

## PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KOPRA (STUDI KASUS DI KABUPATEN HALMAHERA TIMUR)

### *Planning of Development Strategy in Copra Agroindustry (Case Study in East Halmahera Regency)*

Asri Rachmat Rosidi\*, Siti Asmaul Mustaniroh, Panji Deoranto  
Jurusan Teknologi Industri Pertanian – Fakultas Teknologi Pertanian – Universitas Brawijaya  
Jalan Veteran, Malang 65145

\*Penulis Korespondensi: email: cielo\_khai@yahoo.com.sg

#### ABSTRAK

Halmahera Timur adalah daerah yang cocok untuk pengembangan usaha tanaman perkebunan, salah satunya yang berkembang saat ini adalah perkebunan kelapa dengan agroindustri kopra. Agroindustri kopra di Halmahera Timur semakin berkembang dan meningkat seiring permintaan bahan baku industri kopra saat ini. Pada pengembangan usaha diperlukan suatu analisa perencanaan strategi yang matang sehingga diperoleh hasil yang optimum dari setiap penggunaan sumber daya bidang produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan alternatif perencanaan strategi yang tepat dalam pengembangan agroindustri kopra di Kabupaten Halmahera Timur menggunakan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan strategi agroindustri kopra di Halmahera Timur menunjukkan bahwa kekuatan internal eksternal industri berada pada kategori *Hold and Maintain*, dengan strategi pengembangan terfokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi pengembangan yang dapat dilakukan antara lain pengembangan UMKM lokal skala kecil, pengembangan kemitraan, pengembangan kualitas kopra, pengembangan keterampilan SDM

Kata kunci : Agroindustri Indonesia, *Hold and Maintain*, Kopra, Perencanaan Strategi

#### ABSTRACT

*East Halmahera is a good area for the development of plantation crops, one of them is currently developing is Agroindustry Copra. Agroindustry Copra in East Halmahera growing and increase as demand for industrial raw materials copra. Business development strategy required a careful analysis planning in order to obtain optimum results from any use of resources in production, marketing, human resources, and technology. The purpose of this study was to determine the alternative planning strategies in agroindustry development especially for copra in East Halmahera using SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis. The results showed that based on the SWOT analysis, strategy development Agroindustry Copra in East Halmahera indicate that the internal forces external to the industry is the hold and maintain category, with the development strategy focused on market penetration and product development. The development strategy that can be done include the development of small-scale local SMEs, the development of partnerships, the development of copra quality, human resources and skills development*

Keywords : Copra, *Hold and Maintain*, Indonesia Agroindustry, Strategy Planning

## PENDAHULUAN

Agroindustri adalah salah satu sektor penting yang memiliki peranan vital dalam mendukung upaya pembangunan perekonomian Indonesia (Supriyati dan Suryani, 2006; Rangkuti, 2013; Fatkhianti *et al.*, 2015; Suryaningrat *et al.*, 2015; Suryaningrat, 2016). Dengan pengelolaan yang tepat, maka sektor ini dapat mendukung keberhasilan ekonomi berbasis pertanian. Salah satu komoditas agroindustri yang kontribusi besar dan potensi tinggi dalam memajukan perekonomian Indonesia adalah kelapa (Christian, 2011). Pengembangan pertanian kelapa memiliki peran sangat penting sebagai tanaman agroindustri yang memiliki berbagai fungsi dan manfaat. Pengelolaan kelapa sebagai komoditi agroindustri berhubungan dengan pengelolaan kopra untuk kepentingan industri minyak kelapa, pakan ternak, dan bahan baku berbagai sumber nabati. Pada skala nasional, permintaan bahan baku kopra meningkat sekitar 5.5% per tahun, sementara peningkatan produksi hanya sekitar 4.37% per tahun. Berdasarkan data tersebut, menunjukkan jumlah produksi kopra dari tahun ke tahun belum mencukupi permintaan konsumsi industri. Demi memenuhi kenaikan permintaan konsumsi tersebut perlu upaya peningkatan produksi kelapa. Tujuan ini dapat direalisasikan dengan pengembangan agroindustri kelapa dengan pengelolaan yang baik, sehingga mampu mencapai angka produksi 1.5 ton kopra/ha/tahun (Drakel, 2010).

Berdasarkan data Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Halmahera Timur tahun 2005 menunjukkan bahwa lahan potensial di Kabupaten Halmahera Timur yang sesuai untuk pengembangan usaha perkebunan kurang lebih mencapai 150000 hektar. Data tersebut juga menunjukkan bahwa subsektor pertanian dan perkebunan mengalami pertumbuhan rata-rata 3.11% (Drakel, 2010; Bappenas, 2017). Kawasan ini kebanyakan berada di wilayah dataran rendah, sehingga sesuai untuk pengembangan komoditas kelapa, kelapa sawit, cengkeh, pala, kopi, dan sebagainya. Komoditas perkebunan utama di Kabupaten Halmahera Timur adalah kelapa. Komoditi kelapa di kabupaten Halmahera Timur sendiri sangat potensial untuk pengembangan produk olahan kelapa, contohnya kopra, *Virgin Coconut Oil*, atau gula aren (Lay dan Pasang, 2012).

Pengembangan usaha termasuk

dalam hal agroindustri merupakan kewajiban masing-masing pengusaha yang membutuhkan visi usaha ke depan dan kreativitas (Gabriel *et al.*, 2013). Jika hal ini dapat direalisasikan, maka harapan pengembangan usaha kecil menjadi skala menengah atau bahkan skala besar menjadi sangat terbuka. Pengelolaan kegiatan bisnis dimulai dari tahap merintis usaha (*starting*), membangun kerjasama, hingga pengembangan pasar. Oleh karena itu, dibutuhkan perencanaan strategi pengembangan dalam memperluas dan mempertahankan bisnis agar dapat berkembang dengan baik dan dinamis. Suatu pengembangan usaha memerlukan analisis perencanaan strategi yang matang sehingga mendukung perolehan hasil yang optimum berdasarkan penggunaan sumber daya bidang produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi (Fretes *et al.*, 2013). Analisa perencanaan strategi sangat perlu dilakukan untuk mengantisipasi perubahan pasar, dinamisme pertumbuhan ekonomi, perkembangan teknologi yang semakin canggih dan perubahan kondisi demografis (Wu dan Wu, 1991; Rukmayadi, 2002; Killen *et al.*, 2005).

Salah satu bentuk upaya pengembangan strategi agroindustri Kopra di Halmahera Timur, digunakan metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Menurut Rangkuti (2013), metode analisis SWOT adalah salah satu metode analisis untuk menyusun strategi alternatif dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal yang ada di lingkungan industri. Analisis SWOT sendiri memiliki kelebihan dalam menjelaskan apakah suatu informasi tersebut berpotensi membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Gandhi *et al.*, 2001). Output dari analisis SWOT nantinya digunakan dalam usaha penetapan strategi pengembangan agroindustri Kopra di Halmahera Timur. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan alternatif perencanaan strategi yang tepat dalam pengembangan agroindustri kopra di Kabupaten Halmahera Timur menggunakan analisis SWOT.

## BAHAN DAN METODE

### Metode

Analisis SWOT dilakukan dengan menentukan variabel penelitian yang digu-

nakan adalah faktor internal dan faktor eksternal dari agroindustri kopra (Budiyanto, 2011). Penentuan variabel beserta indikator dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Responden yang digunakan pada penelitian ini diambil dengan metode *Purposive Sampling*. Responden penilai yang akan dipilih adalah pihak yang dianggap berkompeten dan berpengalaman. Responden tersebut mengetahui dan memahami kondisi internal dan eksternal agroindustri kopra. Responden penilai berjumlah 15 orang yaitu 10 orang petani kelapa; 3 orang pemilik UMKM/industri pengolahan kelapa menjadi kopra yang telah memproduksi secara kontinyu; 2 orang pemilik industri pengolahan minyak kelapa sebagai konsumen kopra. Hasil analisis SWOT ditunjukkan dalam bentuk matrik SWOT yang disajikan pada Tabel 3.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Tabel 4 disajikan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang menyatakan bahwa faktor kekuatan terbesar berdasarkan skor terbobot terbesar adalah besarnya jumlah petani kelapa di daerah Halmahera Timur, sementara faktor kelemahan terbesar adalah upah buruh petani kelapa yang murah. Besarnya jumlah petani kelapa di Halmahera Timur saat ini  $\pm$  4208 orang yang tersebar di seluruh kecamatan sentra produksi tanaman kelapa di Kabupaten Halmahera Timur yang didukung keberadaan faktor lain seperti luas lahan pertanian, ketersediaan modal dan tenaga kerja, serta banyaknya produksi kopra di Halmahera Timur (BPS, 2017). Menurut de Janvry dan Sadoulet (2009), pengembangan pasar tenaga kerja daerah memiliki dua komponen yang saling terkait, yaitu adanya pasar tenaga kerja pertanian (petani) yang dapat mensejahterakan petani dan adanya solusi pertanian yang mendukung kesejahteraan petani. Teori ini menjelaskan bahwa adanya jumlah tenaga kerja pertanian adalah komponen penting dari pengembangan pertanian suatu daerah.

Faktor upah buruh petani kelapa yang murah di Halmahera Timur menjadi kelemahan terbesar berdasarkan nilai skor terbobot IFE. Berdasarkan wawancara responden menjelaskan bahwa upah buruh petani kelapa bergantung pada harga kopra,

upah borongan panjat Rp 3500/pohon, borongan kumpul kelapa Rp 250000/ton, belah kelapa Rp 100000/hari untuk satu orang, borongan cangkil kelapa Rp 25000/karung, borongan pengangkutan ke kendaraan Rp 15000/karung. Nominal ini tergolong rendah karena sistem borongan rata-rata terdiri minimal 7-10 orang. Nominal upah ini merupakan kesepakatan awal antara buruh borongan dengan pemilik kebun berdasarkan perhitungan bagi hasil. Hal ini menjelaskan kenapa nilai upah minimum regional (UMR) tidak dapat dijadikan patokan upah buruh kelapa di Halmahera Timur. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab kurangnya tenaga kerja dan mempengaruhi faktor-faktor lainnya. Faktor upah buruh petani kelapa yang murah ini menandakan bahwa pasar tenaga kerja pertanian (petani) yang ada saat ini belum bisa menyejahterakan petani (de Janvry dan Sadoulet, 2009).

Pada Tabel 5, tersaji matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), dapat diketahui bahwa faktor peluang dengan nilai bobot terbesar adalah faktor penerapan teknologi baru dan ancaman adalah perubahan cuaca yang tidak menentu. Saat ini di Kabupaten Halmahera Timur belum menerapkan teknologi baru dalam pengolahan kopra dan masih secara tradisional. Pada tahap awal, pengupasan kelapa dilakukan secara manual dengan menggunakan linggis dan parang kemudian metode pengolahan kopra masih dilakukan dengan metode tradisional yaitu dengan melakukan metode pengasapan. Sementara itu, saat ini sudah ada teknologi terbaru dalam membuat kopra yakni menggunakan oven berskala besar dengan pengatur suhunya sehingga hasil olahan kopra yang dihasilkan lebih bagus kualitasnya karena tingkat kekeringan lebih merata dan tidak ada bagian yang hangus dalam proses pengeringannya. Kopra yang dihasilkan menggunakan metode oven skala besar ini biasa disebut dengan kopra putih dan memiliki harga jual lebih tinggi karena kualitasnya lebih bagus dibanding kopra hasil pengasapan. Menurut Reardon dan Barrett (2000) evolusi pertanian membutuhkan perubahan di sektor produksi primer meliputi hal komposisi produk, teknologi, pasar sektoral dan struktural, dan lain sebagainya. Sementara itu, menurut Wilkinson dan Rocha (2009), penggunaan teknologi dalam pertanian sangat penting untuk menunjang sektor agro-processing. Sektor agro-processing ini

Tabel 1. Penentuan variabel internal beserta indikatornya

No	Variabel Kekuatan dan Kelemahan	Indikator
1.	Manajemen	- Adanya kemitraan petani kelapa dengan UMKM kopra - Belum terbentuknya kemitraan yang menghubungkan secara langsung UMKM kopra dengan industri olahan kopra
2.	Produksi	- Tersedianya bahan baku kelapa - Jumlah UMKM kopra yang semakin bertambah - Alat yang digunakan untuk produksi terbatas
3.	Pemasaran	- Kemampuan menjual kopra ke industri yang masih rendah
4.	Keuangan	- Ketersediaan modal yang cukup - Upah buruh petani kelapa dan UMKM kopra yang murah
5.	Pengembangan sumber daya manusia (SDM)	- Jumlah petani kelapa yang banyak - Kurangnya tenaga kerja
6.	Pengolahan hasil	- Jumlah industri pengolahan minyak kelapa yang memadai - Lokasi industri pengolahan minyak kelapa di luar wilayah kabupaten

Tabel 2. Penentuan variabel eksternal beserta indikatornya

No	Variabel Peluang dan Ancaman	Indikator
1.	Ekonomi	- Pendapatan masyarakat meningkat
2.	Sosial dan Budaya	- Cara pandang masyarakat dalam mata pencaharian sebagai petani berkurang
3.	Kebijakan Pemerintah	- Membuat sebuah industri minyak kelapa skala UMKM - Pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR)
4.	Pelanggan	- Fluktuasi harga kopra
5.	Teknologi	- Penerapan teknologi baru
6.	Keadaan Alam	- Ketersediaan lahan yang cukup banyak - Perubahan cuaca yang tidak menentu
7.	Pesaing	- Banyak pesaing baik petani kelapa maupun UMKM Kopra dari wilayah lain
8.	Industri	- Kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi - Kualitas mutu yang baik - Biaya pengiriman kopra ke industri pengolahan minyak kelapa yang mahal

Tabel 3. Format matriks SWOT

<b>F. Internal</b>	<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
	<b>F. Eksternal</b>	
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Strategi S-O (Progresif)  Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O (Korektif)  Mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )	Strategi S-T (Diversifikasi)  Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T (Defensif)  Mengatasi kelemahan untuk menghindari ancaman

Tabel 4. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>KEKUATAN</b>			
Adanya kemitraan petani kelapa dengan UMKM kopra	0.065	2.8	0.182
Tersedianya bahan baku kelapa	0.076	3.5	0.266
Jumlah UMKM kopra yang semakin bertambah	0.088	3.0	0.264
Ketersediaan modal yang cukup	0.088	3.4	0.2992
Jumlah petani kelapa yang banyak	0.098	3.4	0.3332*
Jumlah industri pengolahan minyak kelapa yang memadai	0.091	2.7	0.2457
<b>KELEMAHAN</b>			
Belum terbentuknya kemitraan yang menghubungkan secara langsung UMKM kopra dengan industri olahan kopra	0.083	1.5	0.1245
Alat yang digunakan untuk produksi terbatas	0.092	1.6	0.1472
Kemampuan menjual kopra ke industri yang masih rendah	0.088	1.7	0.1496
Upah buruh petani kelapa dan UMKM kopra yang murah	0.081	2.9	0.2349*
Kurangnya tenaga kerja	0.069	2.5	0.1725
Lokasi industri pengolahan minyak kelapa di luar wilayah kabupaten	0.081	1.1	0.0891
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.5079</b>

Tabel 5. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>PELUANG</b>			
Pendapatan masyarakat meningkat	0.075	2.9	0.2175
Membuat sebuah industri minyak kelapa skala UMKM	0.097	2.8	0.2716
Pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR)	0.073	3.3	0.2409
Penerapan teknologi baru	0.082	3.5	0.2870*
Ketersediaan lahan yang cukup banyak	0.081	2.8	0.2268
Kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi	0.071	3.1	0.2201
<b>ANCAMAN</b>			
Cara pandang masyarakat dalam mata pencaharian sebagai petani berkurang	0.075	1.9	0.1425
Fluktuasi harga kopra	0.106	1.2	0.1272
Perubahan cuaca yang tidak menentu	0.095	2.2	0.209*
Banyak pesaing baik petani kelapa maupun UMKM kopra dari wilayah lain	0.072	2.0	0.144
Kualitas mutu yang baik	0.071	1.3	0.0923
Biaya pengiriman kopra ke industri pengolahan minyak kelapa yang mahal	0.104	1.9	0.1976
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.3765</b>

Tabel 6. Matrik SWOT

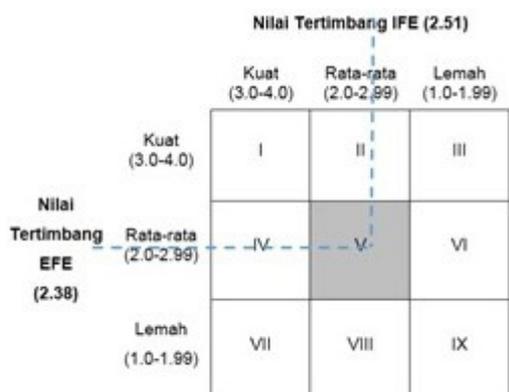
F. Internal		Kekuatan ( <i>Strenghts</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )
F. Eksternal			
<b>Peluang</b> ( <i>Opportunities</i> )	<b>STRATEGI S-O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kemitraan kelapa dengan UMKM kopra (SO1)</li> <li>Membuat industri minyak kelapa skala UMKM (SO2)</li> <li>Meningkatkan produksi olahan kopra guna memenuhi kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi (SO3)</li> </ul>	<b>STRATEGI W-O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menerapkan teknologi baru (WO1)</li> <li>Membentuk pasar tenaga kerja mandiri untuk menjamin kesejahteraan petani (WO2)</li> <li>Mengembangkan hubungan pasokan jangka panjang dengan produsen minyak kelapa (WO3)</li> </ul>
	<b>Ancaman</b> ( <i>Threats</i> )	<b>STRATEGI S-T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk struktur pemasaran industri kopra mandiri skala lokal untuk menjamin pemasaran kopra (ST1)</li> <li>Meningkatkan keterampilan petani kopra dalam menjaga kualitas hasil panen kopra (ST2)</li> <li>Menjaga daya saing petani kopra terhadap persaingan pasar yang semakin tinggi. (ST3)</li> </ul>	<b>STRATEGI W-T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelatihan petani guna meningkatkan kemampuan menjual kopra (WT1)</li> <li>Mensosialisasikan konsumsi olahan kopra lokal kepada masyarakat (WT2)</li> <li>Membuat sistem pemasaran terstruktur yang mampu mengatasi kendala jarak dengan industri pengolahan kopra (WT3)</li> </ul>

Sumber: Data diolah, 2016

mencakup area yang luas dari kegiatan pas-  
 capanen, yang terdiri dari rakyat, minimal  
 diproses dan dikemas bahan baku pertanian,  
 industri pengolahan dan teknologi intensif  
 barang menengah dan fabrikasi produk akh-  
 ir yang berasal dari pertanian.

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE  
 dan EFE, maka diketahui bahwa total nilai  
 tertimbang matrik IFE sebesar 2.51 dan to-  
 tal nilai tertimbang matrik EFE sebesar 2.38.  
 Adapun matrik IE disajikan dalam Gambar  
 1. Pada Gambar 1, diketahui bahwa titik per-  
 temuan dari kedua sumbu tersebut berada  
 pada sel ke-V yang menunjukkan kekuatan  
 internal eksternal industri berada pada posisi  
 rata-rata. Divisi pada sel III, V, dan VII se-  
 sesuai dengan penerapan strategi *hold and maintain*  
 (jaga dan pertahankan). Adapun strategi  
 yang umum diterapkan pada kategori ini  
 adalah penetrasi pasar dan pengembangan  
 produk.

Strategi penetrasi pasar menekankan  
 pada pemasaran produk yang sekarang di-  
 jalankan dengan pertimbangan telah dimil-  
 ikinya keahlian dan keterampilan dalam  
 pengoperasian pemasaran baik untuk pel-  
 anggan yang ada maupun pelanggan baru.  
 Strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi  
 yang dilakukan oleh suatu perusahaan un-  
 tuk meningkatkan penjualannya atas produk  
 dan pasar yang telah tersedia melalui usa-  
 ha-usaha pemasaran yang lebih agresif (Hu,  
 1997; Johansson dan Leigh, 2011; Toor,  
 2014). Strategi pengembangan produk meli-  
 ibatkan modifikasi substansial terhadap pro-  
 duk yang ada saat ini atau penciptaan pro-  
 duk baru yang masih terkait yang yang dapat  
 dipasarkan pada pelanggan saat ini melalui  
 saluran distribusi yang sudah ada (Anders-  
 en dan Munksgaard, 2009).



Gambar 1. Matrik IE

Berdasarkan hasil analisis faktor-fak-  
 tor internal dan eksternal perusahaan serta  
 analisis matching stage, maka akan diper-  
 oleh data terkait poin-poin strategi yang  
 akan dikembangkan. Data strategi tersebut  
 disajikan dalam bentuk matrik SWOT un-  
 tununjukkan hubungan antar faktor. Ada-  
 pun matrik SWOT disajikan dalam Tabel 6.

Berdasarkan hasil analisis pada matrik  
 SWOT maka dapat dilihat solusi pengemban-  
 gan agroindustri kopra di Halmahera Timur.  
 Solusi yang dikembangkan untuk mengatasi  
 kendala industri tersebut dapat dilakukan  
 pengembangan strategi pengembangan indus-  
 tri (Rangkuti, 2013). Adapun pengem-  
 bangan strategi pertanian kopra berdasar-  
 kan hasil analisis matrik SWOT disajikan sebagai  
 berikut.

### 1. Strategi SO

Strategi SO dibuat berdasarkan jalan  
 pikiran perusahaan, yaitu dengan meman-  
 faatkan seluruh kekuatan untuk merebut  
 dan memanfaatkan peluang sebesar-besarn-  
 ya (Rangkuti, 2013). Adapun strategi yang  
 dapat dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5.  
 Agroindustri kopra di kabupaten Halmahera  
 Timur saat ini diketahui memiliki beberapa  
 kelebihan yang dapat membantu pengem-  
 bangan agroindustri kopra di wilayah terse-  
 but (Patty, 2011; Henderson *et al.*, 2006;  
 Henderson *et al.*, 2010; Budiman *et al.*, 2015).  
 Kelebihan tersebut antara lain adanya kemi-  
 traan petani kelapa dengan UMKM kopra,  
 jumlah UMKM kopra yang semakin bertam-  
 bah, melimpahnya bahan baku kopra, jum-  
 lah industri pengolahan minyak kelapa yang  
 memadai, dan ketersediaan modal yang  
 cukup, serta banyaknya jumlah petani kopra  
 di wilayah tersebut. Responden menyata-  
 kan bahwa pertanian industri kopra saat ini  
 memiliki kelebihan pada jumlah hasil panen  
 kelapa yang melimpah, ketersediaan modal,  
 tenaga kerja buruh dan jumlah petani, serta  
 semakin banyaknya jumlah UMKM kopra  
 (Damayanti, 2008; Rusno *et al.*, 2014; Budi-  
 man *et al.*, 2015; La Idin, 2016).

Berdasarkan temuan di lapangan  
 diketahui bahwa jumlah produksi kopra  
 di Halmahera Timur saat ini sangat besar.  
 Petani kelapa kecil di daerah ini dapat meng-  
 hasil minimal 0.5 ton, sedangkan petani  
 skala besar dengan lahan yang luas dapat  
 menghasilkan 10-20 ton kelapa sekali panen.  
 Pada sisi lain, ketersediaan modal, perta-  
 nian kelapa di Halmahera Timur juga dapat

dikatakan mapan. Responden menegaskan bahwa pemodal selama ini bukan menjadi masalah bagi petani. Mayoritas petani kelapa mampu menyediakan modal baik dari modal pribadi, pinjaman bank, ataupun kerjasama sistem kredit dengan UMKM kopra. Jumlah tenaga kerja kasar di Halmahera Timur sangat banyak terdiri dari petani kecil atau pekerja serabutan yang bekerja sebagai buruh tebas untuk menambah penghasilan. Responden juga menjelaskan bahwa jumlah UMKM kopra di Halmahera Timur juga semakin bertambah, seiring besarnya permintaan Kopra dari industri di Manado dan Tobelo (Popoko, 2013).

Agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur saat ini juga memiliki peluang yang sangat terbuka. Peluang tersebut meliputi meningkatnya pendapatan petani kopra, terbentuknya industri minyak kelapa skala UMKM yang bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat, adanya pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR), penerapan teknologi baru, ketersediaan lahan pertanian kopra yang cukup luas, dan kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi (Popoko, 2013). Pertanian industri kopra saat ini memiliki peluang untuk mengembangkan dan menjual produk di wilayah mereka sendiri (Pohan *et al.*, 2013). Melimpahnya jumlah bahan baku saat ini serta kendala transportasi pengiriman bahan baku ke Manado dan Tobelo dan persaingan UMKM yang semakin tinggi, maka sangat mungkin bagi pengusaha maupun UMKM kopra di Halmahera Timur untuk mengembangkan potensi di daerah sendiri. Selain itu, selama ini masyarakat masih tergantung pada olahan minyak dari luar kota sehingga diasumsikan bahwa potensi daya beli masyarakat akan olahan minyak juga bagus. Peluang ini dapat optimalkan jika pengembangan agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur dapat dimanfaatkan dengan baik (Popoko, 2013).

Menurut Supadi dan Normanaf (2006), pemberdayaan petani dapat dilakukan dalam dua tahap, yakni tahap pemulihan dan tahap pengembangan. Tahap pemulihan dimaksudkan untuk mendidik dan mendorong motivasi petani dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi pengolahan. Tahap pengembangan diarahkan untuk mengembangkan usaha tani, agroindustri, dan kelembagaan ekonomi. Pada tahap ini diharapkan petani mampu mengembang-

kan kelembagaan ekonomi yang mandiri. Pengembangan strategi SO berada dalam tahap pengembangan (Henson dan Cranfield, 2009).

Selain itu, potensi dan peluang pengembangan berbagai produk kelapa yang bernilai ekonomi tinggi sangat besar (Popoko, 2013). Potensi kelapa yang sangat besar tersebut hendaknya dapat dimanfaatkan dengan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan rakyat. Petani kelapa hendaknya diberi kesempatan untuk menikmati hasil yang lebih baik (Muchlis *et al.*, 2011; Pohan *et al.*, 2013; Yulintje *et al.*, 2013). Pengusaha di sektor hilir didorong untuk berkembang dengan menyediakan berbagai sarana/prasarana, fasilitas pembiayaan, aturan yang mendukung, serta berbagai upaya untuk membuka peluang pasar. Alternatif produk yang dapat dikembangkan antara lain VCO, kelapa parut kering, *coconut milk*, arang, karbon aktif, gula kelapa, serat sabut dan kayu kelapa (Hengky, 1994; Henson dan Cranfield, 2009).

## 2. Strategi ST

Strategi ST dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman (Rangkuti, 2013). Adapun strategi yang dapat dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5. Responden menyatakan bahwa pertanian industri kopra saat ini memiliki kelebihan antara lain adanya kemitraan petani kelapa dengan UMKM kopra, jumlah UMKM kopra yang semakin bertambah, melimpahnya bahan baku kopra, jumlah industri pengolahan minyak kelapa yang memadai, dan ketersediaan modal yang cukup, serta banyaknya jumlah petani kopra di wilayah tersebut. Hingga saat ini, melimpahnya hasil panen kelapa hanya diarahkan pada penjualan produk kopra saja dengan jumlah produk yang masih berlebih, sehingga memacu munculnya UMKM baru (Budiman *et al.*, 2015). Hal ini disertai pula dengan ketersediaan modal dan jumlah tenaga kerja kasar di Halmahera Timur sangat banyak terdiri dari petani kecil atau pekerja serabutan yang bekerja sebagai buruh tebas untuk menambah penghasilan (Pohan *et al.*, 2013).

Selain itu, terdapat pula beberapa ancaman yang dapat menghambat pengembangan agroindustri kopra di wilayah ini (Rangkuti, 2013). Responden menyatakan bahwa pertanian industri kopra saat ini dihadapkan

pada beberapa ancaman meliputi cara pandang masyarakat dalam mata pencaharian sebagai petani berkurang, fluktuasi harga kopra, perubahan cuaca yang tidak menentu, banyak pesaing baik petani kelapa maupun UMKM kopra dari wilayah lain, kualitas mutu yang baik, dan biaya pengiriman kopra ke industri pengolahan minyak kelapa yang mahal (Pohan *et al.*, 2013).

Menurut responden yang berprofesi sebagai pemilik kebun sekaligus perwakilan Pabrik Pengolahan kopra menyatakan bahwa persaingan selama ini ada pada level UMKM, sementara persaingan di level petani hampir tidak ada. Hal ini menyebabkan semangat petani kelapa berkurang. Hal ini diperburuk dengan kondisi cuaca yang tidak menentu dan kebijakan harga dari pabrik yang fluktuatif sehingga menyebabkan beberapa petani mengalami kerugian (Pohan *et al.*, 2013). Selain itu, jarak tempuh yang diperlukan untuk distribusi bahan baku kopra menyebabkan mahalnya biaya distribusi. Responden juga menyatakan bahwa untuk proses panen saja diperlukan jarak minimal 1 km, sementara penyetoran ke UMKM sekitar 5-10 km, kemudian distribusi dari UMKM ke perwakilan pabrik atau UMKM besar yang ada di Tobelo dan Ternate, ataupun langsung disetor ke pabrik yang ada di Manado bahkan hingga Surabaya melalui jalur laut (Pohan *et al.*, 2013). Distribusi kopra tersebut membutuhkan jarak yang sangat jauh hingga membutuhkan perjalanan antar pulau hingga antar provinsi untuk mencapai lokasi tujuan. Bahkan, pada saat kondisi angin laut tidak memungkinkan, perjalanan dari Halmahera Timur ke Tobelo harus dilakukan melalui perjalanan darat yang memerlukan jarak tempuh lebih lama dan lebih mahal, sedangkan pengiriman antar pulau tidak dapat dilakukan. Hal ini menjadi kendala dalam pengembangan agroindustri kopra di Halmahera Timur (Popoko, 2013).

Perencanaan strategi ST ini ditujukan untuk kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada (Dyson, 2004). Dengan penerapan strategi ST ini, diharapkan meskipun mengalami berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal yang dapat mendukung berjalannya agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur. Strategi yang harus diterapkan dalam hal ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi di-

versifikasi (produk/pasar) (Rangkuti, 2013). Pengembangan strategi ini cocok dapat dilakukan dengan pengoptimalan penetrasi pasar, antara lain dengan membentuk kemitraan kelapa dengan UMKM kopra yang mandiri, meningkatkan keterampilan petani kopra dalam menjaga kualitas hasil panen kopra, dan menjaga daya saing petani kopra terhadap persaingan pasar yang semakin tinggi (Hartini, 2012).

### 3. Strategi WO

Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada (Rangkuti, 2013). Adapun strategi yang dapat dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5. Agroindustri Kopra di kabupaten Halmahera Timur saat ini juga memiliki peluang yang sangat terbuka. Peluang tersebut meliputi meningkatnya pendapatan petani kopra, terbentuknya industri minyak kelapa skala UMKM yang bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat, adanya pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR), penerapan teknologi baru, ketersediaan lahan pertanian kopra yang cukup luas, dan kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi. Pemanfaatan peluang ini sendiri dihadapkan pada beberapa faktor kelemahan internal yang dimiliki agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur saat ini. Kelemahan internal ini dapat menghambat pengembangan agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur (Supriyanti dan Suryani, 2006; Budiman *et al.*, 2015; Machfoedz, 2015; Wibowo dan Putra, 2017).

Responden menyatakan bahwa pertanian industri kopra saat ini memiliki beberapa kelemahan antara lain belum terbentuknya kemitraan yang menghubungkan secara langsung UMKM kopra dengan industri olahan kopra, keterbatasan alat yang digunakan untuk produksi, rendahnya kemampuan petani dalam menjual kopra ke industri, upah buruh petani kelapa dan UMKM kopra yang rendah, murahness upah tenaga kerja, dan lokasi industri pengolahan minyak kelapa di berada luar wilayah kabupaten Halmahera Timur. Selama ini kemitraan petani dengan UMKM sudah ada, tetapi sebagian didasarkan pada kesepakatan kredit di awal. Hal ini menjadi kendala bagi petani kecil untuk mengembangkan usahanya karena kesepakatan dengan UMKM kurang menguntungkan (Pohan *et al.*, 2013). Selain itu, kemitraan

petani atau UMKM dengan industri pengolahan belum ada. Selama ini sistem penyetoran ke pabrik masih melalui perwakilan pabrik ataupun perantara. Terkait upah pekerja, responden menjelaskan bahwa upah buruh petani kelapa bergantung pada harga kopra, upah borongan panjat Rp 3500/pohon, borongan kumpul kelapa Rp 250000/ton, belah kelapa Rp 100000/hari untuk satu orang, borongan cangkil kelapa Rp 25000/karung, borongan pengangkutan ke kendaraan Rp 15000/karung. Nominal ini tergolong rendah karena sistem borongan rata-rata terdiri minimal 7-10 orang (Popoko, 2013).

Menurut Lay dan Pasang (2012), teknologi pengolahan hasil pertanian menjadi produk agroindustri ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah komoditas. Teknologi untuk agroindustri merupakan perubahan kimia, biokimia, dan/atau fisik pada hasil pertanian menjadi produk dengan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Produk agroindustri ini dapat merupakan produk akhir yang siap digunakan oleh manusia, ataupun produk yang merupakan bahan baku industri lain (Barron dan Rello, 2000; Reardon dan Barrett, 2000; Ginting, 2015; Saritas dan Kuzminov, 2017). Berdasarkan teori ini, maka diterapkan strategi pemanfaatan teknologi baru sebagai bentuk upaya pengoptimalan peluang untuk mengatasi kelemahan pertanian kopra di Halmahera Timur.

Berdasarkan fakta di atas, diketahui bahwa agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur saat ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, pengembangan agroindustri kopra mengalami beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis ini menuntut pelaku industri Kopra di Halmahera Timur untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada (Popoko, 2013). Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (Sholahuddin, 2001; Psomas *et al.*, 2018). Strategi yang dapat ditempuh dalam hal ini antara lain menerapkan teknologi baru, membuat sistem pemasaran terstruktur yang mampu mengatasi kendala jarak dengan industri pengolahan kopra, membuat olahan minyak kelapa untuk pemenuhan kebutuhan lokal.

#### 4. Strategi WT

Strategi WT berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Gandhi *et al.*, 1999; Barron dan Rello, 2000; Rangkuti, 2013; Saritas dan Kuzminov, 2017). Adapun strategi yang dapat dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5. Pengembangan strategi WT ini didasarkan pada fakta bahwa agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur saat ini memiliki faktor kelemahan dan ancaman yang dapat menghambat pengembangan agroindustri kopra di wilayah tersebut. Kelemahan agroindustri kopra di Halmahera Timur saat ini antara lain belum terbentuknya kemitraan yang menghubungkan secara langsung UMKM kopra dengan industri olahan kopra, keterbatasan alat yang digunakan untuk produksi, rendahnya kemampuan petani dalam menjual kopra ke industri, upah buruh petani kelapa dan UMKM kopra yang rendah, kurangnya tenaga kerja, dan lokasi industri pengolahan minyak kelapa di berada luar wilayah kabupaten Halmahera Timur (Popoko, 2013).

Kelemahan ini diikuti pula dengan beberapa ancaman agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur yang dapat menghambat pengembangan agroindustri Kopra di wilayah ini (Popoko, 2013). Beberapa ancaman tersebut meliputi cara pandang masyarakat dalam mata pencaharian sebagai petani berkurang, fluktuasi harga kopra, perubahan cuaca yang tidak menentu, banyak pesaing baik petani kelapa maupun UMKM kopra dari wilayah lain, kualitas mutu yang baik, dan biaya pengiriman kopra ke industri pengolahan minyak kelapa yang mahal (Budiman *et al.*, 2015).

Selama ini, kemitraan petani dengan UMKM sudah ada, tetapi sebagian didasarkan pada kesepakatan kredit di awal. Hal ini menjadi kendala bagi petani kecil untuk mengembangkan usahanya karena kesepakatan dengan UMKM kurang menguntungkan (Tambunan, 2011; Najib dan Kiminami, 2011; Budiman *et al.*, 2015). Selain itu, kemitraan petani atau UMKM dengan industri pengolahan belum ada. Selama ini sistem penyetoran ke pabrik masih melalui perwakilan pabrik ataupun perantara. Hal ini ditambah ancaman yang dihadapi agroindustri kopra di Halmahera Timur. Persaingan selama ini ada pada level UMKM, sementara persaingan di level petani hampir tidak ada. Hal ini menyebabkan semangat petani ke-

lapa berkurang. Hal ini diperburuk dengan kondisi cuaca yang tidak menentu dan kebijakan harga dari pabrik yang fluktuatif sehingga menyebabkan beberapa petani mengalami kerugian (Bates dan Pattison, 1997; Supadi dan Nurmanaf, 2006; McElwee dan Annibal, 2010; Wang *et al.*, 2011; Tang dan Sodhi, 2016; Yanakittkul dan Aungvaravong, 2017). Selain itu, jarak tempuh yang diperlukan untuk distribusi bahan baku Kopra menyebabkan mahalnya biaya distribusi. Untuk proses panen saja diperlukan jarak minimal 1 km, sementara penyeteroran ke UMKM sekitar 5-10 km, kemudian distribusi dari UMKM ke perwakilan pabrik yang ada di Tobelo bisa lebih dari 100 km karena sudah berbeda wilayahnya antar kabupaten. Hal ini menjadi kendala dalam pengembangan agroindustri kopra di Halmahera Timur (Popoko, 2013).

Pengembangan strategi WT ini dilakukan untuk mengatasi situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur tersebut menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal (Rangkuti, 2013). Untuk itu dikembangkan strategi defensif dan bertahan agar agroindustri kopra di kabupaten Halmahera Timur dapat tetap bertahan menghadapi kondisi sulit yang mungkin terjadi (Fretes *et al.*, 2013).

## SIMPULAN

Alternatif perencanaan strategi dalam pengembangan agroindustri kopra di Kabupaten Halmahera Timur menunjukkan bahwa penerapan strategi yang sesuai dengan kondisi agroindustri kopra di Halmahera Timur saat ini yaitu hold and maintain (jaga dan pertahankan). Adapun strategi yang umum diterapkan pada kategori ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk dikembangkan ke dalam empat macam kategori strategi antara lain strategi SO yang terdiri dari strategi peningkatan kemitraan kelapa dengan UMKM kopra; mendirikan industri minyak kelapa skala UMKM; dan meningkatkan produksi olahan kopra guna memenuhi kebutuhan industri pengolahan minyak kelapa yang tinggi. Pada strategi ST dilakukan pembentukan

struktur pemasaran industri kopra mandiri skala lokal untuk menjamin pemasaran kopra, meningkatkan keterampilan petani kopra dalam menjaga kualitas hasil panen kopra, serta menjaga daya saing petani Kopra terhadap persaingan pasar yang semakin tinggi. Pada strategi WO meliputi upaya untuk menerapkan teknologi baru, membentuk pasar tenaga kerja mandiri untuk menjamin kesejahteraan petani, serta mengembangkan hubungan pasokan jangka panjang dengan produsen minyak kelapa. Terakhir, strategi WT meliputi beberapa strategi, antara lain mengadakan pelatihan petani guna meningkatkan kemampuan menjual kopra, menyosialisasikan konsumsi olahan kopra lokal kepada masyarakat, dan membuat sistem pemasaran terstruktur yang mampu mengatasi kendala jarak dengan industri pengolahan kopra.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, P, H, Munksgaard, K, B. 2009. Collaborative product development and situated knowledge contexts: the case of non-durable food products. *European Journal of Innovation Management*. 12(2):200-222
- Bappenas. 2017. Rencana struktur tata ruang propinsi daerah tingkat I. [http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/16445-\[\\_Konten\\_\]Konten%204723.pdf](http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/16445-[_Konten_]Konten%204723.pdf)
- Barron, M, A, Rello, F. 2000. The impact of the tomato agroindustry on the rural poor in Mexico. *Agricultural Economics*. 23(3):289-297
- Bates, S, A, E, Pattison, N. 1997. UK milk prices and farmers' attitudes towards them since market de-regulation. *British Food Journal*. 99(2):50-56
- Budiman, C, Massie, J, Wullur, M. 2015. Identifikasi desain jaringan manajemen rantai pasok kopra di kota Manado (studi di kelurahan bengkol dan kelurahan tongkaina). *Jurnal EMBA*. 3(2):65-76
- BPS. 2013. Halmahera timur dalam Angka. Dilihat 20 Agustus 2017. <<https://bp4d.haltimkab.go.id/download/HT-DA-2013.pdf>>

- Budiyanto, M, A, K. 2011. Optimasi pengembangan kelembagaan industri pangan organik di Jawa Timur. *Jurnal Teknik Industri*. 12(2): 169-176
- Christian, P. 2011. Modifikasi Proses Produksi dan Perancangan Pengendalian Proses Produksi Gula Kelapa Skala IRT (Studi Kasus di IRT Gula Kelapa di Desa Sumber Ringin, Kabupaten Blitar). Tesis. Universitas Brawijaya. Malang
- Damayanti, L. 2008. Analisis tingkat kemiskinan produsen kopra di desa Tolongano Kecamatan Banawa Selatan Kabupaten Donggala. *J. Agroland*. 15(1):32-35
- de Janvry, A, Sadoulet, E. 2009. Agricultural growth and poverty reduction. *The World Bank Research Observer*. 25(1):1-20
- Drakel, A. 2010. Kajian margin pemasaran kopra di Kecamatan Oba di Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Agribisnis dan Perikanan (Agrikan UMMU Ternate)*. 3(1):46-52
- Dyson, R, G. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. 152(3):631-640
- Fatkhianti, S, Tjiptoherijanto, P, Rustiadi, E, Thayib, M, H. 2015. Sustainable Agropolitan Management Model in the Highland of Tropical Rainforest Ecosystem: the case of Selupu Rejang agropolitan area, Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*. 28:613-622
- Fatombi, J, K, Lartiges, B, Aminou, T, Barres, O, Caillet, C. 2013. A natural coagulant protein from copra (*Cocos nucifera*): Isolation, characterization, and potential for water purification. *Separation and Purification Technology*. 116:35-40
- Frete, R, A, Santoso, P, B, Soenoko, R, Astuti, M. 2013. Strategi perencanaan dan pengembangan industri pariwisata dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM (studi kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon). *Jurnal Rekayasa Mesin*. 4(2): 109-118
- Gabriel, A, A, Santoso, I, Ikasari, D, M. 2013. Perencanaan strategi pengembangan industri rumah tangga gula kelapa (studi kasus industri rumah tangga gula kelapa Desa Gledug Kecamatan Sanan Kulon, Kabupaten Blitar). *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*. 1-11
- Gandhi, V, Kumar, G, Marsh, R. 1999. Agroindustry for rural and small farmer development: issues and lessons from India. *The International Food and Agribusiness Management Review*. 2(3-4):331-344
- Gandhi, V, Kumar, G, Robin, M. 2001. Agroindustry for rural and small farmer development: issues and lessons from India. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2(3-4): 331-344
- Ginting, G. 2015. Open innovation model: empowering entrepreneurial orientation and utilizing network resources as determinant for internationalization performance of small medium agroindustry. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. 3:56-61
- Hartini, S. 2012. Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 14(1):82-88
- Henderson, B, Henry, L, MacAulay, T, G, Tatum, J. 2010. Potential payoff from R&D in the coconut industry of North Sulawesi, Indonesia. *Asian Economic Journal*. 24(1):69-85
- Henderson, B, Henry, L, MacAulay, T, G. 2006. Investment and change in the coconut industry of North Sulawesi: an equilibrium displacement analysis. *Proceeding in 50th Annual Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society*. The University of Sydney, Australia
- Hengky, N. 1994. Keanekaragaman kelapa dan pemanfaatannya. *Hayati Journal of Biosciences*. 1(2):
- Henson, S, Cranfield, J. 2009. Building the Political Case for Agro-industries and Agribusiness in Developing Countries. *Proceeding the First Global Agro-Industries Forum (GAIF)*, New Delhi, India, pp. 10-45
- Hu, M, Y. 1997. Conceptualizing the global marketplace: marketing strategy implications. *Marketing Intelligence & Planning*. 15(3):117-123
- Johansson, J, K, Leigh, L. 2011. The rate of penetration by multinationals into emerging markets: evidence from BRIC. *Multinational Business Review*. 19(3):272-289
- Killen, C, P, Walker, M, Hunt, R, A. 2005. Strategic planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22(1):17-29

- Lay, A, Pasang, P, M. 2012. Strategies and implementation of development of future coconut products. *Perspektif Penelitian Review Tanaman Industri*. 11(1)
- La Idin. 2016. Analisis produktivitas tenaga kerja pada pengolahan kopra di kota raha. *Jurnal Ekonomi UHO*. 1(1):155-165
- Machfoedz, M, M. 2015. Stabilizing and decentralizing the growth through agro-industrial development. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. 3:20-25
- McElwee, G, Annibal, I. 2010. Business support for farmers: an evaluation of the farm cornwall project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17(3):475-491
- Najib, M, Kiminami, A. 2011. Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. 1(1):75-96
- Patty, Z. 2011. Analisis produktivitas dan nilai tambah kelapa rakyat (studi kasus di 3 kecamatan di kabupaten halmahera utara). *Jurnal Agroforestri*. 6(2):153-159
- Pohan, I, P, Sihombing, L, Sebayang, T. 2013. Analisis nilai tambah dan pemasaran kopra (studi kasus desa silo baru kecamatan silau laut kabupaten asahan). *Journal on Social Economic of Agriculture and Agribusiness*. 2(9):1-15
- Popoko, S. 2013. Pengaruh biaya pemasaran terhadap tingkat pendapatan petani kopra di kecamatan tobelo selatan kabupaten halmahera utara. *Jurnal UN-ERA*. 2(2):80-91
- Psomas, E, Kafetzopoulos, D, Gotzamani, K. 2018. Determinants of company innovation and market performance. *The TQM Journal*. 30(1):54-73
- Rangkuti, F. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Reardon, T, Barrett, C, B. 2000. Agroindustrialization, globalization, and international development: an overview of issues, patterns, and determinants. *Agricultural Economics*. 23(3):195-205
- Rukmayadi, D. 2002. *Desain Sistem Penunjang Keputusan Perencanaan Strategi Pengembangan Agroindustri Kelapa Studi Kasus Kabupaten Ciamis Jawa Barat*. Tesis. IPB. Bogor
- Rusno, A, L, Laoh, O, E, H, Wangke, W, M, Tangkere, E, G. 2014. Hubungan harga kopra terhadap tingkat produksi kopra di kabupaten minahasa selatan. *COCOS*. 4(3):1-11
- Saritas, O, Kuzminov, I. 2017. Global challenges and trends in agriculture: impacts on russia and possible strategies for adaptation. *Foresight*. 19(2):218-250
- Sholahuddin, A. 2001. Analisis kelembagaan pengembangan agroindustri (studi kasus kabupaten tebo, jambi). *Jurnal Ilmiah Kesatuan*. 1(3): 23-27
- Supadi, Nurmanaf, A, R. 2006. Pemberdayaan petani kelapa dalam upaya peningkatan pendapatan. *Jurnal Litbang Pertanian*. 25(1):31
- Supriyati, N, F, N, Suryani, E. 2006. Peranan, peluang, dan kendala pengembangan agroindustri di indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*. 24(2):92-106
- Suryaningrat, I, B. 2016. Raw material procurement on agroindustrial supply chain management: a case survey of fruit processing industries in indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. 9:253-257
- Suryaningrat, I, B, Amilia, W, Chiron, M. 2015. Current condition of agroindustrial supply chain of cassava products: a case survey of east java, indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*. 3:137-142
- Tambunan, T, T, H. 2011. Development of small and medium enterprises in a developing country: the indonesian case. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 5(1):68-82
- Tang, C, S, Sodhi, M, S, 2016. Formentini, M. An analysis of partially-guaranteed-price contracts between farmers and agri-food companies. *European Journal of Operational Research*. 254(3):1063-1073
- Toor, T. 2014. Market segmentation for penetrating deeper into the contact lens market. *Strategic Direction*. 30(5):34-36
- Wang, H, H, Zhang, Y, Wu, L. 2011. Is contract farming a risk management instrument for Chinese farmers?: Evidence from a survey of vegetable farmers in Shandong. *China Agricultural Economic Review*. 3(4):489-505
- Wardanu, A, P, Anhar, M. 2014. Strategi pengembangan agroindustri kelapa

- sebagai upaya percepatan ekonomi masyarakat di kabupaten ketapang. *Jurnal Industria*. 3(1):13-26
- Wibowo, D, H, Putra, M, H, R, S, A. 2017. Agribisnis sebagai soko guru perekonomian daerah: tantangan di tengah upaya pemulihan ekonomi dan euforia desentralisasi. Dilihat 20 Juli 2017. <<http://sdi.or.id/publication/agrbis.pdf>>
- Wilkinson, J, Rocha, R. 2009. 'Agro-industry trends, patterns and development impacts'. Dalam C da Silva, D Baker, AW Shepherd, C Jenane, S Miranda da Cruz (eds.). *Agroindustries for Development*. Wallingford, UK
- Wu, J, A, Wu, N, L. 1991. A strategic planning model: structuring and analysing via the analytic hierarchy process. *Industrial Management & Data Systems*. 91(6):5-9
- Yanakittkul, P, Aungvaravong, C. 2017. Proposed conceptual framework for studying the organic farmer behaviors. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 1-8