

**ANALISIS KINERJA PRODUKSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI KERIPIK KULIT IKAN PATIN
(Studi Kasus pada Rafin's Snack Kabupaten Pringsewu)**

(Skripsi)

Oleh

Anindya Putri Nismara
1914131044



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

ABSTRACT

ANALYSIS OF PRODUCTION PERFORMANCE AND DEVELOPMENT STRATEGY OF PANGASIOUS SKIN CHIPS AGROINDUSTRY (A Case Study in Rafin's Snack Pringsewu)

By

ANINDYA PUTRI NISMARA

This study aims to analyze the production performance and development strategy of Pangasius skin chips agroindustry. The location of this research was determined with consideration of Rafin's Snack is the largest chip agroindustry in Pajaresuk District and yet still has the potential to be developed. Respondents in this study consisted of various parties involved to the analysis of production performance dan development strategy for the agroindustry, namely agroindustry owners, representatives of the Pringsewu District Fisheries Service, representative of the Office of Cooperatives, SMEs, Industry and Trade of Pringsewu District, and a lecturer of the University of Lampung. Data was collected in January 2023. The analytical method used were production performance analysis, SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat), and QSPM (Quantitative, Strategic Planning Matrix) analysis. The results showed that the performance of Rafin's Snack Agroindustry based on aspects of productivity, quality, speed of delivery, and speed of processing was good, while based on aspects of flexibility was not good. The prioritized development strategies for Rafin's Snack Agroindustry are to do consumer research and to adapt by creating more flavors to the product, to use a cloud-based cashier application (point of sale) in making transactions, to use electronic word of mouth (eWOM) by using the services of influencers or key opinion leaders (KOL) for promoting product and improving brand awareness, to organize educational seminars in collaboration with universities (business goes to campus) to strengthen brand identity and build consumer trust, as well as to utilize production machine provided by the Pringsewu District Fisheries Service.

Keywords : Development strategy, pangasius chips, production performance, QSPM, SWOT

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA PRODUKSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KERIPIK KULIT IKAN PATIN (Studi Kasus pada Rafin's Snack Kabupaten Pringsewu)

Oleh

ANINDYA PUTRI NISMARA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja produksi dan strategi pengembangan agroindustri keripik ikan patin. Lokasi penelitian ini ditentukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Agroindustri Rafin's Snack merupakan agroindustri keripik terbesar di Kecamatan Pajaresuk serta memiliki potensi untuk dikembangkan. Responden pada penelitian ini merupakan berbagai pihak yang memiliki kontribusi dalam analisis kinerja produksi dan strategi pengembangan agroindustri meliputi pemilik Agroindustri Rafin's Snack, perwakilan Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu, perwakilan Diskoperindag Kabupaten Pringsewu, dan dosen ahli Universitas Lampung. Pengambilan data dilakukan pada bulan Januari tahun 2023. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kinerja produksi, analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), dan analisis QSPM (*Quantitative, Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Agroindustri Rafin's Snack berdasarkan aspek produktivitas, kualitas, kecepatan pengiriman, dan kecepatan proses sudah baik, sedangkan berdasarkan aspek fleksibilitas belum baik. Kekuatan utama Agroindustri Rafin's Snack adalah ketersediaan bahan baku yang cukup. Kelemahan utama adalah keterbatasan modal. Peluang utama adalah jangkauan pasar luas. Ancaman utama adalah perubahan selera masyarakat. Strategi pengembangan Agroindustri Rafin's Snack yang menjadi prioritas adalah riset konsumen dan beradaptasi dengan menciptakan lebih banyak varian rasa produk, penggunaan aplikasi kasir berbasis *cloud (point of sale)* dalam melakukan transaksi, pemanfaatan *electronic word of mouth (eWOM)* dengan penggunaan jasa *influencer* atau *key opinion leaders (KOL)* untuk promosi produk dan peningkatan *brand awareness*, penyelenggaraan seminar edukatif bekerja sama dengan universitas (*business goes to campus*) untuk memperkuat *brand identity* dan membangun kepercayaan konsumen, serta pemanfaatan bantuan mesin produksi yang diberikan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu.

Kata Kunci : Keripik patin, kinerja produksi, QSPM, strategi pengembangan, SWOT

**ANALISIS KINERJA PRODUKSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI KERIPIK KULIT IKAN PATIN
(Studi Kasus pada Rafin's Snack Kabupaten Pringsewu)**

Oleh
Anindya Putri Nismara

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN**

Pada

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA PRODUKSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KERIPIK KULIT IKAN PATIN**

Nama : **Anindya Putri Nismara**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1914131044**

Program Studi : **Agribisnis**

Fakultas : **Pertanian**



1. Komisi Pembimbing

Dr. Ir. Dwi Haryono, M.S.
NIP 196112251987031005

Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.
NIP 196407241989021002

2. Ketua Jurusan Agribisnis

Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 196910031994031004

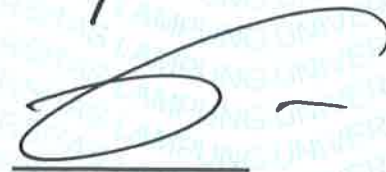
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

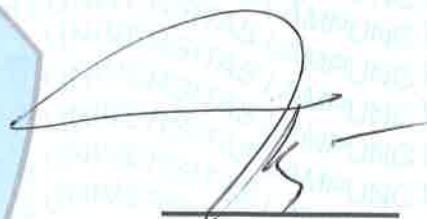
Ketua : Dr. Ir. Dwi Haryono, M.S.



Sekretaris : Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.



**Penguji
Bukan Pembimbing : Ir. Adia Nugraha, M.S.**

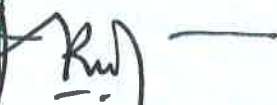


2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.

NIP. 196110201986031002



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 5 Juni 2023

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anindya Putri Nismara
NPM : 1914131044
Program Studi : Agribisnis
Jurusan : Agribisnis
Fakultas : Pertanian
Alamat : Jalan Amir Hamzah I No. 38, Kelurahan Gotong Royong,
Kecamatan Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar
Lampung, Provinsi Lampung.

Dengan ini menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan penulis tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dirujuk dari sumbernya, dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 5 Juni 2023

Penulis


Anindya Putri Nismara
NPM 1914131044

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Bandar Lampung pada tanggal 23 Maret 2001, sebagai anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Windu Indrayani, S.Pt. dan Ibu Rita Wahyuningrum, S.Pt. Pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) diselesaikan di TK Kartika II-26 Bandar Lampung pada tahun 2007. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Kartika II-5 pada tahun 2013, Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 2 Bandar Lampung pada tahun 2016, dan Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 2 Bandar Lampung pada tahun 2019. Penulis diterima di Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung pada tahun 2019 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Penulis mengikuti kegiatan Praktik Pengenalan Pertanian (*Homestay*) selama 7 hari di Desa Lugusari, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu pada tahun 2020. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Kelurahan Gedong Pakuon, Kecamatan Teluk Betung Selatan, Kota Bandar Lampung selama 40 hari pada bulan Januari hingga Februari 2022. Pada bulan Juni hingga Juli 2022 penulis melaksanakan Praktik Umum (PU) di UMKM Cipta Inti Aroma, Kecamatan Sukarame, Kota Bandar Lampung. Penulis pernah menjadi Asisten Dosen mata kuliah Bahasa Inggris, Ekonomi Mikro dan Manajemen Strategik selama masa studi. Semasa kuliah, penulis juga aktif dalam *volunteering* antara lain mengikuti program SUMMARY 2.0 yang diadakan oleh AIESEC in UNILA, menjadi anggota *public relation* Komunitas RuangPangan dan menjadi delegasi Program Studi Agribisnis dalam *On Site Visit* Akreditasi Internasional ASIIN (*Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik*).

SANWACANA

Bismillahirrahmannirrahiim,

Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, segala puji bagi Allah SWT atas segala berkat, limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Produksi dan Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Kulit Ikan Patin (Studi Kasus pada Rafin's Snack Kabupaten Pringsewu).**” Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan terealisasi dengan baik tanpa adanya dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, dengan segala ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., sebagai Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si., sebagai Ketua Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
3. Dr. Yuniar Aviati Syarief, S.P., M.T.A., sebagai Sekretaris Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
4. Dr. Ir. Dwi Haryono, M.S., sebagai Dosen Pembimbing Pertama atas ketulusan hati, bimbingan, arahan, motivasi, dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan kepada penulis dari awal hingga akhir perkuliahan serta selama proses penyelesaian skripsi.
5. Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan meluangkan waktu, tenaga, serta pikirannya untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

6. Ir. Adia Nugraha, M.S., sebagai Dosen Pembahas atau Penguji atas ketulusannya dalam memberikan masukan, arahan, motivasi, saran, dan ilmu yang bermanfaat dalam penyempurnaan skripsi ini.
7. Ir. Suriaty Situmorang, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran dan arahan untuk penulis dalam penyusunan skripsi.
8. Seluruh Dosen Jurusan Agribisnis atas semua ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswi di Universitas Lampung.
9. Keluarga besar Rafin's Snack, khususnya Ibu Rospawati dan Kak Ravie atas bantuan sertamasukkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Teristimewa Papa dan Mama, Windu Indrayani, S.Pt. dan Rita Wahyuningrum, S.Pt yang selalu senantiasa memberikan semangat untuk selalu berjuang dan selalu mendoakan yang terbaik kepada penulis.
11. Adik-adikku tersayang, Muhammad Rafa Abyantara dan Muhammad Razqa Nareswara yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
12. Sahabat penulis, Muhammad Bintang Al'Fajri, B.Eng., atas doa, motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis.
13. *Homies*, Nadhira Salsabila Detita dan Zhafira Zahra Detita atas bantuan doa, motivasi, perhatian, serta kebersamaan yang telah diberikan kepada penulis.
14. Mbak Ayla, Mba Suny, Kak Dinda, Dila yang selalu memberikan motivasi, saran, dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Mohon maaf atas segala kesalahan dan kekhilafan selama proses penulisan skripsi ini.

Bandar Lampung, 5 Juni 2023

Penulis,

Anindya Putri Nismara

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	9
A. Tinjauan Pustaka.....	9
1. Agroindustri Keripik Kulit Ikan Patin	9
2. Pengadaan Bahan Baku.....	100
3. Kinerja Produksi	11
4. Strategi Pengembangan.....	13
5. Analisis Lingkungan Internal Eksternal.....	14
6. Analisis SWOT	16
7. <i>Quantitive Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	17
8. Kajian Penelitian Terdahulu	19
B. Kerangka Pemikiran	28
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	31
A. Konsep Dasar dan Batasan Operasional	31
B. Lokasi, Waktu dan Responden Pengumpulan Data	34
C. Metode Pengumpulan Data	35
D. Metode Analisis Data.....	36
1. Analisis Data untuk Menjawab Tujuan Pertama	36
2. Analisis Data untuk Menjawab Tujuan Kedua	37
IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	45
A. Keadaan Umum Kabupaten Pringsewu	45
1. Kondisi Geografis	45

2. Kondisi Topografi dan Iklim.....	46
3. Kondisi Demografi.....	46
B. Keadaan Umum Kecamatan Pringsewu.....	47
1. Kondisi Geografis	47
2. Kondisi Topografi dan Iklim.....	47
3. Kondisi Demografi.....	48
C. Keadaan Umum Agroindustri	48
V. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Karakteristik Responden Agroindustri	52
1. Umur Responden	51
2. Tingkat Pendidikan Responden	52
3. Jenis Kelamin.....	52
B. Pengadaan Bahan Baku.....	54
C. Proses Pengolahan.....	55
D. Pemasaran	60
E. Tata Letak Agroindustri Rafin’s Snack.....	61
F. Analisis Kinerja Produksi.....	62
1. Produktivitas	62
2. Kualitas	64
3. Kecepatan Pengiriman	65
4. Fleksibilitas	66
5. Kecepatan Proses	67
G. Analisis Strategi Pengembangan	68
1. Faktor Lingkungan Internal	68
a. Faktor Kekuatan.....	68
b. Faktor Kelemahan	70
c. Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	72
2. Faktor Lingkungan Eksternal.....	74
a. Faktor Peluang	74
b. Faktor Ancaman.....	76
c. Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	78
H. Strategi Pengembangan.....	79
a. Matriks IE (<i>Internal External</i>)	79
b. Matriks SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>)	81
c. Prioritas Strategi Agroindustri Rafin’s Snack.....	83
VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
A. Kesimpulan.....	89
B. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Distribusi PDRB ADHK menurut lapangan usaha Provinsi Lampung tahun (juta rupiah).....	2
2. Distribusi PDRB ADHK menurut lapangan usaha Kabupaten Pringsewu tahun (juta rupiah).....	3
3. Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM)	18
4. Kajian penelitian terdahulu	20
5. Matriks analisis faktor lingkungan internal	39
6. Matriks analisis faktor lingkungan eksternal	41
7. Kepadatan penduduk per km ² Kecamatan Pringsewu	48
8. Persentase responden menurut kelompok umur.....	51
9. Persentase responden menurut tingkat pendidikan	52
10. Persentase responden menurut jenis kelamin.....	52
11. Produktivitas tenaga kerja Agroindustri Rafin's Snack	63
12. Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) Agroindustri Rafin's Snack.....	73
13. Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>) Agroindustri Rafin's Snack.....	78
14. Strategi prioritas berdasarkan analisis QSPM Agroindustri Rafin's Snack ...	84
15. Alternatif strategi pengembangan Agroindustri Rafin's Snack berdasarkan jangka waktu	85
16. Identitas Responden	96
17. Produktivitas Tenaga Kerja Agroindustri Rafin's Snack	97
18. Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>) dan EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>) Agroindustri Rafin's Snack	98
19. Hasil evaluasi strategi pada Agroindustri Rafin's Snack (Responden 1 Diskoperindag Kabupaten Pringsewu)	99
20. Hasil evaluasi strategi pada Agroindustri Rafin's Snack (Responden 2 Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu)	100
21. Hasil evaluasi strategi pada Agroindustri Rafin's Snack (Responden 3 Pemilik 1 Agroindustri Rafin's Snack).....	101
22. Hasil evaluasi strategi pada Agroindustri Rafin's Snack (Responden 4 Pemilik 2 Agroindustri Rafin's Snack).....	102

23. Hasil evaluasi strategi pada Agroindustri Rafin's Snack (Responden 5 Dosen Agribisnis Universitas Lampung)	103
24. Rekapitulasi bobot faktor internal Agroindustri Rafin's Snack	104
25. Rekapitulasi bobot faktor eksternal Agroindustri Rafin's Snack	104
26. Rekapitulasi rating faktor internal Agroindustri Rafin's Snack	105
27. Rekapitulasi rating faktor eksternal Agroindustri Rafin's Snack	105
28. Rekapitulasi nilai total IFE Agroindustri Rafin's Snack	106
29. Rekapitulasi nilai total EFE Agroindustri Rafin's Snack	106
30. Attractiveness score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack (Responden 1 Diskoperindag Kabupaten Pringsewu)	107
31. Attractiveness score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack (Responden 2 Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu).....	108
32. Attractiveness score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack (Responden 3 Pemilik 1 Agroindustri Rafin's Snack)	109
33. Attractiveness score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack (Responden 4 Pemilik 2 Agroindustri Rafin's Snack)	110
34. Attractiveness score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack (Responden 5 Dosen Agribisnis Universitas Lampung).....	111
35. Rekapitulasi Attractiveness Score alternatif strategi Agroindustri Rafin's Snack.....	112
36. Rekapitulasi QSPM Agroindustri Rafin's Snack	118
37. Alternatif Strategi Agroindustri Rafin's Snack	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Pohon industri ikan patin	11
2. Diagram alir analisis kinerja produksi dan strategi pengembangan Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu	30
3. Matriks SWOT.....	44
4. Struktur organisasi Rafin's Snack	50
5. Diagram alir proses pembuatan keripik kulit ikan patin.....	56
6. Tata letak bangunan produksi Agroindustri Rafin's Snack	61
7. Matriks <i>Internal External</i> (IE) Agroindustri Rafin's Snack	80
8. Matriks SWOT Agroindustri Rafin's Snack	82
9. Wawancara Diskoperindag Kabupaten Pringsewu.....	121
10. Wawancara Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu	121
11. Proses pengemasan keripik kulit ikan patin Rafin's Snack.....	122
12. Proses penggorengan kulit ikan patin	122
13. Foto bersama pemilik Agroindustri Rafin's Snack	123
14. Ruang produksi Agroindustri Rafin's Snack.....	123
15. Pusat oleh-oleh dan jajanan Rafin's Snack.....	124
16. Keripik kulit ikan patin Rafin's Snack	124
17. Sertifikat halal Agroindustri Rafin's Snack.....	125
18. Tanda daftar industri Agroindustri Rafin's Snack.....	125

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan ekonomi suatu negara dalam jangka panjang akan berpengaruh terhadap perubahan struktur perekonomian negara tersebut. Potensi perekonomian suatu wilayah dapat digambarkan melalui peran sektor ekonomi suatu daerah terhadap pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Provinsi Lampung merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang menjadikan sektor pertanian sebagai tumpuan perekonomiannya. Tingginya peranan suatu sektor dalam perekonomian, tentunya akan memberikan gambaran bahwa sektor tersebut merupakan sektor yang dapat diandalkan menjadi pendorong roda perekonomian agar semakin berkembang.

Sektor pertanian memberikan andil yang besar terhadap pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang ada di Provinsi Lampung. Adanya pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan kontribusi sektor pertanian terhadap pertumbuhan ekonomi, sementara pada sektor industri pengolahan mengalami peningkatan. Perkembangan sektor pertanian tidak lepas sebagai pendukung yang kokoh, oleh karena itu, harus ada kerjasama antara bidang-bidang yang berkaitan. Keberadaan sektor industri pengolahan merupakan salah satu motor penggerak yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi.

Sektor industri merupakan salah satu sektor andalan yang berperan penting dalam perekonomian nasional. Sektor industri memberikan kontribusi dalam penyedia lapangan usaha terbesar dalam tenaga kerja. Tingginya kontribusi tersebut menyebabkan sektor industri secara perlahan-lahan menggeser peranan sektor pertanian dalam struktur perekonomian (Rahmah dan Widodo, 2019). Hal ini dapat dilihat dari kontribusi sektor industri pengolahan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) seperti pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Distribusi PDRB ADHK menurut lapangan usaha Provinsi Lampung tahun (juta rupiah)

Lapangan Usaha	PDRB Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah)				
	2018	2019	2020	2021	2022
A Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	66941020.15	67848653.36	68312254.43	67996360.79	69368962.05
B Pertambangan dan Penggalian	13684535.07	14053723.23	13530958.73	12816976.32	12319253.45
C Industri Pengolahan	43218138.58	46778086.94	44336277.19	46351003.21	46566851.96
D Pengadaan Listrik dan Gas	397452.24	434621.68	431997.87	402618.24	427680.36
E Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	230689.00	242882.75	255164.15	272881.89	283024.34
F Konstruksi	22798256.09	24169118.83	23673614.33	25318794.11	26293056.53
G Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	28251039.47	30274550.81	28278046.20	30612011.10	35309467.36
H Transportasi dan Pergudangan	11934704.06	12898542.07	12174673.18	12449352.91	14981518.54
I Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	3357790.46	3663133.81	3479629.92	3426125.19	3858294.03
J Informasi dan Komunikasi	7045413.59	7459605.57	7330193.36	7426513.62	7680175.84
K Jasa Keuangan dan Asuransi	321799.57	334573.14	329776.95	333249.64	391518.84
L Real Estate	7120888.73	7461550.90	7829855.02	8127363.58	8024954.37
M, N Jasa Perusahaan	6558417.33	7104741.63	7396830.67	7486890.87	7677550.63
O Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	2249067.71	2402188.00	2664647.95	2768283.80	2765440.97
P Jasa Pendidikan	2135261.92	2307759.41	2201941.95	2154524.96	2702771.46
Q Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	232165986.99	244378313.16	240319592.20	246966491.15	257534189.65
R,S,T,U Jasa Lainnya	66941020.15	67848653.36	68312254.43	67996360.79	69368962.05
PDRB	13684535.07	14053723.23	13530958.73	12816976.32	12319253.45

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023

Tabel 2. Distribusi PDRB ADHK menurut lapangan usaha Kabupaten Pringsewu tahun (juta rupiah)

Lapangan Usaha	PDRB Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah)				
	2018	2019	2020	2021	2022
A Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1806115.72	1828000.97	1838334.24	1820255.13	1859314.02
B Pertambangan dan Penggalian	7486.23	7808.94	7967.24	7502.76	7620.34
C Industri Pengolahan	1106544.35	1165815.79	1100488.76	1149628.87	1153264.69
D Pengadaan Listrik dan Gas	5430.40	5817.98	6327.38	6571.92	6884.35
E Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	3776.94	3937.89	4108.13	4394.56	4567.42
F Konstruksi	910960.86	965153.18	941438.57	998289.06	1034759.66
G Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1142347.97	1220597.88	1147224.64	1212527.87	1371787.87
H Transportasi dan Pergudangan	332067.19	359413.21	346027.33	353335.89	407820.83
I Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	169311.93	185013.09	179662.39	178173.71	197733.34
J Informasi dan Komunikasi	426212.95	460231.46	503418.81	535397.90	537771.42
K Jasa Keuangan dan Asuransi	289565.55	295198.20	304697.82	313197.53	302245.69
L Real Estate	304038.76	321405.65	312656.99	316186.70	326128.66
M, N Jasa Perusahaan	16893.76	17488.39	17058.66	17236.73	20083.28
O Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	273871.93	285187.47	297753.09	310034.75	306537.84
P Jasa Pendidikan	382724.33	413532.05	427683.96	432597.71	443202.55
Q Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	107855.50	114811.46	125265.50	129081.83	127616.57
R,S,T,U Jasa Lainnya	85289.88	92089.72	87548.18	85718.69	106818.46
PDRB	7370494.27	7741503.33	7647661.68	7870131.61	8214156.98

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistika (BPS), salah satu sektor yang memiliki kontribusi cukup tinggi adalah sektor industri pengolahan. Hal tersebut dapat dilihat dari kontribusi sektor industri pengolahan terhadap PDRB ADHK menurut lapangan usaha yang terlihat cenderung meningkat dari tahun ke tahun baik di Provinsi Lampung maupun di Kabupaten Pringsewu. Baik distribusi PDRB ADHK menurut lapangan usaha di Provinsi Lampung maupun Kabupaten Pringsewu sama-sama menunjukkan tren positif, walaupun sempat menunjukkan penurunan pada tahun 2020. Penurunan kontribusi sektor industri terhadap PDRB tersebut dikarenakan oleh pandemi Covid-19 yang menghambat kegiatan industri, kemudian PDRB mengalami peningkatan kembali pada tahun 2021 dan 2022. Kenaikan persentase kontribusi sektor industri pengolahan menjadikan sektor tersebut diyakini sebagai sektor yang dapat memimpin sektor-sektor lain untuk kemajuan perekonomian ke depannya.

Industri pengolahan pangan merupakan industri yang bergerak dalam pengolahan hasil pertanian. Industri pengolahan yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan bakunya dikenal dengan istilah agroindustri. Agroindustri adalah kegiatan pemanfaatan bahan baku berupa hasil pertanian, merancang serta kemudian menyediakan peralatan dan jasa untuk kegiatan tersebut. Agroindustri merupakan subsektor yang luas meliputi agroindustri hulu sektor pertanian sampai dengan industri hilir. Agroindustri hulu berkenaan dengan kegiatan ekonomi yang menghasilkan sarana produksi pertanian, sedangkan agroindustri hilir berkenaan dengan kegiatan pengolahan hasil pertanian menjadi barang antara atau barang jadi yang siap dikonsumsi. Agroindustri mencakup industri pengolahan hasil pertanian, industri peralatan dan mesin, serta industri jasa sektor pertanian.

Agroindustri dilakukan untuk meningkatkan nilai tambah, menghasilkan produk yang dapat dipasarkan atau digunakan atau dimakan, meningkatkan daya simpan, serta menambah pendapatan dan keuntungan produsen. Agroindustri memiliki peluang yang baik dalam membuka kesempatan kerja dengan nilai ekonomis yang tinggi karena adanya proses pengolahan yang mampu menghasilkan suatu produk menjadi lebih bernilai. Kegiatan agroindustri menguntungkan banyak pihak, baik untuk pelaku agroindustri dalam mendapatkan penghasilannya maupun untuk konsumen karena dapat langsung mengonsumsi produk jadi tanpa harus melakukan pengolahan terlebih dahulu. Selain menguntungkan produsen dan konsumen, agroindustri juga berperan secara signifikan

terhadap potensi perekonomian suatu wilayah. Subsektor agroindustri perlu dapat diandalkan untuk dikembangkan.

Produk olahan agroindustri senantiasa mempunyai nilai tambah yang menguntungkan karena adanya perubahan bentuk. Para pelaku usaha memanfaatkan peluang tersebut sebagai sumber penghasilan. Jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Pringsewu hingga saat ini tercatat lebih dari 24.000 UMKM (Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu, 2022). Salah satu pelaku usaha yang melakukan kegiatan agroindustri di Provinsi Lampung adalah agroindustri Rafin's Snack. Agroindustri Rafin's Snack adalah perusahaan yang memproduksi aneka produk makanan ringan khas Indonesia yang sangat disukai oleh masyarakat Indonesia, produk yang dihasilkan diantaranya keripik kulit ikan patin, keripik kentang, keripik ubi jalar, keripik singkong, dan keripik pisang. Agroindustri Rafin's Snack merupakan UMKM yang berbadan hukum PT, yaitu PT Rafin's Snack Indonesia, karena dinilai lebih menguntungkan karena adanya pemisahan tanggung jawab dan kekayaan pemilik dengan kekayaan badan usaha. Saat ini, pemerintah memberikan kemudahan bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia yang badan hukumnya berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Hal tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perubahan Modal Dasar Perseroan Terbatas. Lewat aturan ini, pemerintah bermaksud mengubah besaran modal dasar sebagaimana diatur dalam UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Agroindustri Rafin's Snack lahir dari ide kreatif pemilik, Muhammad Ravie Ansori, yang memanfaatkan media sosial dan trend makanan ringan yang sedang berkembang pada tahun 2018 saat agroindustri tersebut didirikan. Sosial media dan jejaring sosial yang dimiliki Ravie mampu membuka peluang ekspor produk Rafin's Snack ke Mesir senilai US\$35.000 atau sekitar Rp500 juta. Ekspor ini terwujud melalui penandatanganan nota kesepahaman yang dilangsungkan secara hibrida antara Rafin's Snack dan Almo Mart Asian Supermarket asal Mesir. Penandatanganan kontrak ekspor kali ini merupakan tindak lanjut dari kegiatan *Trade Expo Indonesia ke-36 Digital Edition*. Penandatanganan MoU dilakukan oleh pemilik Almo Mart yaitu Louayy Muhammad Khayrullah dan Sri Wahyuni, serta pemilik usaha Rafin's Snack yaitu Muhammad Ravie Cahya Ansor dan Rospawati.

Agroindustri Rafin's Snack memasok bahan bakunya dari beberapa daerah yaitu Tanjung Bintang dan Medan dalam memenuhi kebutuhan produksinya. Agroindustri Rafin's Snack dalam memasok bahan bakunya sangat memperhatikan kualitas. Sebaiknya, selain memperhatikan kualitas bahan bakunya, Agroindustri Rafin's Snack juga perlu memperhatikan kinerja produksi dan strategi pengembangan apa yang harus dilakukan. Penilaian kinerja produksi perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan agroindustri tersebut. Penilaian dilakukan untuk mengetahui prospek kinerja agroindustri sehingga usahanya tetap berjalan pada waktu yang akan datang. Kinerja produksi dapat dilihat dari enam aspek, yakni produktivitas, kualitas, fleksibilitas, kecepatan proses, dan kecepatan pengiriman (Hasibuan, Ikatrinasari dan Hasbullah, 2020). Strategi merupakan bakal tindakan yang menuntun keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya, sedangkan strategi pengembangan merupakan suatu rencana yang akan menentukan tindakan-tindakan pada masa yang akan datang dengan maksud untuk meningkatkan kualitas kerja dan kemampuan teknis sehingga akan tercapai tujuan secara optimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa perlu dilakukannya penelitian untuk menganalisis kinerja produksi dan strategi pengembangan agroindustri Keripik Kulit patin pada agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu. Kedua analisis saling berkaitan. Pengukuran kinerja produksi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan agroindustri agroindustri Rafin's Snack. Hasil dari pengukuran kinerja produksi kemudian dapat digunakan untuk menentukan strategi pengembangan yang perlu diterapkan. Adanya strategi pengembangan, agroindustri Rafin's Snack mampu menentukan arah perusahaan dan mencapai keuntungan perusahaan yang maksimal dengan *input* yang sama.

B. Perumusan Masalah

Agroindustri menjadi salah satu sektor yang dapat membantu pembangunan ekonomi suatu daerah. Semakin pesatnya perkembangan agroindustri seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, memacu para pelaku usaha untuk dapat mengikuti persaingan tersebut. Berdasarkan hal tersebut seluruh agroindustri serat kelapa harus dapat memenuhi permintaan konsumen dengan cara memproduksi serat kelapa yang berkualitas dan mampu bersaing dengan agroindustri yang menghasilkan produk sejenis.

Kinerja agroindustri perlu diukur untuk mengetahui keberhasilan agroindustri tersebut dalam menjalankan usahanya. Menurut Hasibuan, Ikatrinasari dan Hasbullah (2020), terdapat enam indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja yaitu produktivitas, kapasitas, kualitas, kecepatan pengiriman, fleksibilitas, dan kecepatan proses. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk memperhitungkan perencanaan terhadap agroindustri keripik kulit ikan patin di masa yang akan datang. juga dapat dilihat dari sisi teknis maupun non teknis untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses kegiatan agroindustri.

Kinerja produksi suatu agroindustri dapat digunakan sebagai landasan dalam melakukan evaluasi terhadap kegiatan produksi agroindustri dan sebagai dasar penyusunan strategi pengembangannya. Strategi pengembangan pada dasarnya merupakan suatu rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang dapat memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Kedua hal tersebut dianalisis dengan beberapa tujuan antara lain untuk mempertahankan keberlangsungan agroindustri itu sendiri dan mendapatkan keuntungan maksimal atas kegiatan produksinya. Agroindustri Rafin's Snack saat ini memiliki kapasitas produksi sebanyak 1.500/hari dengan karyawan yang berjumlah 15 orang dan didukung dengan *platform* media sosial berupa *website*, *online marketplace* yang aktif, sangat memungkinkan bagi agroindustri tersebut untuk meningkatkan kinerja produksinya dengan menyusun strategi pengembangan yang sesuai bagi agroindustri tersebut. Oleh karena itu, diperlukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal untuk mengetahui kondisi lingkungan Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja produksi keripik kulit ikan patin pada Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu?
2. Bagaimana strategi pengembangan keripik kulit ikan patin pada Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kinerja produksi keripik kulit ikan patin pada Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu.
2. Menyusun strategi pengembangan keripik kulit ikan patin pada Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi pelaku agroindustri keripik kulit ikan patin, hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi terkait mengenai analisis kinerja dan strategi pengembangannya sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan usahanya.
2. Bagi pemerintah, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan keputusan dan kebijakan terkait dengan pengembangan agroindustri keripik kulit ikan patin.
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Agroindustri Keripik Kulit Ikan Patin

Agroindustri merupakan bagian integral dari pembangunan sektor pertanian. Agribisnis merupakan suatu cara lain melihat pertanian sebagai suatu sistem bisnis yang terdiri dari lima subsistem yang berkaitan yaitu : subsistem agribisnis hulu, (pengadaan dan penyaluran sarana produksi), subsistem agribisnis usahatani (produksi primer), subsistem agribisnis hilir (agroindustri, penyimpanan, distribusi tataniaga), subsistem jasa penunjang, dan subsistem kelembagaan. Posisi agroindustri sebagai salah satu subsistem agribisnis sangat penting karena agroindustri mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, mampu meningkatkan perolehan devisa dan mampu mendorong munculnya industri baru yang lain. Sehingga agroindustri merupakan salah satu hal yang mampu meningkatkan pembangunan nasional. Sektor agroindustri ini akan berperan bagi perkembangan sektor industri, karena sektor pertanian sebagai pemasok bahan baku ke sektor industri. Menurut Suryana, (2005), efek industri dapat mentransformasikan produk mentah ke produk olahan sekaligus memberikan nilai tambah.

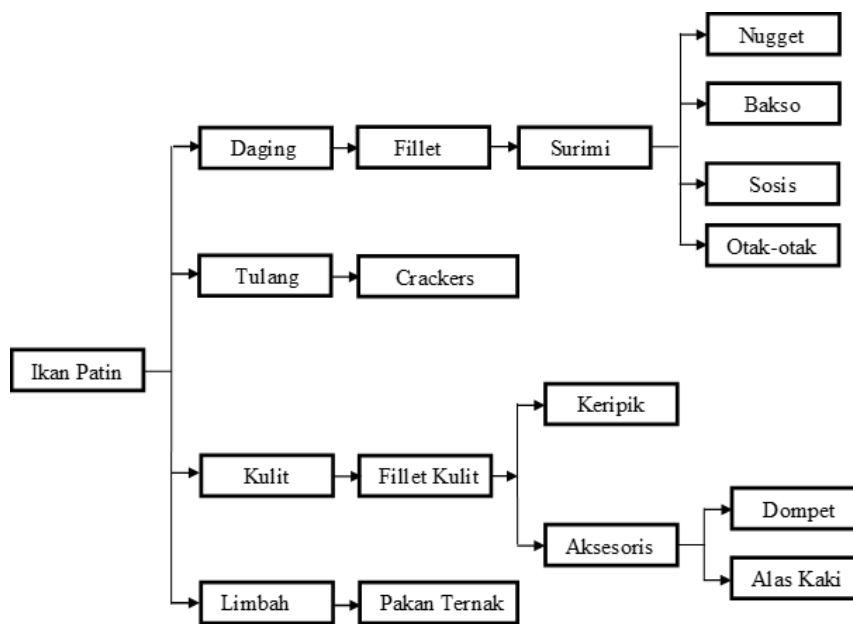
Potensi agroindustri sangat baik karena dapat menampung tenaga kerja sehingga menurunkan tingkat pengangguran, pendapatan petani, volume ekspor dan devisa, pangsa pasar domestik dan internasional, nilai tukar produk hasil pertanian dan penyediaan bahan baku industri. Namun, belum banyak yang memanfaatkan hasil perikanan air tawar khususnya ikan patin sebagai bahan baku. Bagian kulit ikan patin dimanfaatkan para pelaku agroindustri untuk diolah menjadi keripik, salah satunya oleh Agroindustri Rafin's Snack. Pengolahan yang dilakukan memberikan cita rasa gurih bagi kulit ikan patin.

Keripik adalah sejenis makanan ringan berupa irisan-irisan tipis dari sejumlah komoditas, baik dari bagian hewan, umbi-umbian maupun buah-buahan yang digoreng sehingga didapat keripik yang renyah. Keripik kulit ikan patin merupakan makanan olahan yang berasal dari kulit ikan patin yang telah dipisahkan dari daginya, kemudian dibersihkan dan digoreng menggunakan minyak hingga berubah warna, aroma dan teksturnya menjadi renyah

2. Pengadaan Bahan Baku

Agroindustri merupakan kegiatan yang mentransformasikan bahan baku, bila terjadi kekurangan bahan baku maka proses pengolahan dan pemasaran hasil agroindustri menjadi tidak efektif. Menurut Assauri (2008), persediaan bahan baku adalah persediaan barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi, dimana barang-barang tersebut dapat diperoleh dari sumber alam maupun dibeli dari supplier atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan pabrik yang menggunakan usahanya. Pengadaan bahan baku secara lokal merujuk kepada pembelian barang atau jasa dari pemasok di daerah sekitar lokasi bisnis beroperasi.

Agroindustri Rafin's Snack menggunakan bahan baku berupa kulit ikan patin. Ikan patin sendiri ialah salah satu ikan yang asli berasal dari perairan Indonesia yang berhasil di budidayakan. Ikan patin merupakan ikan yang tidak memiliki sisik, kepala ikan patin relatif kecil dengan mulut terletak diujung kepala agak ke bawah. Hal ini merupakan ciri utama golongan *catfish*. Ikan patin memiliki laju reproduksi yang tinggi sehingga sangat baik untuk dibudidayakan (Suryaningrum, 2012). Terdapat dua jenis ikan patin yang dibudidayakan di Indonesia yaitu patin lokal (*Pangasius pangasius*) atau sering pula disebut jambal (*Pangasius djambal*) dan patin Bangkok atau patin Siam (*Pangasius hypophtalamus*). (Suhara, 2019). Ikan patin merupakan ikan yang tidak memiliki sisik, kepala ikan patin relatif kecil dengan mulut terletak diujung kepala agak ke bawah. Hal ini merupakan ciri utama golongan *catfish*. Ikan patin merupakan anggota *catfish* yang berasal dari Asia Tenggara. Jenis ikan ini hidup pada iklim tropis dengan suhu antara 22-26 derajat celcius dengan pH 6,7-7,5. Maka dari itu, ikan patin berhabitat asli di perairan air tawar, spesifiknya pada sungai dan muara. Skema pohon industri ikan patin dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Pohon industri ikan patin
Sumber: Litbang, 2016

Berdasarkan pohon industri ikan patin pada Gambar 1 dijelaskan bahwa ikan patin dapat dimanfaatkan secara optimal dan menghasilkan berbagai jenis olahan. Bagian ikan patin terbagi menjadi daging, tulang dan kulit. Pemanfaatan daging ikan patin dapat dijadikan nugget, bakso, sosis, maupun otak-otak. Tulangnya dapat dihancurkan dan dilakukan penepungan kemudian diolah menjadi *crackers*. Bagian kulit ikan patin dapat difillet untuk kemudian dijadikan keripik atau aksesoris. Bahkan, limbah dari ikan patin dapat dimanfaatkan menjadi pakan ternak. Agroindustri Rafin's Snack memanfaatkan kulit ikan patin sebagai bahan bakunya. Bahan baku berupa kulit ikan patin tersebut didapatkan dari perusahaan fillet patin beku yang terletak di Tanjung Bintang dan Medan. Keberlanjutan bagian tubuh ikan patin yang lain, seperti dagingnya, dijual terpisah oleh pemasok.

3. Kinerja Produksi

Menurut Fahmi (2016) kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Edison (2016) kinerja merupakan hasil yang didapatkan dari suatu proses yang diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja

merupakan salah satu aspek yang penting dalam suatu perusahaan, semakin baik kinerja suatu perusahaan maka akan semakin baik juga kualitas perusahaan tersebut. Kinerja memiliki kaitan yang erat dengan proses produksi yang dilakukan suatu organisasi maupun perusahaan. Produksi sendiri adalah kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa (Herawati, H dan Mulyani 2016).

Menurut Hasibuan, Ikatrinasari dan Hasbullah (2020), terdapat enam indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja yaitu produktivitas, kapasitas, kualitas, kecepatan pengiriman, fleksibilitas, dan kecepatan proses.

a. Produktivitas

Menurut Heizer dan Render (2014), produksi (*production*) adalah proses penciptaan barang dan jasa. Produktivitas satu faktor adalah suatu ukuran yang mengonversi *input* dari proses transformasi ke dalam *output*.

Rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas satu faktor yaitu:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Unit yang diproduksi (satuan)}}{\text{Jam kerja yang dipakai (jam)}}$$

b. Kualitas

Kualitas merupakan pengukuran proses dengan melihat tingkat ketidaksesuaian dari produk yang dihasilkan. Kualitas tidak dapat diukur dengan spesifik.

c. Kecepatan Pengiriman

Kecepatan pengiriman terdiri dari dua ukuran dimensi yaitu dengan jumlah waktu antara pemesanan produk untuk dikirimkan ke pelanggan dan variabilitas dalam waktu pengiriman.

d. Fleksibilitas

Fleksibilitas merupakan pengukuran bagaimana proses transformasi produk menjadi lebih baik dengan kebutuhan penggunaan kinerja yang ada. Terdapat tiga dimensi dari fleksibilitas. Pertama, bentuk dari fleksibilitas mendanai bagaimana kecepatan proses dapat masuk dari proses produksi suatu produk atau keluarga produk untuk yang lain. Dimensi yang kedua adalah kemampuan menunjukkan reaksi untuk berubah dalam volume. Terakhir, dimensi kemampuan dari suatu proses produksi yang lebih dari satu produk secara bersamaan.

e. Kecepatan Proses

Kecepatan proses merupakan perbandingan nyata dari waktu yang diambil dari suatu produk untuk melewati proses, yang kemudian dibagi dengan nilai tambah waktu yang dibutuhkan untuk melengkapi produk atau jasa. Semakin cepat proses produksi, maka akan semakin banyak *output* yang dihasilkan. Jika hasil produksi (*output*) banyak, maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya baik.

4. Strategi Pengembangan

Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis. Strategi juga dapat diartikan sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran dan direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing, dan faktor-faktor lingkungan (Hasan, 2010). Pengembangan dalam pengertian umum berarti pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evolusi) dan perubahan secara bertahap (Setyosari, 2012). Kegiatan pengembangan meliputi tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi yang diikuti dengan kegiatan penyempurnaan sehingga diperoleh bentuk yang dianggap memadai (Sukiman, 2012). Pengembangan produk merupakan suatu strategi untuk menumbuhkan perusahaan dengan memodifikasi produk atau menciptakan produk baru ke target pasar yang sudah ditentukan. Pengembangan produk ditargetkan kepada produk fisik dengan memastikan bahwa ide produk yang sudah ada dapat diubah menjadi sebuah produk baru yang lebih efektif. Suatu strategi dapat dikatakan sebagai strategi pengembangan jika rencana strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan status, kapasitas, dan sumber daya yang akan melahirkan perbaikan ke depannya (Kotler dan Amstrong, 2008).

Manajemen strategi harus diawali dengan proses menganalisis lingkungan yaitu proses mengamati lingkungan yang mengidentifikasi ancaman dan peluang dan kesempatan di masa yang akan datang yang akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan organisasi melakukan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan tindakan secara tetap terhadap perubahan sehingga organisasi tetap dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

David (2010) menjelaskan bahwa model manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi. Strategi pengembangan pada model manajemen strategi masuk ke posisi kedua, yaitu proses implementasi strategi. Pengertian implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003) adalah tahap mewujudkan dan menerapkan strategi yang telah dibuat dalam bentuk tindakan melalui serangkaian prosedur, program dan anggaran. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), strategi bisnis pada sebuah perusahaan bisnis dapat terbagi atas 3 Tingkatan utama yaitu Strategi di Tingkat Korporasi (*Corporate Level Strategy*), Strategi di Tingkat Unit Bisnis (*Business Unit Level Strategy*) dan Strategi di Tingkat Fungsional (*Functional Level Strategy*). Strategi Korporasi berfokus pada menentukan bisnis mana yang harus dijalankan oleh perusahaan. Strategi bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif dalam segmen bisnis sedangkan strategi fungsional beroperasi pada tingkat pemasaran, produksi dan keuangan untuk memastikan bahwa memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki strategi untuk mendukung bisnis perusahaannya.

5. Analisis Lingkungan Internal Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (David, 2010). Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sebuah perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive*

competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. (Susanthi, 2017). Model manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003) terdiri dari empat tahap proses yaitu.

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah suatu kegiatan pemantauan, pengevaluasian, serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan visi misi perusahaan, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

c. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

6. Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut sumbernya dibagi atas dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang lahir dari dalam bisnis itu sendiri, dan bisnis tersebut dimiliki secara khas oleh setiap bisnis. Faktor internal meliputi keunggulan (*strength*). Kemudian, faktor eksternal merupakan faktor yang lahir dari luar bisnis itu sendiri (Kotler dan Keller, 2012). Analisis SWOT merupakan salah satu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk memetakan dan mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam sebuah spekulasi bisnis. Proses ini dilakukan dengan menentukan tujuan yang spesifik dari bisnis atau proyek yang dijalankan, dan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi dalam mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya, semua perusahaan tentu memiliki keunggulan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis SWOT sebagai alat untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan dari sebuah perusahaan. Penggunaan analisis SWOT harus dilakukan serealistis mungkin terhadap poin baik dan buruknya, untuk menghasilkan penilaian yang objektif. Setiap Berikut penjelasan masing-masing aspek analisis SWOT:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah gambaran hal-hal positif dari sebuah perusahaan, baik dari sumber daya maupun nilai-nilai perusahaan. Keunggulan memberikan penilaian positif dan memberikan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan sejenis.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan yang dimiliki perusahaan yang menghambat perusahaan dalam meraih tujuan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, keuangan, pengelolaan manajemen perusahaan, dan kemampuan pemasaran yang minim.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah situasi penting dari luar perusahaan yang memiliki potensi menguntungkan perusahaan, baik secara nilai maupun materi. Peluang mewakili upaya perusahaan dan kesempatan perusahaan untuk mewujudkan keberhasilan. Untuk itu, perusahaan perlu peka dalam membaca peluang dan prospek agar dapat meningkatkan perkembangannya.

d. Ancaman (*Thread*)

Ancaman merupakan situasi dari luar perusahaan yang memiliki potensi menyebabkan masalah dan gangguan bagi perusahaan. Salah satu yang menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan adalah perubahan regulasi dari pemerintah. Selain itu, kelangkaan bahan baku juga dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan.

Menurut Ferrel, O.C dan D, Harline (2005), analisis SWOT berfungsi untuk memperoleh informasi dari hasil analisa situasi dan mengklasifikasikan ke dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT akan memberikan informasi apakah hasil analisa mengindikasikan sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau memberikan indikasi bahwa terdapat hambatan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi tujuan yang diinginkan. Umumnya, analisis

SWOT digunakan sebagai kerangka atau panduan sistematis yang berfungsi sebagai pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan strategis.

7. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Umar (2008) mengatakan ada satu teknik analisis dalam literatur mengenai suatu rancangan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Teknik yang dimaksud adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, yaitu penentuan teknik keputusan dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan *input* dari hasil analisis (EFAS dan IFAS) dan pada pengolahan (matriks IE dan SWOT). Tahap analisis keputusan pada QSPM, pada tahap ini strategi yang sudah terbentuk dari matriks SWOT disusun berdasarkan prioritas yang diimplementasikan dengan menggunakan *Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)*. Matriks QSP merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Langkah-langkah dalam menentukan strategi prioritas dengan QSPM adalah:

- a. Membuat daftar faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) di sebelah kiri dari kolom matriks QSPM.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Nilai ini harus identik dengan nilai yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
- c. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT yang layak diimplementasikan.
- d. Menentukan nilai daya tarik/Attractiveness Score (AS) yang diidentifikasi sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif. AS harus diberikan masing-masing strategi dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Cakupan AS; 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=menarik, 4=sangat menarik. Jika jawabannya adalah tidak, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat.
- e. Menghitung Total Nilai Daya Tarik/*Total Attractiveness Score (TAS)* didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (langkah b) dengan AS di masing-

masing baris (langkah 4). TAS menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan krisis internal dan eksternal yang berdekatan. Semakin tinggi TAS semakin menarik strategi alternatif.

- f. Menghitung jumlah TAS. Jumlah TAS mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut. Matriks QSPM disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM)

Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Internal							
Eksternal							
Jumlah							

Sumber: David (2010)

8. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berjudul “Analisis Kinerja Produksi dan Strategi Pengembangan Keripik Kulit Ikan Patin Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu (Studi Kasus Pada Agroindustri di Kabupaten Pringsewu)”. Kajian penelitian terdahulu diperlukan sebagai bahan acuan dan referensi, pembandingan, serta mempermudah dalam pengumpulan data dan informasi. Tinjauan penelitian terdahulu memeperlihatkan adanya persamaan dan perbedaan dari beberapa hal, seperti metode, waktu, dan lokasi penelitian.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dimasukkan pada tabel yaitu menganalisis kinerja produksi, menganalisis strategi pengembangan dan mengidentifikasi lingkungan internal eksternal perusahaan. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu penelitian ini meneliti mengenai analisis kinerja produksi dan strategi pengembangan agroindustri keripik (Studi Kasus Pada Agroindustri di Kabupaten Pringsewu). Beberapa penelitian terdahulu yang dicantumkan yaitu terkait keripik dan penelitian terdahulu yang menggunakan alat analisis sejenis dengan penelitian yang dilaksanakan serta sebagai dasar penentuan kerangka pemikiran dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kajian penelitian terdahulu

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kinerja Produksi Dan Lingkungan Internal Eksternal Agroindustri Tahu di Desa Gadingrejo Kabupaten Pringsewu (Rambe, Haryono dan Saleh, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis pengadaan bahan baku pada agroindustri. 2. Menganalisis kinerja produksi dan keuntungan pada agroindustri. 3. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada agroindustri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif 2. Metode analisis data pengadaan bahan baku adalah berupa pelaksanaan prinsip enam tepat pada agroindustri tahu Pak Prio. 3. Menggunakan metode analisis kinerja produksi dan analisis lingkungan internal eksternal. 4. Analisis SWOT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lima komponen permasalahan dalam kegiatan pengadaan bahan baku dari indikator harapan sudah sesuai dengan indikator kenyataan kecuali komponen harga yang belum sesuai dengan indikator kenyataan. 2. a. Kinerja produksi agroindustri tahu Pak Prio belum baik, karena pada indikator fleksibilitas produk oncom tidak sesuai aspek, b. Total keuntungan yang diperoleh agroindustri tahu Pak Prio dari seluruh jenis produksi tahu yaitu Rp37,026,332.47/bulan 3. Kekuatan produk tahu sudah memenuhi standar kualitas dengan skor 0,548. Kelemahannya adalah tidak memiliki kemasan khusus dengan skor 0,333. Peluang kebutuhan dan minat konsumen terhadap produk tahu tinggi dengan skor 0,433. Ancaman yaitu kenaikan harga kedelai dengan skor 0,367

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2.	Analisis Kinerja dan Lingkungan Internal Eksternal Agroindustri Keripik Pisang (Studi Kasus di Desa Sungai Langka Kabupaten Pesawaran) (Putri, Haryono, dan Nugraha, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis manajemen pengadaan bahan baku, manajemen rantai pasokan, kinerja produksi. 2. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal agroindustri keripik pisang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kasus yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan terperinci tentang latar belakang, sifat, dan karakter yang khas. 2. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (<i>purposive</i>). 3. Menggunakan metode analisis kinerja produksi, manajemen rantai pasok, lingkungan internal eksternal, dan pengadaan bahan baku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agroindustri dalam pengadaan bahan baku belum sesuai dengan tepat waktu, dan tepat kuantitas, karena komponen tersebut tidak sesuai harapan. Manajemen rantai pasok agroindustri sudah berjalan baik. Kinerja agroindustri secara keseluruhan sudah memproduksi dengan baik yaitu dengan produktivitas rata-rata sebesar 11,10 kg/HOK dan kapasitas rata-rata sebesar 78 persen. 2. Identifikasi lingkungan internal dan eksternal agroindustri mudah diperoleh dan kualitas pisang yang digunakan sesuai serta lokasi usaha yang strategis. Kelemahan yang dimiliki adalah sulit menambah teknologi. Peluang yang dimiliki adalah permintaan keripik pisang yang tidak terpengaruh musim dan cuaca. Ancaman yang dihadapi berupa perekonomian yang belum stabil. Kekuatan yang dimiliki agroindustri keripik pisang adalah kebutuhan bahan baku produksi

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Kinerja Produksi dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kopi Bubuk di Kota Bandar Lampung (Sari, Haryono, dan Adawiyah, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis kinerja produksi agroindustri kopi bubuk Sinar Baru Cap Bola Dunia. 2. Menyusun strategi pengembangan usaha agroindustri kopi bubuk Sinar Baru Cap Bola Dunia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode studi kasus di agroindustri kopi bubuk Sinar Baru cap Bola Dunia di Kota Bandar Lampung. 2. Penentuan responden penelitian menggunakan metode survey yang terdiri dari satu orang pemilik dan 10 karyawan dengan total responden sebanyak 11 orang. 3. Menggunakan metode analisis kinerja produksi dan analisis SWOT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja produksi agroindustri kopi bubuk Sinar Baru Cap Bola Dunia di Kota Bandar Lampung secara keseluruhan belum dapat dikatakan baik. 2. Strategi pengembangan pada agroindustri kopi bubuk Sinar Baru Cap Bola Dunia di Kota Bandar Lampung yaitu (a) memanfaatkan keterampilan sumber daya manusia agroindustri untuk meningkatkan produksi dengan menggunakan teknologi yang modern, (b) memanfaatkan keterampilan sumber daya manusia agroindustri untuk meningkatkan produksi serta dukungan pemerintah untuk meningkatkan penjualan, melalui pameran-pameran yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Bandar Lampung, (c) memanfaatkan lokasi agroindustri yang dekat dengan lokasi penjualan,, (d) menjalin kerja sama dengan pemerintah untuk memfasilitasi agroindustri berkaitan akses informasi dan promosi di luar negeri, (e) Menghasilkan produk yang berkualitas.

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4.	Analisis Kinerja Produksi Agroindustri Kerupuk Kemplang di Sentra Produksi Kemplang Skip Rahayu Kelurahan Bumi Waras Kecamatan Bumi Waras Bandar Lampung (Hermania, Affandi dan Prasmatiwi, 2022).	1. Menganalisis kinerja produksi agroindustri kerupuk kemplang di Agroindustri Skip Rahayu Kecamatan Bumi Waras.	1. Pemilihan secara sengaja (<i>purposive</i>). 2. Menggunakan metode analisis kinerja produksi.	1. Kinerja berdasarkan aspek kualitas sudah dikatakan baik, namun belum dapat dikatakan optimal karena aspek produktivitas, kapasitas, dan kecepatan pengiriman lebih rendah dibandingkan dengan penelitian lain serta aspek fleksibilitas yang belum dapat dilakukan pada dimensi ketiga.
5.	Analisis Kinerja Produksi dan Strategi Pemasaran Agroindustri Kerupuk Kemplang di Kota Bandar Lampung (Lareza, Nugraha dan Affandi)	1. Menganalisis kinerja produksi 2. Mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal	1. Pemilihan secara sengaja (<i>purposive</i>). 2. Menggunakan matriks IFE EFE 3. Menggunakan analisis SWOT 4. Menggunakan matriks QSPM	1. Kinerja agroindustri berdasarkan aspek produktivitas, kapasitas, kualitas, dan kecepatan pengiriman sudah baik, sedangkan berdasarkan aspek fleksibel belum dapat dikatakan baik. 2. Kekuatan utama agroindustri kerupuk kemplang adalah lokasi usaha strategis dan dekat pemasok, kelemahan utama adalah lokasi usaha jauh dari beberapa konsumen, peluang utama adalah kebutuhan dan minat konsumen terhadap produk tinggi, ancaman utama adalah pasokan bahan baku. 3. Strategi pemasaran yaitu peningkatan kualitas produk, mengikuti bazar, pemanfaatan teknologi seperti <i>e-commerce</i> dan sosial media, dan bekerjasama dengan agen kerupuk kemplang.

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6.	Analisis Kinerja Produksi, Persediaan Bahan Baku, dan Strategi Pengembangan Agroindustri Serat Kelapa (<i>Cocofiber</i>) di Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan (Palupi, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis kinerja produksi pada agroindustri serat kelapa di Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan. 2. Menganalisis sistem persediaan bahan baku pada agroindustri serat kelapa di Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan. 3. Menyusun strategi pengembangan pada agroindustri serat kelapa di Kecamatan Katibung Kabupaten Lampung Selatan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode studi kasus. 2. Menggunakan metode analisis kinerja produksi, pengadaan bahan baku, dan analisis SWOT. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja produksi dapat dikatakan baik, dilihat dari aspek ekonomis meliputi produktivitas yaitu 99,05 Kg/HOK untuk CV Pramana Balau Jaya, 104,02 Kg/HOK untuk CV Sukses Karya, dan 105,05 Kg/HOK untuk CV Argha Cocofiber, dan kapasitas yaitu 0,80 atau 80% untuk CV Pramana Balau Jaya, 0,83 atau 83% untuk CV Sukses Karya, dan 0,87 atau 87% untuk CV Argha Cocofiber. 2. Bahan baku dibeli sebanyak 3.000 kg setiap hari, namun secara ekonomis dapat dilakukan dengan rata-rata pembelian bahan baku sabut kelapa sebesar 684 kg untuk CV Pramana Balau Jaya, 684 kg untuk CV Argha Cocofiber, dan 739 kg untuk CV Sukses Karya. 3. Strategi pengembangan agroindustri serat kelapa yaitu: (a) mengolah bahan baku memanfaatkan teknologi, (b) mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM dan (c) Memanfaatkan bahan baku yang terbatas dengan maksimal

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
7.	Strategi Pengembangan Ternak Ayam Ras Petelur di Kecamatan Gadingrejo Kabupaten Pringsewu (Ajizah, Widjaya, dan Situmorang, 2018)	1. Mengetahui posisi strategi usaha dan strategi prioritas pengembangan yang dapat diterapkan untuk menjamin keberlanjutan usaha ternak ayam ras petelur di Kecamatan Gadingrejo Kabupaten Pringsewu	1. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode studi kasus pada tiga peternak, masing-masing berasal dari peternak skala besar, skala menengah, dan skala kecil di Kecamatan Gadingrejo Kabupaten Pringsewu. 2. Menggunakan metode analisis SWOT.	1. Usaha ternak ayam ras petelur skala besar, skala menengah, dan skala kecil di Kecamatan Gadingrejo berada pada kuadran I dengan posisi strategi pertumbuhan secara agresif. Strategi prioritas pengembangan ternak ayam ras petelur skala besar adalah meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap, sehingga pengembangan daerah sentra ternak ayam ras petelur dapat tercapai. Strategi prioritas pengembangan ternak ayam ras petelur skala menengah adalah mempertahankan pelanggan tetap, sehingga peternak mampu bersaing dengan peternak lain. Strategi prioritas pengembangan ternak ayam ras petelur skala kecil adalah mempertahankan lokasi yang strategis dan mudah dijangkau dan memanfaatkan peningkatan permintaan telur.

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8.	Strategi Pengembangan Usaha Ternak Sapi Perah Kelompok Tani Neang Mukti di Kecamatan Air Nainingan Kabupaten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal. 2. Menyusun strategi pengembangan usaha ternak sapi perah Kelompok 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode studi kasus pada usaha ternak sapi perah Kelompok Tani Neang Mukti di Desa Air Kubang, Kecamatan Air Nainingan, Kabupaten Tanggamus 2. Menggunakan metode analisis lingkungan Internal, Eksternal dan Analisis SWOT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan utama yang dimiliki oleh usaha ternak sapi perah Kelompok Tani Neang Mukti adalah ketersediaan pakan hijauan dan air untuk ternak dan kelemahan utamanya adalah produksi yang belum optimal dan belum teruji standarisasi mutunya. Peluang utama usaha ternak sapi perah ini adalah permintaan susu nasional yang terus meningkat dan ancaman utama yang dihadapi adalah adanya pemanasan global. Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan dan keberlanjutan usaha ternak sapi perah Kelompok Tani Neang Mukti adalah (a) menambah modal dengan melakukan pinjaman ke bank dalam rangka peningkatan skala usaha, (b) meningkatkan produktivitas sapi perah dengan memanfaatkan peran lembaga pemerintah atau perguruan tinggi, dan (c) melakukan kerjasama dengan koperasi susu atau industri pengolahan sebagai pemasok bahan baku susu.

Tabel 4. Lanjutan

No	Judul / Peneliti / Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
9.	Analisis Pendapatan dan Strategi Pemasaran Usaha Keripik Pisang di Kabupaten Enrekang (Djasman, F.H., I. Hasan, dan F.D. Amran, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis penerimaan dan pendapatan usaha keripik pisang UD BPI. 2. Menganalisis faktor internal dan eksternal pemasaran. 3. Merumuskan strategi pemasaran yang tepat berdasarkan analisis SWOT. 4. Menentukan strategi yang harus diprioritaskan berdasarkan analisis QSPM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis IFAS dan EFAS. 2. Analisis SWOT. 3. Analisis QSPM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan bahan baku, kualitas bahan baku, ketepatan waktu pengiriman bahan baku, pengecer dan permintaan konsumen. Faktor ancaman yaitu kenaikan harga bahan baku, keberadaan pesaing dan distribusi pesaing. 2. Hasil analisis SWOT menunjukkan strategi yang tepat diterapkan adalah strategi agresif dengan skor peluang yaitu 2,31 dan skor kekuatan 2,51. 3. Berdasarkan analisis QSPM, strategi mengembangkan varian rasa baru yang berbeda menjadi prioritas alternatif dengan nilai total daya tarik sebesar 6,10 dan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen dengan nilai total daya tarik sebesar 6,02.
10.	Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Pisang Pada Agroindustri Keripik Tiga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui pendapatan dan keuntungan usaha pengolahan pisang pada Agroindustri Keripik Tiga Bujang. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis pendapatan dan keuntungan: $\Pi = TR - TC$ dan R/C rasio 2. Analisis nilai tambah Hayami (1987). 3. Alat analisis <i>Microsoft excel</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap bulan pendapatan pada Agroindustri Keripik Tiga Bujang adalah sebesar Rp46.090.000,00 per bulan dan keuntungan bersih yang diperoleh sebesar Rp24.059.971,00.

B. Kerangka Pemikiran

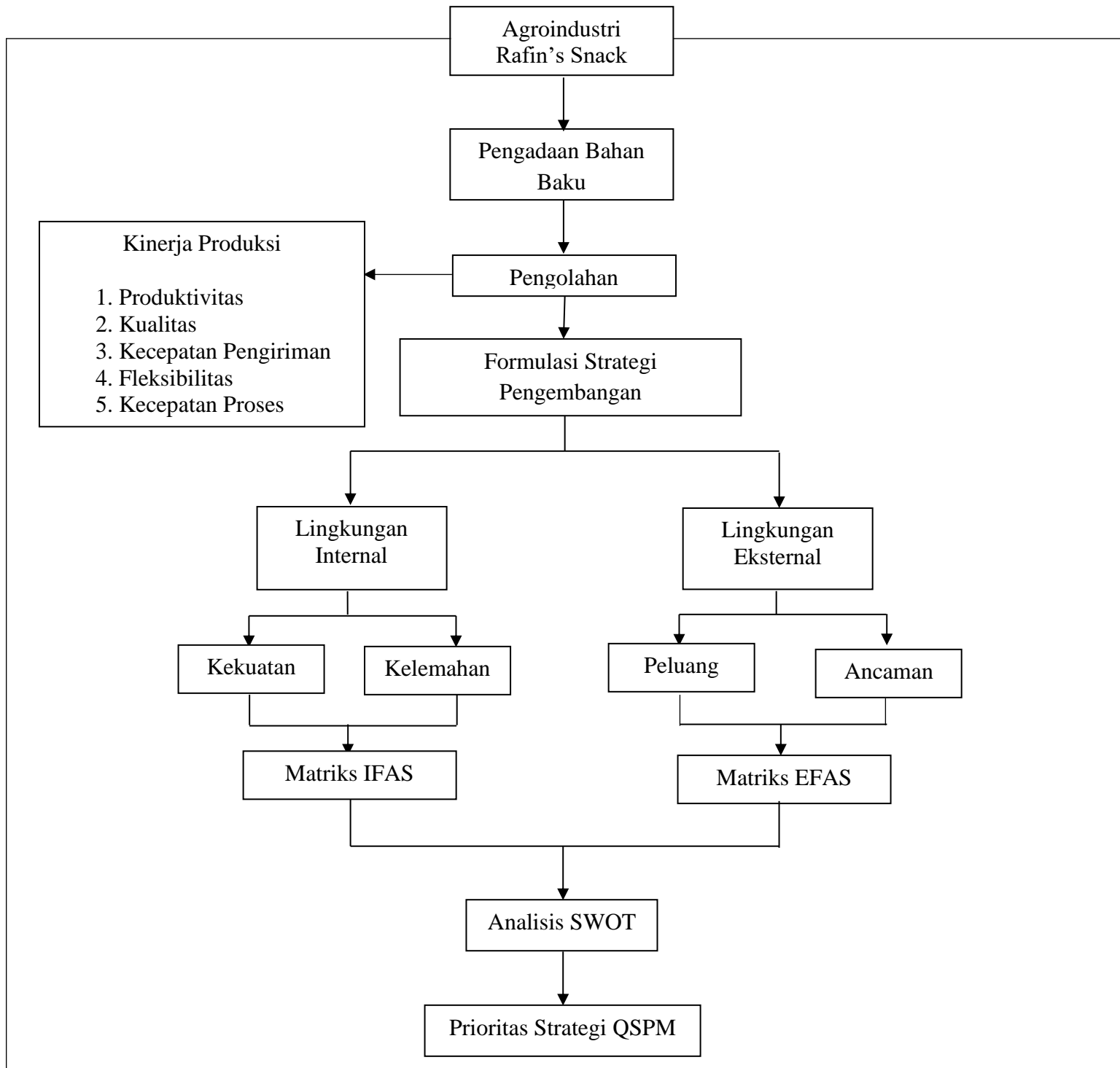
Produk olahan pertanian senantiasa mempunyai nilai tambah yang menguntungkan karena adanya perubahan bentuk. Usaha pengolahan yang memberikan keuntungan salah satunya adalah agroindustri keripik. Agroindustri merupakan salah satu alternatif sebagai penggerak untuk meningkatkan ekonomi masyarakat. Jenis agroindustri yang banyak dilakukan oleh masyarakat Lampung adalah agroindustri keripik. Salah satu pelaku usaha yang melakukan kegiatan agroindustri keripik, khususnya keripik kulit ikan patin, di provinsi Lampung adalah Agroindustri Rafin's Snack.

Agroindustri keripik kulit ikan patin dalam menjalankan usahanya tidak terlepas dari suatu risiko. Permasalahan dalam agroindustri keripik kulit ikan patin dapat menyebabkan adanya ketidakpastian atau risiko pada agroindustri yaitu berupa risiko harga, risiko produksi, dan risiko keuntungan. Sulitnya akses bahan baku, banyaknya pesaing, dan tingginya biaya transportasi menjadi tantangan tersendiri bagi pelaku agroindustri keripik kulit ikan patin. Penilaian terhadap agroindustri sangat diperlukan dengan alasan tersebut. Penilaian terhadap perkembangan agroindustri keripik kulit ikan patin menjadi sangat penting untuk perencanaan suatu tujuan di masa yang akan datang.

Penilaian dilakukan untuk mengukur kinerja agroindustri keripik kulit ikan patin agar dapat terus berkembang di masa yang akan datang. Penelitian ini diawali dengan melakukan suatu analisis kinerja produksi dari Agroindustri Rafin's Snack. Kinerja agroindustri akan berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan secara langsung mempengaruhi pendapatan yang akan diterima oleh agroindustri tersebut. Kinerja ini dapat dilihat dari perhitungan produktivitas, kualitas, kecepatan pengiriman, fleksibilitas, dan kecepatan proses. Kinerja suatu agroindustri akan berpengaruh pada produksi yang dihasilkan dan secara tidak langsung mempengaruhi pendapatan yang akan diterima oleh agroindustri tersebut.

Keberhasilan agroindustri dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal meliputi produksi, manajemen dan pendanaan, sumber daya manusia, lokasi agroindustri dan pemasaran, sedangkan analisis lingkungan eksternal meliputi aspek ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca serta kebijakan pemerintah. Identifikasi kondisi lingkungan internal akan mempermudah suatu agroindustri untuk mengetahui kelemahan dan kekuatannya sedangkan dengan identifikasi kondisi lingkungan eksternal akan diketahui peluang dan ancamannya. Variabel internal dan eksternal tersebut akan diringkas dan dijabarkan dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk mengidentifikasi faktor internal dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan hasil kedua matriks tersebut dimasukkan ke dalam matriks IE.

Kondisi lingkungan agroindustri menjadi patokan penyusunan strategi usahanya. Hal tersebut dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Kemudian strategi prioritas yang diperoleh berdasarkan analisis QSPM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pelaku agroindustri serupa untuk mengetahui kinerja produksi dan strategi pengembangan, serta dapat menjadi motivasi untuk masyarakat dalam mendukung peningkatan pertumbuhan sektor industri pengolahan berbasis komoditas pertanian. Kerangka pemikiran Analisis Kinerja Produksi dan Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Kulit Ikan Patin (Studi Kasus pada Rafin's Snack Kabupaten Pringsewu) dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram alir analisis kinerja produksi dan strategi pengembangan Agroindustri Rafin's Snack di Kabupaten Pringsewu

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Konsep Dasar dan Batasan Operasional

Konsep dasar dan batasan operasional mencakup pengertian yang digunakan untuk mendapatkan dan menganalisis data sesuai dengan tujuan penelitian. Definisi operasional untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

Agribisnis adalah suatu sistem yang di dalamnya terdapat lima subsistem agribisnis, dimana antara satu subsistem dengan subsistem lainnya saling terkait dan terpadu dari hulu ke hilir. Kelima subsistem agribisnis adalah pengadaan dan penyaluran sarana produksi pertanian usahatani, pengolahan hasil pertanian (agroindustri), pemasaran dan lembaga penunjang.

Agroindustri adalah subsistem dari sistem agribisnis yang memanfaatkan dan mempunyai kaitan langsung dengan produksi pertanian yang akan ditransformasikan menjadi sebuah produk yang mempunyai nilai tambah yang tinggi.

Ikan patin merupakan ikan asli perairan Indonesia yang banyak dibudidayakan dan dijadikan bahan pangan.

Keripik kulit ikan patin merupakan makanan olahan yang berasal dari kulit ikan patin yang dibersihkan kemudian digoreng menggunakan minyak hingga berubah warna, aroma dan teksturnya menjadi renyah.

Pengolahan adalah suatu proses transformasi dari bahan baku mentah menjadi barang jadi maupun barang setengah jadi (perubahan suatu produk).

Proses produksi adalah proses mengubah kulit ikan patin atau faktor-faktor produksi dan penggunaan sumber daya lainnya untuk menghasilkan keripik kulit ikan patin.

Pengadaan bahan baku adalah suatu kesatuan kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan kulit ikan patin pada agroindustri keripik kulit ikan patin.

Bahan baku adalah jumlah kulit ikan patin yang digunakan dalam kegiatan pembuatan keripik kulit ikan patin selama proses produksi per bulan. Diukur dengan satuan kilogram per bulan (Kg/bulan).

Proses produksi adalah suatu proses mentransformasikan berbagai faktor produksi untuk menghasilkan *output* berupa produk barang atau produk jasa tertentu.

Strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Strategi pengembangan agroindustri adalah serangkaian kegiatan dalam pengambilan keputusan dengan menganalisis faktor-faktor strategis dalam agroindustri baik faktor-faktor dari luar (ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca serta kebijakan pemerintah) maupun dari dalam (produk, manajemen dan pendanaan, sumber daya manusia, lokasi agroindustri serta pemasaran).

Analisis lingkungan internal agroindustri adalah suatu untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari dalam agroindustri yang mempengaruhi keberhasilan misi, tujuan dan kebijakan agroindustri baik faktor-faktor yang menguntungkan (kekuatan) maupun faktor yang merugikan (kelemahan) meliputi produk, manajemen dan pendanaan, sumber daya manusia, lokasi agroindustri serta pemasaran dalam suatu agroindustri.

Analisis lingkungan eksternal agroindustri adalah suatu analisis untuk mencari faktor-faktor strategis dari luar agroindustri yang mempengaruhi keberhasilan misi, tujuan dan kebijakan agroindustri baik faktor yang menguntungkan (peluang)

maupun faktor yang merugikan (ancaman) meliputi ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca serta kebijakan pemerintah.

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh agroindustri. Meliputi aspek produk, manajemen dan pendanaan, sumber daya manusia, lokasi agroindustri serta pemasaran. Diukur dalam satuan skor.

Kelemahan adalah keterbatasan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif agroindustri. Meliputi aspek produk, manajemen dan pendanaan, sumber daya manusia, lokasi agroindustri serta pemasaran. Diukur dalam satuan skor.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan agroindustri. Meliputi aspek ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca serta kebijakan pemerintah. Diukur dalam satuan skor.

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan agroindustri. Meliputi aspek ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca serta kebijakan pemerintah. Diukur dalam satuan skor.

Kinerja adalah hasil kerja dari suatu agroindustri, dilihat dari aspek teknis dan ekonomis meliputi produktivitas, kecepatan pengiriman, fleksibilitas, kecepatan proses dan kualitas.

Produktivitas adalah perbandingan antara *output* dan *input* dalam proses produksi kulit ikan patin menjadi keripik kulit ikan patin. Produktivitas dihitung berdasarkan *output*/keripik kulit ikan patin (kg) terhadap tenaga kerja (jam kerja manusia).

Input adalah segala sesuatu yang meliputi bahan baku utama, bahan penunjang, peralatan, dan tenaga kerja yang diperlukan dan digunakan dalam proses produksi yang dilakukan oleh agroindustri keripik kulit ikan patin untuk menghasilkan keripik kulit ikan patin.

Output merupakan produk keripik yang dihasilkan agroindustri keripik kulit ikan patin dari pengolahan *input* (kg/proses produksi).

Promosi adalah penyebaran komunikasi atau pengembangan persuasif yang dirancang untuk menarik konsumen dalam kegiatan menawarkan produk atau jasa. Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan produsen untuk mempengaruhi pasar agar bersedia menerima, membeli dan loyal terhadap produk yang ditawarkan melalui *personal selling* dan media internet.

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) adalah matriks yang terdiri dari faktor-faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan usaha pengolahan keripik kulit ikan patin.

Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) merupakan matriks yang terdiri dari faktor-faktor strategis eksternal yang berupa peluang dan ancaman usaha pengolahan keripik kulit ikan patin.

Visi menggambarkan keadaan yang diinginkan di masa depan dalam jangka waktu yang ditentukan dan memberikan arah serta tujuan yang harus dicapai.

Tujuan berfungsi sebagai langkah-langkah konkret yang harus diambil untuk mencapai visi dan memenuhi misi.

B. Lokasi, Waktu dan Responden Pengumpulan Data

Penelitian dilaksanakan di Agroindustri Rafin's Snack yang terletak di Desa Pajar Esuk, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu. Lokasi dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Agroindustri Rafin's Snack merupakan agroindustri keripik terbesar di Kecamatan Pajaresuk dan memiliki potensi untuk dikembangkan. Pengumpulan data dalam penelitian dilaksanakan pada Januari 2023. Responden penelitian ini adalah berbagai pihak yang memiliki kontribusi besar dalam bergeraknya usaha agroindustri diantaranya pemilik agroindustri

perwakilan pemerintah yang terkait dalam proses produksi keripik di Agroindustri Rafin's Snack untuk mendapatkan informasi mengenai Agroindustri Rafin's Snack.

C. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pemilik agroindustri menggunakan kuesioner terkait agroindustri serta dilakukan pengamatan dan pencatatan langsung terkait agroindustri yang digunakan dalam penelitian. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari data yang dikutip dari instansi-instansi pemerintah yang terkait dengan penelitian seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten Pringsewu, data dari agroindustri langsung, lembaga/instansi terkait, laporan-laporan, dan pustaka lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner, wawancara, dan mengikuti proses produksi keripik kulit ikan patin secara langsung dengan tujuan agar mendapatkan data sesuai dengan fakta yang sebenarnya serta pertanyaan yang diajukan lebih terstruktur dan mencakup berbagai hal yang dapat menunjang penelitian.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara langsung. Terdapat 5 responden yang terdiri dari 2 responden merupakan pemilik dari Agroindustri Rafin's Snack, 1 responden yang merupakan perwakilan Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kabupaten Pringsewu, 1 responden yang merupakan perwakilan dari Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu, dan 1 responden yang merupakan dosen perguruan tinggi.

Penentuan perwakilan responden Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pringsewu dikarenakan pada penelitian ini menggunakan visi dan misi pada dinas tersebut sebagai tolak ukur penentuan strategi pengembangan.

D. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian tentang pengadaan bahan baku dan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian mengenai kinerja produksi dan keuntungan agroindustri keripik kulit ikan patin Rafin's Snack. Berikut merupakan metode analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian:

1. Analisis Data untuk Menjawab Tujuan Pertama

a. Produktivitas

Produktivitas adalah suatu ukuran yang mengonversi *input* dari proses transformasi ke dalam *output*. Rumus yang digunakan untuk mengukur produktivitas satu faktor yaitu:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Unit yang diproduksi (satuan)}}{\text{Jam kerja yang dipakai (jam)}}$$

b. Kualitas

Kualitas dari proses pada umumnya diukur dengan tingkat ketidaksesuaian dari produk yang dihasilkan.

c. Kecepatan Pengiriman

Kecepatan pengiriman terdiri dari dua ukuran dimensi yaitu dengan jumlah waktu antara pemesanan produk untuk dikirimkan ke pelanggan dan variabilitas dalam waktu pengiriman.

d. Fleksibilitas

Fleksibilitas merupakan pengukuran bagaimana proses transformasi produk menjadi lebih baik dengan kebutuhan penggunaan kinerja yang ada. Terdapat tiga dimensi dari fleksibilitas. Pertama, bentuk dari fleksibilitas mendanai bagaimana kecepatan proses dapat masuk dari proses produksi suatu produk atau keluarga produk untuk yang lain. Dimensi yang kedua adalah kemampuan menunjukkan reaksi untuk berubah dalam volume. Terakhir, dimensi kemampuan dari suatu proses produksi yang lebih dari satu produk secara bersamaan.

e. Kecepatan Proses

Kecepatan proses adalah perbandingan nyata melalui waktu yang diambil dari produk untuk melewati proses yang dibagi dengan nilai tambah waktu yang dibutuhkan untuk melengkapi produk atau jasa (Hasibuan, Ikatrinasari dan Hasbullah, 2020).

2. Analisis Data untuk Menjawab Tujuan Kedua

Analisis data lingkungan internal dan lingkungan eksternal agroindustri. Metode analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menjawab tujuan kedua dari aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal agroindustri berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuisisioner dengan menggunakan matriks IFE, EFE, diagram analisis SWOT dan matriks QSPM. Analisis SWOT dipakai untuk menentukan strategi-strategi yang diperlukan agroindustri untuk terus berkembang. Penelitian ini menentukan strategi yang dianalisa dari aspek-aspek SWOT pada Agroindustri Rafin's Snack.

Analisis faktor internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dan disajikan dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang disajikan dalam matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Berikut merupakan komponen untuk matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE).

a. Analisis Faktor Internal

Analisis internal dilakukan untuk memperoleh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diatasi. Faktor tersebut dievaluasi dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dengan langkah sebagai berikut (David, 2010):

- 1.) Menentukan faktor kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) dengan responden terbatas.

a.) Produksi

Penggunaan komponen produksi untuk melihat kekuatan dan kelemahan melalui ketersediaan bahan baku yang mudah, kualitas produk yang dihasilkan, serta upaya yang diterapkan oleh Agroindustri Rafin's Snack dalam mempertahankan kualitas produk.

b.) Pengelolaan Usaha

Komponen ini digunakan dengan tujuan untuk melihat penerapan fungsi manajemen yang telah berlangsung pada agroindustri yang hendak diteliti, serta menganalisis perkembangan permodalan dan ketersediaan modal usaha yang diperoleh, baik dari dalam maupun dari luar usaha Agroindustri Rafin's Snack.

c.) Lokasi Agroindustri

Melihat apakah lokasi agroindustri dekat dengan tiga aspek yaitu bahan baku, tenaga kerja dan konsumen serta sejauh mana lokasi agroindustri mudah dijangkau oleh berbagai jenis kendaraan, sehingga dapat memperlancar kegiatan Agroindustri Rafin's Snack atau dengan kata lain apakah lokasi tersebut tergolong strategis atau tidak.

d.) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia adalah sebagai salah satu komponen internal Agroindustri Rafin's Snack dengan melihat bagaimana ketersediaan karyawan dalam menunjang jalannya agroindustri, serta bagaimana kualitas kinerja karyawan di agroindustri.

e.) Pemasaran

Komponen ini digunakan untuk melihat adanya kekuatan dan kelemahan yang akan timbul dari kegiatan pemasaran produk keripik kulit ikan patin. Komponen ini digunakan untuk melihat adanya kekuatan dan kelemahan yang akan timbul dari pelaksanaan 4P (*price, place, product and promotion*).

- 2.) Menentukan derajat kepentingan relatif setiap faktor internal (bobot). Penentuan bobot faktor internal dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian angka pembobotan adalah sebagai berikut: 2 jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal, 1 jika faktor vertikal sama pentingnya dengan faktor horizontal dan 0 jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal.
- 3.) Memberikan skala *rating* 1 sampai 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4).
- 4.) Mengalikan bobot dengan *rating* untuk mendapatkan skor tertimbang.
- 5.) Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total. Nilai 1 menunjukkan bahwa kondisi internal yang sangat buruk dan nilai 4 menunjukkan kondisi internal yang sangat baik, rata-rata nilai yang dibobotkan adalah 2,5. Nilai lebih kecil dari 2,5 menunjukkan bahwa kondisi internal selama ini lemah. Jika nilai lebih besar dari 2,5 menunjukkan kondisi internal kuat. Analisis faktor lingkungan internal dapat menggunakan matriks pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks analisis faktor lingkungan internal

Faktor Internal	Bobot	<i>Rating</i>	Bobot x <i>Rating</i>
Kekuatan:			
Kelemahan:			
Total	1		

b. Analisis Faktor Eksternal

Analisis eksternal digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial dan budaya, pesaing, teknologi, konsumen, serta kebijakan pemerintah. Analisis eksternal ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dengan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2010):

1.) Membuat faktor utama yang berpengaruh penting pada kesuksesan dan kegagalan yang mencakup peluang dan ancaman dengan melibatkan beberapa responden.

a.) Ekonomi Sosial dan Budaya

Adanya kenaikan harga bahan baku kedelai yang terus menerus naik yang mempengaruhi Agroindustri Rafin's Snack.

b.) Pesaing

Keadaan perekonomian yang semakin terbuka mendorong persaingan antar agroindustri sejenis semakin meningkat.

c.) Teknologi

Penggunaan komponen teknologi ini didasarkan pada kepemilikan, ketersediaan dan penerapan teknologi baik berupa alat mesin produksi, teknologi informasi dan lain sebagainya yang ada pada agroindustri.

d.) Konsumen

Komponen ini melihat apakah tingkat kebutuhan konsumen akan produk keripik kulit ikan patin sangat besar atau sebaliknya.

e.) Kebijakan pemerintah

Peran ini biasanya tentang kepedulian pemerintah terhadap agroindustri kecil dan menengah, misalnya pembinaan agroindustri pada instansi mempengaruhi perkembangan Agroindustri Rafin's Snack.

2.) Menentukan derajat kepentingan relatif setiap faktor eksternal (bobot). Penentuan bobot dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian angka

pembobotan adalah sebagai berikut : 2 jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal, 1 jika faktor vertikal sama dengan faktor horizontal dan 0 jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal.

- 3.) Memberikan peringkat (*rating*) 1 sampai 4 pada peluang dan ancaman untuk menunjukkan seberapa efektif strategi mampu merespon faktor-faktor eksternal yang berpengaruh tersebut. Nilai peringkat berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 4 jika jawaban rata-rata dari responden sangat baik dan 1 jika jawaban menyatakan buruk.
- 4.) Menentukan skor tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan *rating*.
- 5.) Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan total skor. Nilai 1 menunjukkan bahwa respon terhadap faktor eksternal sangat buruk dan nilai 4 menunjukkan sangat baik. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Nilai lebih kecil dari 2,5 menunjukkan respon terhadap eksternal masih lemah, sedangkan nilai lebih besar dari 2,5 menunjukkan respon yang baik. Analisis faktor lingkungan eksternal dapat menggunakan matriks Tabel 6.

Tabel 6. Matriks analisis faktor lingkungan eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	<i>Rating</i>	Bobot x <i>Rating</i>
Peluang:			
Ancaman:			
Total	1		

Menurut Rangkuti (2015), matriks internal-eksternal (IE) bertujuan untuk mempertajam analisis dan melihat posisi perusahaan serta melihat arah perkembangan selanjutnya. Menurut David (2010) matriks IE memposisikan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam tampilan 9 sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IE total pada

sumbu X dan skor bobot EFE total pada sumbu Y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE ditingkat perusahaan.

Masing-masing komponen SWOT pada kuadran IFE-EFE diberikan bobot dan rating. Bobot diperoleh dari nilai rotasi faktor yang dikalikan dengan nilai varian. Sedangkan, rating diperoleh dari hasil penilaian terhadap variabel-variabel yang diuji. Hasil pembobotan dan penilaian selanjutnya dijumlahkan untuk masing-masing komponen SWOT kemudian dicari selisih antara komponen internal (S dan W), dan selisih antara komponen eksternal (O dan T). Selisih komponen internal kemudian menjadi nilai sumbu x dan hasil selisih komponen eksternal selanjutnya menjadi nilai sumbu y, sehingga pada kuadran IFE-EFE didapatkan posisi kuadran. Matriks IE memiliki 3 (tiga) implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- a. Ketentuan-ketentuan untuk suatu divisi organisasi berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai bertumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi-strategi yang cocok bagi divisi ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.
- b. Divisi yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi menjaga dan *mempertahankan* (*hold and maintain*). Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*harvest* atau *divestiture*). *market penetration* dan *product development*.
- c. Divisi yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi panen atau divestasi (*Harvest* atau *Divestiture*).
- d. Perusahaan dianggap paling sukses jika mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

Hasil yang didapatkan kemudian dijadikan acuan untuk mengambil keputusan. Matriks yang digunakan dalam keputusan ini adalah QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

- a. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
- c. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk dimplementasikan
- d. Tentukan Nilai Daya Tarik *Attractiveness scores*-(AS), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.
 - (1) Nilai 1 = tidak menarik
 - (2) Nilai 2 = agak menarik
 - (3) Nilai 3 = cukup menarik
 - (4) Nilai 4 = sangat menarik

Nilai Daya Tarik *Total Attractive Score* (TAS) diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*. Kemudian, dilakukan oen dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasan berpikir. Faktor internal agroindustri keripik kulit ikan patin yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri dikombinasikan dan dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memunculkan strategi pengembangan usaha. Matriks analisis SWOT dibentuk melalui tahapan menyilangkan masing-masing faktor sehingga didapat strategi

SO, ST, WO dan WT dan selanjutnya faktor yang sudah disilangkan disesuaikan dengan kuadran I, II, III dan IV seperti matriks SWOT pada Gambar 3.

SWOT	Strengths(S) Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kekuatan	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kelemahan
Opportunities(O) Tentukan 5-10 faktor yang menjadi Peluang	Strategi(SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi(WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan Peluang
Threats(T) Tentukan 5-10 faktor yang menjadi ancaman	Strategi(ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi	Strategi(WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari Ancaman

Gambar 3. Matriks SWOT

Sumber: David, 2010

Faktor-faktor internal dan eksternal yang didapatkan dari identifikasi yaitu faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang kemudian dimasukkan ke dalam matrik SWOT untuk dianalisis. Analisis SWOT ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri, yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini akan menghasilkan 4 set kemungkinan strategi antara lain strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja Agroindustri Rafin's Snack berdasarkan aspek produktivitas, kualitas, kecepatan pengiriman, dan kecepatan proses sudah baik, sedangkan berdasarkan aspek fleksibilitas belum baik.
2. Strategi pengembangan Agroindustri Rafin's Snack yang menjadi prioritas, yaitu (a) riset konsumen dan beradaptasi dengan menciptakan lebih banyak varian rasa produk, (b) penggunaan aplikasi kasir berbasis *cloud (point of sale)* dalam melakukan transaksi, (c) pemanfaatan *electronic word of mouth (eWOM)* dengan penggunaan jasa *influencer* atau *key opinion leaders (KOL)* untuk promosi produk dan peningkatan *brand awareness*, (d) penyelenggaraan seminar edukatif bekerja sama dengan universitas (*business goes to campus*) untuk memperkuat *brand identity* dan membangun kepercayaan konsumen (e) pemanfaatan bantuan mesin produksi yang diberikan oleh Dinas Perikanan Kabupaten Pringsewu.

B. Saran

1. Agroindustri Rafin's Snack diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas melalui adaptasi teknologi yaitu dengan penggunaan mesin pada proses produksi karena penggunaan mesin dapat meningkatkan kecepatan dan efisiensi dalam proses produksi serta memungkinkan penambahan variasi produk dengan bahan baku yang sama.
2. Agroindustri Rafin's Snack diharapkan dapat memperbaiki tata letak rumah produksi dengan mempertimbangkan pengaturan aliran bahan baku, penempatan mesin dan peralatan dan organisasi kerja yang efektif sehingga dapat mengurangi waktu tunggu, meminimalisir pergerakan yang tidak perlu, dan mempercepat aliran produksi secara keseluruhan.
3. Bagi peneliti lain diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini mengenai Analisis *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* (STP) Agroindustri Rafin's Snack guna mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan yang efektif dan efisien agar agroindustri mendapatkan *return on marketing investment* yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi 2008*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2023. Distribusi Persentase PDRB ADHK Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah).
<https://lampung.bps.go.id/subject/52/produk-domestik-regional-bruto-lapangan-usaha-.html#subjekViewTab5>. Diakses pada tanggal 9 maret 2023 pukul 21.26 WIB
- Badan Pusat Statistik. 2023. Distribusi PDRB ADHK Menurut Lapangan Usaha Provinsi Lampung Tahun (Juta Rupiah).
<https://pringsewukab.bps.go.id/indicator/52/164/1/distribusi-pdrb-atas-dasar-harga-berlaku-menurut-lapangan-usaha.html>. Diakses pada tanggal 9 Maret 2023 pukul 23.06 WIB
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu. 2022. *Kabupaten Pringsewu dalam Angka Tahun 2022*. BPS Pringsewu. Pringsewu.
- Badan Pusat Statistik Kecamatan Pringsewu. 2022. *Kecamatan Pringsewu dalam Angka Tahun 2022*. BPS Pringsewu. Pringsewu.
- Ching Kuo, Hsiao dan Chinintorn Nakhata. 2016. Price promotions and products with low consumer ratings. *Journal of Consumer Marketing*. Volume 33 Nomor 2: 517-527. Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0736-3761]. Diakses pada 5 Februari 2023 pukul 19.10 WIB.
- Dafir, Muhammad Khairul. 2022. Analisis Strategi SWOT dalam Meningkatkan Volume Penjualan pada Usaha Kerupuk Gonggong Di CV Kyria Rezeki Kota Tanjungpinang.
http://repositori.umrah.ac.id/3303/11/Muhammad%20Khairul%20Dafir_170461201060_Manajemen_Cover.pdf. Diakses pada 1 April 13.30 WIB.
- David, Fred. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edison. 2016 . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta.

- Effendi, Astuti dan Melati. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. Volume 6, Nomor 1: 31-40. <https://industria.ub.ac.id/index.php/industri/article/view/262/245>. Diakses pada 10 Maret 2023 pukul 21.15 WIB.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung . Alfabeta
- Ferrel, O.C & D, Harline. 2005. *Marketing Strategy*. South Western. Thomson Press.
- Fretes, Santoso, Soenoko, Astuti. 2013. Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Industri Pariwisata Dengan Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon). *Jurnal Rekayasa Mesin*. Volume 4, Nomor 2: 109-118. <https://rekayasamesin.ub.ac.id/index.php/rm/article/view/188>. Diakses pada 10 Maret 2023 pukul 20.00 WIB.
- Hasan, A. 2010. *Marketing Dari Mulut ke Mulut*. Yogyakarta. Media Pressindo.
- Hasibuan, S, Z Ikatrinasari, dan Hasbullah. 2020. *Desain Sistem Manajemen Kinerja*. Ahlimedia Press. Malang. https://books.google.co.id/books?id=mlIOEAAAQBAJ&pg=PA148&dq=produktivitas,+kapasitas,+kualitas,+kecepatan+pengiriman,+fleksibilitas,+dan+kecepatan+proses&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjZr62rydXzAhUHIEsFHQcaAMEQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=prod. Diakses pada tanggal 9 September 2022 pukul 22.04 WIB.
- Herawati, H dan Mulyani. 2016. *Pengaruh Kualitas Bahan Baku dan Proses Produksi Terhadap Kualitas Produk Pada UD. Tahu Rosyidi Maron*. Probolinggo. Prosiding Seminar Nasional.
- Hunger, J. David dan Thomas L, Wheelen. 2003. *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta.
- Kotler dan Amstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12 Jilid 1*. Jakarta. Erlangga.
- Kotler dan Keller. 2012. *Marketing Management*. Jakarta. Indeks.
- Lareza A, Nugraha A, Affandi MI. 2020. Analisis kinerja produksi dan strategi pemasaran agroindustri kerupuk k emplang di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 9(2): <http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/arti cle/view/5100> [19 Mei 2021]
- Litbang. 2016. *Pohon Industri Ikan Patin*. Jakarta. Angkasa.

- Mahendra, A. D., & Woyanti, N. 2014. *Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Jenis Kelamin, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi di Industri Kecil Tempe di Kota Semarang)*. Doctoral dissertation. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Mantra, I. B. 2004. *Demografi Umum*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Pearce II, J. A. 2013. *Strategic Management*. Jakarta. Salemba Empat.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Pringsewu. 2022. UMKM di Kabupaten Pringsewu Didominasi Usaha Mikro.
<https://www.pringsewukab.go.id/detailpost/umkm-di-kabupaten-pringsewu-didominasi-usaha-mikro>. Diakses pada tanggal 24 November 2022 pukul 14.58 WIB.
- Rahmah, A., dan S. Widodo. 2019. Peranan sektor industri pengolahan dalam perekonomian di Indonesia dengan pendekatan Input-Output Tahun 2010-2016. *Jurnal Economie*. Volume 1, Nomor 1:14-37.
<https://journal.uwks.ac.id/index.php/economie/article/view/819/706>. Diakses pada tanggal 22 November pukul 20.16 WIB.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Render B dan Heizer J. 2014. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Setyorini, H., M. Effendi, dan I. Santoso. 2016. Analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM (studi kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1): 46-53. <https://industri.ub.ac.id/index.php/industri/article/view/269/261>. Diakses pada tanggal 5 Februari 2023 pukul 15.35 WIB.
- Setyosari, P. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta. Kencana.
- Siswanto, W., Mulasari, S. A. 2015. Pengaruh Frekuensi Penggorengan Terhadap Peningkatan Peroksida Minyak Goreng Curah dan Fortifikasi Vitamin A. *Jurnal KESMAS*. Volume 9, Nomor 1: 1-10.
<http://journal.uad.ac.id/index.php/KesMas/article/view/1546>. Diakses pada tanggal 12 November 2022 pukul 17.20 WIB.
- Suhara, A. 2019. Teknik Budidaya Pembesaran Dan Pemilihan Bibit Ikan Patin (Studi Kasus di Lahan Luas Desa Mekar Mulya, Kec. Teluk Jambe Barat, Kab. Karawang). *Jurnal Buana Pengabdian*. Volume 1, Nomor 2: 1–8.
<https://doi.org/10.36805/jurnalbuanapengabdian.v1i2.1066>. Diakses pada tanggal 11 September 2022 pukul 14.00 WIB.

- Sukiman. 2012. *Pengembangan Media Pembelajaran*. Yogyakarta. Pustaka.
- Suryana, A. 2005. *Arah, Strategi dan Program Pembangunan Pertanian 2005-2009*. Jakarta. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Suryaningrum. 2012. *Membuat Fillet Ikan Patin*. Jakarta. Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pengolahan Produk dan Bioteknologi Kelautan dan Perikanan.
- Susanthi. 2017. Analisis Lingkungan Internal Dan Lingkungan Eksternal Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan (Studi Kasus Stie Galileo Batam). *Jurnal Elektronik Riset Ekonomi Bidang Manajemen Dan Akuntansi*. Volume 1, Nomor 1: 30–42.
<http://ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP/article/view/1812>. Diakses pada tanggal 14 Desember 2022 pukul 21. 35 WIB.
- Umar, H. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Seri Desain Penelitian Bisnis – No 1*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.