



KAJIAN EKONOMIS DAN PROSPEK AGROINDUSTRI CERUTU

(Studi kasus Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara
PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember)

KARYA ILMIAH TERTULIS (SKRIPSI)

Diajukan guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program
Sarjana Pertanian pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian Universitas Jember



Asal : Hadiah
Pembelian
Terima : Tak, 30 SEP 2002
Oleh : SKS

S
Klass
338.1
ZUL
Ae
e-1

Jenty Anisa Zulan

981510201035

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN UNIVERSITAS JEMBER
AGUSTUS, 2002

Di bawah bimbingan :

Prof. Dr. Kabul Santoso, MS (DPU)

Ir. Sugeng Raharto, MS (DPA)

Diterima oleh:

FAKULTAS PERTANIAN UNIVERSITAS JEMBER

Sebagai

Karya Tulis Ilmiah (Skripsi)

Dipertahankan pada:

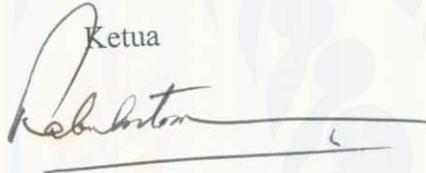
Hari : Jum'at

Tanggal : 9 Agustus 2002

Tempat : Fakultas Pertanian
Universitas Jember

Tim Penguji

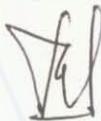
Ketua



Prof. Dr. Kabul Santoso, MS

NIP. 130 350 768

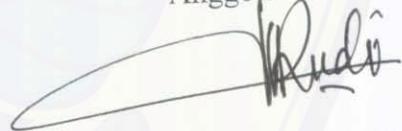
Anggota I



Ir. Sugeng Raharto, MS

NIP. 130 809 310

Anggota II



Rudi Hartadi, SP, MSi

NIP. 132 090 694

Mengesahkan

Dekan



Ir. Anie Mudjiharjati, MS

NIP. 130 609 808

MOTTO :

“ ... niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan “

(QS: Al Mujadallah:11)

*Doing everything perfectly
And be the best*

(Fenty Anisa Zulan)

Janganlah kau hidup untuk belajar
tapi belajarlh untuk hidup

(Fenty Anisa Zulan)

PERSEMBAHAN

Dengan segala keikhlasan dan kerendahan hati kupersembahkan karya ini kepada :

- Papa dan Mama tercinta, yang telah memberikan bimbingan dan do'a atas keberhasilanku dalam meraih kesuksesan.
- Mbak Erfin, Mbak Fiona, Wefy, Ryfo, Firza tersayang, yang selalu memotivasiku dalam belajar.
- Bang Ruslan, Mas Hendra, dan Mas Janu yang selalu membantuku dan memotivasiku untuk terus maju.
- Si kecil Zahra (Bia) yang lucu dan selalu menghiburku.
- Teman-teman SOSEK '98 yang menjadi kawan terbaik selama di bangku kuliah.
- Almamater yang kubanggakan.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul: **Kajian Ekonomis dan Prospek Agroindustri Cerutu (Studi kasus agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.**

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Pertanian, pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Penulis menyadari sepenuhnya tiadalah akan sempurna karya ini tanpa bantuan, motivasi maupun masukan yang positif dari berbagai pihak sejak awal hingga terselesaikannya proses penulisan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ir. Arie Mudjiharjati, MS, selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember.
2. Ir. Imam Syafi'i, MS, selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.
3. Prof. Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) yang telah meluangkan waktu untuk mengarahkan serta memberi saran, dan petunjuk hingga proses penulisan skripsi ini terselesaikan.
4. Ir. Sugeng Raharto, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) yang dengan sabar memberikan masukan, saran, dan kritik sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Rudi Hartadi, SP, MSi selaku anggota II tim penguji yang memberikan petunjuk dan saran dalam melakukan perbaikan-perbaikan guna penyempurnaan dalam penulisan skripsi ini.
6. Tjuk Sunardi selaku Manajer Cerutu, beserta karyawan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara, yang telah banyak membantu dan memberi informasi yang diperlukan guna penyelesaian skripsi.

7. Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember yang telah memberikan ijin penelitian mengenai Kajian Ekonomis dan Prospek Agroindustri Cerutu.
8. Lembaga Tembakau Cabang II Jawa Timur di Jember, yang telah membantu dalam pengumpulan data dan memberikan informasi pendukung dalam penelitian ini.
9. Papa, Mama, Mbah Na, Mbak Erfin, Mbak Fiona, Wefy, Ryfo, Firza, Adik Bia, Jeje, Janu serta Bang Ruslan yang senantiasa memberikan motivasi dan do'a hingga mencapai kesuksesan dalam studi.
10. Teman-teman Jurusan SOSEK '98 Fakultas Pertanian Universitas Jember yang selalu memberikan perhatian dan dorongan untuk mencapai keberhasilan.

Akhir kata, penulis berharap semoga karya ini dapat menyemarakkan khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi pijakan dalam pengembangan penulisan ilmiah.

Jember, Agustus 2002

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
RINGKASAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahahan	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian	5
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Tinjauan Pustaka	6
2.1.1 Pembangunan Pertanian dan Agroindustri.....	6
2.1.2 Tembakau Na-Oogst sebagai Bahan Baku Cerutu.....	8
2.1.3 Cerutu.....	12
2.2 Tinjauan Dasar Teori	
2.2.1 Teori Pendapatan, Biaya, dan Efisiensi	19
2.2.2 Evaluasi Proyek (Usaha).....	20
2.2.3 Analisis SWOT	22

2.3 Kerangka Pemikiran.....	23
2.4 Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian.....	30
3.2 Metode Penelitian	30
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.4 Metode Analisis Data.....	31
3.5 Terminologi	38
BAB IV KONDISI UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Perusahaan	
4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)	39
4.1.2 Sejarah Singkat Berdirinya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	40
4.2 Landasan Dasar	42
4.3 Tempat Kedudukan dan Wilayah Kerja.....	43
4.4 Perijinan	43
4.5 Keanggotaan Koperasi	44
4.6 Permodalan	44
4.7 Struktur Organisasi Perusahaan	45
4.8 Kegiatan Usaha	
4.8.1 Pelayanan kepada Anggota dan Masyarakat Non Anggota	50
4.8.2 Mitra Usaha.....	52
4.8.3 Hubungan Kerjasama dengan Pihak Ketiga (Rekanan).....	53
4.8.4 Agroindustri Cerutu	53
4.9 Administrasi Kepegawaian pada Kopkar Kartanegara	
4.9.1 Ketenagakerjaan.....	59
4.9.2 Jam Kerja Perusahaan	60

4.9.3 Sistem Penggajian Pegawai	61
---------------------------------------	----

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	62
5.2 Evaluasi Usaha Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara secara Ekonomis	65
5.3 Prospek Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	
5.3.1 Faktor Strategi Internal	68
5.3.2 Faktor Strategi Eksternal.....	73
5.3.3 Penentuan Posisi Perusahaan	77
5.3.4 Alternatif Strategi.....	79
5.3.5 Formulasi Strategi.....	79
5.3.6 Implementasi Strategi	81

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	83
6.2 Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

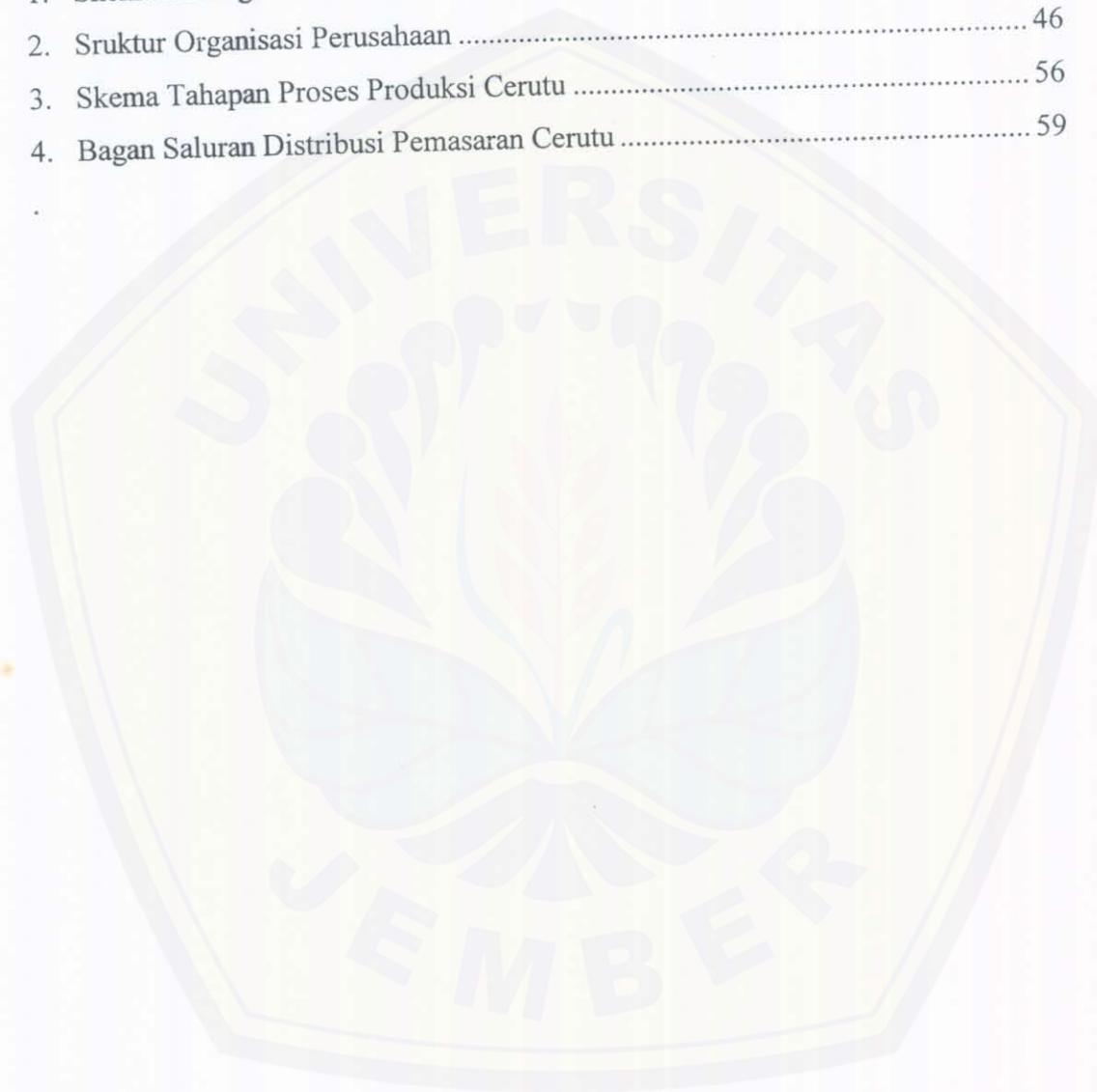
No.	Judul	Halaman
1.	Matrik Posisi Kompetitif Relatif.....	36
2.	Matrik Internal-Eksternal	37
3.	Matrik SWOT	37
4.	Pembagian Karyawan berdasarkan Unit Usaha.....	60
5.	Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara.....	62
6.	Prosentase Perubahan Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	63
7.	Hasil Evaluasi Usaha Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara secara Ekonomis	65
8.	Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS).....	76
9.	Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	76
10.	Hasil Analisis Matrik Posisi Kompetitif Relatif.....	77
11.	Hasil Analisis Matrik Internal-Eksternal	77
12.	Hasil Analisis Matrik SWOT.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Perhitungan Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	88
2.	Perhitungan NPV Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	89
3.	Perhitungan IRR, Net B/C, dan <i>Payback Period</i> Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara	90
4.	Analisis Keuangan Kopkar Kartanegara.....	91
5.	Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS).....	92
6.	Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	94
7.	Analisis berdasarkan Matrik Posisi Kompetitif Relatif	96
8.	Analisis berdasarkan Matrik Internal-Eksternal	97

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Skema Kerangka Pemikiran.....	29
2.	Sruktur Organisasi Perusahaan	46
3.	Skema Tahapan Proses Produksi Cerutu	56
4.	Bagan Saluran Distribusi Pemasaran Cerutu	59



RINGKASAN

Fenty Anisa Zulan (981510201035), Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember, Judul “**Kajian Ekonomis dan Prospek Agroindustri Cerutu**”. Di bawah bimbingan Bapak Prof. Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Ir. Sugeng Raharto, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota.

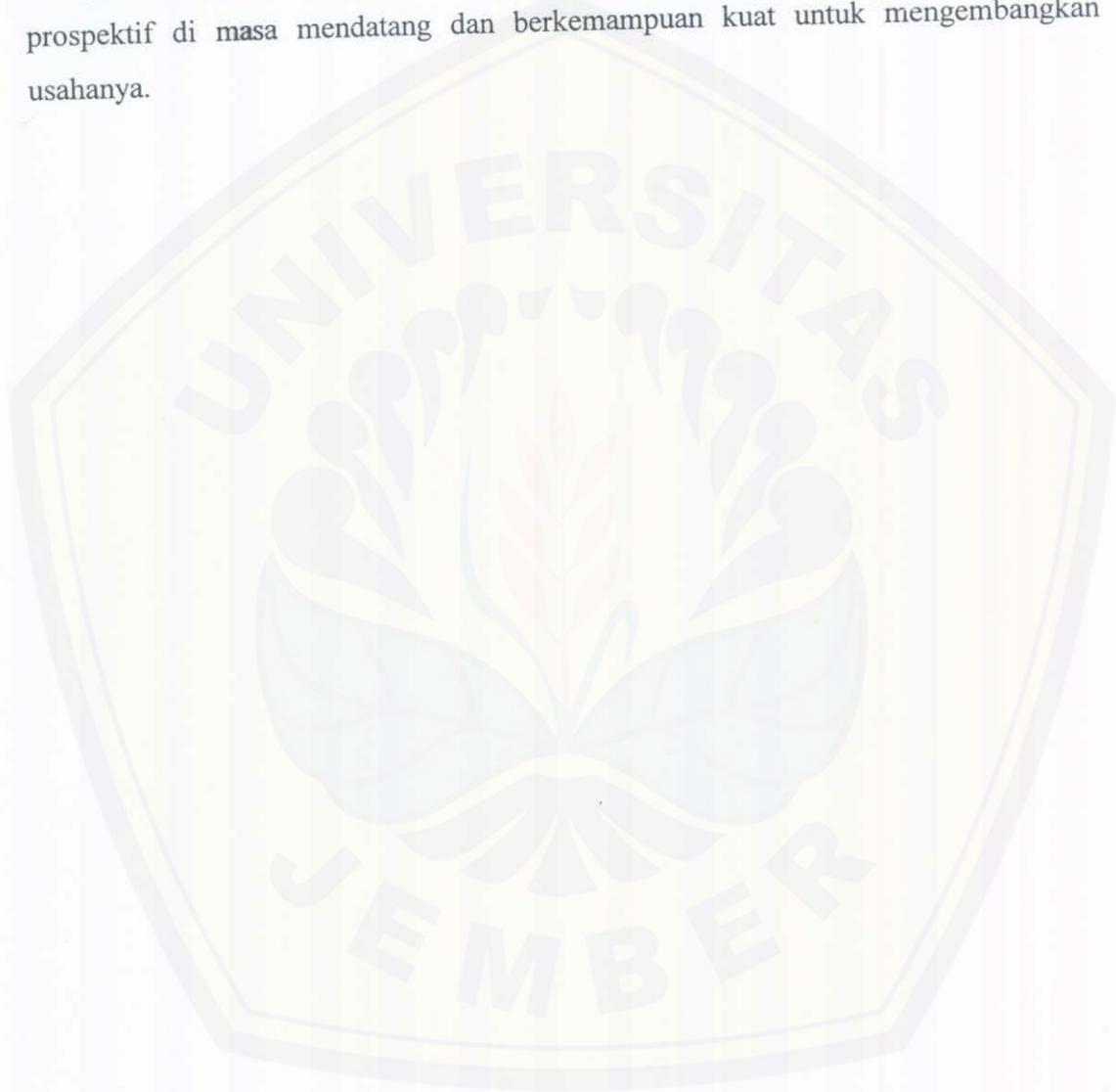
Agroindustri adalah industri (kegiatan memproses atau mengolah barang/ bahan baku yang menggunakan sarana atau peralatan (mesin) untuk menghasilkan suatu produk) yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Agroindustri cerutu merupakan industri yang bahan baku utamanya berupa tembakau Na-Oogst (NO), yang diproses/ diolah untuk menghasilkan cerutu. Tembakau Besuki NO (Bes NO) merupakan produk unggulan Kabupaten Jember. Sebagai daerah penghasil bahan baku cerutu berkualitas, Jember telah melakukan kegiatan ekspor baik berupa bahan baku cerutu (tembakau Bes NO) maupun produk olahannya (cerutu).

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara, (2) mengetahui kelayakan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis untuk dilanjutkan, (3) memprediksi prospek agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.

Penentuan lokasi penelitian didasarkan pada metode sampling sengaja (*Purposive Sampling Method*). Lokasi penelitian yang dimaksud adalah agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

Data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari pencatatan secara langsung dari instansi terkait yaitu Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, dan Lembaga Tembakau Cabang Jawa Timur II Jember. Data primer diperoleh langsung oleh peneliti dengan metode wawancara sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

Dalam penelitian ini digunakan analisis : (1) R/C rasio, (2) NPV, IRR, Net B/C, dan *Payback Period* (3) serta SWOT. Hasil penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut: (1) penggunaan biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara efisien; (2) agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak untuk dilanjutkan, (3) agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mempunyai peluang yang prospektif di masa mendatang dan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya.



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Arah pembangunan jangka panjang yang dicanangkan di Indonesia pada dasarnya merupakan pembangunan ekonomi dengan sasaran utama untuk mencapai keseimbangan antara bidang pertanian dan industri, serta terpenuhinya kebutuhan pokok rakyat. Hal ini berdasarkan pada proporsi angkatan kerja nasional yang bergerak di sektor pertanian, serta besarnya permintaan potensial bagi produk-produk pertanian dan industri. Sejalan dengan itu, selain diharapkan perkembangan sektor pertanian tumbuh dengan laju pertumbuhan yang tinggi, pembangunan pertanian diarahkan untuk dapat sekaligus memecahkan masalah-masalah ekonomi nasional yaitu penyediaan pangan, penyediaan bahan baku industri, peningkatan penerimaan devisa, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan masyarakat (Januar, 1993:3).

Rijanto dkk. (1995:24) menyatakan bahwa pembangunan sektor pertanian tidak hanya mencakup sub sektor pertanian rakyat atau pertanian tanaman pangan (pertanian dalam arti sempit), tetapi juga perikanan, peternakan, kehutanan, dan perkebunan.

Perkebunan berdasarkan fungsinya diartikan sebagai usaha untuk menciptakan lapangan kerja, peningkatan pendapatan dan devisa negara, serta pemeliharaan kelestarian sumber daya alam. Perkebunan berdasarkan produknya diartikan sebagai usaha budidaya tanaman yang ditujukan untuk menghasilkan bahan industri (misalnya : karet, tembakau, cengkeh, kapas, rosela, dan serat wangi), bahan industri makanan (misalnya : kelapa, kelapa sawit, dan kakao), dan makanan (misalnya : tebu, teh, kopi, dan kayu manis) (Syamsulbahri, 1996:4-5).

Tembakau sebagai hasil perkebunan, menurut Trisusilowati (1992:1), merupakan salah satu komoditi ekspor non migas yang penting bagi perekonomian Indonesia secara keseluruhan, yaitu dari penerimaan devisa ekspor, pajak, dan cukai setiap tahunnya. Melalui industri rokok tembakau mampu

memberikan pemasukan pendapatan nasional yang lebih besar dibandingkan dengan komoditas lain dalam sub sektor perkebunan. Indonesia menghasilkan dan mengekspor beberapa jenis tembakau, yaitu : tembakau Besuki-NO, Lumajang-VO, dan Deli yang semuanya merupakan tembakau ekspor utama. Tembakau cerutu di Indonesia diusahakan di tiga lokasi yaitu Besuki, Klaten, dan Deli.

Secara garis besar tembakau yang diproduksi di Indonesia dapat dipisahkan antara (a) tembakau Voor-Oogst, yaitu bahan untuk membuat rokok kretek (b) tembakau Na-Oogst, yaitu sejenis tembakau yang dipakai untuk bahan dasar membuat cerutu besar maupun cigarilo, disamping tembakau hisap dan kunyah. Peran tembakau cukup besar, karena aktivitas produksi dan pemasarannya melibatkan sejumlah penduduk untuk mendapatkan pekerjaan dan penghasilan. Berbagai jenis tembakau dengan berbagai kegunaannya diusahakan di Indonesia, baik oleh rakyat maupun oleh perusahaan (Santoso, 1991:1).

Jember merupakan daerah utama penghasil produk pertanian dan perkebunan, diantaranya adalah tembakau Besuki Na-Oogst. Sebagai komoditi perkebunan, tembakau Besuki NO secara tradisional telah diusahakan sejak tahun 1856 dan hingga kini merupakan salah satu komoditi ekspor non migas yang potensial. Berdasarkan data rata-rata 1994 s/d 1998 dari Lembaga Tembakau Cabang II Jawa Timur Jember nilai ekspor tembakau NO (diluar TBN) setiap tahun sebesar US.\$ 57.679.240,00 dari jumlah ini tembakau Besuki Na-oogst menghasilkan US.\$ 37.900.500,00, yang berarti 66% dan selebihnya berasal dari tembakau Deli maupun tembakau Klaten. Dengan membaca peluang usaha yang ada yang berupa ketersediaan bahan baku cerutu berkualitas tinggi serta mengingat bahwa selama ini Jember sebagai daerah pengekspor tembakau Besuki Na-Oogst, maka pada tahun 1993 Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember telah mendirikan agroindustri cerutu.

Tahun 1994 merupakan awal kebangkitan peningkatan konsumsi cerutu di seluruh dunia, Amerika Serikat adalah pasar kedua terbesar sesudah RRC untuk produk cerutu dunia. Pada tahun yang bersamaan negara tersebut mengkonsumsi cerutu sebesar 18,90% konsumsi dunia. Kekurangan produk cerutu sebesar lebih

dari 101 juta batang diperoleh dari produk impor yang berasal dari berbagai negara di dunia, diantaranya adalah Indonesia (Badan Pengawasan dan Pemasaran Tembakau Indonesia di Luar Negeri dan Perantara GMBH (1998:4,10).

Meskipun belum termasuk kategori sebagai negara pemasok utama produk cerutu ke Amerika, ekspor produk cerutu Indonesia mengalami peningkatan yang cukup besar. *Booming* konsumsi cerutu di Amerika menstimulir ekspor produk cerutu Indonesia. Respons pasar tersebut terlihat cukup bagus terbukti dengan tajamnya peningkatan impor cerutu dari Indonesia pada tahun 1997. Keadaan ini memberikan peluang kemungkinan diadakannya kerja sama produksi/ investasi pabrikan cerutu Amerika ke Indonesia (Badan Pengawasan dan Pemasaran Tembakau Indonesia di Luar Negeri dan Perantara GMBH, 1998:17-18).

Sebagai salah satu pasar terbesar di dunia, Amerika Serikat mengalami anti klimak *booming* cerutu pada tahun 1998, hal ini berpengaruh negatif terhadap daya serap pasar, karena sejak triwulan pertama tahun 1998 ekspor ke Amerika turun drastis, bahkan kontrak yang sudah disetujui sebagian diminta untuk ditunda pengirimannya sampai batas waktu yang ditentukan atau kalau tidak kontraknya dibatalkan. Untungnya masih tertutup dengan adanya peningkatan daya serap dari pasar-pasar tradisional seperti Eropa dan Afrika (Surachmad, 1998:15,17).

Sebagai salah satu produsen yang mengeksport cerutu ke Amerika Serikat, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara juga menghadapi situasi yang sama dimana tingkat konsumsi cerutu dunia mempengaruhi kondisi usahanya, jumlah konsumsi cerutu berpengaruh terhadap tingkat penjualan sedangkan tingkat penjualan akan mempengaruhi penerimaan perusahaan. Jumlah penerimaan yang besar belum tentu dibarengi oleh jumlah pendapatan yang besar pula karena faktor biaya juga sangat menentukan. Penerimaan yang besar tidak selalu mencerminkan efisiensi yang tinggi, karena ada kemungkinan penerimaan yang besar diperoleh dengan biaya produksi yang berlebihan (Wibowo, 1997:22).

Agroindustri cerutu merupakan unit usaha yang relatif baru dan langka bagi dunia usaha di Indonesia pada umumnya, karena di Indonesia telah didominasi oleh agroindustri rokok (rokok kretek dan rokok putih). Sebagai suatu

produk dengan pangsa pasar ekspor dan tingkat konsumsi cerutu dunia yang berfluktuatif serta perilaku konsumen Indonesia yang belum *cerutu minded*, peneliti merasa perlu melakukan evaluasi usaha terhadap agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara. Evaluasi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dilakukan berdasar pada kriteria investasi (NPV, IRR, dan *Net B/C*) serta *Payback Period* (Nitisemito dan Burhan, 1991:103).

Melihat perkembangan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dari tahun ke tahun tidaklah menjamin usaha agroindustri cerutu tersebut memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang, mengingat bahwa di samping memiliki peluang dan kekuatan, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara juga mempunyai kelemahan dan ancaman. Berdasarkan uraian tersebut, sangatlah menarik untuk dipelajari dan dianalisis mengenai prospek usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.

1.2 Identifikasi Masalah

- a. Bagaimana tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara ?
- b. Apakah agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak untuk dilanjutkan ?
- c. Bagaimana prospek agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

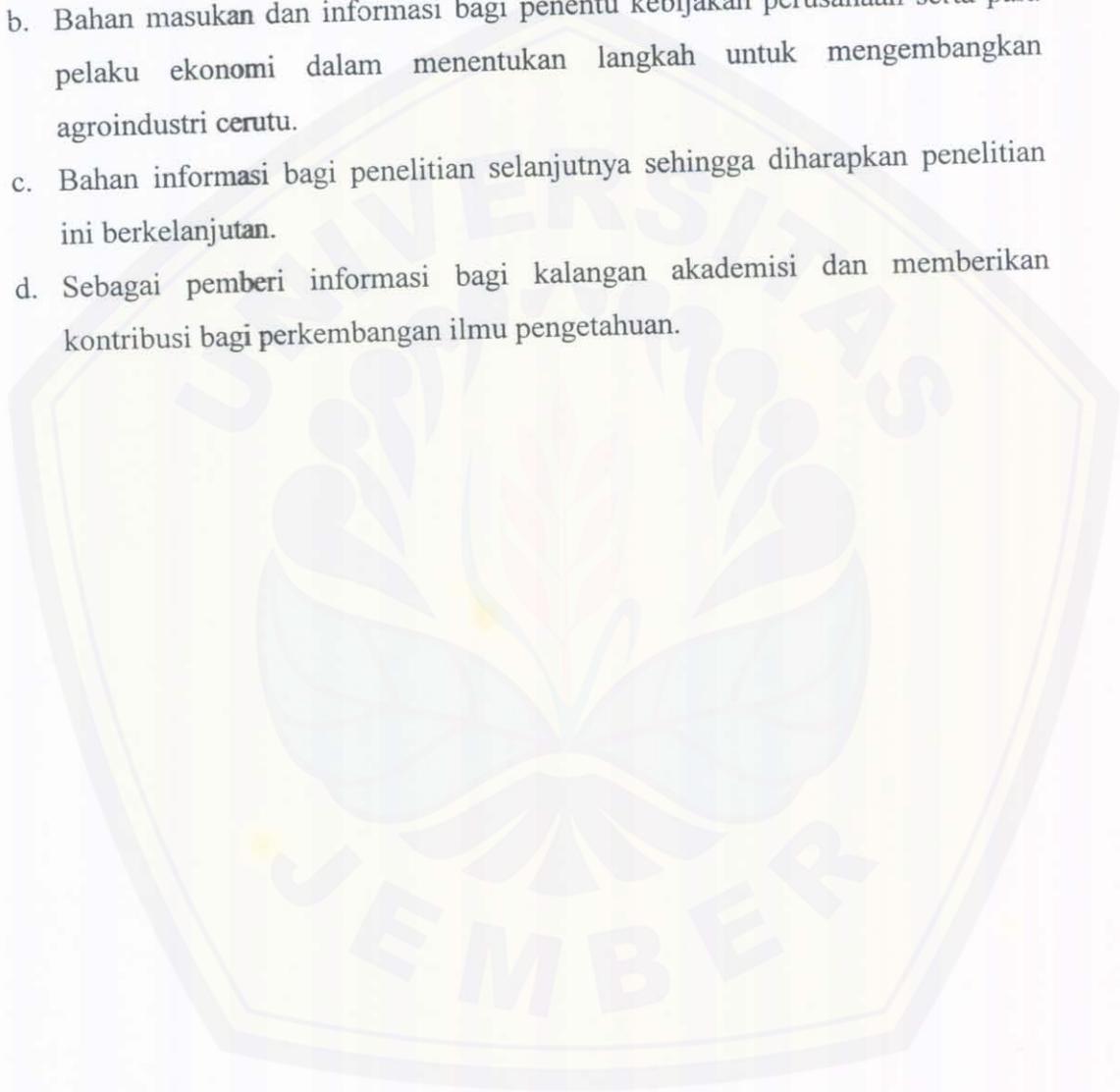
1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.
- b. Untuk mengetahui kelayakan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis untuk dilanjutkan.
- c. Untuk memprediksi prospek agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai:

- a. Bahan informasi bagi pelaku-pelaku bisnis tentang peluang usaha agroindustri cerutu, utamanya bagi para eksportir tembakau cerutu sehingga dapat meningkatkan nilai tambah melalui agroindustri cerutu.
- b. Bahan masukan dan informasi bagi penentu kebijakan perusahaan serta para pelaku ekonomi dalam menentukan langkah untuk mengembangkan agroindustri cerutu.
- c. Bahan informasi bagi penelitian selanjutnya sehingga diharapkan penelitian ini berkelanjutan.
- d. Sebagai pemberi informasi bagi kalangan akademisi dan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan.



II. KERANGKA DASAR TEORI DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pembangunan Pertanian dan Agroindustri

Pembangunan pertanian dapat diartikan berhasil, apabila terjadi pertumbuhan sektor pertanian yang tinggi sekaligus terjadi perubahan masyarakat tani yang kurang baik menjadi lebih baik. Sektor pertanian di Indonesia dianggap penting, hal ini terlihat dari peran sektor pertanian terhadap penyediaan lapangan kerja, penyediaan pangan, penyumbang devisa negara melalui ekspor, dan sebagainya. Volume dan nilai ekspor hasil pertanian adalah terus meningkat. Bila ekspor hasil pertanian ini diperinci menurut sub sektor, maka tampak bahwa hasil perkebunan menduduki urutan pertama (Soekartawi, 1994:2).

Pemerintah menetapkan tujuan pembangunan di bidang perkebunan untuk memacu perkembangan industri dan ekspor hasil-hasil perkebunan, meningkatkan kesempatan kerja, dan pendapatan petani. Perkebunan diharapkan lebih mempercepat tercapainya usaha pemerintah memperoleh devisa dari ekspor non migas. Sehubungan dengan tujuan tersebut, pembangunan perkebunan ditekankan pada efisiensi sistem produksi, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan (Haryanto, 1993:1).

Berkaitan dengan pengolahan hasil perkebunan, menurut Taryoto (1992:2), program pemerintah dalam pembangunan pertanian saat ini telah dikembangkan ke arah agroindustri. Keberadaan agroindustri tersebut diharapkan dapat meningkatkan permintaan komoditas pertanian karena sektor agroindustri ini berperan dalam mengubah produk pertanian menjadi bentuk yang dapat diterima konsumen secara lebih baik. Konsep pemikiran agroindustri dapat dilihat dari 2 sudut pandang, yaitu:

- a. Agroindustri berperan sebagai penghubung antar sektor pertanian dengan sektor industri;
- b. Agroindustri juga berperan dalam upaya meningkatkan nilai tambah komoditas pertanian.



Agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri pada konteks ini adalah menekankan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Suatu industri yang menggunakan bahan baku dari produk pertanian dengan jumlah minimal 20% dari jumlah bahan baku yang digunakan adalah disebut “agroindustri” (Soekartawi, 2000:1).

Agroindustri tidak hanya berkaitan dengan aktivitas pengolahan sederhana di tingkat petani, tetapi juga menyangkut keseluruhan kegiatan mulai dari penanganan pasca panen produk pertanian sampai pada tingkat pengolahan lanjutan dengan maksud untuk menambah nilai tambah (*added value*) dari produksi primer tersebut. Dengan demikian proses pengupasan, pembersihan, pengestrasian, penggilingan, pembekuan, pengeringan, peningkatan mutu, dan pengepakan/ pengemasan hasil, masuk ke dalam lingkup aktivitas agroindustri.

Pada era tinggal landas dalam Pelita I yang ditandai oleh struktur ekonomi yang seimbang yaitu industri yang kuat yang ditunjang oleh pertanian yang tangguh, maka agroindustri akan menjadi mata rantai yang menonjol. Bahkan saat ini konsep agroindustri sudah sering diucapkan bersamaan dengan agribisnis, menjadi Agribisnis dan Agroindustri atau Agribisnis dalam era Agroindustri.

Upaya agroindustri untuk meraih nilai tambah dan diversifikasi vertikal untuk tambahan kegiatan atau perlakuan komoditi setelah panen dilakukan dengan : (1) penyimpanan; (2) pengeringan; (3) pengolahan; (4) pengangkutan. Dengan demikian produk primer akan meningkat nilainya menjadi produk olahan.

Implementasi agroindustri di pedesaan merupakan pilihan yang tepat karena :

- a. Mendekatkan produsen primer dengan industri, sehingga dapat meminimalkan biaya transportasi;
- b. Menciptakan peluang dan kesempatan kerja baru di pedesaan;
- c. Membentuk dan mendorong timbulnya nilai baru dalam keseluruhan rangkaian agribisnis;
- d. Memberikan nilai tambah (*added value*) pada produk primer.

Implementasi agroindustri di pedesaan akan mendorong proses komersialisasi agribisnis di pedesaan tertentu. Fluktuasi harga produk primer yang lebih besar dibandingkan dengan produk olahan, cakupan pasar relatif terbatas, dan terbatasnya peluang untuk berdiversifikasi akan membatasi ruang gerak dalam upaya untuk meningkatkan masyarakat pedesaan. Sebaliknya, pengembangan agroindustri melalui produk olahan yang bernilai tambah akan menciptakan peluang kesempatan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat pedesaan (Syafi'i dkk., 2000:2,9,10).

Santoso (1995:9) menyatakan bahwa pengembangan agroindustri sebaiknya diprioritaskan untuk mendorong agroindustri skala kecil dan menengah di pedesaan sebagai subsistem pengolahan yang merupakan kelanjutan dari subsistem produksi sekaligus sebagai bagian dari pendekatan permintaan, sebab pada kenyataannya pembangunan pengembangan agroindustri jenis ini masih sangat diperlukan sampai batas waktu tidak tentu untuk memberikan kesempatan kerja sekaligus pemerataan pendapatan. Agroindustri di pedesaan di samping menyerap bahan baku, juga menjadi salah satu alternatif bagi peningkatan kesempatan kerja.

2.1.2 Tembakau Na-Oogst sebagai Bahan Baku Cerutu

a. Perkembangan Tembakau Na-Oogst dalam Analisis Ekonomi

Tembakau sebagai salah satu komoditi perkebunan sekaligus juga sebagai komoditi perdagangan yang mampu menghasilkan devisa negara dan menyerap tenaga kerja relatif besar. Peran komoditi tembakau bagi masyarakat cukup besar karena aktivitas produksi dan pemasarannya melibatkan sejumlah penduduk untuk mendapatkan pekerjaan dan penghasilan (Santoso, 1991:1).

Secara garis besar yang menjadi permasalahan pokok untuk masalah pertembakakuan di Indonesia, menurut Santoso (1991:2) dapat dibedakan dalam beberapa aspek, yaitu :

- a. Aspek teknis, yaitu menyangkut iklim, tanah, bibit, masukan produksi, dan pemeliharaan yang dapat mengakibatkan produktivitas rendah;

- b. Aspek permodalan usaha, yaitu permodalan yang dipergunakan untuk memproduksi tembakau (pembelian masukan produksi dan biaya tenaga kerja);
- c. Aspek pemasaran, yaitu pemasaran hasil di dalam negeri, karena fluktuasi harga di tingkat produsen tinggi, *bargaining position* petani berada di pihak yang lemah;
- d. Aspek ekspor-impor, yaitu ekspor tembakau cerutu yang semakin menurun sedangkan impor tembakau oleh sementara pabrik rokok semakin meningkat;
- e. Aspek campur tangan pemerintah, campur tangan pemerintah dalam usaha meningkatkan produktivitas belum efektif.

Pada dasawarsa 80-90 an, dirasakan adanya perubahan dalam perdagangan tembakau cerutu dunia. Kebijakan dari negara konsumen tembakau cerutu yang menyangkut proteksi, subsidi preferensi, perubahan teknologi, dan sebagainya mengakibatkan melemahnya daya saing bagi produsen tembakau cerutu dari negara berkembang.

Suatu akibat yang ditimbulkan oleh perkembangan di negara barat, yaitu diterapkannya efisiensi teknik dan teknologi produksi itu, adalah menurunnya permintaan akan bahan baku. Di samping itu, adanya faktor lain, yaitu perubahan selera konsumen dari cerutu besar ke cerutu kecil/ *cigarillo*, berubahnya sistem kerja dari mekanisasi ke otomatisasi, turut memperkecil permintaan tembakau pasaran dunia akan tembakau cerutu. Semakin kuatnya kesadaran akan bahaya merokok dari masyarakat, menuntut pengujian tembakau yang lebih aman bagi kesehatan. Faktor tersebut secara bersama-sama mengakibatkan persaingan semakin tajam antara para produsen tembakau cerutu dunia untuk mempertahankan *market share*-nya. Di lain pihak muncul perkembangan pula yaitu kenaikan biaya produksi karena kenaikan upah dan biaya lain, serta persaingan lain telah mengakibatkan berkurangnya pabrik cerutu yang masih dapat bertahan (Padmo dan Djatmiko, 1991:100).

Tembakau Besuki Na-Oogst adalah jenis tembakau cerutu Indonesia yang sangat dikenal di pasaran luar negeri sejak sebelum PD II. Rasa tembakau cerutu

Indonesia spesifik dan tidak mudah digantikan oleh tembakau cerutu dari negara-negara lain. Dalam 10 tahun terakhir (80-90) telah diekspor rata-rata 16.245,16 ton tembakau cerutu (Sumatera, Vorstenlanden, Besuki Na-Oogst) dengan nilai US\$ 42,68 juta. Dari jumlah itu sekitar 13.122,83 ton atau US\$ 25,89 juta merupakan tembakau Besuki Na-Oogst yang berarti ekspor tembakau Besuki Na-Oogst merajai 80% (volume) atau 61% (nilai) dari seluruh ekspor tembakau cerutu (Forsesa dkk.,1993:78).

Dalam lima tahun terakhir (1996-2000), data ekspor tembakau Besuki Na-Oogst (non TBN) menunjukkan jumlah yang berfluktuasi. Pada tahun 1996 volume ekspor tembakau Besuki Na-Oogst (Bes NO) sebesar 9.056,6 ton sedangkan pada tahun 1997 volume ekspornya sebesar 10.608,5 ton yang berarti menunjukkan peningkatan sebesar 17,14%. Volume ekspor tembakau Bes NO pada tahun 1998 adalah sebesar 13.925,3 ton, hal tersebut berarti terjadi kenaikan sebesar 31,27% daripada tahun sebelumnya. Pada tahun berikutnya (tahun 1999 dan 2000) volume ekspor tembakau Besuki NO justru mengalami penurunan. Dibandingkan tahun 1998, volume ekspor tahun 1999 menurun sebesar 29,39%, sedangkan jika dibandingkan dengan tahun 1999 volume ekspor tahun 2000 menurun sebesar 19,26% (Lembaga Tembakau Cabang Jawa Timur II Jember, 2002:1,2).

Terjadinya konstelasi pabrikan cerutu sehingga terbentuk kelompok besar, pabrikan besar, dan pedagang besar menyebabkan posisi pembeli luar negeri semakin kuat. Pasar yang sudah bersifat *buyers market* membuat posisi tawar eksportir tembakau bahan tentu Indonesia sebagai penjual semakin melemah. Keadaan ini membuat penimbunan stok bahan baku cerutu jenis Besuki Na-Oogst (BSO) ini di gudang-gudang milik eksportir di Jember cukup besar. Kondisi ini dimanfaatkan oleh industri atau pembeli dari luar negeri dengan membeli persediaan (stok). Hal ini diungkapkan Kepala Balai Pengujian Sertifikasi Mutu Barang dan Lembaga Tembakau Jember Ir. Surachmad, di Jember, Sabtu (18 Mei 2002). Stok yang tersedia sampai awal Januari lalu adalah 21.300 ton. Padahal realisasi ekspor sampai dengan April lalu hanya sekitar 1.700 ton, sehingga kini

masih tersisa 19.600 ton. Realisasi ekspor berfluktuasi sangat tajam, di samping kurang adanya diversifikasi pasar. Di sisi lain memasuki musim tanam tahun 2002 beberapa daerah sudah mulai membuat persemaian tanaman. Oleh karena itu, bila hasil panen ingin segera laku dengan harga lebih baik, maka pada musim tanam tembakau bahan cerutu tahun ini dituntut agar kualitas tembakau menjadi lebih baik. "Pasar untuk kualitas *dekblad* maupun *omblad* pangsa pasarnya masih luas dan diminati pembeli," kata Surachmad (Sri, 2002:18).

b. Klasifikasi dan Mutu Tembakau Na-Oogst

Pengelolaan tembakau di Indonesia dapat diklasifikasikan dalam beberapa sektor kegiatan misalnya: (1) sektor pertanaman, (2) sektor pengolahan, (3) sektor perdagangan dalam negeri, (4) sektor industri rokok (rokok putih, rokok kretek, dll), (5) sektor ekspor dan impor, dan (6) sektor bantuan pemerintah (Santoso, 1991:1).

Menurut Cahyono (1998:33-35), banyak jenis tanaman tembakau di Indonesia yang dibudidayakan oleh rakyat atau pun badan usaha swasta dan BUMN. Namun tidak semua jenis tembakau dapat memberi keuntungan yang sama besar karena setiap jenis tembakau mempunyai kualitas dan kegunaan yang berbeda-beda dalam industri cerutu. Dalam industri cerutu dikenal 3 kualitas daun tembakau yaitu daun pembalut (*dekblad*), daun pembungkus (*omblad*), dan daun pengisi (*filler*). Berdasarkan jenis daun yang dihasilkan, tembakau dibagi menjadi 5 jenis yakni : (1) tembakau cerutu; (2) tembakau pipa; (3) tembakau sigaret; (4) tembakau asli / rajangan; dan (5) tembakau asepan.

Sedangkan berdasarkan musimnya, tembakau di Indonesia dibedakan menjadi 2 jenis yaitu : (1) tembakau Na-Oogst (tembakau musim penghujan), yaitu jenis tembakau yang ditanam pada musim kemarau dan dipanen pada musim penghujan. Yang termasuk jenis tembakau ini adalah tembakau cerutu; dan (2) tembakau Voor-Oogst (tembakau musim kemarau), yaitu jenis tembakau yang ditanam pada musim penghujan dan dipanen pada musim kemarau. Adapun jenis

yang layak ditanam di Indonesia dan bernilai ekspor adalah tembakau cerutu (Deli, Besuki Na-Oogst, dan Vorstenlanden).

Beberapa unsur penunjang yang penting untuk tembakau cerutu :

- 1) Bentuk dan ukuran daun, untuk tembakau cerutu yang akan dipakai sebagai daun pembalut (*dekblad*) maupun daun pembungkus (*omblad*), bentuk dan ukuran daun merupakan unsur kualitas yang penting, karena menentukan rendeman yaitu banyaknya irisan yang dapat dibuat dari tiap helai daun.
- 2) Tulang daun, dalam proses pembuatan cerutu di pabrik, ibu tulang daun dibuang, karena itu dikehendaki ibu tulang daun yang kecil.
- 3) Tebal daun, bahan pembalut cerutu menghendaki daun yang tipis.
- 4) Kepadatan struktur dan tekstur.
- 5) Elastisitas, yaitu kemampuan daun yang dalam keadaan cukup lembab dapat direntangkan sampai batas tertentu tanpa menjadi robek.
- 6) Warna yang digunakan sebagai indikator untuk sifat kimiawi dan fisik yang menentukan kualitas.
- 7) Sifat-sifat pembakaran yang dipengaruhi kadar Na, Ca, dan Mg.
- 8) Aroma dipengaruhi jumlah dan macam senyawa organik dan unsur-unsur hara, tingkat kemasakan daun dan cara pengeringan.
- 9) Rasa.
- 10) Kekuatan fisiologi yang ditentukan kadar nikotin.
- 11) Higroskopisitas yang ditentukan kadar air (PTP. XXVII (Persero) Jember, 1994:24).

2.1.3 Cerutu

a. Definisi Cerutu

Cerutu merupakan hasil tembakau yang dibuat dari lembaran-lembaran daun tembakau diiris atau tidak, dengan cara digulung demikian rupa dengan daun tembakau, untuk dipakai, tanpa mengindahkan bahan pengganti atau bahan pembantu yang digunakan dalam pembuatannya (UU Tentang Cukai No.11 TH. 1995 : 12).

b. Sejarah Cerutu

Kata-kata *cigar* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai cerutu, berasal dari masyarakat Mayan, Yucatan wilayah Mexico. *Sik`ar* menurut bahasa Mayan adalah merokok. Dalam bahasa Spanyol, *cigarro* dapat secara lebih mudah menjadi versi latin daripada *sik`ar* jika tidak untuk *cigarrar*, dalam bahasa Spanyol diartikan menggulung (Seldon, 1997: 3-4).

Ketika Christopher Columbus mendarat pertama kali tahun 1482 di Kepulauan Karibia, dia melihat upacara ritual suku Indian yang menghirup asap dari tumpukan daun tembakau lewat sebuah pipa. Menghisap asap tembakau, kala itu bagi orang Indian menjadi bagian hidup yang tak terpisahkan. Konon, asap itu berkhasiat dan dapat memberi semangat. Dari sinilah kemudian Columbus mengutus anak buahnya mencari tahu dari mana mereka mendapatkan tumbuhan tembakau. Sebagai seorang utusan raja Spanyol, tentu saja dia berpikir ini mungkin bakal jadi komoditas menarik di masa depan. Lalu kapan tembakau itu disulap menjadi cerutu (*cigars*)?. Data pasti masih samar-samar. Namun menurut Gunardi Tenardi (50), penikmat cerutu, sekitar tahun 1800-an di Kuba ada kegiatan masyarakat di Quelta Abajo yang membuat “rokok” dari daun tembakau yang digulung, untuk dijadikan barang dagangan paling dicari. Dari sinilah cerutu berkembang hingga kini. Kuba yang memulainya, dan sampai sekarang negara tersebut tak tergoyahkan sebagai negeri penghasil cerutu bermutu. Setelah Kuba yang menduduki papan atas, menyusul Dominika, Brasil, Meksiko, Equador, Jamaika, Kepulauan Canary, Filipina, dan Amerika Serikat (Irawan, 2002:4).

Seldon (1997:12) menyatakan bahwa pada abad ke-19, merupakan masa kejayaan cerutu atau dikenal dengan abad cerutu. Setelah Perang Peninsular di Spanyol (18-8-1814), pasukan Napoleon dan Wellington dipulangkan dengan cerutu-cerutu, bahkan yang mengesankan kesetiaan orang-orang Inggris untuk merokok dengan pipa. Inggris mungkin dapat merebut tanah Perancis dan Spanyol tetapi cerutu secara meyakinkan disebut Spanyol dan Perancis. Cerutu menjadi mode yang disukai bagi kelas atas orang-orang Inggris. Pada tahun 1820 pabrik pertama cerutu di Inggris mulai beroperasi yang setahun kemudian muncul

Undang-Undang yang mengatur produksi ini, yang menandakan industri baru telah dimulai. Di Amerika pabrik pertama yang membuat cerutu gulung dengan tangan, telah dibuka pada tahun 1810 di Connecticut dan Hartford.

c. Perkembangan Cerutu dalam Analisis Ekonomi

Tahun 1994 merupakan awal kebangkitan peningkatan konsumsi cerutu di seluruh dunia. Amerika Serikat adalah pasar kedua terbesar sesudah RRC, untuk produk cerutu dunia. Pada tahun yang bersamaan negara tersebut mengkonsumsi cerutu sebesar 18,90% konsumsi dunia. Kekurangan produk cerutu sebesar lebih dari 101 juta batang diperoleh dari produk impor yang berasal dari berbagai negara di dunia, diantaranya adalah Indonesia. Begitu pula ada tahun 1995 Amerika mengimpor 194,5 juta batang yang berarti meningkat sebesar 92,57%, sedangkan pada tahun 1996 mengimpor sejumlah 319,75 juta batang yang berarti mengalami peningkatan sebesar 64,40%.

Konsumsi cerutu dan *cigarillos* di seluruh negara Eropa pada tahun 1996 mencapai jumlah 6.429 juta batang, dibanding tahun 1995 konsumsi tersebut mengalami peningkatan sebesar 2,93%. Konsumen terbesar di Eropa adalah Perancis yang menyerap 1.531 juta batang, yang diikuti oleh Jerman yang menyerap sejumlah 1.424 juta batang, dan Inggris yang menyerap 1.095 juta batang. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan oleh *Consumer Europe*, pada tahun-tahun mendatang akan menunjukkan peningkatan nilai penjualan seluruh produk tembakau Eropa yang berkisar 2 - 3 % per tahun (Badan Pengawasan dan Pemasaran Tembakau Indonesia di Luar Negeri dan Perantara GMBH, 1998:3-4,10).

Konsumsi cerutu, *cherrots*, dan *cigarillos* di Indonesia untuk periode 1996-2000 menunjukkan jumlah yang relatif stabil, terkecuali pada tahun 1999 menunjukkan lonjakan yang sangat tinggi. Pada tahun 1996 jumlah konsumsi cerutu, *cherrots*, dan *cigarillos* di Indonesia sebesar 1,8 ton, pada tahun 1997 sebesar 1,2 ton, pada tahun 1998 sebesar 0,1 ton dengan kata lain rata-rata sebesar 1,033 ton per tahun. Sedangkan pada tahun 1999 konsumsi cerutu, *cherrots*, dan

cigarillos meningkat tajam yaitu sebesar 588 ton. Kemudian pada tahun 2000 tingkat konsumsi cerutu, *cherrots*, dan *cigarillos* menurun tajam/ kembali mendekati konsumsi rata-rata untuk periode 1996-1998 pada yaitu sebesar 1,86 ton (Lembaga Tembakau Cabang Jawa Timur II Jember, 2002).

Menurut Irawan (2002:4-5), di beberapa negara Asia, seperti Singapura atau Hongkong tumbuh klub-klub cerutu bak jamur di musim hujan. Begitu juga di Indonesia, terutama di Jakarta, Bandung, dan Bali. Khusus di Jakarta, para penggemar cerutu seperti dimanjakan dengan kehadiran *lounge* di beberapa hotel berbintang, seperti di Hotel Mandarin, Hotel Borobudur, Hotel JW Marriott, dan di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Di sini mereka bisa berkumpul sembari bercerutu. Biasanya *lounge* itu dilengkapi dengan aneka minuman anggur, wiski, dan *cognac*. Minuman keras ini disajikan karena pencerutu yang suka menenggak minuman keras untuk menetralkan lidahnya akibat asap cerutu. Bagi mereka yang fanatik, tak pernah mau mencampur aduk “rasa” cerutu dengan minuman anggur. Ini bisa merusak kenikmatan orang bercerutu.

Seberapa banyakkah komunitas penggemar cerutu di Jakarta, sehingga sampai ada sejumlah tempat ngumpul yang nyaman di hotel mewah?. “Tidak sampai seribu orang,” tutur Gunarwan, *General Manager Churchill Cigars House*. Mereka datang dan pergi. Ada yang fanatik, namun ada juga yang sekali datang, dan hilang. Ada pula yang malah menjadi penikmat baru. *Lounge* atau tempat khusus bercerutu tersebut, mulai ada sekitar tahun 2000-an.

Nursa (2002:3-4) menyatakan bahwa Indonesia tidak kalah dengan Filipina, cerutu produksi PTPN-10 Jember, Jawa Timur juga menghasilkan *dekblad* (pembalut) terbaik. “Ada 24 industri cerutu dunia yang bergantung pada hasil produksi tembakau di Jember,” kata Irwan Basri, Direktur Pemasaran PTPN-10 Jember. Dengan menguasai 25% pasar *dekblad* dunia, tahun lalu PTPN-10 Jember berhasil mengekspor 3.029,24 ton *dekblad* dan *filler* senilai US\$ 23,58 juta. Selain aroma yang khas, warna yang lebih cerah, lebih elastis, dan tidak membuat api mudah padam. Sebab itu pabrikan cerutu besar kedua di dunia

seperti *Burger Shone AD* dari Swiss menggantungkan 90% bahan baku tembakaunya dari PTPN-10 Jember.

Kualitas tembakau Indonesia yang umumnya baik, membuat PT. Djarum Kudus mengembangkan inovasi dalam memproduksi cerutu. Mei mendatang, jenis cerutu *Mild* akan diluncurkan. Bahan bakunya diambil dari tembakau Deli, Sumatera Utara, dan Besuki, Jawa Timur. Sasaran produk baru ini kalangan anak muda, karena jenis cerutunya lebih ringan. Target penjualannya diharapkan mencapai 22-24 juta batang per tahun. Lima tahun sebelumnya, Djarum memproduksi cerutu *Dos Hermanos*. Pasarnya antara lain : Surabaya, Jakarta, Bali, Yogyakarta, dan untuk ekspor.

Bila cerutu Indonesia ingin terkenal seperti halnya Kuba, barangkali cerutu Dji sam Soe bisa dijadikan contoh. Sejak tahun 1994, PT. HM Sampoerna menggandeng beberapa koperasi desa, pesantren, dan pengusaha kecil sebagai mitra produksi. Agroindustri cerutu ini keuntungannya luar biasa. "Tahun pertama bisa langsung kembali modal," ujar Muhammad Ruslan, Ketua KUD Sumberejo Pasuruan. Dari hasil kerja bareng ini, KUD tersebut memperoleh untung Rp. 265 juta per tahun.

Jika cerutu diproduksi oleh industri rumah tangga, program kemitraan perlu diterapkan. Cuma masalahnya, budaya cerutu belum tumbuh di Indonesia. Mungkin pemerintah atau industriawan tembakau perlu merintisnya. Sebab pada tahun 2000, pasar cerutu ternyata berkembang pesat. Kalau 4 tahun sebelumnya, perbandingan penikmat cerutu lokal hanya 30% dibanding *expatriate*, 2 tahun tahun terakhir angka itu berbalik. "Orang Indonesia penikmat cerutu sudah mencapai 90% dan sisanya *expatriate*," kata Wisnu Bintang, pengelola *La Casa del Habano*. Artinya, cerutu bisa jadi ladang ekonomi "prospektif" setelah industri rokok. Apalagi, cerutu juga memiliki industri lain yang mengikutinya seperti pemantik khusus, kotak cerutu, pengemas dan pengatur udara khusus, pisau pemotong, dan berbagai aksesoris lain. Peluang-peluang seperti ini memang sering jadi bahan diskusi ketika para penggemar cerutu yang umumnya kalangan

the have, pengusaha kelas menengah tertentu, mengobrol di hotel-hotel yang memiliki *outlet* cerutu.

d. Klasifikasi Cerutu

Cerutu dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, Seldon (1997:41-47) menyatakan bahwa terdapat tujuh tipe dasar dari cerutu berdasarkan daun pembalutnya mulai dari yang berwarna paling terang sampai dengan yang paling gelap, yaitu:

- 1) Double Claro
Rentangan warna dari coklat hijau terang sampai pirang.
- 2) Claro
Lebih gelap dari Double Claro dari Spanyol berarti jernih warnanya coklat kekuningan.
- 3) Colorado
Tipe ini coklat muda yang kadang-kadang dinamakan natural, umumnya tumbuh di wilayah yang banyak mendapat sinar matahari dan banyak di pasaran Kamerun.
- 4) Colorado Claro
Warnanya coklat kemerah-merahan yang juga dinamakan EMS (*English Market Selection*) saat ini menjadi cerutu sangat populer di Amerika.
- 5) Colorado Maduro
Pembalutnya setengah coklat tua, setengah kuat, dan sangat aromatik. Memiliki kaya rasa yang dicirikan cerutu Honduras.
- 6) Maduro
Maduro diartikan matang atau masak. Coklat kopi yang gelap dan merupakan warna cerutu klasik Kuba.
- 7) Oscuro
Oscuro diartikan gelap hampir hitam, yang lebih gelap dari Maduro berasal dari Mexico, Nikaragua, Brazil, dan Connecticut.

Sedangkan klasifikasi cerutu berdasarkan ukurannya dapat dikelompokkan menjadi lima belas jenis, yaitu :

- 1) Gigante berukuran panjang 8 - 9 inci atau lebih dan lingkaran standar 50.
- 2) Double Corona berukuran panjang 7,5 - 8 inci dan lingkaran standar 47 - 52.
- 3) Churchill biasanya berukuran panjang 7 inci dan lingkaran standar 48, namun kadang-kadang panjangnya 6,75 - 7,875 inci dan lingkaran standar 46 - 50.
- 4) Corona merupakan cerutu klasik dengan ukuran yang sempurna yang memiliki panjang 5 - 5,75 inci dan lingkaran standar 40 - 44.
- 5) Corona Grande biasanya berukuran panjang antara 5,625 - 6,625 inci dan lingkaran standar 45 - 48. Corona Extra mempunyai lingkaran standar yang sama tetapi panjangnya berkisar antara 4,5 - 5,5 inci.
- 6) Petit Corona berukuran panjang 4,5 - 5,5 inci dan lingkaran standar 38 - 44.
- 7) Lonsdale biasanya berukuran panjang 6,5 inci dan lingkaran standar 42 atau 43.
- 8) Panatela merupakan cerutu yang paling populer di pasar saat ini, biasanya berukuran panjang 5,5 - 6,5 inci dan lingkaran standar 35 - 39. Sepertihalnya Corona, Panatela juga mempunyai beberapa variasi yaitu Panatela panjang dengan ukuran 7 inci atau lebih dan lingkaran standar 35 - 39. Panatela pendek berukuran 4 - 5,375 inci dengan lingkaran standar yang sama. Panatela ramping berukuran 5 - 6 inci dengan lingkaran standar 30 - 34. Panatela kecil berukuran 4-5 inci dengan lingkaran standar 30 - 34.
- 9) Rothschild atau Robusto berukuran 4,5 - 5 inci dengan lingkaran standar seperti Double Corona yaitu 47 - 52.
- 10) Pyramid berukuran panjang 7 inci atau kurang dengan lingkaran standar 34 - 48.
- 11) Torpedo mempunyai ujung kepala dan melebar tegak, lilitannya bersisi lurus tidak seperti tipe Pyramid yang bagian bawahnya pendek
- 12) Belicoso berbentuk seperti Pyramid kecil dengan bentuk yang bulat mulai dari ujung sampai pangkal.
- 13) Perfecto berbentuk kecil pada ujung-pangkalnya dan melebar pada bagian tengah, namun kini cerutu ini jarang ditemui.
- 14) Diadema berukuran panjang 8 inci dengan lingkaran standar 60 atau lebih.

15) Culebra mempunyai bentuk yang tidak umum, dalam bahasa Spanyol Culebra berarti ular. Bentuknya seperti gabungan tiga Panatela kecil yang dikepang menjadi satu dan ujung kepalanya terpisah dan cara menghisapnya satu-persatu.

2.2 Tinjauan Dasar Teori

2.2.1 Teori Pendapatan, Biaya dan Efisiensi

Menurut Soekartawi (1993:77), **pendapatan** atau keuntungan (K) adalah selisih antara penerimaan total (PrT) dan biaya-biaya (B). Biaya ini, dalam banyak kenyataan, dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu biaya tetap (BT) dan biaya tidak tetap (BTT). Dengan demikian :

$$\begin{aligned} K &= \text{PrT} - B \\ &= \text{PrT} - \text{BT} - \text{BTT} \end{aligned}$$

Dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai suatu tujuan. Dalam arti sempit, biaya adalah bagian dari harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Sedangkan harga pokok adalah bagian dari harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya atau belum dimanfaatkan dalam hubungannya dengan realisasi penghasilan (Sumarni dan Soeprihanto, 1997:327).

Menurut Boediono (1993:87), ongkos atau biaya produksi dapat dibagi menjadi :

- a *Total Fixed Cost* (TFC) adalah jumlah biaya yang tetap dibayar perusahaan (produsen) berapa pun tingkat outputnya. Jumlah TFC adalah tetap untuk setiap tingkat output. (Misalnya : penyusutan, sewa gedung, dan sebagainya).
 - b *Total Variable Cost* (TVC) adalah jumlah biaya-biaya yang berubah menurut tinggi rendahnya output yang diproduksi (Misalnya : ongkos untuk bahan mentah, upah, ongkos angkut, dan sebagainya).
 - c *Total Cost* (TC) adalah penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel.
- $$\text{TC} = \text{TFC} + \text{TVC}.$$

- d *Average Fixed Cost* (AFC) adalah biaya tetap yang dibebankan pada setiap unit output.
- e *Average Variable Cost* (AVC) adalah semua biaya selain AFC, yang dibebankan pada semua unit output.
- f *Average Total Cost* (ATC) adalah biaya produksi dari setiap unit output yang dihasilkan.
- g *Marginal Cost* (MC) adalah kenaikan dari Total Cost yang diakibatkan oleh diproduksinya tambahan satu unit output.

Dalam konsep efisiensi dikenal adanya efisiensi teknis dan efisiensi ekonomis. Efisiensi teknis akan tercapai kalau petani atau pengusaha mampu mengalokasikan faktor-faktor produksi yang ada sedemikian rupa sehingga produksi yang tinggi akan tercapai. Sedangkan efisiensi ekonomis akan tercapai kalau petani atau pengusaha mampu meningkatkan produksi yang setinggi-tingginya dengan harga faktor produksi yang serendah-rendahnya dan mampu menjualnya dengan harga yang tinggi pula (Soekartawi, 1989:35).

Untuk mengukur tingkat efisiensi biaya produksi dapat digunakan suatu pendekatan R/C rasio dengan membandingkan antara total penerimaan (TR) dengan total biaya (TC). Total penerimaan yang dimaksud adalah produksi total dikalikan dengan harga jual per unit produksi. Keputusan mengenai usaha yang efisien diberikan pada usaha dengan nilai R/C ratio > 1 dan usaha tersebut dikatakan tidak efisien jika nilai R/C rasio ≤ 1 (Hernanto, 1993:212).

2.2.2 Evaluasi Proyek (Usaha)

Proyek adalah suatu keseluruhan kegiatan yang menggunakan sumber-sumber untuk memperoleh manfaat (*benefit*); atau suatu kegiatan dengan pengeluaran biaya dan dengan harapan untuk memperoleh hasil pada waktu yang akan datang, dan yang dapat direncanakan, dibiayai, dan dilaksanakan sebagai suatu unit. Kegiatan suatu proyek selalu ditujukan untuk mencapai sesuatu tujuan (*objective*) dan mempunyai suatu titik tolak (*starting point*) dan suatu titik akhir (*ending point*) (Kadariah, 1999:1).

Dalam kelayakan usaha atau evaluasi proyek biasanya diadakan dua macam analisa, ialah analisa finansial dan analisa ekonomi. Dalam analisa finansial proyek dilihat dari sudut badan atau orang yang menanam modalnya dalam proyek atau yang berkepentingan langsung dalam proyek. Dalam analisa ekonomi proyek dilihat dari sudut perekonomian sebagai keseluruhan. Dalam analisa ini yang diperhatikan adalah hasil total atau produktivitas atau keuntungan yang diperoleh dari semua sumber yang dipakai proyek untuk masyarakat atau perekonomian sebagai keseluruhan, tanpa melihat siapa yang menyediakan sumber-sumber tersebut dan siapa dalam masyarakat yang menerima hasil proyek tersebut (Kadariah, 2001:2,3).

Hernanto (1993:235-237) menyatakan bahwa suatu usahatani atau proyek dinyatakan layak bila berdasarkan kriteria investasi. Sejumlah cara pengukuran telah dibuat dalam usaha untuk membandingkan, mengukur (proyek) serta merupakan tingkat keuntungan dari proyek.

Ukuran itu adalah :

- a. Nilai sekarang (*present value*) dari arus keuntungan bersih (disingkat NPV).

Ukuran ini tidak langsung sensitif terhadap besarnya investasi atau andil yang dicurahkan. Jadi lebih digunakan untuk mengurut (*rank*) dari usaha yang dipilih (*alternatif*) karena terdapat kendala biaya modal di mana proyek ini memberikan NPV biaya yang sama atau NPV keuntungan yang kurang lebih sama setiap tahun. Bila hal ini terjadi kita dapat menggunakan metoda biaya terendah (*last cost*) yaitu yang mempunyai PV biaya terendah.

- b. *The Internal Rate of Return (IRR)*

Beberapa badan keuangan menggunakan istilah yang berbeda untuk IRR ini bila digunakan untuk analisa finansial dan analisa ekonomi. Untuk analisa finansial menggunakan istilah *Internal Financial Return (IFR)* sedangkan untuk analisa ekonomi menggunakan istilah *Internal Economic Return (IER)*.

$IRR = i$, di mana $PV = 0$.

c. *Benefit Cost Ratio* (B/C) atau **Net B/C**

Net B/C adalah perbandingan antara nilai-nilai positif dan arus keuntungan bersih setiap tahun (bulan) setelah didiskontokan dengan jumlah nilai-nilai negatif (setelah didiskontokan).

Menurut Nitisemito dan Burhan (1991:103), periode kembali modal (*pay-off period*) atau dikenal dengan *payback period* merupakan salah satu metode pengukuran kelayakan yang digunakan dalam evaluasi proyek. *Pay-off period* adalah jangka waktu yang diperlukan untuk dapat kembalinya modal investasi.

Menurut Husnan dan Muhammad (1999:4-5), pada umumnya suatu studi kelayakan proyek akan menyangkut tiga aspek, yaitu:

- a. Manfaat ekonomis proyek tersebut bagi proyek itu sendiri (sering juga disebut sebagai manfaat finansial).
- b. Manfaat ekonomis proyek tersebut bagi negara tempat proyek itu dilaksanakan (sering juga disebut sebagai manfaat ekonomi nasional).
- c. Manfaat sosial proyek tersebut bagi masyarakat sekitar proyek tersebut.

2.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*) dari perusahaan serta peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang menghadang dari lingkungan eksternal (Wright dkk., 1992:69).

Fungsi dari analisis SWOT yaitu (Wright dkk., 1992:69):

- a. Untuk mengenali kemampuan perusahaan tentang posisinya untuk dapat mengambil keunggulan beberapa peluang dalam lingkungan dan untuk melawan, menghindari, atau meminimalkan ancaman lingkungan.
- b. Untuk menunjukkan kekuatan yang belum difungsikan dan mengidentifikasi kelemahan agar dapat diperbaiki.

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi, dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, yaitu (Glueck dan Jauch 1996:7) :

- a. Mengkaji dan mendiagnosis kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b. Meneliti lingkungan serta mendiagnosis dampak ancaman dan peluang.
- c. Mempertimbangkan alternatif perencanaan strategis di bidang keuangan.
- d. Menentukan penecanaan strategis yang paling baik.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2001: 31-32).

2.3 Kerangka Pemikiran

Agroindustri merupakan industri yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Agroindustri cerutu merupakan industri yang bahan baku utamanya adalah tembakau Na-Oogst. Sebagai daerah penghasil tembakau Besuki Na-Oogst berkualitas, Jember telah mengembangkan usaha ekspor sehingga dapat meningkatkan pendapatan daerah dan devisa negara. Kesempatan ini tidak disia-

siakan bagi Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Jember untuk mendirikan agroindustri cerutu. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara telah membuka peluang usaha baru di dalam dunia pertembakauan, dengan tujuan memberikan nilai tambah (*added value*), meningkatkan pendapatan masyarakat, memperluas kesempatan kerja, serta meningkatkan devisa negara.

Agroindustri sebagai motor penggerak pembangunan sektor pertanian diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan nasional, baik dalam meningkatkan pertumbuhan, menciptakan pemerataan, maupun stabilitas. Banyak harapan yang telah ditumpukan pada agroindustri, namun hal tersebut tentunya lebih melekat pada potensi yang ada. Untuk mengubahnya menjadi kenyataan, harus dikaji lebih lanjut apakah agroindustri yang akan dikembangkan dapat menjalankan peranannya (Dillon, 1993:15).

Sebagai motor penggerak pembangunan sektor pertanian, agroindustri cerutu juga diharapkan dapat menjalankan peranannya dengan baik untuk dapat mencapai tujuan pembangunan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara ekonomis mengenai efisiensi biaya dan evaluasi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara. Di samping itu, perlu dikaji pula prospek usaha agroindustri cerutu di masa mendatang, mengingat bahwa di samping memiliki kekuatan dan peluang agroindustri cerutu juga mempunyai kelemahan dan ancaman.

Pada dasarnya, suatu usaha dikatakan efisien apabila penerimaan yang diperoleh lebih besar daripada korbanan yang dikeluarkan. Penerimaan yang dimaksud adalah jumlah produksi dikali harga jual produk per unit. Sedangkan korbanan adalah total biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya tersebut diperlukan suatu analisis mengenai penerimaan dan biaya yang dikeluarkan yang disebut analisis R/C rasio.

Penerimaan yang besar tidak selalu mencerminkan efisiensi yang tinggi, karena ada kemungkinan penerimaan yang besar diperoleh dengan biaya produksi yang berlebihan (Wibowo, 1997:22).

Biaya merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam proses produksi karena biaya produksi berada pada posisi yang langka dan harus

digunakan seefisien mungkin agar membuahakan pendapatan yang optimal. Kegiatan produksi yang efisien adalah kegiatan produksi yang dilakukan dengan menekan biaya serendah-rendahnya dengan meningkatkan produksi setinggi-tingginya, dan diinvestasikan sesuai dengan hasil yang ingin dicapai pada akhir proses produksi.

Efisien tidaknya suatu biaya dapat dilihat dari nilai R/C rasionya. Hernanto (1993:212) menyatakan bahwa R/C rasio ini menunjukkan pendapatan kotor yang diterima untuk setiap rupiah yang dikeluarkan. Nilai R/C rasio sangat dipengaruhi oleh besarnya penerimaan kotor dan total biaya yang dikeluarkan. Suatu usaha dikatakan efisien jika nilai R/C rasionya lebih besar dari satu. Jika R/C rasionya kurang dari atau sama dengan satu maka usaha tersebut dikatakan tidak efisien.

Berdasarkan survey pendahuluan diketahui tingkat penerimaan dan biaya pada agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dari tahun 1993 s/d 2000 menunjukkan peningkatan, bahkan terjadi fluktuasi pada tahun 1998 s/d 1999, dimana penerimaan dan biaya pada titik tertinggi. Di samping itu tingkat penerimaan mengaiami kenaikan lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan.

Jika dalam perkembangan usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara selama 9 tahun (periode 1993-2001) menunjukkan nilai R/C rasio lebih besar dari satu dan dicirikan oleh tingkat keuntungan yang tinggi maka pengelolaan biayanya efisien.

Indeks efisiensi dapat diketahui tidak hanya melalui analisis R/C rasio melainkan juga melalui analisis IRR dan Net B/C yang merupakan suatu kriteria investasi yang digunakan dalam suatu evaluasi proyek maupun studi kelayakan.

Menurut Nitisemito dan Burhan (1991:9,98), studi kelayakan adalah suatu metode penjajagan dari suatu gagasan usaha tentang kemungkinan layak atau tidaknya gagasan usaha tersebut dilaksanakan. Studi kelayakan dilaksanakan pada waktu suatu gagasan usaha belum dilaksanakan. Sedangkan evaluasi proyek dapat dilaksanakan sebelum, pada waktu, atau setelah selesainya proyek. Studi kelayakan atau evaluasi proyek merupakan bahan pertimbangan untuk mengambil

keputusan apakah suatu gagasan, usaha atau suatu proyek (biasanya merupakan proyek investasi) dapat diterima (dilandjutkan) atau ditolak (dihentikan).

Proyek adalah rangkaian kegiatan investasi, yang menggunakan modal atau sumber-sumber alam/ faktor produksi, diharapkan mendapatkan kemanfaatan (*benefit/ profit*) setelah jangka waktu tertentu. Yang dimaksud dengan investasi disini adalah pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan oleh investor (pemerintah maupun swasta) untuk pembelian barang-barang/ jasa yang diperlukan dalam rangka investasi. Misalnya untuk pembangunan proyek baru atau pun untuk perluasan suatu pabrik (Djamin, 1993: 19).

Menurut Gray (1997:1), proyek merupakan kegiatan yang dapat direncanakan dan dilaksanakan dalam satu bentuk kesatuan dengan menggunakan sumber-sumber untuk mendapatkan *benefit*. Kegiatan tersebut dapat berbentuk investasi baru seperti pembangunan pabrik, bendungan, pembukaan hutan, perbaikan program yang telah berjalan, dan sebagainya.

Berdasarkan definisi proyek tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pabrik cerutu/ agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara merupakan suatu proyek investasi yang dapat dievaluasi pada saat proyek sedang berjalan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk dilanjutkan secara ekonomis.

Pengertian diterima (dilandjutkan) ini mungkin bisa berbeda-beda. Ada yang menafsirkan dalam artian yang terbatas, ada juga yang mengartikan dalam artian yang lebih luas. Artian yang lebih terbatas, terutama dipergunakan oleh pihak swasta yang lebih berminat tentang manfaat ekonomis suatu investasi. Sedangkan dari pihak pemerintah, atau lembaga non profit, pengertian menguntungkan bisa dalam arti yang lebih relatif. Mungkin dipertimbangkan berbagai faktor seperti manfaat bagi masyarakat luas yang bisa berwujud penyerapan tenaga kerja, pemanfaatan sumber daya yang melimpah di tempat tersebut, dan sebagainya (Husnan dan Muhammad (1999:4-5). Penelitian mengenai evaluasi proyek/ usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara ini, termasuk dalam kategori manfaat ekonomis proyek tersebut bagi industri cerutu itu sendiri atau disebut juga sebagai manfaat finansial.

Gray (1993: 64,66) menyatakan bahwa beberapa kriteria investasi yang digunakan pada analisa proyek adalah NPV, IRR, dan Net B/C. Ketiga kriteria di atas lebih umum digunakan dan dapat dipertanggungjawabkan untuk penggunaan-penggunaan tertentu. NPV suatu proyek merupakan nilai sekarang (*present value*) dari selisih antara *benefit* (manfaat) dengan *cost* (biaya) pada *discount rate* tertentu. Tanda “go” dinyatakan oleh nilai $NPV > 0$, artinya suatu proyek dapat dinyatakan bermanfaat untuk dilaksanakan jika $NPV > 0$. Jika $NPV = 0$ berarti proyek tersebut mengembalikan sama sebesar *social opportunity cost* faktor produksi modal. Jika $NPV < 0$, proyek tersebut tidak dapat menghasilkan nilai biaya yang dipergunakan dan oleh sebab itu pelaksanaannya harus ditolak.

Internal Rate of Return (IRR) merupakan prosentase keuntungan dari suatu proyek tiap tahunnya dan merupakan alat ukur untuk mengetahui kemampuan proyek dalam mengembalikan bunga pinjaman. Suatu proyek dapat dinyatakan “go” apabila nilai $IRR \geq$ suku bunga bank, sedangkan dinyatakan “no go” jika nilai $IRR <$ suku bunga bank.

Net B/C merupakan angka perbandingan antar jumlah PV positif (sebagai pembilang) dengan jumlah PV negatif (sebagai penyebut). Keputusan “go” diambil jika $Net\ B/C \geq 1$ dan “no go” jika $Net\ B/C < 1$. Kriteria tersebut dapat memberi gambaran mengenai berapa kali lipat manfaat yang diperoleh dari biaya yang dikeluarkan.

Di samping NPV, IRR, dan Net B/C digunakan pula analisis *Payback Period* yang bertujuan untuk mengetahui jangka waktu kembalinya modal investasi, sehingga dapat diketahui pada saat dilakukan evaluasi usaha apakah perusahaan tersebut sudah menikmati keuntungan atau tidak. Di samping itu, jika *Payback Period* tidak melebihi usia ekonomis dari suatu usaha, maka usaha tersebut layak untuk dilanjutkan (Nitisemito dan Burhan, 1991:103).

Berdasarkan survey pendahuluan diketahui bahwa kondisi permodalan (posisi keuangan perusahaan) yang baik dan tingkat keuntungan (*benefit*) yang besar dan meningkat dari tahun ke tahun. Jika agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara memberikan manfaat yang besar secara ekonomis serta mampu

menunjukkan nilai kriteria investasi yang sebenarnya dimana $NPV > 0$, $IRR \geq$ suku bunga bank yang berlaku, $Net\ B/C \geq 1$ maka agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara layak dilanjutkan.

Untuk mengetahui prospek suatu usaha, diperlukan analisis secara menyeluruh dan tidak hanya mencakup analisis finansial saja. Oleh karena itu untuk mengetahui prospek usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara perlu dilakukan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT, dilakukan identifikasi terhadap faktor strategi internal dan faktor strategi eksternalnya, yang meliputi : analisis faktor strategi internal, analisis faktor strategi eksternal, analisis dengan menggunakan matrik posisi kompetitif relatif, matrik internal-eksternal, dan matrik SWOT. Tahap selanjutnya adalah formulasi strategi, dan implementasi strategi (Rangkuti, 2001:171-176).

Pada tahap pengumpulan data atau identifikasi terhadap faktor strategi eksternal dan faktor strategi eksternal, peneliti dapat memperoleh data dari lingkungan di luar perusahaan dan dari dalam perusahaan itu sendiri. Data eksternal diperoleh dari analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal diperoleh dari laporan keuangan perusahaan, laporan kegiatan sumber daya manusia (SDM), laporan kegiatan produksi (operasional), dan laporan kegiatan pemasaran (Rangkuti, 2001: 22).

Agroindustri cerutu merupakan suatu usaha yang perlu mendapatkan perhatian pemerintah karena selama ini Indonesia khususnya Jember berperan dalam usaha ekspor tembakau Besuki Na-Oogst (bahan baku cerutu) yang berpeluang prospektif. Begitu pula jika agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara memiliki posisi kompetitif relatif ideal maka usaha tersebut mempunyai peluang yang prospektif, yang dicirikan oleh kualitas produk tinggi, permintaan konsumen meningkat, mendapatkan dukungan pemerintah, akses bahan baku mudah, posisi keuangan perusahaan baik, SDM berwawasan luas, terampil, dan berpengalaman, pangsa pasar luas, serta meningkatnya jumlah penjualan.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran tersebut, dapat dilihat dalam skema berikut :



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran sebelumnya dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- Jika R/C rasio > 1 , maka penggunaan biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara efisien.
- Jika NPV, IRR, dan Net B/C memenuhi syarat kelayakan, maka agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak dilanjutkan.
- Jika agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara berada pada posisi ideal, maka perusahaan tersebut mempunyai peluang yang prospektif.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Penentuan Daerah Penelitian

Daerah penelitian ditentukan secara sengaja atau *purposive sampling method*. Penelitian ini dilakukan pada agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember. Pertimbangan pemilihan lokasi tersebut adalah karena Kopkar Kartanegara dikenal sebagai penghasil cerutu dengan bahan baku tembakau Besuki Na-Oogst berkualitas tinggi dan merupakan agroindustri cerutu di Jember yang berkompeten dan telah mampu bertahan menjaga konsistensinya (kurang lebih 9 tahun), sehingga menarik jika dikaji secara ekonomis dan perlu diketahui prospeknya di masa mendatang.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan studi kasus. Metode deskriptif bertujuan memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena dan variabel-variabel yang diselidiki. Sedangkan metode studi kasus yaitu penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari karakter (Nazir, 1999:66).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data sekunder dan data primer. Data sekunder yaitu data yang diperoleh berdasarkan pencatatan secara langsung dari instansi yang ada hubungannya dengan penelitian ini, yaitu Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, dan Lembaga Tembakau Cabang Jawa Timur II Jember. Data primer diperoleh langsung oleh peneliti dengan metode wawancara sesuai dengan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kemudian dilanjutkan dengan pengujian statistik. Analisis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Untuk menguji hipotesis pertama mengenai tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember digunakan pendekatan R/C rasio (Hernanto, 1993:212) dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{R/C rasio} = \frac{\text{TR}}{\text{TC}}$$

$$\text{TR} = X \cdot P_x$$

$$\text{TC} = \text{Bi. Produksi} + \text{Cukai} + \text{PPN}$$

$$\text{Bi. produksi} = \text{biaya BB} + \text{biaya BP} + \text{biaya TKL} + \text{BOP}$$

Keterangan:

TR = Total penerimaan (Rp)

TC = Total biaya (Rp)

X = Jumlah cerutu yang terjual (batang)

P_x = Harga cerutu (Rp)

PPN = Pajak Pertambahan Nilai

BB = Bahan Baku

BP = Bahan Penolong

TKL = Tenaga Kerja Langsung

BOP = Biaya Overhead Pabrik

Kriteria pengambilan keputusan:

R/C rasio > 1 : biaya produksi yang digunakan dalam agroindustri cerutu efisien.

R/C rasio < 1 : biaya produksi yang digunakan dalam agroindustri cerutu tidak efisien.

Untuk menguji hipotesis kedua tentang evaluasi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara yang bertujuan untuk mengetahui hasil netto (*net benefit*) atau manfaat dari usaha agroindustri cerutu melalui investasi modal dan

penggunaan sumber-sumber lain dapat diketahui melalui rumus (Kadariah dkk., 1999: 53) sebagai berikut :

a. *Net Present Value* (NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + i)^t}$$

Keterangan :

- B_t = benefit sosial kotor pada tahun t
- C_t = biaya sosial kotor pada tahun t
- n = umur ekonomis proyek
- i = tingkat bunga bank sebagai *discount rate*

Kriteria Pengambilan keputusan :

- NPV > 0 : usaha agroindustri cerutu layak untuk dilanjutkan.
- NPV = 0 : usaha agroindustri cerutu berada pada kondisi titik impas.
- NPV < 0 : usaha agroindustri cerutu tidak layak untuk dilanjutkan.

Untuk mengetahui indeks efisiensi investasi modal, tingkat penghasilan lebih atau tingkat investasi dalam suatu proyek (usaha). Menurut Gray (1997:72) cara menghitung IRR menggunakan rumus sebagai berikut :

b. *Internal Rate of Return* (IRR)

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (i_2 - i_1)$$

Keterangan :

- i_1 = bunga modal terendah
- i_2 = bunga modal tertinggi
- NPV₁ = perhitungan NPV pada tingkat bunga terendah
- NPV₂ = perhitungan NPV pada tingkat bunga tertinggi

Kriteria Pengambilan Keputusan :

- IRR ≥ suku bunga bank : usaha agroindustri cerutu layak dilanjutkan.
- IRR < : suku bunga bank usaha agroindustri cerutu tidak layak dilanjutkan.

Untuk mengetahui besarnya nilai perbandingan antara manfaat yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan maka menggunakan analisis Net B/C rasio, dengan formulasi sebagai berikut (Kadariah, 1999: 56) :

c. *Net Benefit - Cost Ratio* (Net B/C)

$$\text{Net B/C} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}$$

[untuk $B_t - C_t > 0$]

$$\text{Net B/C} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}$$

[untuk $B_t - C_t < 0$]

Keterangan :

- Bt = benefit (manfaat) pada tahun ke- t
 Ct = cost (biaya) pada tahun ke-t
 i = tingkat bunga
 n = jumlah tahun
 t = waktu

Kriteria pengambilan keputusan

Net B/C \geq 1 : usaha agroindustri cerutu layak untuk dilanjutkan.

Net B/C $<$ 1 : usaha agroindustri cerutu tidak layak untuk dilanjutkan.

Untuk mengetahui jangka waktu yang diperlukan dalam pengembalian modal investasi yang digunakan dalam agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara digunakan analisis *Payback Period* dengan langkah sebagai berikut (Djamin, 1993:24) :

- Menentukan jumlah investasi awal (I_0).
- Menjumlahkan *net benefit* dari tahun pertama hingga tahun ke-n (Net B_{tn}) sampai diperoleh jumlah yang paling mendekati investasi awal.
 $\text{Net B}_{tn} < I_0$
- Mencatat pada tahun ke berapa (tahun ke-n) diperoleh jumlah yang paling mendekati investasi awal.

- d. Menentukan sisa net benefit (X) yang diperlukan untuk menutupi biaya investasi.

$$X = I_0 - \text{Net Bt}_n$$

- e. Menentukan jumlah bulan (Y) yang diperlukan untuk menutup seluruh investasi awal, dengan cara menentukan rasio antara X dengan net benefit setelah net benefit tahun ke-n (Net Bt_{n+1}).

$$Y = X / \text{Net Bt}_{n+1}$$

- f. *Payback Period* = tahun (pada item c) + bulan (pada item e).

Untuk menguji hipotesis ketiga yaitu prospek pengembangan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT meliputi tahap proses sebagai berikut (Rangkuti, 2001:171-176) :

- a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal

Selanjutnya, informasi yang diperoleh diklasifikasi:

- 1) Analisis faktor internal
- 2) Analisis faktor eksternal
- 3) Analisis dengan menggunakan matrik BCG (posisi kompetitif relatif) dan matrik internal-eksternal.
- 4) Analisis dengan menggunakan matrik SWOT.

- b. Formulasi strategi

- c. Implementasi strategi

Tahap pertama dilakukan pengumpulan data internal dan data eksternal. Data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan antara lain : laporan keuangan, kegiatan SDM, laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti : analisis pasar, analisis kompetitor, analisis pemerintah, dsb.

Faktor-faktor strategi internal disusun dalam kerangka *Strengths and Weaknesses*, dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada kolom satu.

- b. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara (semua bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,0).
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 s/d +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif (kelemahan) kebalikannya.
- d. Mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
- e. Memberikan komentar atau catatan (kolom 5) mengapa faktor tertentu dipilih.
- f. Menjumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.

Faktor-faktor strategi eksternal meliputi *Opportunities and Threats*, tahapannya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman pada kolom satu.
- b. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara (semua bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,0).
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori peluang) diberi nilai mulai dari +1 s/d +4 (sangat

- baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif (ancaman) kebalikannya.
- d. Mengalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
 - e. Memberikan komentar/ catatan (kolom 5) mengapa faktor tertentu dipilih.
 - f. Menjumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.

Selanjutnya adalah penentuan posisi kompetitif relatif berdasarkan matrik BCG (matrik posisi kompetitif relatif), seperti pada tabel 1 berikut ini (Rangkuti, 2001:36).

Tabel 1. Matrik Posisi Kompetitif Relatif

EFAS	4		
High	2,0	IDEAL	SPEKULATIF
Low	0/4	DEWASA	GAWAT
		High	Low
		IFAS	

Kriteria Pengambilan Keputusan

- Pada skala EFAS 2,0-4,0 dan IFAS 2,0-4,0 : IDEAL
Ideal : daerah dimana perusahaan mempunyai peluang yang prospektif dan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya.
- Pada skala EFAS 2,0-4,0 dan IFAS 0-2,0 : SPEKULATIF
Spekulatif : daerah dimana perusahaan mempunyai peluang yang prospektif namun tidak cukup kuat untuk mengembangkan usahanya.
- Pada skala EFAS 0-2,0 dan IFAS 2,0-4,0 : DEWASA
Dewasa : daerah dimana perusahaan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya tapi peluangnya sangat terancam.

- Pada skala EFAS 0-2,0 dan IFAS 0-2,0 : GAWAT
 Gawat : daerah dimana perusahaan tidak mempunyai peluang dan tidak cukup kuat untuk mengembangkan usahanya.

Berikutnya adalah menentukan posisi perusahaan yang didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan eksternal menggunakan Metrik Internal-Eksternal seperti pada tabel 2 (Wheelen, 1995:45).

Tabel 2. Matrik Internal – Eksternal

		TOTAL SKOR IFAS		
		KUAT	RATA – RATA	LEMAH
TOTAL SKOR EFAS	TINGGI	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	MENENGAH	IV Stabilitas	V. Pertumbuhan / Stabilitas	VI Penciutan
	RENDAH	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Selanjutnya adalah penentuan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT pada tabel 3. Berdasarkan matrik SWOT tersebut dapat disusun empat strategi utama yaitu SO, WO, ST, dan WT (Rangkuti, 2001:153).

Tabel 3. Matrik SWOT

	IFAS	Strengths (S)	Weakness (W)
EFAS			
Opportunities (O)		Strategi SO	Strategi WO
Treaths (T)		Strategi ST	Strategi WT

3.5 Terminologi

- a Penerimaan adalah hasil kali antara output cerutu yang terjual (batang) dengan harga cerutu (per batang).
- b Biaya produksi adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh agroindustri cerutu untuk menghasilkan outputnya (cerutu).
- c Pendapatan adalah selisih antara total penerimaan dengan total biaya.
- d Efisiensi biaya adalah rasio antara total penerimaan (pendapatan kotor) dengan total biaya.
- e Evaluasi usaha agroindustri cerutu secara ekonomis adalah evaluasi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara berdasarkan kriteria investasi periode 1993-2001 yaitu ditinjau dari nilai NPV, IRR, Net B/C, dan *Payback Period*.
- f Analisis SWOT adalah analisis kualitatif yang digunakan untuk menentukan area kunci dalam menentukan strategi (jangka panjang) dan taktik (jangka pendek).
- g Prospek adalah kondisi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember dilihat dari diagram matrik posisi kompetitif relatif berdasarkan strategi internal dan eksternal.
- h Cerutu adalah hasil tembakau yang dibuat dari lembaran-lembaran daun tembakau diiris atau tidak, dengan cara digulung demikian rupa dengan daun tembakau.
- i Agroindustri cerutu adalah industri yang mengolah tembakau Na-Oogst menjadi cerutu.
- j Na-Oogst adalah tembakau sebagai bahan baku cerutu.
- k Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember adalah singkatan dari Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Jember.
- l *Omblad* adalah lembaran tembakau yang digunakan sebagai pembungkus cerutu.
- m *Dekblad* adalah lembaran tembakau yang digunakan sebagai pembalut cerutu.
- n *Filler* adalah tembakau yang digunakan sebagai isi cerutu, ada yang berupa lembaran dan ada yang berupa irisan.

IV. KONDISI UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi Karyawan Kartanegara

Pada mulanya nama Kartanegara merupakan singkatan dari Karyawan Tembakau Negara, di dalam perusahaan eks PPN Tembakau Besuki V yang pada saat itu bergerak di bidang komoditi ekspor Tembakau Besuki Na-Oogst. Koperasi Karyawan Kartanegara telah berstatus Badan Hukum No. 5481/ B / II / 12 tanggal 17 Desember 1968. Kemudian pada tahun 1965 PPN berubah menjadi PNP (Perusahaan Negara Perkebunan), bersamaan dengan penggabungan PNP Tembakau Besuki V dengan PNP Tembakau Besuki VI menjadi PNP XXVII. Pada tahun 1971 terjadi reorganisasi sehingga PNP XXVII menjadi PTP XXVII.

Dengan adanya penggabungan BUMN antara PTP XXVII, PTP XIX, dan PTP XXI – XXII maka pada tanggal 11 Maret 1997 telah berubah menjadi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan sendirinya Koperasi Karyawan Kartanegara juga mengikuti menjadi Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN X.

Koperasi Karyawan Kartanegara telah berstatus sebagai Koperasi Karyawan Mandiri sesuai dengan Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil nomor : 226 / KEP / M / II / 1995, yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Pebruari 1995. Koperasi Karyawan Kartanegara juga memiliki beberapa sertifikat klasifikasi koperasi. Dengan memiliki tambahan sertifikasi klasifikasi, koperasi dapat lebih memperoleh kepercayaan dalam mengembangkan usahanya. Pemberian penilaian terhadap Koperasi Karyawan Kartanegara dilakukan oleh instansi berwenang secara bertahap. Sertifikasi klasifikasi Koperasi Karyawan Kartanegara antara lain yaitu :

- a Tahun 1992, klasifikasi A (sangat mantap dengan nilai 90) berdasarkan SK 1993 / KPTS / KDK. 13. 12 / 3. 2 / XII / 1992.
- b Tahun 1993 – 1994, klasifikasinya sebagai calon Koperasi Mandiri.
- c Tahun 1995 – sekarang, klasifikasinya sebagai Koperasi Mandiri.

4.1.2 Sejarah Singkat Berdirinya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara

Sebagai mitra binaan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Kopkar Kartanegara mendapat kesempatan untuk mengolah dan mengembangkan industri cerutu. Inisiatif untuk memproduksi cerutu timbul karena adanya kebiasaan tamu-tamu pengusaha dari Eropa dan Amerika mencicipi tembakau Na-Oogst yang hendak dibeli pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan cara melinting dan menghisapnya. Sejak saat itu untuk memberikan sampel tembakau yang hendak dibeli disediakan sebuah ruangan (*show room*) yang menyajikan cerutu dari berbagai sampel tembakau Na-Oogst. Kemudian muncul inisiatif untuk memproduksi cerutu sendiri dan hal ini membuka peluang bisnis bagi Kopkar Kartanegara di bidang agroindustri cerutu. Mula-mula cerutu produksi Kopkar Kartanegara tidak berbandrol karena masih dalam tahap pengenalan pada masyarakat. Pada akhir tahun 1989 Kopkar Kartanegara mencoba-coba (*Trial and Error*) untuk membuat cerutu dengan merk antara lain :

- a. Argopuros : isi 1 batang/ pak, 3 batang/ pak, dan 18 batang/ pak
- b. Indopuros : isi 5 batang/ pak dan 10 batang/ pak.

Ijin perusahaan baru diperoleh pada tahun 1990 dengan mendapat SIP Tetap (Surat Ijin Perusahaan) dari Direktur Cukai DJBC Pusat Jakarta untuk menjalankan Agroindustri Cerutu dengan Nomor Ijin 00886/F tanggal 12 April 1990 dan surat Penetapan Penggunaan Pita Cukai dari kantor wilayah VI DJBC Surabaya yang ditetapkan tahun 1990 dengan nomor TAP/0019/06 PK.1000. Dengan bekal Surat Ijin Perusahaan tersebut, Kopkar Kartanegara semakin mantap berupaya dan berbagai cara telah dicoba yaitu mengembangkan produk baik rasa, aroma, dan bentuknya untuk dapat diterima oleh masyarakat. Melalui perencanaan yang matang maka sejak tahun **1993**, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara resmi didirikan.

Berkembangnya produksi cerutu Kopkar Kartanegara yang ditandai dengan meningkatnya jumlah produksi yang melebihi ketentuan sebagai perusahaan cerutu dengan kategori PK 1000, maka sejak tahun 1995 agroindustri

cerutu Kopkar Kartanegara ditingkatkan kategorinya menjadi non PK. 1000 yaitu kapasitas produksi dalam satu tahun maksimum 1 juta batang dan ketentuan ini berlaku sampai 1997. Pada 1998 kategori perusahaan meningkat menjadi Perusahaan Menengah dengan kapasitas produksi maksimum 10 juta batang per tahun.

Sejak tahun 1996, di samping memproduksi cerutu Argopuros dan Indopuros (9 merk) juga diadakan pengalihan pengusahaan cerutu Bali Djanger CS (11 merk) kepada Kopkar Kartanegara Jember yang sebelumnya diproduksi oleh PT. Perkebunan XIX di Klaten. Adapun cerutu Bali Djanger CS antara lain:

- a. Bali Djanger Deluxe
- b. Bali Djanger Special
- c. Bali Djanger
- d. Gold Medal Djanger
- e. Bali Legong Deluxe
- f. Bali Legong Light
- g. Bali Legong
- h. Gold Medal Legong
- i. Bali Tip
- j. Bali Puri
- k. Bali Stupa

Untuk membuat suatu terobosan pemasaran cerutu agar digemari masyarakat mulai tahun 1996 Kopkar Kartanegara memproduksi *Small Cigar* dengan merk cerutu Macho. Cerutu ini mempunyai penggemar tersendiri yaitu konsumen yang menyukai cerutu berukuran kecil. Pada akhir tahun 2001 Kopkar Kartanegara memenuhi permintaan pasar di Jepang melalui kegiatan ekspor cerutu Macho.

Selain produksi cerutu lokal untuk Argopuros, Indopuros, dan Bali Djanger Cs, tahun 1997 Kopkar Kartanegara juga memproduksi beberapa jenis cerutu ekspor (*Long Filler*) dalam rangka melayani PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan sistem kemitraan berdasarkan kontrak pesanan barang jadi.

Dengan sistem ini Kopkar Kartanegara bertanggung jawab atas suksesnya produksi sedangkan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) menangani pemasarannya. Cerutu dibuat atas pesanan atau order PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dalam memenuhi permintaan pasar yang pelaksanaannya ada dua macam, yaitu:

- a. Sebagai sub kontrak cerutu pesanan BSB (Burger Sohnor Ag Burg) di Swiss untuk membuat cerutu ekspor yang dipasarkan di Eropa dengan merk antara lain: Tobagus, Al-Capone Roots, Purino I, dan Especiais. Kerjasama ini ditandai dengan adanya kontrak kerja No. 53/PJ/95, No. 52/PJ/95, dan No. 85A/PJ/97.
- b. Memenuhi order PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) untuk kebutuhan ekspor maka diproduksi cerutu dengan merk Long Leaf Tabacco (LAJ, kontrak No. 26/PJ/97) dan cerutu dengan merk DW, HS, PS, HW, dan TS dan pada tahun 1998 kegiatan ekspor tersebut direalisasikan.

Pada akhir tahun 1999 diproduksi cerutu dengan merk Al Capone sebagai upaya diversifikasi dari cerutu Macho yang tergolong dalam *Small Cigar*. Pada tahun yang sama diproduksi cerutu dengan merk MD yang merupakan cerutu jenis *Long Filler* yang merupakan pesanan PT. Gelora Djaya.

Sampai tahun 2002, Kopkar Kartanegara telah mengembangkan produk cerutu dalam tiga jenis yaitu cerutu *soft filler*, *long filler*, dan *small cigar*. Namun dalam perkembangannya beberapa merk tidak diproduksi lagi, hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penumpukan stok cerutu (*over produk*), sehingga produksi cerutu disesuaikan dengan permintaan pasar.

4.2 Landasan Dasar

Landasan dasar Koperasi Karyawan Kartanegara adalah Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992, tanggal 21 Oktober 1992, tentang Perkoperasian dan Instruksi Menteri Pertanian No. 7 / Inst / KP. 650 / 0 / 1989 tanggal 14 Juli 1989.

4.3 Tempat Kedudukan dan Wilayah Kerja

Koperasi Karyawan Kartanegara berkedudukan di Desa Candijati, Kecamatan Arjasa, Kabupaten Jember. dengan alamat: Koperasi Karyawan Kartanegara Candijati, Arjasa, Jember, dengan Kode Pos 68191. Telepon (0331) 540608 Faximile: (0331) 540407. Wilayah kerja Koperasi Karyawan Kartanegara meliputi:

- a. Kebun Kertosari.
- b. Kebun Ajong Gayasan.
- c. Industri Bobbin.

4.4 Perijinan

Untuk bergerak di bidang usaha Koperasi Karyawan Kartanegara memiliki beberapa surat ijin usaha, yaitu :

- a. SIUP No. 549 / 13 – 8 / PM / IX / 1989 tanggal 16 September 1989.
- b. NPWP No. 1.110.080. 7 – 626.
- c. SIP Tetap (Surat Ijin Perusahaan) dari Direktur Cukai DJBC Pusat Jakarta untuk menjalankan Perusahaan Pabrik Cerutu No. 00886 / F tanggal 12 April 1990.
- d. Surat Penetapan Penggunaan Pita Cukai dari Kanwil VI DJBC Surabaya No. TAP / 00619 / 06 / PK. 1000. Penetapan Penggunaan Pita Cukai menjadi PK. Non K.1000.
- e. Dari Departemen Keuangan RI melalui Direktorat Jendral Bea dan Cukai (NPPBKC) No. 0712.1.3.0289.
- f. Tanda Daftar Industri No. S.2 / Jatim 27 / 12.00.01 / III / 1996 dari Departemen Perindustrian RI.
- g. Tanda Daftar Perusahaan No. 13072300043 tanggal 26 Juli 1999 dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan (berlaku sampai dengan 7 Pebruari 2004).

4.5 Keanggotaan Koperasi

Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember, mempunyai anggota penuh dan calon anggota terdiri dari karyawan staf, bulanan tetap, harian tetap, dan harian lepas teratur serta purnakaryawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang menyatakan diri sebagai anggota adalah sebagai berikut :

- a. Anggota penuh 996 orang.
- b. Calon anggota 273 orang
- c. Jumlah 1.269 orang.

Lokasi anggota tersebar di seluruh unit usaha strategis tembakau di Jember yang meliputi :

- a. Kebun Kertosari.
- b. Kebun Ajong Gayasan.
- c. Industri Bobbin.

4.6 Permodalan

Modal yang digunakan untuk kegiatan usaha Koperasi Karyawan Kartanegara, terdiri atas :

- a. Modal sendiri

Yaitu modal yang diperoleh dari :

- 1) Simpanan pokok
Merupakan simpanan anggota yang penarikannya dilakukan pada saat awal masuk sebagai anggota koperasi.
- 2) Simpanan wajib
Merupakan simpanan yang waktu dan besarnya ditentukan oleh koperasi.
- 3) Cadangan
Merupakan kekayaan yang dimiliki koperasi
- 4) Simpanan suka rela
Merupakan simpanan tidak wajib dan tidak diharuskan yang besarnya ditentukan sendiri oleh anggota koperasi dan dapat diambil kapan saja.

5) Simpanan berjangka

Merupakan simpanan tidak wajib dan tidak diharuskan yang besarnya ditentukan sendiri oleh anggota koperasi dan dapat diambil dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

b. Modal luar

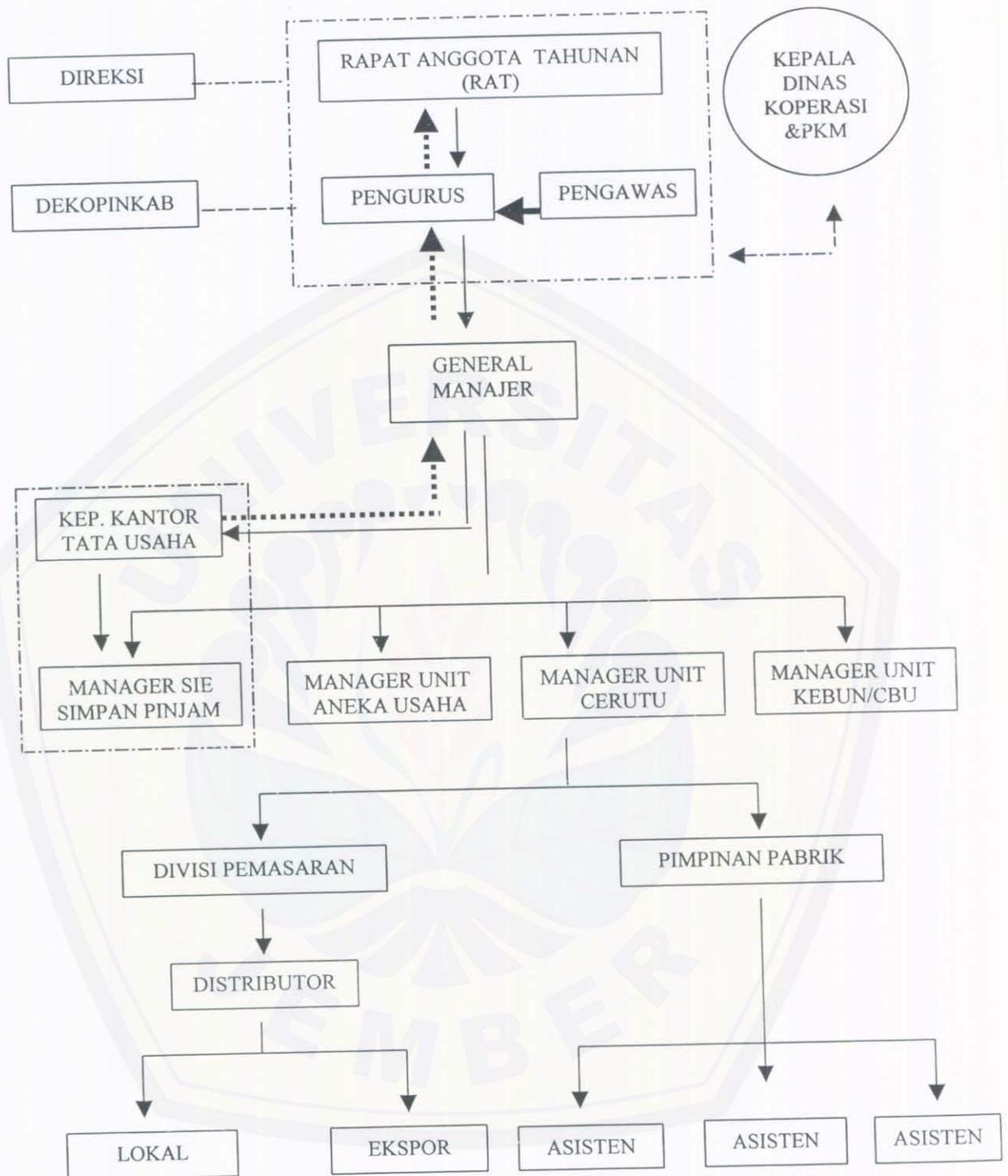
Yaitu modal yang diperoleh dari pinjaman bank, dimana dalam mendapatkan modal ini Koperasi Karyawan Kartanegara menjalin kerjasama dengan Bank BNI '46 Cabang Jember.

4.7 Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam suatu organisasi baik kecil maupun besar, dalam bentuk apapun harus mempunyai struktur organisasi yang lengkap dan jelas, untuk mengetahui dan menentukan orang-orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan sesuai bakat dan keahlian masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Struktur organisasi yang ada di setiap organisasi, dapat membantu dalam pelaksanaan pembagian tugas (*job discription*) di mana pada akhirnya masing-masing bagian mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap tugas yang diterima.

Struktur organisasi pada Koperasi Karyawan Kartanegara dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. STRUKUR ORGANISASI KOPKAR KARTANEGARA

Sumber : Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember.

KETERANGAN :

- : Garis komando
- ➔ : Garis Pengawasan
- - - - - : Garis Pembinaan
-➔ : Garis Pertanggungjawaban

Penjelasan Struktur Organisasi pada Kopkar Kartanegara untuk masing-masing level jabatan adalah sebagai berikut :

- a. Direksi PTPN X, Dekopinda TK. II dan Kepala Depkop dan PKM
Memberikan pembinaan, saran, dan masukan kepada Rapat anggota Tahunan, Pengurus dan Badan pengawas atas kebijakan perusahaan.
- b. Rapat anggota tahunan (RAT)
Merupakan kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, semua tanggung jawab perusahaan ada pada Rapat Anggota Tahunan. Sekurang-kurangnya dalam satu tahun ada sekali rapat anggota tahunan dan di luar itu ada rapat anggota tahunan bila ada hal khusus yang harus dilakukan oleh para anggota. Rapat Anggota Tahunan (RAT) memberikan rencana kerja koperasi dan meminta pertanggungjawaban dari hasil kerja tersebut kepada pengurus dan Badan Pengawas. RAT juga mengangkat dan memberhentikan Pengurus dan Badan Pengawas.
- c. Pengurus
Tugas dan tanggung jawabnya adalah
 - 1) Merumuskan kebijakan perusahaan yang diberikan Rapat Anggota Tahunan.
 - 2) Memberikan laporan baik kualitatif maupun kuantitatif atas kondisi perusahaan pada Rapat Anggota Tahunan.
 - 3) Memberikan penilaian terhadap aktivitas General Manager dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.

d. Badan Pengawas (BP)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Memberikan pengawasan terhadap Pengurus dan General Manager dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan Rapat Anggota Tahunan.
- 2) Mengadakan penilaian terhadap aktivitas Pengurus dan General Manager dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.
- 3) Memberikan laporan hasil pengawasan kepada Rapat Anggota Tahunan.

e. General Manager (GM)

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Memimpin dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.
- 2) Mengadakan pengawasan terhadap kinerja para manajer.
- 3) Memimpin dan membina para manajer dalam melaksanakan tugas.
- 4) Bertanggung jawab kepada Rapat Anggota Tahunan, Pengurus, dan Badan Pengawas atas pengelolaan seluruh operasional perusahaan.

f. Kepala Kantor Tata Usaha

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan administrasi, dan keuangan.
- 2) Menetapkan rencana kebijakan akuntansi, penyelenggaraan pembukuan, dan kesekretariatan.
- 3) Memberikan petunjuk pengendalian biaya pemasaran, biaya produksi, dan investasi.

g. Sie simpan pinjam

Tugas dan tanggung jawabnya adalah membantu menyelenggarakan administrasi pinjaman dan realisasi pinjaman anggota termasuk pembebanan / penagihan angsuran tiap bulan.

h. Manajer Unit Usaha Aneka Usaha

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha Pertokoan.

- 2) Melakukan pembelian barang-barang kebutuhan pesanan PTPN X (Persero) Jelbuk Jember.
- 3) Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Aneka Usaha yang dipimpinnya.

i. Manajer Unit Usaha Kebun

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha Kebun.
- 2) Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Kebun yang dipimpinnya.

j. Manajer Unit Usaha Pabrik Cerutu

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha pabrik Cerutu.
- 2) Merumuskan rencana kerja dan anggaran perusahaan dalam bidang produksi cerutu.
- 3) Menetapkan anggaran produksi guna meningkatkan kualitas cerutu dan efisiensi biaya produksi.
- 4) Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Pabrik Cerutu yang dipimpinnya.

k. Pimpinan Pabrik

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Mengawasi dan mengkoordinir semua kegiatan produksi.
- 2) Mengawasi proses produksi guna menghasilkan produk yang bermutu tinggi sesuai dengan rencana yang disusun.
- 3) Mengawasi mesin atau peralatan dan perlengkapan produksi.
- 4) Mengambil kebijakan yang berkaitan dengan produksi.
- 5) Bertanggung jawab atas semua tugas kepada Manajer Cerutu.

l. Devisi Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya adalah

- 1) Mencari order atau daerah pemasaran baru.
- 2) Membina hubungan yang baik dengan para relasi dan distributor.
- 3) Mengadakan penelitian pasar guna mengetahui situasi pasar dan peluang-peluang yang ada.
- 4) Mempelajari, menganalisa, dan menentukan harga jual serta pelaksanaan promosi terhadap hasil-hasil perusahaan.
- 5) Mempelajari dan menganalisa sistem penjualan dan saluran distribusi ke daerah pemasaran.

m. Distributor

Tugas dan tanggung jawabnya adalah menyalurkan cerutu ke konsumen.

4.8 Kegiatan Usaha

Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dalam melaksanakan kegiatannya dibagi menjadi 4 jenis kegiatan usaha. Usaha-usaha tersebut adalah pelayanan kepada anggota atau masyarakat non anggota, menjalin mitra usaha, mendirikan pabrik cerutu, dan hubungan kerjasama dengan BUMN atau swasta lainnya (rekanan). Dalam melaksanakan kegiatannya, operasional koperasi induk dilaksanakan oleh 2 orang manajer sedangkan di kebun dilaksanakan oleh Cabang Badan Usaha.

4.8.1 Pelayanan kepada Anggota atau Masyarakat Non Anggota

Usaha ini berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan mampu memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat non anggota yang berada di sekitarnya. Usaha tersebut antara lain :

a. Pertokoan (*Mini Market*)

Kegiatan yang dilaksanakan meliputi pengadaan segala kebutuhan ekonomi yang dijual kepada anggota/ non anggota yang berada di tingkat induk

- 1) Transportasi
- 2) Mobil service (cuci mobil)
- 3) Kios bunga dan penyewaan gedung olah raga
- 4) Kios phone
- 5) Depot dan Moko (mobil toko) jamu “Iboe”
- 6) Sewa pakai *generating set*
- 7) Sewa komputer

4.8.2 Mitra Usaha

a. Mitra Usaha PT. Perkebunan Nusantara X (Persero)

Kerjasama Koperasi Karyawan Kartanegara dengan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) didasarkan prinsip saling menguntungkan dan saling melengkapi tanpa mengorbankan prinsip ekonomi. Dalam penawaran barang melalui tender diperlakukan sama dengan perusahaan lain dengan persaingan yang sehat.

Untuk mewujudkan Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) yang berprestasi Mandiri, serta meningkatkan peran dan fungsi koperasi agar hasilnya semakin meningkat, Direksi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) selaku pembina telah mengeluarkan Nota Dinas Nomor: 338/ 1993 tanggal 11 Nopember 1993 bahwa pengadaan semua kebutuhan perusahaan yang tidak melalui tender diusahakan pembeliannya melalui koperasi.

b. Mitra Usaha PT. Gelora Djaya

Koperasi Karyawan Kartanegara dipercaya oleh PT. Gelora Djaya untuk menjadi mitra usaha dalam pembuatan rokok Sigaret Kretek Tangan (SKT) merek “GALAN” sejak tanggal 30 Mei 2000. Dalam hal kerjasama ini pihak Koperasi Karyawan Kartanegara menyediakan fasilitas bangunan yang cukup memenuhi syarat sebagai tempat kerja, tenaga listrik, air, dan peralatan pengamanan bangunan yang diperlukan. Di samping itu, Koperasi Karyawan Kartanegara juga menyediakan tenaga kerja dan kelengkapan lain yang diperlukan.

maupun di masing-masing Cabang Badan Usaha (CBU), penjualan dilaksanakan di toko koperasi.

Pada penjualan barang dagangan ditetapkan tambahan keuntungan yang besarnya ditentukan sesuai jenis barang dan disesuaikan dengan kondisi pasar yang berlaku pada saat itu. Pengadaan barang dagangan (dalam jumlah partai) diupayakan dibeli langsung dari produsen (pabrik) dan dibayar tunai. Barang-barang yang dijual di toko antara lain bahan konsumsi, barang-barang elektronik, bahan sandang atau konfeksi dan sepeda motor (melalui kredit).

b. Usaha Simpan Pinjam (Kredit)

Untuk membudidayakan menabung bagi anggota Koperasi Karyawan Kartanegara, selain menerima simpanan pokok dan simpanan wajib juga menerima simpanan sukarela dan simpanan berjangka dari anggota koperasi sendiri dengan memberikan jasa bunga sesuai dengan ketentuan bank pemerintah dan ditambah 1%.

Pemberian pinjaman kepada anggota, diberikan atas kebutuhan masing-masing anggota yang memerlukan. Jenis pinjaman/ kredit tersebut yaitu :

- 1) Kredit berupa uang.
- 2) Kredit berupa uang.

c. Pembayaran Tagihan Listrik, Air Minum, dan Telepon

Setiap bulan Koperasi Karyawan Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) melaksanakan pembayaran kolektif tagihan rekening listrik dari PLN, air minum dari PDAM, dan telepon dari Telkom atas beban pelanggan. Untuk pembayaran ini kepada yang bersangkutan dibebani biaya penagihan sebesar 5% dari jumlah tagihan.

d. Usaha Jasa

Untuk mengembangkan usaha koperasi mulai tahun 1999 telah dikembangkan usaha jasa. Usaha-usaha jasa tersebut antara lain :

Untuk bahan baku dan bahan pembantu lainnya baik sebelum maupun sesudah menjadi rokok dan dikemas diperoleh dari PT. Gelora Djaya. Perjanjian kerjasama ini berlaku selama 3 tahun dan dapat diperpanjang dalam waktu yang telah ditentukan.

4.8.3 Hubungan Kerjasama dengan Pihak Ketiga (Rekanan)

Untuk mensuplay pengadaan sarana yang dibutuhkan Koperasi dalam melayani kepentingan anggota maupun PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), Koperasi banyak berhubungan dengan pihak ketiga, di antaranya adalah :

- a. BUMN/ Bank;
- b. Instansi/ Dinas/ Lembaga;
- c. Swasta/ Rekanan/ Organisasi; dan
- d. Antar Koperasi

4.8.4 Agroindustri Cerutu

a. Pengadaan Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi cerutu adalah berupa bahan setengah jadi yaitu lembaran tembakau yang sudah dalam bentuk kering, namun tembakau tersebut tidak dapat langsung digunakan dan masih diolah lebih lanjut untuk dapat siap pakai dalam proses produksi cerutu.

Bahan baku tersebut diperoleh Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan dua cara yaitu melalui tender dan atau dibeli secara langsung melalui Kopkar Kartanegara.

Tembakau yang digunakan sebagai bahan baku dalam proses produksi cerutu ada dua jenis yaitu tembakau Besuki Na-Oogst dan tembakau Brazil. Pada masa awal produksi cerutu tembakau Brazil diperoleh dengan cara mengimpor namun saat ini telah dibudidayakan sendiri oleh PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

b. Proses Produksi

Proses produksi Kopkar Kartanegara merupakan proses produksi secara terus-menerus (*continuous process*) secara garis besar meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Proses pemilihan daun tembakau

Daun tembakau dipilih sesuai dengan kriteria yang ditentukan, misal daun yang digunakan untuk pembalut (*dekblad*), pembungkus (*omblad*) atau isi (*filler*) kemudian dipilah-pilah sesuai jenis dan ukuran cerutu yang akan diproduksi.

2) Proses penimbangan

Daun yang telah dipilih kemudian ditimbang sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan untuk setiap jenis cerutu yang akan diproduksi.

3) Proses penggulungan atau pelinting

Pada proses ini daun tembakau digulung atau dilinting menjadi kepompong setengah jadi.

4) Proses press

Kepompong-kepompong cerutu ditempatkan pada kotak persegi panjang, setiap kotak berisi 20 lubang untuk kepompong cerutu. Kemudian dipress menggunakan alat press selama setengah jam untuk setiap dua kotak. Press ini bertujuan agar diperoleh cerutu yang lebih padat.

5) Proses pembalutan atau pelapisan

Kepompong cerutu yang telah dipress selama setengah jam kemudian dibalut ulang dengan daun tembakau basah (*dekblad*).

6) Proses perataan

Cerutu yang telah dibalut diratakan dengan papan perata agar mendapatkan bentuk cerutu yang baik dan padat.

7) Proses pemotongan

Cerutu yang telah diratakan dipotong sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan.

8) Proses sortasi

Pada proses ini cerutu jadi, diperiksa kualitasnya meliputi bentuk, kepadatan, dan diameternya.

9) Proses pengeringan

Cerutu yang baik (sesuai standar kualitas) dikeringkan agar diperoleh cerutu dengan kadar air yang tepat yaitu antara 10% - 10,5%.

10) Proses fumigasi

Cerutu yang telah dikeringkan sangat rentan terhadap hama *Lasio derma* (hama ini hanya menyerang tembakau yang kering), untuk mencegahnya dilakukan fumigasi yaitu penyemprotan phostoxin (sejenis pestisida) yang relatif aman bagi manusia. Waktu yang diperlukan dalam proses ini adalah 9 hari.

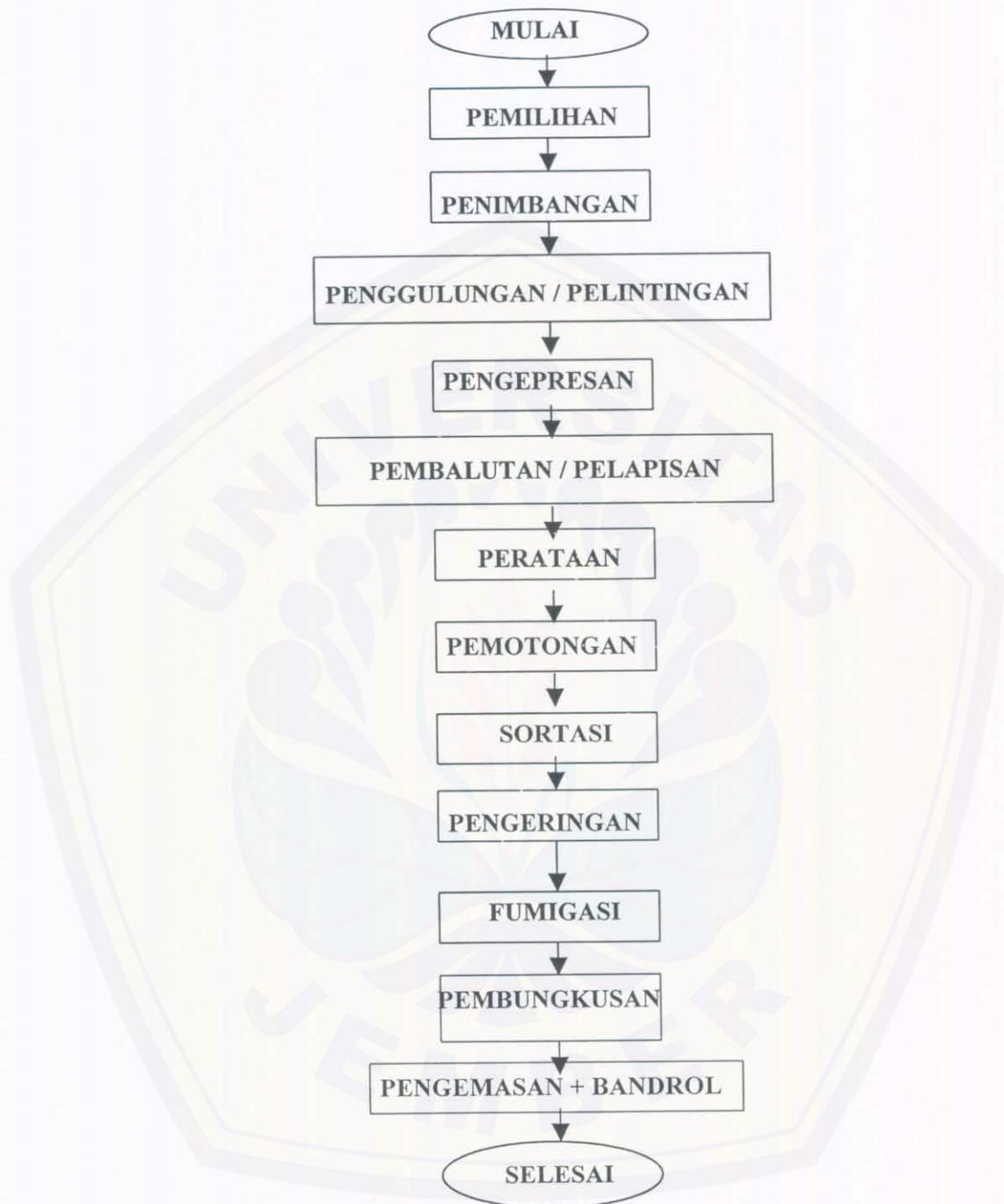
11) Proses pembungkusan

Cerutu yang telah difumigasi diberi label berupa cincin yang sesuai dengan merk masing-masing cerutu lalu dibungkus plastik.

12) Proses pengemasan dan penempelan pita cukai (bandrol)

Cerutu yang telah dibungkus plastik kemudian dikemas dalam kotak-kotak cerutu baik karton atau kotak kayu sesuai dengan merk masing-masing lalu diberi pita cukai dan siap dipasarkan.

Untuk lebih jelasnya tahapan proses produksi cerutu dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3. Skema Tahapan Proses Produksi Cerutu

Sumber : Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

c. Hasil Produksi

Produk utama yang dihasilkan oleh agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah :

1) Cerutu *Soft Filler*

Cerutu jenis *soft filler* adalah cerutu yang dibuat dari daun tembakau cacahan sebagai isinya. Cerutu ini hanya dipasarkan di dalam negeri saja (lokal). Untuk jenis *soft filler*, Kopkar Kartanegara membedakannya menjadi:

- a) Cerutu panjang dipasarkan dengan merk Argopuros, Bali Djanger dan Bali Legong.
- b) Cerutu sedang dipasarkan dengan merk Indopuros, Bali Tip, Bali Puri, dan Bali Stupa.
- c) Cerutu kecil (*small cigar*) dipasarkan dengan merk Macho, dan Al Capone.

Khusus cerutu Bali Djanger, berdasarkan kerjasama dengan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) dengan SIP Sementara No. 33871/ 0718 tanggal 22 Mei 1997 Koperasi Karyawan Kartanegara membuat Cerutu Merk Bali Djanger. Tetapi dengan surat dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Fa rupa 2/97/003 tanggal 26 Nopember 1997 pengolahan cerutu merk Bali Djanger tersebut seluruhnya diserahkan kepada Koperasi Karyawan Kartanegara

2) Cerutu *Long Filler* (ekspor)

Cerutu jenis *long filler* adalah cerutu yang dibuat dari daun tembakau utuh sebagai isinya, tanpa dicacah terlebih dahulu. Kopkar Kartanegara menghasilkan jenis *long filler* yang dibedakan menjadi:

- a) *Excellent* dipasarkan dengan merk : Premium, Panatella, Cigarillo.
- b) *Superior* dipasarkan dengan merk : Robusto, Torpedo, Grand Corona, Grand Churchill, Corona, Churchill.
- c) Standard dipasarkan dengan merk : Churchill, Grand Corona, Corona, Torpedo, Robusto, dan Short Robusto.

d. Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menyalurkan hasil produksinya untuk memenuhi permintaan pasar (konsumen). Keberhasilan dalam pemasaran sangat mempengaruhi besar kecilnya penjualan yang diperoleh. Oleh karena itu bidang pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan dalam mencapai tujuannya. Agroindustri cerutu mempunyai segmentasi pasar yang jelas yaitu golongan masyarakat menengah ke atas terutama bagi kalangan ekspatriat (orang asing di Indonesia). Mengingat bahwa cerutu merupakan produk yang digemari oleh bangsa Amerika dan Eropa sedangkan bangsa Indonesia belum *cerutu minded* dan lebih menyukai rokok kretek dan rokok putih. Selain itu, cerutu merupakan produk yang berharga relatif mahal. Maka, untuk meningkatkan hasil penjualan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara melakukan kegiatan promosi, misalnya melalui penyebaran leaflet, poster, brosur, maupun iklan di media elektronik (radio) serta mengadakan pameran.

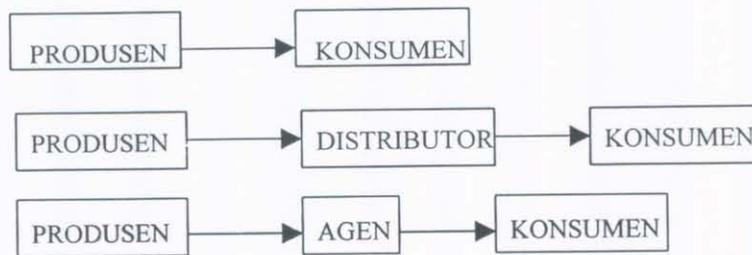
e. Saluran Distribusi dan Wilayah Pemasaran

1) Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produknya dari produsen ke konsumen (pemakai industri). Penentuan saluran distribusi harus dilakukan untuk memastikan produk secara efektif sampai ke konsumen. Saluran distribusi yang digunakan oleh agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara meliputi :

- a) Saluran nol tingkat yaitu :
 - ◆ Produsen --- konsumen.
- b) Saluran satu tingkat, meliputi :
 - ◆ Produsen --- agen --- konsumen
 - ◆ Produsen --- distributor --- konsumen

Secara jelas saluran distribusi pemasaran cerutu pada agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dapat dilihat pada bagan berikut ini:



Gambar 4. Bagan Saluran Distribusi Pemasaran Cerutu

Sumber : Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

2) Wilayah Pemasaran

Cerutu produksi Kopkar Kartanegara dipasarkan di dalam negeri dan luar negeri. Cerutu jenis *soft filler* dipasarkan di dalam negeri (pasar lokal), antara lain meliputi wilayah : Jember, Situbondo, Banyuwangi, Probolinggo, Pasuruan, Malang, Sidoarjo, Surabaya, Gresik, Jombang, Mojokerto, Kediri, Yogyakarta, Bogor, Jakarta, dan Bali. Sedangkan cerutu jenis *long filler* dipasarkan di luar negeri (ekspor) yaitu Amerika Serikat, kecuali untuk negara Jepang cerutu yang diekspor adalah jenis *small cigar*.

4.9 Administrasi Kepegawaian pada Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

4.9.1 Ketenagakerjaan

Faktor produksi utama yang menjamin kelancaran produksi adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penentu dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Tanpa ada tenaga kerja, mesin atau peralatan tidak akan berfungsi sehingga proses produksi tidak dapat berjalan lancar dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Demikian pula halnya dengan Koperasi Karyawan Kartanegara, masalah tenaga kerja adalah masalah yang sangat diperhatikan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dalam menempatkan personal-personalnya, perusahaan harus menyesuaikannya dengan bakat, kemampuan, dan pendidikan yang dimiliki masing-masing personal, sehingga perusahaan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Pembagian karyawan yang ditetapkan oleh Koperasi Karyawan Kartanegara kepada seluruh unit usaha baik pegawai tetap maupun pegawai harian yang disesuaikan akan kebutuhan setiap unit usaha.

Jumlah tenaga kerja yang ada pada Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember berdasarkan unit usaha adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Pembagian Karyawan berdasarkan Unit Usaha

No	Unit Usaha	Status		Jumlah
		Pegawai Tetap	Pegawai Harian	
1.	Unit usaha kebun	6	-	6
2.	Unit usaha aneka usaha :			
	Toko Kartanegara I	14	-	
	Toko Kartanegara II	11	-	25
3.	Unit usaha agroindustri cerutu	13	183	196
4.	Unit usaha Sigaret Kretek Tangan	6	250	256
5.	Tata usaha	9	-	9
	Jumlah	59	433	492

Sumber: Kopkar Kartanegara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero).

4.9.2 Jam kerja Perusahaan

Jam kerja yang ditetapkan oleh Kopkar Kartanegara kepada seluruh pegawainya baik pegawai harian dalam satu minggu (6 hari kerja). Jam dan hari kerja yang ditetapkan oleh Kopkar Kartanegara adalah sebagai berikut :

1) Pegawai tetap

Senin – Jum'at : 07.00 – 14.00 WIB

Sabtu : 07.00 – 13.00 WIB

2) Pegawai Harian

Senin – Jum'at : 06.00 – 15.00 WIB

Sabtu : 06.00 – 14.00 WIB

Istirahat I : 09.30 – 10.00 WIB

Istirahat II : 11.30 – 12.00 WIB

3) Hari Libur

Untuk hari Minggu dan hari Libur Nasional ditetapkan sebagai hari libur bagi seluruh pegawai.

4.9.3 Sistem Penggajian Pegawai

Sistem pengupahan dan penggajian para pegawai yang diberlakukan di Kopkar Kartanegara adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk pegawai tetap, gaji dibayar dengan sistem bulanan. Besarnya upah atau gaji tetap tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi melainkan berkaitan dengan jabatan dan tanggungjawabnya dalam perusahaan dan dibayarkan setiap akhir bulan serta tidak tergantung pada hari kerja.
- 2) Untuk pegawai harian, upah dibayarkan setiap akhir pekan dengan sistem harian. Untuk unit usaha agroindustri cerutu upah tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi, sedangkan unit usaha Sigaret Kretek Tangan (SKT) upah dipengaruhi oleh jumlah produksi yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

V. PEMBAHASAN

5.1 Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara

Efisien tidaknya suatu biaya dapat diketahui dengan membandingkan jumlah penerimaan yaitu jumlah produksi total dikali harga jual produk per unit dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, analisis yang digunakan disebut analisis R/C rasio. Untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dapat kita lihat pada tabel 5.

Tabel 5. Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara Periode 1993-2001

TAHUN	PENERIMAAN (Rp)	BIAYA (Rp)	R/C RASIO
1993	14212575,0	11221849,0	1,266509200
1994	58765360,0	49538841,0	1,186248180
1995	173651335,0	138154070,0	1,256939698
1996	217329583,0	174789729,0	1,243377310
1997	491809405,0	356845429,0	1,378214109
1998	3020775000,0	2615775000,0	1,154829831
1999	1086458046,0	723785021,0	1,501078379
2000	649138409,0	282442656,0	2,298301603
2001	893629098,0	393563136,0	2,270611793
Jumlah	6605768811,0	4746115731,0	13556110103
Rata-rata	733974312,3	527346192,3	1,506234456

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember, diolah tahun 2002

Tabel 5 menunjukkan bahwa total biaya yang dikeluarkan oleh agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember adalah efisien. Hal tersebut dapat dilihat pada nilai R/C rasionya untuk periode 1993 sampai dengan 2001 yaitu lebih besar dari 1. Selama 9 tahun melakukan kegiatan usahanya, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mengeluarkan total biaya rata-rata sebesar Rp. 527.346.192,3 per tahun sedangkan total penerimaan rata-rata adalah sebesar Rp. 733.974.312,3 per tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah

pendapatan rata-rata yang diterima adalah Rp.206.628.120 per tahun. Nilai rata-rata R/C rasionya yaitu sebesar 1,506234456 yang berarti bahwa jika agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara menambah biaya sebesar Rp. 1 dalam kegiatan produksinya maka akan memperoleh penerimaan sebesar 1,5 kali lipat yaitu: Rp. 1,506234456.

Nilai R/C rasio pada tabel 5 menunjukkan bahwa tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mengalami penurunan pada tahun 1994 dan tahun 1998. Secara jelas dapat ditampilkan dalam tabel prosentase perubahan tingkat efisiensi biaya dari tahun ke tahun berikut ini :

Tabel 6. Prosentase Perubahan Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara Periode 1993-2001

TAHUN	NAIK	TURUN	STABIL
1993-1994		6%	
1994-1995	5%		
1995-1996			√
1996-1997	11%		
1997-1998		16%	
1998-1999	30%		
1999-2000	53%		
2000-2001			√

Sumber: Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember, diolah tahun 2002

Berdasarkan tabel tersebut tampak bahwa tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara pada tahun 1994 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami penurunan sebesar 6%. Sedangkan pada tahun 1998 mengalami penurunan sebesar 16% jika dibandingkan dengan tingkat efisiensi biaya pada tahun 1997.

Penurunan tingkat efisiensi biaya tersebut dipengaruhi oleh dua hal yaitu kondisi perekonomian nasional yang memburuk dan efektifitas manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan yang kurang efektif dalam bidang keuangan dan pemasaran akan menyebabkan pemborosan dalam pengalokasian biaya dan

penurunan tingkat penjualan. Penyebab penurunan tingkat efisiensi biaya pada tahun 1994 berbeda dengan tahun 1998. Pada tahun 1994 kondisi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara belum stabil, perusahaan masih berusaha merebut pangsa pasar yang lebih luas. Biaya yang dikeluarkan mengalami kenaikan sebesar 341,45% sedangkan penerimaan mengalami kenaikan sebesar 313,47%. Dengan kata lain biaya meningkat lebih besar dengan selisih 27,98% daripada penerimaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat penjualan sebesar 304.453 batang masih terlalu rendah untuk dapat menutupi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Sedangkan pada tahun 1998 kondisi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dalam masa pertumbuhan, dimana tingkat penjualan justru menunjukkan nilai yang sangat memuaskan hingga mencapai 2.342.739 batang. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah penerimaan sangat besar (mengalami kenaikan sebesar 514,2%) namun di lain pihak biaya yang dikeluarkan mengalami kenaikan yang lebih besar daripada penerimaan yaitu sebesar 723,0%, atau terjadi selisih sebesar 208,8%. Lonjakan biaya tersebut disebabkan oleh adanya kenaikan harga-harga faktor produksi, dalam hal ini yaitu biaya bahan baku cerutu antara lain tembakau, cengkeh, saos, kemasan cerutu, dan UMR tenaga kerja. Kenaikan harga tersebut disebabkan oleh memburuknya kondisi perekonomian secara nasional di Indonesia sehingga membawa dampak sangat buruk bagi dunia usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara pada khususnya. Sedangkan pada tahun-tahun berikutnya mulai terjadi perbaikan-perbaikan di bidang perekonomian, sehingga harga-harga faktor produksi menurun (relatif stabil) dan mengakibatkan kenaikan tingkat efisiensi biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara menjadi di atas rata-rata yaitu pada tahun 2000 sebesar 2,2983301603 dan pada tahun 2001 sebesar 2,270611793.

Berdasarkan pembahasan tersebut sebelumnya, dapat diketahui hasil analisis penggunaan biaya pada agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah efisien, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai R/C rasionya lebih besar dari 1 yaitu 1,506234456.

5.2 Evaluasi Usaha Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara Secara Ekonomis

Pada dasarnya kegiatan proyek agroindustri dimaksudkan untuk mengidentifikasi biaya-biaya dan benefit dari suatu investasi yang menghubungkan bidang pertanian dan industri. Demikian halnya dengan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara, identifikasi biaya dan benefit diperlukan untuk melihat layak tidaknya proyek investasi tersebut untuk dilanjutkan. Suatu proyek investasi dapat dilanjutkan apabila memenuhi syarat kelayakan dari kriteria investasi antara lain : (1) *Net Present Value* (NPV); (2) *Internal Rate Ratio* (IRR); (3) *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C); (4) *Payback Period*.

Analisis NPV, IRR, Net B/C, dan *Payback Period* digunakan untuk melihat kelayakan proyek investasi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara. Perhitungan terhadap ketiga kriteria investasi tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai manfaat dari agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis. Manfaat ekonomis tersebut antara lain memberikan gambaran mengenai keuntungan yang diperoleh dari investasi proyek tersebut dan jangka waktu investasi proyek tersebut dapat kembali, serta prosentase manfaat yang diperoleh dari biaya yang dikeluarkan. Adapun nilai kriteria investasi dari hasil analisis data ditunjukkan pada tabel 7.

Tabel 7. Hasil Evaluasi Usaha Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara Secara Ekonomis Periode 1993-2001

NPV 13% (Rp)	NPV 34% (Rp)	IRR (%)	Net B/C	<i>Payback Period</i> (tahun)
530.012.753,65	-2.191.490,11	33,9	3,06	5,08
<i>GO</i>		<i>GO</i>	<i>GO</i>	<i>GO</i>

Sumber : Kopkar Kartanegara PTPN-10 Jember, diolah tahun 2002

Hasil analisis pada tabel 7 menunjukkan bahwa proyek investasi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak dilanjutkan, hal

tersebut dapat diketahui karena nilai kriteria investasi (NPV, IRR, dan Net B/C) memenuhi syarat kelayakan.

Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mempunyai nilai NPV positif sebesar 530.012.753,65. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setelah 9 tahun perusahaan berjalan, *present value* (jika diperhitungkan pada saat perusahaan tersebut akan didirikan) dengan tingkat bunga 13 % per tahun adalah menguntungkan yaitu sebesar Rp. 530.012.753,65. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara layak dilanjutkan karena usaha tersebut memberikan keuntungan yang ditunjukkan dengan nilai NPV lebih besar dari 0. Sedangkan Nilai NPV negatif yang dimiliki dengan asumsi bunga bank 34% per tahun adalah -2.191.490,11. Nilai ini dihitung dengan maksud untuk melanjutkan perhitungan berikutnya yaitu untuk menentukan nilai IRR.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai IRR agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah 33,91% per tahun. Nilai IRR tersebut lebih besar daripada tingkat suku bunga bank yang berlaku yaitu sebesar 13% per tahun. Dalam hal ini digunakan tingkat suku bunga 13% per tahun mengingat suku bunga investasi tersebut yang berlaku pada saat penelitian. Dengan demikian kegiatan usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara tersebut layak dilanjutkan dan masih mampu mengembalikan pinjaman investasi yang digunakan sampai pada tingkat suku bunga yang berlaku sebesar 33,91% per tahun.

Hasil perhitungan berikutnya adalah mengenai Net B/C yang menunjukkan bahwa nilai Net B/C agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara untuk periode 1993 sampai dengan 2001 adalah lebih besar dari 1 yaitu 3,06. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kegiatan usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara nyata layak dilanjutkan karena dapat memberikan manfaat yang sangat besar yaitu 3 kali lipat daripada biaya yang dikeluarkan.

Hasil analisis *Payback Period* menunjukkan bahwa modal investasi yang ditanamkan dalam agroindustri cerutu oleh Kopkar Kartanegara telah kembali dalam jangka waktu 5,08 tahun. Artinya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara yang telah memasuki tahun ke-10 dalam usahanya, kini (tahun 2002) tinggal

menikmati keuntungan. Hal ini terjadi karena semua biaya yang telah ditanamkan sebagai modal investasi telah kembali sejak bulan pertama pada tahun 1998. Usia ekonomis agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah 20 tahun. *Payback Period* tersebut menunjukkan bahwa jangka waktu pengembalian modal investasi lebih cepat daripada usia ekonomis agroindustri cerutu. Dapat disimpulkan bahwa agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara layak untuk dilanjutkan.

Selain manfaat ekonomis proyek (manfaat finansial) yang dapat diperoleh, terdapat manfaat lain yang dapat diberikan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara yaitu manfaat ekonomis dalam arti luas yakni terhadap perekonomian negara dan manfaat sosial bagi masyarakat di sekitarnya.

Manfaat ekonomis yang dapat diberikan oleh agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah memberikan pemasukan bagi negara berupa pajak bea cukai yang dibayarkan kepada negara sebesar prosentase yang telah ditentukan. Untuk tahun 1993 sampai dengan tahun 1999 pajak bea cukai yang dibayarkan kepada negara sebesar 18% dari harga jual per batang, periode 2000 sampai saat ini sebesar 20%. Sedangkan sejak tahun 2002, PPN (Pajak Pertambahan Nilai) yang dikenakan sebesar 8,4%. Di samping itu, negara juga menerima devisa dari kegiatan ekspor cerutu ke luar negeri, antara lain adalah ekspor cerutu ke Amerika Serikat dan Jepang.

Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara juga memberikan manfaat sosial yang berperan dalam :

- a. Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat di sekitar lokasi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara.
- b. Meningkatkan pendapatan masyarakat yang merupakan tenaga kerja di agroindustri cerutu sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat yang semula berpenghasilan rendah maupun pengangguran namun sebenarnya potensial dan produktif.
- c. Menjalin kerjasama yang baik dengan pihak terkait, misalnya para pengrajin penyedia kemasan kotak kayu cerutu, pengusaha perhotelan dan restoran, serta perbankan.

- d. Memberikan kesempatan bagi siswa kejuruan, mahasiswa negeri, dan swasta untuk menambah pengetahuan melalui kegiatan magang, Kuliah Kerja Nyata, Praktek Kerja Lapangan (PKL), maupun kegiatan penelitian.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima, dimana agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak dilanjutkan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis yang diperoleh dimana agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara memenuhi syarat kelayakan berdasarkan kriteria investasi dimana $NPV > 0$, $IRR >$ suku bunga bank yang berlaku, $Net\ B/C > 1$, dan *Payback Period* yaitu 5,08 tahun $<$ usia ekonomis agroindustri cerutu. Di samping secara ekonomis, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara juga memberikan manfaat sosial yang besar bagi para tenaga kerja, bagi masyarakat di sekitarnya serta memberi manfaat bagi negara.

5.3 Prospek Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara

Suatu usaha dikatakan prospektif apabila faktor-faktor internal dan eksternalnya memberikan pengaruh yang positif terhadap usaha tersebut. Untuk menganalisis prospek usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara peneliti menggunakan analisa SWOT dimana faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara teridentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman.

5.3.1 Faktor Strategi Internal

1) Kualitas Produk

Suatu produk dikatakan berkualitas apabila *quality control* berjalan dengan baik dan berkesinambungan. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara sangat mengutamakan kualitas produknya. Upaya yang dilakukan untuk menjaga kualitas cerutu tetap baik dilakukan kontrol yang ketat yaitu melalui pengetesan sampel cerutu (dengan cara menghisap beberapa sampel) yang dilakukan setiap hari. Hal tersebut dilakukan untuk tetap menjaga rasa dan aroma cerutu tetap baik. Maka tidak diragukan apabila kualitas cerutu Kopkar Kartanegara tetap terjamin (S_1).

2) Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk merupakan suatu strategi usaha yang dilakukan agar produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan mempunyai ciri khas yang tidak dimiliki oleh produk sejenis yang diproduksi perusahaan lainnya. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara telah berusaha memproduksi cerutu sedemikian rupa sehingga diperoleh cerutu yang mempunyai rasa dan aroma yang berbeda dengan cerutu lainnya dengan tembakau Besuki Na-Oogst berkualitas yang telah terkenal di dunia akan rasa dan aromanya yang nikmat (S_2).

3) Posisi Keuangan Perusahaan

Posisi keuangan perusahaan dapat diketahui berdasarkan analisis keuangan antara lain likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Analisa likuiditas dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh maka semakin lancar pembayaran hutang jangka pendeknya. Analisis solvabilitas bermanfaat untuk mengetahui kemampuan total aktiva untuk menjamin total kewajiban. Sedangkan analisa rentabilitas adalah ukuran untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas manajemen dalam mengelola perusahaannya yang memberikan gambaran keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pada tahun 2001, Kopkar Kartanegara mempunyai nilai rasio likuiditas berdasarkan *current ratio* diperoleh sebesar 199%, artinya setiap hutang lancar Rp. 1 dijamin dengan aktiva lancar Rp. 1,99. Berdasarkan *acid test ratio* diperoleh sebesar 188,5%, artinya setiap hutang lancar Rp. 1 dijamin dengan quick assets Rp. 1,89. Sedangkan rasio solvabilitas yang dimiliki sebesar 174,9%, artinya setiap total hutang Rp. 1 dijamin dengan total aktiva Rp. 1,75. Dan nilai rasio rentabilitas modal sendiri sebesar 28%, artinya setiap total hutang Rp. 1 dijamin modal sendiri sebesar Rp. 0,28.

Sebagai perbandingan, pada tahun 2000 masing-masing nilai rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitasnya adalah sebesar 183,9% dan 86,5%, 169,9%, dan 26,7% atau dengan kata lain mengalami kenaikan sebesar 8,2% dan 117,9%, 2,9%, dan 4,9%. Hal tersebut menunjukkan bahwa likuiditas,

solvabilitas, dan rentabilitas Kopkar Kartanegara adalah jauh lebih baik daripada tahun sebelumnya (S₃).

4) Segmentasi Pasar

Cerutu merupakan produk yang mempunyai segmentasi pasar yang jelas. Segmen pasar yang pertama adalah pasar luar negeri (ekspor) dan yang kedua adalah pasar dalam negeri yaitu kalangan *expatriate* (orang asing di Indonesia) serta konsumen domestik yang tergolong kelas atas. Dengan adanya segmentasi pasar yang jelas, maka kegiatan pemasaran cerutu dapat lebih efektif karena strategi pemasaran dapat ditentukan lebih terarah antara lain dalam menentukan harga, kualitas, jenis, dan rasa cerutu disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju (S₄).

5) Diversifikasi Produk

Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara tidak hanya menetapkan strategi diferensiasi produk, melainkan juga menetapkan strategi diversifikasi produk. Diversifikasi produk merupakan strategi penganekaragaman jenis produk, yang meliputi bentuk, ukuran, dan rasa cerutu yang berbeda-beda sesuai dengan merk dan harga yang ditetapkan. Dalam hal ini agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara memproduksi beraneka jenis cerutu dengan beragam merk, meliputi : cerutu *soft filler*, *long filler*, dan *small cigar* dengan 28 merk cerutu. Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi selera konsumen dan segmentasi pasar yang berbeda (S₅).

6) Akses Bahan Baku

Melalui jalinan kerjasama yang baik selama ini antara PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember dengan Kopkar Kartanegara membawa dampak positif dalam penyediaan bahan baku. PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Jember membudidayakan tembakau Na-Oogst yang berkualitas ekspor sedangkan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara membutuhkan tembakau Na-Oogst sebagai bahan baku utama bagi agroindustri cerutu. Kerja sama tersebut membawa keuntungan bagi kedua belah pihak khususnya bagi agroindustri cerutu Kopkar

Kartanegara karena tidak akan kesulitan untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas sehingga kontinuitas produksi tetap terjaga (S₆).

7) Perekrutan Tenaga Kerja

Sebagian besar tenaga kerja agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara merupakan tenaga kerja wanita, namun ada pula tenaga kerja laki-laki yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi. Penawaran (*supply*) tenaga kerja sangat mudah, hal ini berkaitan dengan lokasi usaha agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara yang strategis dimana penawaran tenaga kerja sangat banyak (S₇).

8) Standar Kemasan dan Label

Kemasan dan label yang digunakan pada cerutu produksi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara sangat baik. Dengan memperhatikan segmentasi pasar, kemasan dan label cerutu dibuat sedemikian rupa agar menarik dan eksklusif. Kemasan cerutu dibuat berdasarkan keinginan pasar yaitu dari kotak kayu ukir dan kotak karton. Cerutu dengan kemasan kayu ukir dibuat untuk cerutu dengan harga yang relatif lebih mahal daripada cerutu dengan kemasan kotak karton yang bersifat ekonomis. Sedangkan label cerutu dibuat semenarik mungkin agar mampu menciptakan persepsi atau *image* yang baik bagi konsumen (S₈).

9) Teknologi

Teknologi yang diterapkan oleh agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah teknologi padat karya, artinya teknologi tersebut mampu menyerap banyak tenaga kerja. Hal ini tentu saja berdampak positif bagi masyarakat karena mampu memper luas kesempatan kerja (S₉).

10) Pemantauan Produktivitas Tenaga Kerja

Produktivitas tenaga kerja agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara berkaitan dengan kapasitas produksinya. Kapasitas produksi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah 10 juta batang cerutu per tahun, maka jumlah produksinya adalah 20.000 sampai dengan 30.000 batang per harinya. Produktivitas masing-masing tenaga kerja sesuai dengan jumlah cerutu yang diproduksi tiap harinya. Pemantauan produktivitas tenaga kerja dilakukan dengan jalan mengawasi jumlah cerutu yang dihasilkan oleh tiap-tiap tenaga kerja,

apabila jumlahnya kurang dari jumlah yang telah ditentukan maka tenaga kerja tersebut harus memenuhi kekurangan tersebut pada keesokan harinya dengan jalan meningkatkan produktivitasnya. Ketentuan tersebut memacu tenaga kerja untuk selalu mengontrol hasil kerjanya sehingga tidak bermalas-malasan. Sebaliknya, perusahaan memberikan insentif apabila tenaga kerja dapat melebihi batas jumlah cerutu yang diproduksinya. Ternyata upaya ini cukup efektif untuk memantau produktivitas tenaga kerja di agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara (S_{10}).

11) Kendala Produksi

Cerutu merupakan produk yang berbahan baku utama tembakau, yang pada akhir proses produksinya mengalami proses pengeringan. Hama *Lasio derma* sering kali menyerang tembakau yang telah kering dan hal ini menyebabkan cerutu rentan terhadap serangan hama *Lasio derma*. Akibatnya, tidak sedikit cerutu yang rusak sehingga diperlukan proses sortasi terhadap cerutu tersebut agar tidak meluas dan menyerang cerutu lainnya (W_1).

12) Program Pelatihan Tenaga Kerja

Program pelatihan sangat dibutuhkan agar dapat menambah pengetahuan dan ketrampilan tenaga kerja. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara tidak mengadakan program pelatihan bagi tenaga kerja sehingga pengetahuan dan ketrampilan yang mereka dapatkan hanya didasarkan pada pengalaman saja (W_2).

13) Penetapan Harga

Penetapan harga jual cerutu Kopkar Kartanegara ditentukan berdasarkan biaya produksi yang dikeluarkan, biaya pemasaran serta daya beli konsumen. Kopkar Kartanegara menetapkan kebijakan harga yang relatif lebih tinggi jika dibandingkan cerutu yang dihasilkan produsen pesaing (dalam negeri). Hal ini disebabkan oleh pengalokasian biaya yang tidak optimal sehingga masih terjadi pemborosan biaya. Oleh karena itu, penetapan harga jual cerutu tersebut cenderung lebih tinggi agar dapat menutupi biaya yang telah dikeluarkan dan untuk mendapatkan keuntungan. Dapat dikatakan bahwa kebijakan harga cerutu Kopkar Kartanegara tidak bersaing (W_3).

14) Kegiatan Promosi

Sebagai suatu strategi dalam pemasaran, kegiatan promosi merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pemasaran cerutu. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara masih kurang mengoptimalkan kegiatan promosi sehingga *brand image*-nya masih kalah jika dibandingkan dengan cerutu produksi luar negeri (W_4).

5.3.2 Faktor Strategi Eksternal

1) Tingkat Permintaan Cerutu Dunia

Tingkat permintaan cerutu dunia cukup tinggi, hal tersebut dapat diketahui berdasarkan data dari Perantara GMBH (1999) produksi cerutu dunia adalah sebesar 10.320 juta batang per tahun atau rata-rata setiap perusahaan internasional memproduksi 860 juta batang per tahun sedangkan Kopkar Kartanegara (sebagai pembanding) hanya memproduksi cerutu sebesar 10 juta batang per tahun. Hal ini merupakan peluang bagi Kopkar Kartanegara untuk meningkatkan penjualan melalui pengembangan pemasaran (meningkatkan ekspor) (O_1).

2) Tingkat Persaingan Dalam Negeri

Salah satu indikasi yang menunjukkan tingkat persaingan suatu usaha adalah jumlah pesaing dan kualitas produk pesaing. Tingkat persaingan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah kecil. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pesaing yang sangat sedikit dan kualitas cerutu yang dihasilkan Kopkar Kartanegara mempunyai cita rasa khas karena terbuat dari tembakau Besuki Na-Oogst yang terkenal di seluruh dunia mempunyai rasa yang lebih nikmat, sehingga cerutu yang dihasilkan berdaya saing tinggi (O_2).

3) Perubahan Pola Konsumsi Masyarakat

Perubahan pola konsumsi masyarakat berupa pergeseran selera menghisap cerutu yaitu dari cerutu besar ke cerutu kecil. Namun bukan berarti menghisap cerutu besar tidak digemari sama sekali. Sebagian konsumen tetap menyukai cerutu berukuran besar karena hal tersebut berkaitan dengan gengsi (status sosial). Sedangkan sebagian masyarakat yang dinamis dan praktis lebih menyukai cerutu

kecil. Hal ini merupakan peluang bisnis bagi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara untuk membuka pangsa pasar baru diantaranya di Jepang (O₃).

4) Pendatang Baru dalam Agroindustri Cerutu

Merupakan tantangan yang cukup berat bagi para pendatang baru untuk dapat memasuki dunia usaha agroindustri cerutu karena tergolong usaha yang memerlukan modal yang sangat besar, tenaga kerja terampil dan berpengalaman, bahan baku yang berkualitas, kecermatan dan kreasi yang tinggi untuk dapat menciptakan cerutu yang memiliki rasa dan aroma yang nikmat. Di samping itu, dengan pangsa pasar yang terbatas diperlukan upaya yang intensif dan membutuhkan waktu yang lama untuk membangun persepsi dan *brand image* bagi para calon konsumen (O₄).

5) Dukungan Pemerintah

Dalam program pembangunan, pemerintah telah mencanangkan pemantapan bidang agroindustri yang menghubungkan bidang pertanian dengan bidang industri. Hal ini membawa pengaruh positif bagi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara untuk dapat lebih berkembang selaras dengan program pembangunan (O₅).

6) Program Anti Merokok

Kampanye anti merokok yang melanda hampir seluruh dunia pada tahun 1997 lalu telah mencapai puncak dengan telah dicapainya “*mega deal*” antara para pabrikan rokok terkemuka di Amerika dengan para pendukung kampanye anti merokok, yang antara lain menyebutkan bahwa dalam 25 tahun yang akan datang pabrikan rokok harus membayar US\$ 368,5 milyar sebagai kompensasi kepada Pemerintah Federal guna membayar perawatan pasien-pasien penderita penyakit yang berkaitan dengan rokok, selebihnya juga untuk pembiayaan kampanye anti merokok ke seluruh dunia serta biaya pengobatan untuk jutaan pasien anak-anak (T₁).

7) Krisis Ekonomi dan Inflasi

Kondisi perekonomian negara yang dilanda krisis dan dibarengi terjadinya inflasi merupakan ancaman yang perlu diperhitungkan karena akan

mempengaruhi segala aspek dalam usaha cerutu. Di antaranya adalah dalam proses produksi akan menimbulkan lonjakan biaya, utamanya kenaikan harga bahan baku. Di bidang pemasaran akan terjadi kenaikan biaya promosi, biaya transportasi, dsb. Di lain pihak daya beli masyarakat menurun sehingga mereka akan lebih mengutamakan untuk mengkonsumsi bahan kebutuhan pokok. Hal ini tentunya akan menurunkan tingkat penjualan cerutu (T_2).

8) Cukai dan PPN

Cukai yang ditanggung oleh usaha cerutu mempunyai kecenderungan meningkat. Pada perkembangan terakhir (mulai tahun 2000) nilai cukai yang ditanggung sebesar 20% sedangkan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) yang dikenakan sebesar 8,4 %. Tingginya pajak dan cukai yang ditanggung oleh agroindustri cerutu merupakan ancaman usaha tersebut mengingat beban biaya yang ditanggung oleh perusahaan akan semakin bertambah sedangkan perusahaan harus tetap memperhatikan kebijakan harga sehingga dijangkau oleh konsumen namun tetap tidak merugikan perusahaan (T_3).

9) Brand Image Cerutu

Untuk dapat menciptakan *brand image* yang baik diperlukan proses yang tidak mudah, biaya yang besar, dan membutuhkan waktu lama. Cerutu impor yang ada di Indonesia tentunya lebih dikenal oleh kalangan *expatriate* dan memiliki *brand image* lebih baik (mempunyai loyalitas konsumen dan nilai gengsi yang lebih tinggi). Jika hal ini tidak dibarengi dengan upaya intensif di bidang pemasaran (salah satunya melalui promosi) maka akan melibas cerutu produksi dalam negeri (T_4).

10) Perilaku Konsumen Domestik

Masyarakat Indonesia lebih menyukai rokok kretek dan rokok putih jika dibandingkan dengan menghisap cerutu. Masyarakat kita beranggapan bahwa cerutu diperuntukkan bagi orang kelas atas karena hal tersebut dikaitkan dengan gengsi. Padahal saat ini harga cerutu untuk jenis *small cigar* yang dipasarkan di dalam negeri (lokal) tidak jauh berbeda dengan rokok kretek maupun rokok putih.

Di samping itu, konsumen domestik merasa lebih cocok apabila menghisap rokok bukannya cerutu, hal ini menyangkut masalah kebiasaan masyarakat (T₅).

Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal pada agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara, faktor-faktor tersebut diklasifikasikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman seperti dalam tabel IFAS dan EFAS berikut ini:

Tabel 8. Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)

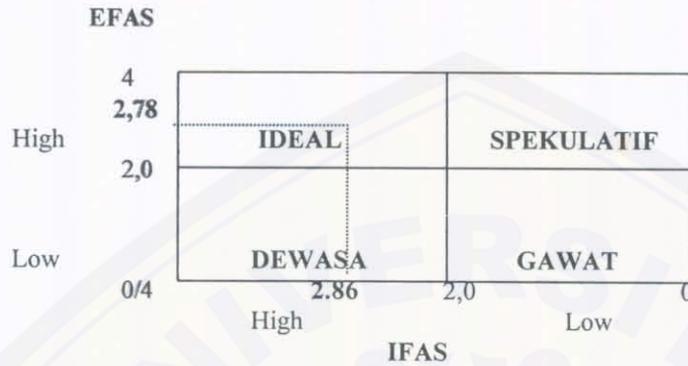
Faktor-Faktor Strategi Internal	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
▪ Kualitas produk	S ₁	-
▪ Diferensiasi produk	S ₂	-
▪ Posisi keuangan perusahaan	S ₃	-
▪ Segmentasi pasar	S ₄	-
▪ Diversifikasi Produk	S ₅	-
▪ Akses bahan baku	S ₆	-
▪ Perekrutan tenaga kerja	S ₇	-
▪ Standar kemasan dan label	S ₈	-
▪ Teknologi	S ₉	-
▪ Pemantauan produktivitas tenaga kerja	S ₁₀	-
▪ Kendala Produksi	-	W ₁
▪ Program pelatihan tenaga kerja	-	W ₂
▪ Penetapan harga	-	W ₃
▪ Kegiatan promosi	-	W ₄

Tabel 9. Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
▪ Tingkat permintaan cerutu dunia	O ₁	-
▪ Tingkat persaingan dalam negeri	O ₂	-
▪ Perubahan pola konsumsi	O ₃	-
▪ Pemandang baru dalam agroindustri cerutu	O ₄	-
▪ Dukungan pemerintah	O ₅	-
▪ Program anti merokok	-	T ₁
▪ Krisis ekonomi dan inflasi	-	T ₂
▪ Cukai dan PPN	-	T ₃
▪ <i>Brand image</i> cerutu impor	-	T ₄
▪ Perilaku konsumen domestik	-	T ₅

Berdasarkan identifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) tersebut dapat dikompilasi dalam matrik internal dan eksternal serta matrik posisi kompetitif relatif sebagai berikut :

Tabel 10. Matrik Posisi Kompetitif Relatif



Tabel 11. Matrik Internal – Eksternal



5.3.3 Penentuan Posisi Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis (terlampir) diperoleh nilai IFAS sebesar 2,86 sedangkan nilai EFAS sebesar 2,78. Selanjutnya, dibuat matrik posisi kompetitif relatif (terlampir) dan matrik internal-eksternal (terlampir) untuk mengetahui posisi perusahaan (agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara). Berdasarkan matrik

internal-eksternal tersebut, tampak bahwa posisi agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah tahap pertumbuhan/ stabilitas, artinya, perusahaan didesain untuk mencapai pertumbuhan/ stabil, baik dalam penjualan, asset, profit, ataupun kombinasi ketiganya. Sedangkan berdasar matrik posisi kompetitif relatif, diketahui bahwa perusahaan dalam posisi ideal, artinya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mempunyai peluang yang prospektif.

Tabel 12. Matrik SWOT

<p>Internal Faktor</p>	<p>KEKUATAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produk <ul style="list-style-type: none"> - mutu terjamin - bervariasi - berciri khas - akses bahan baku mudah ▪ Posisi keuangan baik <ul style="list-style-type: none"> - likuiditas - solvabilitas - rentabilitas ▪ Segmentasi pasar jelas Tenaga Kerja <ul style="list-style-type: none"> - perekrutan mudah - pemantauan produktivitas baik ▪ Standar kemasan & label baik ▪ Teknologi padat karya 	<p>KELEMAHAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produk rentan terhadap hama <i>Lasio derma</i> ▪ Tidak ada program pelatihan tenaga kerja ▪ Harga tidak bersaing ▪ Kurangnya kegiatan promosi
<p>Eksternal Faktor</p> <p>PELUANG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat permintaan cerutu dunia cukup tinggi ▪ Tingkat persaingan DN relatif kecil ▪ Perubahan pola konsumsi menciptakan peluang bisnis ▪ Masuknya pendatang baru cukup sulit ▪ Dukungan pemerintah melalui pemantapan agroindustri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menjaga kualitas produk ▪ Optimalisasi kapasitas ▪ Perluasan pangsa pasar (<i>market share</i>) ▪ Peningkatan penjualan melalui ekspor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meningkatkan efisiensi biaya ▪ Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan tenaga kerja ▪ Penerapan teknologi baru
<p>ANCAMAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Program anti merokok ▪ Krisis ekonomi dan inflasi ▪ Cukai 20% dan PPN 8,4% ▪ <i>Brand image</i> produk impor lebih baik ▪ Konsumen domestik belum <i>cerutu minded</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memantapkan posisi keuangan ▪ Meningkatkan <i>brand image</i> produk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan promosi ▪ Menetapkan strategi manajemen baru yang lebih efektif dan efisien

5.3.4 Alternatif Strategi

Berdasarkan matriks SWOT (terlampir) dapat disusun empat strategi utama yaitu SO, WO, ST, dan WT. Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan dalam implementasi strategi selanjutnya dilaksanakan bersama-sama dan saling mendukung.

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) :

- 1) Menjaga kualitas produk
- 2) Optimalisasi kapasitas
- 3) Perluasan pangsa pasar (*market share*)
- 4) Meningkatkan penjualan melalui ekspor

b. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) :

- 1) Meningkatkan efisiensi biaya
- 2) Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan tenaga kerja
- 3) Penerapan teknologi baru

c. Strategi ST (*Strengths-Threats*) :

- 1) Memantapkan posisi keuangan perusahaan
- 2) Meningkatkan *brand image* produk

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) :

- 1) Peningkatan promosi
- 2) Menetapkan strategi manajemen baru yang lebih efektif dan efisien

5.3.5 Formulasi Strategi

Untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara sebaiknya menggunakan strategi konsentrasi integrasi horisontal melalui konsolidasi karena sesuai dengan posisi perusahaan yang berada pada sel pertumbuhan/ stabilitas yaitu dengan cara defensif (menghindari kehilangan penjualan dan profit) serta memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui akuisisi (*joint venture*) dengan pihak lain dalam industri yang sama.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara berada dalam masa pertumbuhan/ stabilitas, untuk itulah harus mengembangkan rencana strategis baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Rencana strategis agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara dalam jangka pendek adalah :

- 1) Mempertahankan kualitas produk dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap produk yang dihasilkan baik di setiap toko maupun lini produk.
- 2) Menetapkan kebijakan harga yang bersaing dengan pesaing, yaitu dengan cara menurunkan harga jual produk. Oleh karena itu perlu meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan penjualan.
- 3) Secara terus-menerus meningkatkan program pengembangan SDM, karena faktor pengembangan SDM merupakan yang terpenting untuk pencapaian rencana strategis.
- 4) Mengadakan program-program promosi yang dapat meningkatkan penjualan, seperti pemberian bonus, diskon, sponsor acara/ kegiatan, pameran, dsb. Program ini tentunya akan membawa dampak positif bagi *brand image* cerutu Kopkar Kartanegara.
- 5) Mengoptimalkan kapasitas produksi melalui pemantauan produktivitas tenaga kerja.
- 6) Peningkatan penjualan melalui pengembangan ekspor dengan cara menambah jalinan kerja sama dengan klien di luar negeri untuk memperluas saluran distribusi.
- 7) Meningkatkan efisiensi dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) dan memaksimalkan penerimaan melalui peningkatan penjualan, sehingga dapat meningkatkan profit.

Rencana strategis jangka panjangnya adalah :

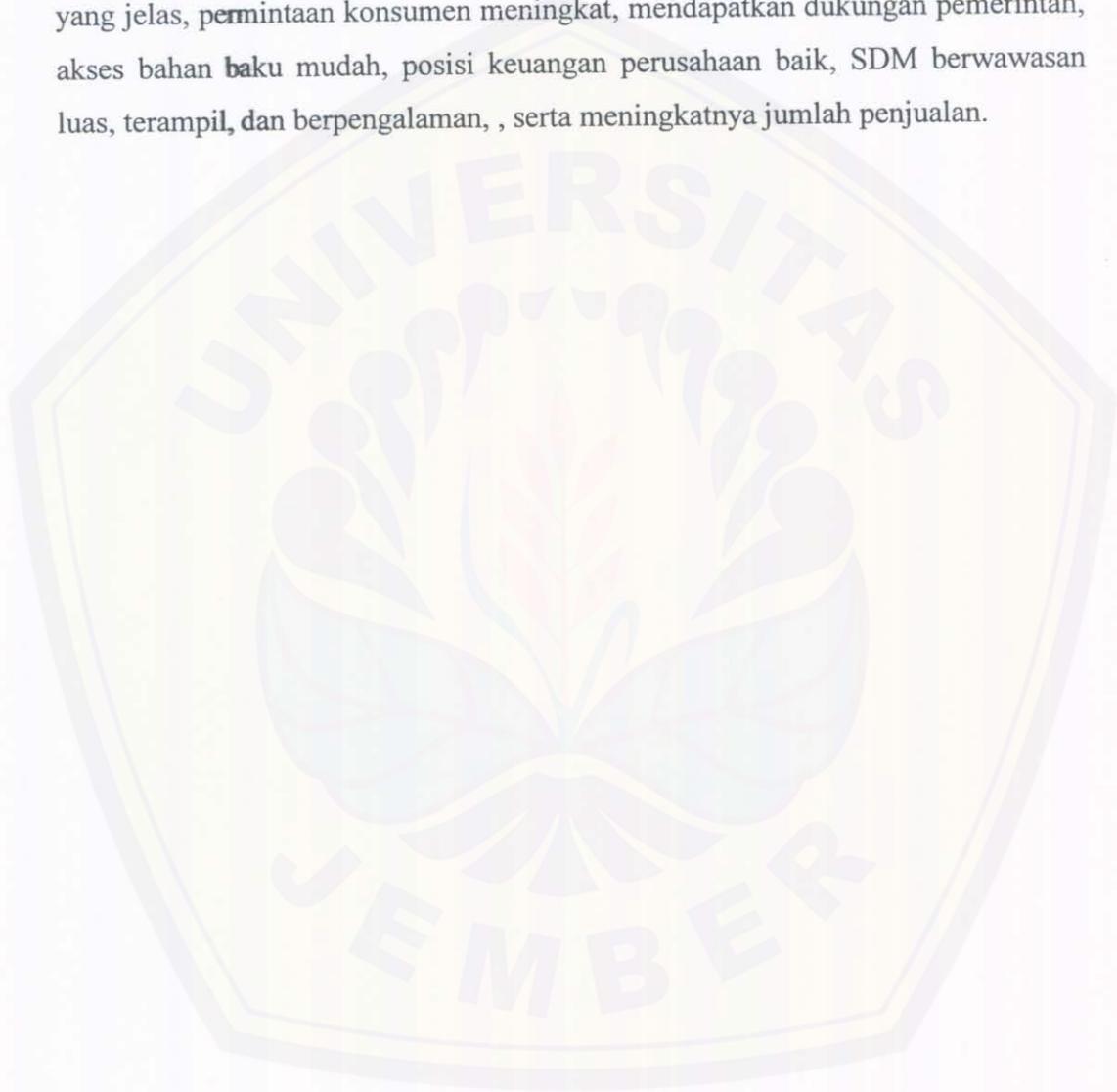
- 1) Memantau perkembangan teknologi, selera konsumen, jenis produk, serta persaingan dalam pasar agroindustri cerutu.

- 2) Memahami serta memantau perkembangan, kebutuhan serta kecenderungan perilaku konsumen.
- 3) Terus-menerus melakukan kerja sama yang baik dengan pemasok, konsumen (pelanggan), agen, dan distributor sehingga dapat menciptakan sinergi dalam menghadapi pesaing yang ada maupun yang akan muncul.
- 4) Melakukan ekspansi secara horisontal ke wilayah yang sedang berkembang untuk memperluas pangsa pasar (*market share*).
- 5) Berupaya terus-menerus menumbuhkan dan menjaga *brand image* produk dengan baik agar tidak kalah dengan produk impor, yaitu melalui penciptaan *brand* (merk) yang memiliki nilai jual tinggi /bergengsi karena cerutu merupakan produk untuk kalangan menengah ke atas.

5.3.6 Implementasi Strategi

Implementasi strategi terdiri dari tiga kegiatan yaitu (1) pelaksanaan program; (2) penyusunan anggaran; dan (3) prosedur. Pelaksanaan program dilakukan sesuai dengan rencana strategi yang telah disusun, seperti pengembangan SDM dan pemanfaatan pengetahuan dan teknologi informasi untuk mengetahui perkembangan selera konsumen terhadap cerutu. Untuk melaksanakan program tersebut perusahaan harus membuat jadwal pembiayaan yang dituangkan dalam bentuk rencana anggaran perusahaan (*budget*). Selanjutnya manajer harus menetapkan prosedur yang dapat menunjang kelancaran pelaksanaan program, yang memuat penjelasan susunan struktur kerja karyawan dan penjelasan tentang petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (Juknis) di lapangan. Selanjutnya sebagai alat evaluasi diperlukan tindakan pemantauan secara terus-menerus, sehingga bila terjadi penyimpangan maka pihak manajemen cepat mengambil tindakan dan melakukan perbaikan atau perubahan rencana tersebut. Tujuan perusahaan pada umumnya dan Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara pada khususnya akan tercapai bila strategi dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah diformulasikan.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat diketahui bahwa hipotesis diterima, dimana agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mempunyai peluang yang prospektif dan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis SWOT dimana posisi perusahaan berada dalam posisi ideal, yang dicirikan oleh kualitas produk tinggi, segmentasi pasar yang jelas, permintaan konsumen meningkat, mendapatkan dukungan pemerintah, akses bahan baku mudah, posisi keuangan perusahaan baik, SDM berwawasan luas, terampil, dan berpengalaman, , serta meningkatnya jumlah penjualan.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

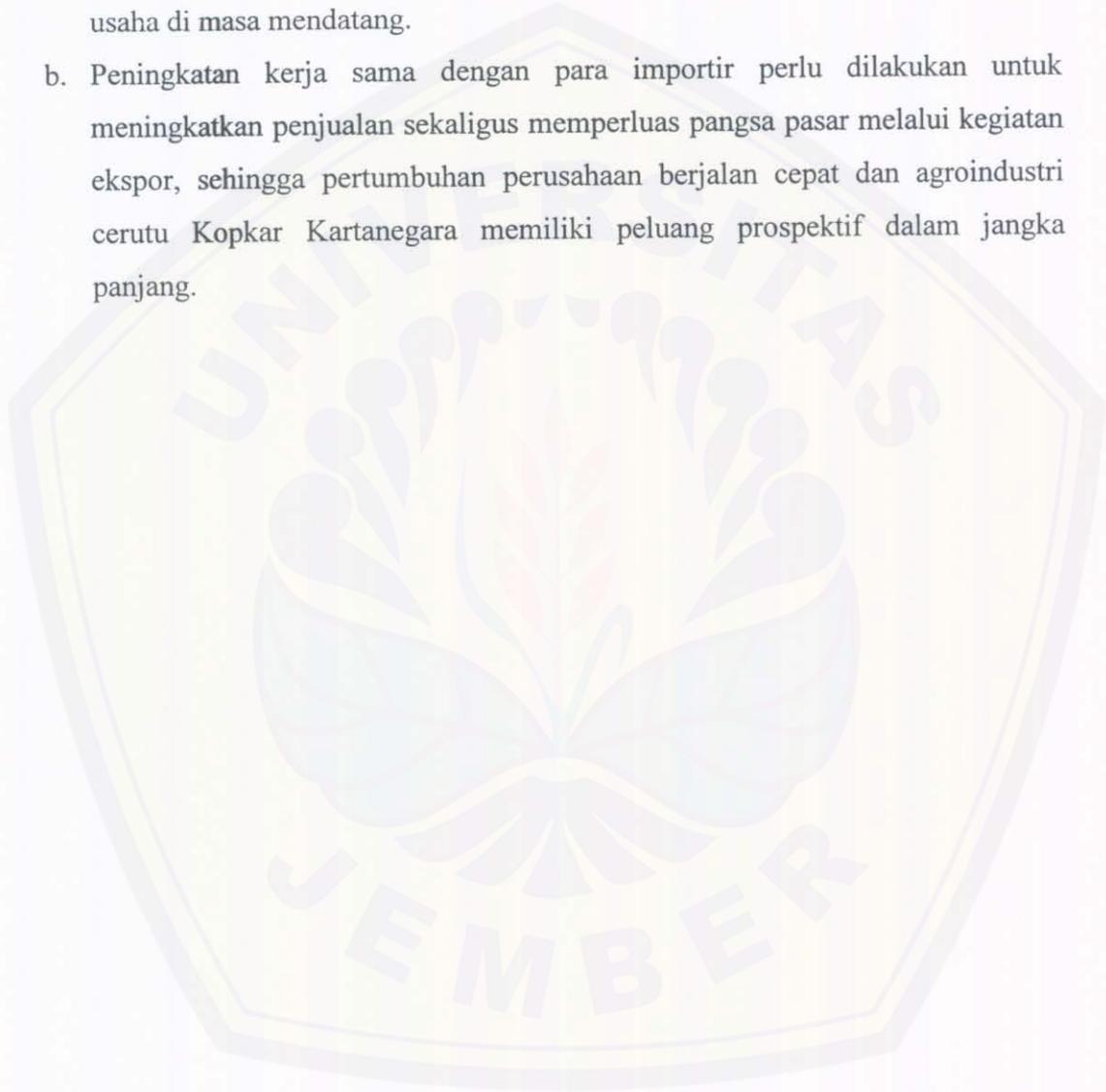
6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Penggunaan biaya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara adalah efisien. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata R/C rasionya yaitu 1,506234456 ($R/C \text{ rasio} > 1$), artinya setiap tambahan biaya sebesar Rp 1,00 akan diperoleh penerimaan sebesar Rp. 1,506234456.
- b. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara secara ekonomis layak untuk dilanjutkan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai NPV sebesar Rp. 530.012.754 ($NPV > 0$), artinya usaha tersebut menguntungkan. Ditunjang oleh nilai IRR sebesar 33,91% per tahun ($IRR > \text{suku bunga bank}$), yang berarti perusahaan mampu mengembalikan pinjaman hingga tingkat suku bunga sebesar 33,91%. Sedangkan nilai Net B/C diperoleh sebesar 3,06 ($\text{Net B/C} > 1$), yang berarti usaha tersebut memberikan keuntungan sebesar 3,06 kali lipat dari biaya yang dikeluarkan. Di samping itu, *Payback Period* menunjukkan bahwa agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara telah mampu mengembalikan modal investasinya dalam 5,08 tahun. Hal ini berarti agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara, kini tinggal menikmati keuntungan dan telah dirasakan sejak bulan pertama tahun 1998.
- c. Agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara mempunyai peluang yang prospektif dan mempunyai kemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil analisis SWOT, dimana agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara berada pada posisi ideal., yang dicirikan oleh kualitas produk tinggi, segmentasi pasar yang jelas, permintaan konsumen meningkat, mendapatkan dukungan pemerintah, akses bahan baku mudah, posisi keuangan perusahaan baik, SDM berwawasan luas, terampil, dan berpengalaman, serta meningkatnya jumlah penjualan.

6.2 Saran

- a. Dalam upaya meningkatkan produksi dan pendapatan cerutu, hendaknya agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara lebih cermat dalam memperhitungkan dan mengestimasi biaya produksi sehingga penggunaan biaya lebih efisien dan sekaligus menetapkan kebijakan harga dengan tepat demi pengembangan usaha di masa mendatang.
- b. Peningkatan kerja sama dengan para importir perlu dilakukan untuk meningkatkan penjualan sekaligus memperluas pangsa pasar melalui kegiatan ekspor, sehingga pertumbuhan perusahaan berjalan cepat dan agroindustri cerutu Kopkar Kartanegara memiliki peluang prospektif dalam jangka panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengawasan dan Pemasaran Tembakau Indonesia di Luar Negeri dan Perantara GMBH. 1998. *Perkembangan Situasi Pasar dan Daya Serap Tembakau Indonesia di Pasar Internasional*. Disajikan pada Pertemuan Teknis dan Temu Wicara dalam Rangka Penentuan Konsensus Contoh Tembakau Ekspor Tahun 1998 di Kantor lembaga Tembakau Cabang Jatim II Jember.
- Boediono. 1993. *Ekonomi Mikro*. Yogyakarta: BPFE.
- Cahyono, B. 1988. *Tembakau Budidaya dan Analisis Usahatani*. Yogyakarta.: Kanisius.
- Dillon, H.S. 1993. *Pasar Global Industri : Prospek Pengembangan Agroindustri pada PJPT II*. Jakarta : Bangkit.
- Djamin, Z. 1999. *Perencanaan dan Analisa Proyek*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Forsesa, Y, Endyrawaty, dan B. Djoko. 1993. "Teknik Budidaya Naungan Suatu Alternatif Peningkatan Usahatani Tembakau Besuki Na-Oogst". Dalam *FES*. Volume 1. No. 2. Jember : Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Jember.
- Glueck dan Jauch. 1996. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Gray, C. 1993. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hernanto, F. 1993. *Ilmu Usahatani*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Haryanto, I. 1993. *Studi Keunggulan Komparatif Antar Komoditi Perkebunan di Jawa Timur*. Laporan Penelitian. Jember : Lembaga Penelitian Universitas Jember.
- Husnan, S dan M. Suwarsono. 1999. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Irawan, G. 2002. "Cerutu Hobi Mewah Kaum Atas". Dalam *Kompas*. 5 Mei. Jakarta: Halaman 4-5.
- Januar, J. 1993. " Agribisnis dan Agroindustri : Keragaan, Kendala serta Prospeknya dalam Mengantisipasi Pembangunan Jangka Panjang Tahap

II". Dalam *Agri Journal*. (Pebruari, I). No. 2. Jember: Fakultas Pertanian Universitas Jember. Hal: 3.

Kadariah. 1999. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

-----, 2001. *Evaluasi Proyek: Analisa Ekonomis*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Lembaga Tembakau Cabang Jawa Timur II Jember. 2002 a. *Data Ekspor Tembakau Menurut Jenis Tahun 1996-2000*. Jember.

-----, 2002 b. *Data Impor Tembakau Menurut Jenis Tahun 1996-2000*. Jember.

Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nitisemito, A. S. dan M. U. Burhan. 1991. *Wawasan Studi Kelayakan dan Evaluasi Proyek*. Jakarta : Bumi Aksara.

Nursa, S. 2002. "Cerutu Kuba, Balutnya Jawa : Cerutu Buatan Kuba, Amerika, Swiss, dan Jerman Memang Mahal dan Berkelas, Namun Pembalutnya dari Jember". Dalam *Gamma*. 17 Maret. Halaman 3-4.

Padmo, S. dan E. Djatmiko. 1991. *Tembakau : Kajian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta : Aditya Media.

PT. Perkebunan XXVII (Persero) Jember. 1994. *Budidaya Tembakau sebagai Dasar Pengolahan Cerutu pada Masa Pasca Panen*. Jember.

Rangkuti, F. 2001. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Erlangga.

Rijanto, Soetrisno, dan A. Suwandari. 1995. *Pengantar Ilmu Pertanian*. Jember : Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Santoso, K. 1991. *Tembakau : Dalam Analisis Ekonomi*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

-----, 1995. "Analisa Kebijakan Pertanian untuk Menunjang Pembangunan Agroindustri." Dalam *Pangan*. Volume VI. No. 24. Jakarta: Media Komunikasi dan Informasi.

- Seldon, P. 1997. *The Complete Cigar Book*. New York : Ballantine Boks.
- Soekartawi. 1989. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- , 1994. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- , 2000. *Pengantar Agroindustri*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Sri. 2002. “ Stok Bahan Cerutu melimpah”. Dalam *Kompas*. 20 Mei. Jakarta: Halaman 18.
- Sumarni, M dan J. Soeprihanto. 1997. *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan*. Jakarta : Grafindo Persada.
- Surachmad. 1998. *Pemasaran Tembakau Cerutu Indonesia*. Disajikan pada Penyegaran (*Refreshing*) bagi Peneliti/ Praktisi Pertembakauan dalam Lingkup PTP Nusantara II & X di Jember.
- Syafi'i, I., M. Sunarsih, dan T. D. Hapsari. 2000. *Manajemen Agribisnis*. Jember : Laboratorium Manajemen Agribisnis Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.
- Syamsulbahri. 1996. *Bercocok Tanam Tanaman Perkebunan Tahunan*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Taryoto. 1992. *Analisis Kelembagaan Penunjang Pengembangan Agroindustri*. Bogor : Pusat Penelitian dan Pengembangan Pertanian Departemen Pertanian.
- Trisusilowati, E.B. 1992. *Rekayasa Budidaya Tembakau di Bawah Naungan Ditinjau dari Perkembangan Penyakit Virus*. Jember : Fakultas Pertanian Universitas Jember.
- Undang-Undang tentang Cukai No 11. Tahun 1995. Pasal 12. Jakarta. Dirjen Pajak dan Cukai.
- Wheelen. 1995. *Managemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo, R. 1997. *Penetapan Kinerja Pembangunan Pertanian Melalui Konsolidasi dan Keterpaduan*. Jakarta: Komunika Jaya Pratama.
- Wright, Pringle, and Kroll. 1992. *Strategic Management Text and Cases*. USA: Allyn and Bacon

Lampiran 1. Perhitungan Efisiensi Biaya (R/C Ratio)

Tingkat Efisiensi Biaya Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara
Periode 1993-2001

TAHUN	PENDAPATAN (Rp)	BIAYA (Rp)	BENEFIT (Rp)	EFISIENSI BIAYA
	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d) = (a) / (b)
1993	14212575	11221849	2990726	1.266509200
1994	58765360	49538841	9226519	1.186248180
1995	173651335	138154070	35497265	1.256939698
1996	217329583	174789729	42539854	1.243377310
1997	491809405	356845429	134963976	1.378214109
1998	3020775000	2615775000	405000000	1.154829831
1999	1086458046	723785021	362673025	1.501078379
2000	649138409	282442656	366695753	2.298301603
2001	893629098	393563136	500065962	2.270611793
Jumlah	6605768811	4746115731	1859653080	13.556110103
rata-rata	733974312.3	527346192.3	206628120	1.506234456

Lampiran 2. Perhitungan *Net Present Value* (NPV)*Net Present Value* (NPV) Agroindustri Cerutu Kopkar Kartanegara Periode 1993-2001

Tahun ke-	Benefit (Rp)	Cost (Rp)	Net Benefit (Rp)	DF	PV Cost	PV Benefit	NPV 13%	DF 34%	NPV 34%
	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d)	(e) = (b) . (d)	(f) = (a) . (d)	(g) = (c) . (d)	(h)	(i) = (c) . (h)
0	0	256750000	-256750000	1	256750000.00	0.00	-256750000.00	1	-256750000.00
1	14212575	11221849	2990726	0.883	9908892.67	12549703.73	2640811.06	0.746	2231081.60
2	58765360	49538841	9226519	0.783	38788912.50	46013276.88	7224364.38	0.557	5139171.08
3	173651335	138154070	35497265	0.693	95740770.51	120340375.16	24599604.65	0.416	14766862.24
4	217329583	174789729	42539854	0.613	107146103.88	133223034.38	26076930.50	0.310	13187354.74
5	491809405	356845429	134963976	0.543	193767067.95	267052506.92	73285438.97	0.231	31176678.46
6	3020775000	2615775000	405000000	0.480	1255572000.00	1449972000.00	194400000.00	0.173	70065000.00
7	1086458046	723785021	362673025	0.425	307608633.93	461744669.55	154136035.63	0.129	46784820.23
8	649138409	282442656	366695753	0.376	106198438.66	244076041.78	137877603.13	0.096	35202792.29
9	893629098	393563136	500065962	0.333	131056524.29	297578489.63	166521965.35	0.072	36004749.26
Jumlah	6605768811	5002865731	1602903080		2502537344.37	3032550098	530012753.65		-2191490.11

Lampiran 3. Perhitungan IRR dan Net B/C Agroindustri Cerutu Kopkar
Kartanegara 1993-2001

a. *Internal Rate Ratio* (IRR)

$$\begin{aligned} \text{IRR} &= i_1 + \frac{\text{NPV}_1}{\text{NPV}_1 - \text{NPV}_2} \cdot (i_2 - i_1) \\ &= 13\% + \frac{530.012.753,65}{530.012.753,65 - (-2.191.490,11)} \cdot (34\% - 13\%) \\ &= 33,91\% \end{aligned}$$

- suku bunga bank berlaku = 13 %
- IRR > suku bunga bank berlaku : **GO**

b. *Net Benefit - Cost Ratio* (Net B/C)

$$\begin{aligned} \text{Net B/C} &= \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}} \quad [\text{untuk } B_t - C_t > 0] \\ \text{Net B/C} &= \frac{786.762.753,65}{256.750.000} = 3,06 \quad [\text{untuk } B_t - C_t < 0] \end{aligned}$$

- Net B/C > 1 : **GO**

c. *Payback Periode* (PP)

$$\begin{aligned} \text{PP} &= \text{Investasi awal} - \text{Net Benefit tahun ke-1 s/d tahun ke-n} \\ \text{Th ke-1 s/d 5} &= \text{Rp. } 256.750.000 - (\text{Rp. } 2.990.726 + \text{Rp. } 9.226.519 + \\ &\quad \text{Rp. } 35.497.265 + \text{Rp. } 42.539.854 + \text{Rp. } 134.963.976) \\ &= \text{Rp. } 31.531.660; \\ \text{PP} &= 5 \text{ tahun} + (\text{Rp. } 31.531.660 / \text{Rp. } 405.000.000) \\ &= 5,08 \text{ tahun} \end{aligned}$$

- Modal investasi kembali setelah 5,08 tahun : **GO**

Lampiran 4. Analisis Keuangan Kopkar Kartanegara Tahun 2000-2001

JENIS RASIO	RUMUS	TAHUN 2000	TAHUN 2001
A. LIKUIDITAS 1. <i>Current Ratio</i>	Aktiva lancar _____ x 100%	1930484 = 183,9 %	2181875 = 199 %
	Pasiva lancar	1049518	1094333
2. <i>Acid Test Ratio</i>	Kas,Bank,Piutang _____ x 100%	907452 = 86,5 %	1296806 = 188,5 %
	Pasiva lancar	1049518	1094333
B. SOLVABILITAS	Total aktiva _____ x 100 %	2127736 = 169,9 %	2323418 = 174,9 %
	Total pasiva	1252205	1328810
C. RENTABILITAS 1. Rentabilitas Modal Sendiri	SHU setelah pajak _____ x 100%	174020 = 26,67 %	204333 = 28 %
	Modal sendiri	643505	720584

Lampiran 5. Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)

Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
KEKUATAN :			
▪ Kualitas produk terjamin (kontrol ketat)	0.08	4	0.32
▪ Diferensiasi produk (mempunyai ciri khas)	0.07	4	0.28
▪ Posisi keuangan perusahaan baik	0.08	4	0.32
▪ Segmentasi pasar jelas	0.08	4	0.32
▪ Produk bervariasi (diversifikasi)	0.07	3	0.21
▪ Akses bahan baku mudah	0.06	3	0.18
▪ Kemudahan dalam perekrutan tenaga kerja	0.06	3	0.18
▪ Standar kemasan dan label baik	0.06	3	0.18
▪ Teknologi padat karya	0.06	3	0.18
▪ Pemantauan produktivitas tenaga kerja baik	0.07	3	0.21
KELEMAHAN :			
▪ Produk rentan terhadap hama <i>Lasio derma</i>	0.07	2	0.14
▪ Tidak ada program pelatihan tenaga kerja	0.06	2	0.12
▪ Kurangnya kegiatan promosi	0.07	2	0.14
▪ Harga tidak bersaing	0.08	1	0.08
TOTAL	0.97		2.86

KETERANGAN :

- Pemberian bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 sampai 0,0.

Dimana : 1,0 = paling penting

0,0 = tidak penting

Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00

- Rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap kondisi agroindustri yang bersangkutan.
- Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 (tidak kuat) sampai dengan 4 (sangat kuat).

1 = tidak kuat

2 = cukup kuat

3 = kuat

4 = sangat kuat

- Variabel yang bersifat negatif (semua variabel yang masuk kategori kelemahan) diberi nilai mulai dari 1 (sangat lemah) sampai dengan 4 (tidak lemah).

1 = sangat lemah

2 = lemah

3 = cukup lemah

4 = tidak lemah

Lampiran 6. Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
PELUANG :			
▪ Tingkat permintaan cerutu dunia cukup tinggi.	0.11	4	0.44
▪ Tingkat persaingan dalam negeri relatif kecil	0.10	4	0.40
▪ Perubahan pola konsumsi menciptakan peluang bisnis	0.10	3	0.30
▪ Rintangan masuknya pendatang baru dalam agroindustri cerutu dukup berat	0.10	3	0.30
▪ Dukungan pemerintah melalui pemantapan agroindustri	0.9	2	0.18
ANCAMAN :			
▪ Program anti merokok (menghisap cerutu)	0.09	4	0.36
▪ Krisis ekonomi dan inflasi	0.09	2	0.18
▪ Cukai 20% dan PPN 8,4%	0.11	2	0.22
▪ <i>Brand image</i> cerutu impor lebih baik	0.10	2	0.20
▪ Konsumen domestik belum <i>cerutu minded</i>	0.10	2	0.20
TOTAL	0.99		2.78

KETERANGAN :

- Pemberian bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 sampai dengan 0,0.

Dimana : 1,0 = paling penting

0,0 = tidak penting

- Rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap kondisi agroindustri yang bersangkutan.

- Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk dalam kategori peluang) diberi nilai mulai dari 1 (tidak berpeluang) sampai dengan 4 (sangat berpeluang)

1 = tidak berpeluang

2 = cukup berpeluang

3 = berpeluang

4 = sangat berpeluang

- Variabel yang bersifat negatif (semua variabel yang masuk kategori ancaman) diberi nilai mulai dari 1 (mengancam) sampai dengan 4 (tidak mengancam)

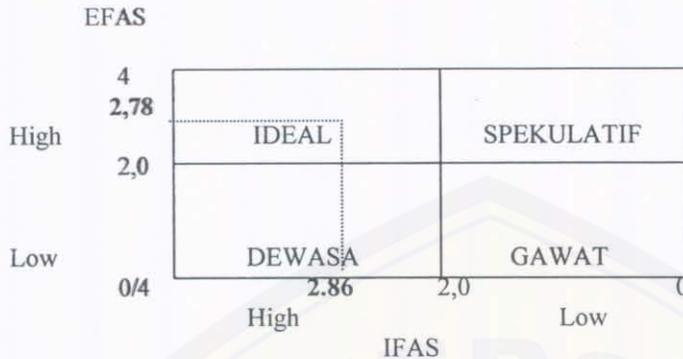
1 = sangat mengancam

2 = mengancam

3 = cukup mengancam

4 = tidak mengancam

Lampiran 7. Analisis berdasarkan Matrik Posisi Kompetitif Relatif



Keterangan :

- IDEAL :
Daerah dimana perusahaan mempunyai peluang yang prospektif dan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya.
- SPEKULATIF :
Daerah dimana perusahaan mempunyai peluang yang prospektif namun tidak cukup kuat untuk mengembangkan usahanya.
- DEWASA :
Daerah dimana perusahaan berkemampuan kuat untuk mengembangkan usahanya tapi peluangnya sangat terancam.
- GAWAT :
Daerah dimana perusahaan tidak mempunyai peluang dan tidak cukup kuat untuk mengembangkan usahanya.

Lampiran 8. Analisis berdasarkan Matrik Internal – Eksternal



Keterangan :

- I : Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II : Strategi konsentrasi melalui integrasi horisontal
- III: Strategi turnaround
- IV: Strategi stabilitas
- V: Strategi konsentrasi melalui integrasi horisontal atau stabilitas
- VI : Strategi divestasi
- VII: Strategi diversifikasi konsentrik
- VIII: strategi diversifikasi konglomerat
- IX : strategi likuidasi atau bangkrut

