel "Lestari" sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Ciri khas produk

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

2. Ada izin usaha

Pada agroindustri sari apel "Lestari" juga terdapat izin usaha yang diberikan pemerintah setempat. Izin usaha pada agroindustri sari apel "Lestari" ini adalah P-IRT NO. 214350702796

3. Harga produk terjangkau

Pada agroindustri sari apel "Lestari", harga produk sari apel yang ditetapkan oleh produsen sangat terjangkau yaitu dijual dengan harga Rp.15.000,00 untuk kemasan 120 ml dengan isi 27 cup dan 165 ml dengan isi 24 cup. Harga jual ini tergolong lebih murah dibandingkan dengan pesaing lain yang memakai bahan baku utama dan bahan baku penolong yang sama.

4. Lokasi pemasaran dan pengolahan yang strategis

Lokasi pengolahan dan pemasaran agroindustri sari apel "Lestari" berada pada tempat yang terpisah namun jarak tempuh dari lokasi pemasaran dan pengolahan sari apel "Lestari" ini sangatlah dekat. Lokasi pengolahan berada kurang lebih 500 meter dari

tempat pemasaran namun letaknya tidak di pinggir jalan. Akses menuju lokasi pemasaran sari apel Lestari ini sangatlah mudah karena letaknya yang strategis berada di pinggir jalan raya wonomulyo sehingga memudahkan konsumen untuk melakukan pembelian produk sari apel langsung ke lokasi pemasarannya.

5. Produk tahan lama

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

6. Kemampuan manajerial pengelola

Kemampuan manajerial yang dimiliki pengelola agroindustri sari apel “Lestari” sangat baik. Hal tersebut terlihat pada penentuan jumlah pembelian bahan baku berupa apel, penentuan jumlah pembelian bahan penolong, serta penentuan harga jual produk yang digunakan setiap harinya dan pada saat hari raya tiba.

7. Administrasi tercatat dengan baik

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

B. Kelemahan

1. Teknologi masih sederhana

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

2. Promosi belum efektif

Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” ini masih belum efektif. Promosi yang dilakukan agroindustri sari apel “Lestari” dengan memperkenalkan produk melalui pameran - pameran makanan yang masih berada pada daerah sekitar Poncokusumo dan Kota Malang.

3. Kemasan produk sederhana

Kemasan produk pada sari apel “Lestari” masih sederhana. Desain pada label sari apel masih kurang menarik. Selain itu masih terdapat banyak kesalahan dalam pembuatan label. Pada *label netto* yang tercantum tidak sesuai dengan isi kemasan. Untuk berat netto terdapat 2 kemasan yaitu 165ml dan 120ml seharusnya label disendirikan namun label ini penulisan netto 120ml dan 165ml masih dijadikan satu.

4. Belum adanya pembagian kerja

Jumlah tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” sebanyak 5orang, dengan rincian 4 laki - laki dan 1 wanita. Keseluruhan tenaga kerja ini memiliki tugas yang sama, yaitu sebagai tenaga kerja produksi dan juga sebagai tenaga kerja pemasaran.

5. Kurangnya tenaga kerja

Keterbatasan tenaga kerja pada agroindustri sari apel “Lestari” membuat proses produksi tidak efektif . Agroindustri ini hanya mempunyai 5 orang tenaga kerja diantaranya 1

wanita dan 4 laki – laki . Sedangkan teknologi yang digunakan masih sederhana dan penggunaannya masih sangat manual.

6. Kapasitas produksi rendah

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

Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian ancaman dan peluang pada agroindustri sari apel “Lestari” adalah sebagai berikut:

A. Peluang

1. Permintaan pasar yang besar

Besarnya permintaan pasar terhadap produk sari apel “Lestari” menjadikan satu peluang dalam menjalankan usaha agroindustri ini. Permintaan sari apel “Lestari” tidak hanya berasal pada daerah Poncokusumo dan Kota Malang namun juga berasal dari luar daerah.

2. Dukungan pemerintah daerah

Dukungan pemerintah daerah setempat terhadap agroindustri sari apel ini berupa pemberian bantuan bimbingan kepada agroindustri ini.

3. Kemudahan pinjaman modal

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

4. Perkembangan teknologi

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

5. Pangsa pasar yang masih luas

Pada pemasaran agroindustri sari apel ini mempunyai pangsa pasar yang masih sangat luas. Karena produk sari apel masih belum banyak di kenal oleh konsumen.

6. Kontinuitas bahan baku

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

B. Ancaman

1. Fluktuasi harga bahan baku

Fluktuasi harga bahan baku merupakan ancaman bagi kemajuan agroindustri sari apel “Lestari”, walaupun ketersediaan bahan baku selalu ada. Harga bahan baku yang mengalami kenaikan akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha dan mengakibatkan pendapatan yang diterima produsen berkurang.

2. Pesaing

Adanya pesaing agroindustri sari apel “Lestari” yang menawarkan produk yang sama dengan harga yang jauh lebih murah yaitu dengan menjual produk sari apel dengan harga Rp 9000,00 setiap kerdus. Industri pesaingnya terdapat banyak diluar kecamatan.

3. Perubahan selera konsumen

Munculnya keberagaman produk konsumsi di pasar membuat konsumen melakukan pemilihan secara selektif sebelum membeli produk.

4. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi merupakan ancaman bagi agroindustri sari apel “Lestari”. Karena dengan peningkatan teknologi dapat menjadikan industri kecil tidak mampu mengikuti perubahan teknologi yang nantinya akan semakin kalah dalam bersaing.

Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

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

Tabel . Matrik IFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

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

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

Dari hasil analisis lingkungan internal dalam penentuan bobot dan rating diperoleh skor dari hasil pekalian bobot dan rating. Total skor faktor internal pada agroindustri sari apel “Lestari” sebesar 289,6. Artinya, agroindustri sari apel “Lestari” berada pada posisi internal yang kuat dalam memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi kelemahan, karena berada pada posisi di atas rata-rata (2,5). Dengan total skor kekuatan sebesar 232,5 dan total skor kelemahan sebesar 57,1. Kekuatan utama terletak pada faktor kemampuan manajerial

pengelola dan harga produk terjangkau dengan skor sebesar 57,1. Sedangkan kelemahan utama terletak pada kurangnya tenaga kerja dengan skor sebesar 15,6.

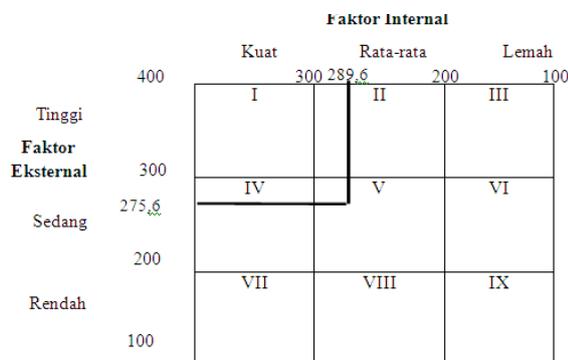
Tabel. Matrik EFE Pada Agroindustri Sari Apel “Lestari”

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

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2010

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

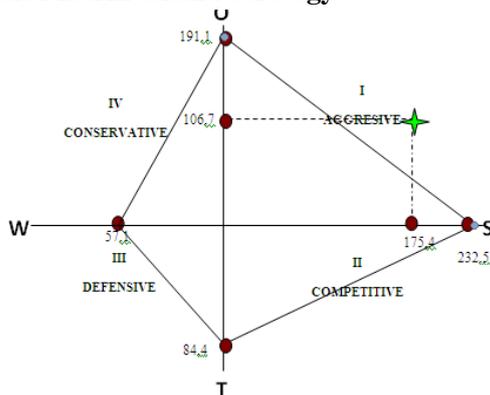
Analisis Matrik Internal – Eksternal



Gambar. Analisis Matrik IE Agroindustri Sari Apel “Lestari”

Matrik Internal-Eksternal (IE), diperoleh nilai jumlah skor matrik IFAS sebesar 289,6 dan jumlah skor matrik EFAS sebesar 275,6 . Dari hasil analisis matrik IE pada agroindustri sari apel “Lestari” berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas

Analisis Matrik Grand Strategy



Gambar 12. Penentuan Koordinat pada Matrik *Grand Strategy*

Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran I yaitu pada posisi aggressive. Pada posisi aggressive tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel ”Lestari” ini dapat memanfaatkan peluang ada.

Analisis SWOT

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

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

Analisis QSPM

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

1. Strategi 1 : Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna (Jumlah total nilai daya tarik: 654,5)

2. Strategi 3 : Meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar (Jumlah total nilai daya tarik: 576,8)
3. Strategi 2 : Meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat (Jumlah total nilai daya tarik: 512,2)

Implementasi

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

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

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

agroindustri sari apel "Lestari" meliputi; fluktuasi harga bahan baku, pesaing, perubahan selera konsumen, dan perubahan teknologi.

2. Dari 4 analisis yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan pada agroindustri sari apel "Lestari", alternatif-alternatif strategi pengembangan yang seharusnya diterapkan oleh agroindustri sari apel "Lestari" adalah :
 - a. Matrik Internal-Eksternal (IE), diperoleh nilai jumlah skor matrik IFAS sebesar 289,6 dan jumlah skor matrik EFAS sebesar 275,6 . Dari hasil analisis matrik IE pada agroindustri sari apel "Lestari" berada pada sel V (*Growth and Stability*) yang berarti mendukung pertumbuhan menggunakan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dan strategi stabilitas.
 - b. Matrik Grand Strategy, diperoleh nilai selisih dari kekuatan dan kelemahan sebesar 175,4 serta selisih dari ancaman dan peluang sebesar 106,4. Pemetaan koordinat ini berada pada kuadran 1 yaitu pada posisi aggressive. Pada posisi aggressive tersebut mempunyai kekuatan yang besar daripada kelemahan dan mempunyai peluang yang besar daripada ancaman, sehingga diharapkan Agroindustri sari apel "Lestari" ini dapat memanfaatkan peluang ada.
 - c. Matrik SWOT, alternatif strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri sari apel "Lestari" yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO, diantaranya adalah;1 meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan menggunakan teknologi yang tepat guna strategi 2 meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah setempat 3 meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang besar
 - d. Dari hasil analisis berdasarkan matrik QSPM dengan total nilai kemenarikan sebesar 654,5. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.

Saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Anggun, Ardhana. 2008. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Lempeng (Kerupuk Puli) di Kecamatan Bangunhardjo, Kota Madiun*. Skripsi Jurusan Ekonomi Pertanian.

- Anthony R n J. Dearden dan N.M. Bedford. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Alih bahasa Agus Maulana) edisi kelima. Erlangga. Jakarta
- Asmara, R., & Putri, W. N. (2011). Analisis Nilai Tambah Dan Efisiensi Usaha Agroindustri Minyak Cengkeh. *Agricultural Socio-Economics Journal*, 1(11): 44-55
- Barsyah.1992. *Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Bagi Pedesaan Dalam Rangka Pengembangan Agroindustri dan Agribisnis*. Departemen Pertanian Indonesia. Jakarta.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hanani, Nuhfil.A.R. Ibrahim, J.T. Purnomo,Mangku. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian ; Sebuah Pemikiran Baru*. LAPPERA PUSTAKA UTAMA. Yogyakarta.
- Hanani, N., & Hanafi, A. A. (2012). Analisis Usaha Dan Kelayakan Agroindustri Minuman Sari Buah Apel. *Agricultural Socio-Economics Journal*, 12(1), 13.
- Jauch, dan Glueck,1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi II*. Erlangga. Jakarta.
- Lakitan.1995. *Agroindustri Hortikultura*. Hal 153-162. Dalam Teori Budidaya dan Pasca Panen. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Pearce. J. A dan Richard B.R. Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, Penendalian*.Binarupa Aksara. Jakarta.
- Rosjidi, A.I. 2002. *Penerapan Perencanaan Strategi pada Terminal Agribisnis di SPAT Purwodadi Pasuruan*. Skripsi. Faklutas Pertanian Universitas Brawijaya . Malang
- Santoso, H., Hartono, R., & Savitri, S. L. (2010). *Potensi Agroindustri Berdasarkan Kinerja Usaha Dan Strategi Pengembangannya*. *Agricultural Socio-Economics Journal*, 10(3), 177.
- Sastrowardoyo.1995. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri*. PPA. CIDES. Jakarta
- Semaoen, I., 1996. *Konsep dan Strategi Pemasaran yang mandiri Dalam Menyongsong Perkembangan IPTEK dan Lingkungan Strategis Abad 21*. UGM. Yogyakarta.
- Sigian, Sondang.1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta
- Supriyadi. 1997. *Pengembangan Agroindustri Pangan*. Makalah Brawijaya. Karya Nasional Pangan dan Gizi. Serpong.
- Soekartiwi. 1996. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Managemen In Action. Cetakan Ketiga*. PT. Gramedia Pustska Utama. Jakarta.
- Widodo, Yudi; Ginting, Erliana; Ispandi, Anwar; Hartojo.2003. *Perbaikan Sisitem Usaha Tani Ubikayu Berorientasi Agribisnis Yang Berkelanjutan*. Buletin Teknologi dan Informasi Pertanian. Vol 6: 160-183