

ALTERNATIF STRATEGI BISNIS PERKEBUNAN MANGGA UNTUK MENINGKATKAN PANGSA PASAR

Studi Kasus pada Unit Produksi Bibit dan Buah PT. Fajar Mekar Indah
Kabupaten Pasuruan, Propinsi Jawa Timur

**KARYA ILMIAH TERTULIS
(SKRIPSI)**

MILIK PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS JEMBER

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Strata Satu
Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Pada Fakultas Pertanian
Universitas Jember

Oleh :

Agus Wahyudi

NIM : 9415101127

328.1
WAT
a

**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN UNIVERSITAS JEMBER
2000**

Asal	: Hadiah	Klass
	: Pembelian	
Terima Tgl:	<u>2001</u>	
No Induk :	<u>10237405</u>	

DOSEN PEMBIMBING :

- ❖ **PROF. Dr. KABUL SANTOSO, MS (DPU)**
- ❖ **Ir. SIGIT SUSANTO, MS (DPA)**

Motto :

“Tiada daya dan kekuatan kecuali karena Allah SWT”.

“Barang siapa menghendaki kebahagiaan dunia, maka harus dengan ilmu dan barang siapa menghendaki kebahagiaan akhirat maka harus juga dengan ilmu.

Dan barang siapa menghendaki kebahagiaan keduanya maka juga harus dengan ilmu”.

(HR. MUSLIM)

Kupersembahkan karya ini kepada :

- ❖ Ayahanda dan ibunda yang dengan ketabahan dan kesabarannya telah membesarkan, membimbing dan memberikan do'a tulus.
- ❖ Mbah Putri Petahunan dan Mbah Putri Sebani.
- ❖ Pak dhe Salim dan Bu dhe serta seluruh keluarga di Petahunan.
- ❖ Saudara-saudaraku, Mas Hari Wijayanto, Ning Rini Idayati, Ning Yanti Agustini, dan Mas Nanang Istiyono.
- ❖ Bapak Harjoto dan ibu beserta seluruh keluarga yang kuhormati, terima kasih atas do'a, bimbingan dan nasehatnya, yang telah mengantarkan ananda menyelesaikan tanggung jawabnya.
- ❖ Adinda terkasih **Kartika Aprilia** yang senantiasa memberikan dorongan semangat. Semoga kita selalu bersama dalam kebaikan dan keselamatan dunia dan akhirat.
- ❖ Sahabat-sahabatku : Heru "Timbul" Prayitno, Arif "Kartolo" Junaidi, Ferdy "Suparmin", Budi "Panduman" Susanto, Budi Ekowati Puspita Ningrum.

Diterima Oleh : Fakultas Pertanian Universitas Jember

Sebagai : **Karya Ilmiah Tertulis (Skripsi)**

Dipertahankan pada :

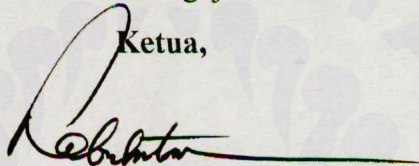
Hari : Selasa

Tanggal : 21 Nopember 2000

Tempat : Fakultas Pertanian
Universitas Jember

Tim Penguji :

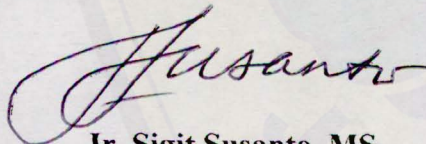
Ketua,



Prof. Dr. Kabul Santoso, MS

NIP : 130 350 768

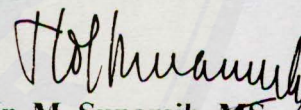
Anggota I,



Ir. Sigit Susanto, MS

NIP : 130 521 904

Anggota II,



Ir. M. Sunarsih, MS

NIP : 130 890 070

Mengesahkan,

Dekan



Ir. Arie Mudjiharjati, MS

NIP : 130 609 808

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkah dan karunianya sehingga dapat menyelesaikan karya ilmiah tertulis dengan judul : **Alternatif Strategi Bisnis Perkebunan Mangga untuk Meningkatkan Pangsa Pasar**. Karya ilmiah tertulis ini disusun sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana Strata Satu (S1) pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Penulis pada kesempatan ini mengucapkan banyak terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Prof. Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) dan Ir. Sigit Susanto, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA), yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan pada penulis.
2. Ir. M. Sunarsih, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota II (DPA II) merangkap tim penguji yang juga memberikan pengarahan pada penulisan ini.
3. Ibu Ir. Arie Mudjiharjati, MS selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember.
4. Ir. Sigit Susanto, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Jember.
5. Bapak dan ibu pembina mata kuliah di lingkungan Fakultas Pertanian Universitas jember, atas limpahan ilmu dan pengetahuannya.
6. Bapak Hutomo, BA selaku Pimpinan Kebun Buah dan Bibit PT. FMI yang banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. Sahabat-sahabatku : Adit, Iteng, Sugig, Wawan, Erwin, Ambon, Roby, Pak lek Iwan, Yosep, Mashuri, Trimo, Dian Mrenying, Kirul serta rekan-rekan sealmamater khususnya angkatan 1994.
8. Semua pihak yang turut membantu kelancaran penulisan karya ilmiah ini.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
RINGKASAN.....	xiii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan.....	4
1.3.1 Tujuan.....	4
1.3.2 Kegunaan.....	4
II. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	5
2.1 Tinjauan Pustaka.....	5
2.1.1 Manajemen Strategis.....	5
2.1.2 Hierarki Manajemen Strategis.....	6
2.1.3 Proses Manajemen Strategis.....	7
a. Misi Bisnis dan Tujuan.....	7
b. Analisis Lingkungan Eksternal.....	8
c. Analisis Lingkungan Internal.....	10
d. Formulasi Sasaran.....	11
e. Formulasi Strategi.....	11

2.2 Kerangka Pemikiran.....	12
2.3 Hipotesa.....	14
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	15
3.1 Penentuan Daerah Penelitian.....	15
3.2 Metode Penelitian.....	15
3.3 Metode Pengambilan Data.....	15
3.4 Metode Analisa Data.....	16
3.5 Batasan Pengertian.....	21
IV. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN.....	22
4.1 Lokasi Penelitian.....	22
4.2 Sejarah Singkat Kebun Buah PT. Fajar Mekar Indah.....	23
4.3 Struktur Organisasi.....	24
4.4 Areal Tanam dan Produktivitas.....	26
4.5 Pemasaran.....	29
V. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	32
5.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	32
5.1.1 Lingkungan Makro.....	32
a. Pertimbangan Ekonomi.....	32
b. Kebijakan Pemerintah.....	34
c. Pertimbangan Ekologi.....	35
d. Pertimbangan Teknologi.....	37
e. Pertimbangan Sosial budaya.....	39
5.1.2 Lingkungan Mikro.....	39
a. Pendatang Baru Potensial.....	40
b. persaingan Sesama Pengusahaan Komoditi Mangga.....	41
c. Produk Substitusi.....	42
d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok.....	42
e. Kekuatan Tawar menawar Pembeli.....	43

5.2 Analisis Lingkungan Internal	45
a. Pemasaran.....	45
b. Sumberdaya Manusia	47
c. Produksi dan Operasi.....	48
d. Penelitian dan Pengembangan.....	49
e. Keuangan	50
f. Struktur Organisasi	50
5.3 Posisi Perusahaan Mangga (PT. FMI).....	52
5.4 Tinjauan Terhadap Misi Perusahaan.....	53
5.5 Perumusan Strategi Bisnis PT. FMI.....	53
VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	59
6.1 Kesimpulan.....	59
6.2 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Nilai Skala pada ETOP (ETE dan EOE)	17
2.	Key Result Area (KRA) SWOT.....	18
3.	Analisa SWOT – ETOP.....	18
4.	Nilai Skala pada SAP	18
5.	Analisis Posisi Persaingan Strategis	18
6.	Perincian Tenaga Kerja pada Unit Produksi PT. FMI.....	24
7.	Perincian Penggunaan Tanah di Unit Produksi PT. FMI	26
8.	Areal Penanaman Unit Produksi PT. FMI.....	27
9.	Varietas Mangga di Unit Produksi PT. FMI.....	28
10.	Perkiraan Jumlah Penduduk Indonesia pada Setiap Akhir Pelita VI sampai Pelita X	33
11.	Permintaan Buah-buahan pada Pasar Dalam Negeri (% per Tahun).....	33
12.	Rata-Rata Konsumsi Mangga Per Kapita Per Tahun di Jawa Timur (Kg).....	34
13.	Negara-Negara Penghasil Mangga dan Musim Panennya.....	38
14.	Luas Tambah Tanam, Jumlah Tanaman yang Menghasilkan dan Rata-Rata Produksi Tanaman Mangga di Jawa Timur.....	40
15.	Analisis Lingkungan Eksternal PT. FMI	44
16.	Perkembangan Harga Buah Mangga PT. FMI.....	50
17.	Analisis Lingkungan Internal PT. FMI	51
18.	Matriks SWOT PT. FMI.....	55

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Struktur Manajemen Strategis pada Perusahaan Majemuk.....	6
2.	Proses Perencanaan Strategis Bisnis	7
3.	Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan dalam Industri.....	9
4.	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	14
5.	Skema Berpikir Analisa SWOT	16
6.	Matrik ETOP	17
7.	Matriks SWOT	20
8.	Struktur Organisasi PT. FMI	25
9.	Struktur Organisasi Unit Produksi Bibit dan Buah PT. FMI ..	25
10.	Matrik ETOP	52

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Perkembangan Produksi, Permintaan dan Konsumsi Per Kapita Buah Mangga di Propinsi Jawa Timur.....	63
2.	Nilai dan Volume Ekspor Buah Mangga di Propinsi Jawa Timur	64
3.	Perkembangan Produksi Buah Mangga dan Bibit Mangga PT. FMI.....	65
4.	Perkembangan Harga Eceran Buah mangga PT. FMI Dan di Jawa Timur.....	66
5.	Data Curah Hujan di Pasuruan Selama 10 Tahun, Tahun 1989-1998	67
6.	Pendapatan Per Kapita dan Jumlah Penduduk di Propinsi Jawa Timur	68
7.	Jalur Pemasaran Mangga Milik Petani	69
8.	Analisa Trend Permintaan Buah Mangga di Jawa Timur ...	70
9.	Analisa Trend Produksi Buah Mangga PT. FMI	71
10.	Analisa Trend Produksi Bibit Mangga PT. FMI.....	72
11.	Key Result Area (KRA) SWOT.....	73
12.	Analisa Strategic Advantage Profile (SAP).....	77
13.	Analisa Environmental Threat and Opportunity Profil (ETOP).....	86
14.	Evaluasi Diagnosis Analisis SWOT-ETOP	95
15.	Analisa Break Even Produksi Buah Mangga PT. FMI	97

RINGKASAN

AGUS WAHYUDI, NIM : 9415101127, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember. Judul penelitian “**ALTERNATIF STRATEGI BISNIS PERKEBUNAN MANGGA UNTUK MENINGKATKAN PANGSA PASAR**”, Studi Kasus pada Unit Produksi Bibit dan Buah PT. Fajar Mekar Indah (PT. FMI), Kabupaten Pasuruan, Propinsi Jawa Timur, dibawah bimbingan Prof Dr. Kabul Santoso, MS selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) dan Ir. Sigit Susanto, MS selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA).

Penentuan daerah penelitian dilakukan dengan pertimbangan bahwa PT. FMI merupakan unit bisnis perusahaan perkebunan yang mempunyai potensi cukup besar untuk berkembang karena mampu menghasilkan buah dan bibit mangga yang bermutu tinggi dan menguasai sumberdaya yang cukup kondusif.

Penelitian ini menekankan pada penelaahan perusahaan melalui proses manajemen strategis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan., mengidentifikasi posisi perusahaan dalam persaingan serta merumuskan strategi bisnis yang sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode diskriptif dan metode analitik. Metode diskriptif bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan aktual mengenai fakta dan karakter perusahaan serta hubungan yang ada untuk mendapatkan kebenaran. Metode analitik digunakan untuk menganalisis faktor penyebab terjadinya fenomena pada PT. FMI. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa :

1. lingkungan eksternal PT. FMI cenderung memberi peluang bagi pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh rata-rata konsumsi mangga perkapita yang terus meningkat, iklim kebijakan yang semakin mendukung (kondusif), adanya lahan-lahan petani binaan yang potensial memasok mangga untuk meningkatkan suplai. Sedangkan hasil analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa dengan pola produksi dan operasinya saat ini,

PT. FMI mampu menciptakan mutu produk yang tinggi sehingga mampu membangun loyalitas konsumen. Pengendalian mutu yang tepat dan penguasaan sumberdaya alam yang cukup kondusif telah diterapkan oleh PT. FMI. Akan tetapi pemanfaatan dan penguasaan teknologi cukup rendah karena kemampuan dan fasilitas kurang memadai, padahal persaingan dalam bisnis ini cukup intensif.

2. Posisi PT. FMI berada pada daerah ideal yang berarti PT. FMI disamping memiliki peluang yang prospektif, juga cukup kuat (memiliki kompetensi), hal ini juga dapat diartikan bahwa PT. FMI mempunyai kemampuan untuk melaksanakan usahanya dan mempunyai banyak peluang namun keberadaannya terancam. Sedangkan jika ditinjau dari sudut internalnya, berada pada posisi kuat yang berarti PT. FMI dapat bertindak cukup bebas, tanpa membahayakan posisi jangka panjang dan dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.
3. Strategi yang dapat dilakukan PT. FMI antara lain :
 - Berusaha menciptakan produk baru atau tren baru,
 - membentuk pola kerjasama inti plasma dan pematapan pembinaan kepada petani mangga binaan,
 - pengendalian mutu produk yang ketat,
 - pemanfaatan perkembangan teknologi, mengintensifkan penelitian dan pengembangan untuk menciptakan varietas dan teknik-teknik produksi baru,
 - menerapkan kriteria yang tidak terlalu ketat kepada mangga produksi petani binaan untuk meningkatkan suplai.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pembangunan pertanian khususnya pertanian tanaman pangan merupakan salah satu sub sistem pembangunan nasional yang menempati posisi yang sangat vital, dimana sasaran yang ingin dicapai agar secara berkelanjutan terjadi peningkatan produksi dan produktivitas pertanian guna memenuhi kebutuhan pangan dalam negeri yang senantiasa meningkat. Dalam PJP I, program swasembada pangan masih lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan beras dalam negeri. Namun dalam PJP II, orientasi tersebut bergeser kepada swasembada pangan secara total (Ibrahim Hasan, 1995).

Tujuan pembangunan pertanian dalam PJP II itu sendiri adalah untuk meningkatkan pendapatan dan taraf hidup petani, memperluas kesempatan usaha dan memperluas kesempatan pasar dalam negeri maupun luar negeri, membentuk pertanian yang efisien dan tangguh sehingga makin mampu meningkatkan mutu dan derajat pengolahan produksi dan menunjang pembangunan wilayah (GBHN, 1993). Lebih lanjut Sjarifudin Baharsjah (1993), menyatakan bahwa pada tahap pertanian kini yang ditandai oleh keberhasilan dalam mencapai dan mempertahankan swasembada beras dan serba kemajuan yang diperoleh di hampir semua sub sektor pertanian, pertanian hortikultura merupakan sumber pertumbuhan yang masih potensial yang belum sepenuhnya dimanfaatkan.

Salah satu komoditas hortikultura yang potensial untuk dikembangkan secara maksimal adalah buah-buahan. Buah-buahan mempunyai prospek pengembangan yang cukup baik terutama setelah dikeluarkannya kebijaksanaan pemerintah berupa SK Menteri Perdagangan dan Koperasi No. 505/KP/XII/1982 tentang larangan atau pembatasan impor buah-buahan. Sejak dikeluarkannya SK tersebut perkembangan luas tanaman dan buah-buahan di Indonesia meningkat tajam. Tahun 1991 dengan dikeluarkannya Pakjun 1991, larangan/pembatasan impor buah-buahan telah dicabut melalui SK Menteri Perdagangan No. 135/KP/VI/1991. Secara umum hal ini diharapkan tidak terlalu banyak

berpengaruh terhadap perkembangan buah-buahan di Indonesia (Sudarmadi Purnomo, 1994).

Peluang pasar di dalam negeri untuk komoditi buah-buahan masih terbuka luas. Hal ini antara lain disebabkan oleh peningkatan pertumbuhan penduduk yang diiringi oleh meningkatnya pendapatan dan kesadaran gizi masyarakat (Ditjen Pertanian Tanaman Pangan, 1994). Sebagai gambaran, menurut proyeksi BPS, jumlah penduduk Indonesia sampai dengan tahun 2000 menjadi sebesar 210,4 juta jiwa. Dapat diterangkan pula bahwa pertumbuhan penduduk Indonesia antara 1995-2000 sebesar 1,51 persen (BPS,1993).Demikian pula untuk peluang ekspor buah-buahan, permintaan luar negeri untuk buah-buahan tropis segar mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan permintaan ini terutama disebabkan oleh empat faktor. **Pertama**, meningkatnya jumlah penduduk. **Kedua**, adanya gerakan “*back to basics* “ yang mengajak masyarakat untuk mengkonsumsi makanan sehat yang terdapat pada makanan belum diolah, membuat konsumen dari berbagai negara mulai mengalihkan konsumsi buah-buahan olahan ke buah-buahan segar. **Ketiga**, gencarnya promosi yang dilakukan oleh negara-negara penghasil buah tropis. **Keempat**, kemajuan di bidang teknologi transportasi memungkinkan perkembangan pemasaran produk buah-buahan dalam jarak jauh.

Ditjen Pertanian Tanaman Pangan (1994), menyatakan bahwa salah satu komoditas buah-buahan yang prospektif untuk dikembangkan di Indonesia adalah mangga, karena kondisi lahan dan agroklimat di negara ini sangat sesuai. Disamping itu, buah mangga (*Mangifera indica L.*) sangat digemari oleh masyarakat dibanyak negara. Sebagai gambaran, menurut laporan Regional Agribusiness Project (1995), antara tahun 1993-1997 terjadi peningkatan permintaan ekspor buah mangga. Dari USA terjadi peningkatan permintaan sebesar 8 %, Kanada terjadi peningkatan sebesar 25% dan Masyarakat Eropa terjadi peningkatan 104 %.

Mangga merupakan produksi terbesar kedua setelah pisang untuk jenis buah di Pulau Jawa. Produksi mangga di Pulau Jawa pada 1996 kontribusi

terbesar adalah Propinsi Jawa Timur yaitu sekitar 61,63 % (534 ribu ton). Di Jawa Timur itu sendiri kontribusi produksi buah mangga sebagian besar berasal dari Kabupaten Probolinggo, Kediri dan Bojonegoro, masing-masing sekitar 14,18%, 9,73 % dan 9,43% dari total produksi di Propinsi Jawa Timur (BPS, 1997).

Adanya peluang pengembangan komoditi mangga ini mendorong investor untuk mengembangkannya. Salah satu investor atau perusahaan yang terdorong untuk mengembangkan komoditi mangga ini adalah PT. Fajar Mekar Indah. Perusahaan perkebunan mangga ini mengelola perkebunan mangganya secara intensif, yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan maksimum dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan memanfaatkan peluang mangga. PT Fajar Mekar Indah mempunyai potensi yang cukup besar untuk berkembang karena mampu menghasilkan mangga yang bermutu tinggi dan menguasai sumber daya alam yang cukup kondusif. Potensi pengembangan ini didorong juga oleh kebijakan pemerintah yang mengarah pada prioritas pengembangan agribisnis dan hortikultura.

Terlepas dari potensi diatas, perusahaan ini mengalami kendala dalam penyesuaian diri dengan perubahan lingkungan, antara lain kurang luwesnya dalam merespon perkembangan teknologi dan meningkatnya permintaan konsumen. Agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terus menerus terjadi pada lingkungan, PT Fajar Mekar Indah memerlukan strategi tertentu.

Strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi yang disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan mengeliminir ancaman yang ada dalam lingkungan eksternalnya yang selalu berubah. Dalam persaingan yang cukup intensif, hanya perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan terus-menerus yang terjadi dalam lingkungan eksternalnya yang akan unggul dalam persaingan (Kotler, 1995).

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat diidentifikasi beberapa pokok permasalahan, yaitu :

1. Bagaimanakah keadaan lingkungan eksternal perusahaan dan peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan. Serta bagaimana pula keadaan lingkungan internal perusahaan dan kekuatan serta kelemahan yang terdapat pada perusahaan.
2. Bagaimanakah posisi perusahaan dalam persaingan.
3. Bagaimanakah strategi bisnis yang sesuai didasarkan pada analisis lingkungan serta tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan

1.3 Tujuan dan Kegunaan

1.3.1 Tujuan

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta hambatan yang disebabkan oleh faktor-faktor lingkungan tersebut.
2. Mengidentifikasi posisi perusahaan khususnya dalam persaingan.
3. Merumuskan strategi bisnis, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

1.3.2 Kegunaan

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan selanjutnya.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah khususnya pemerintah Daerah Jawa Timur dalam merumuskan dan menentukan kebijakan yang berkenaan dalam pengembangan komoditi mangga.
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian lebih lanjut.

II. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESA

2.1 Tinjauan Pustaka

Soekanto et. al. (1980), menyatakan bahwa perusahaan merupakan suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat dengan motif keuntungan. Lebih lanjut Soekanto et. al. (1990), menyatakan bahwa fungsi dasar didirikannya perusahaan adalah merubah masukan (input) yang berupa sumber daya (tenaga kerja, bahan baku, modal dsb-nya) menjadi keluaran (output) yang berupa pemuas kebutuhan sebagai imbalan bagi berbagai pihak yang terlibat dan berkepentingan didalam proses perubahan tersebut. Jadi dengan demikian perusahaan adalah suatu organisasi yang bermotif memperoleh keuntungan melalui proses produksi yang merubah sumber daya (input) menjadi barang dan jasa (output) yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (konsumen, pemilik modal, karyawan dsb-nya).

Sebagai suatu organisasi, keberadaan perusahaan selalu dipengaruhi oleh lingkungannya. Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan perusahaan menyebabkan perusahaan perlu menerapkan manajemen strategis

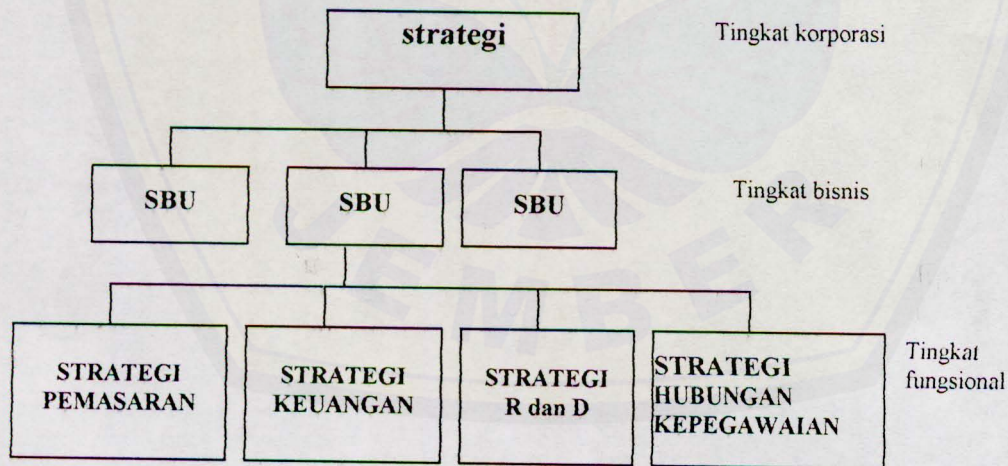
2.1.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis (Strategic Management) menurut Glueck dan Jauch (1998), merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Kotler (1995), mendefinisikan manajemen (perencanaan) strategis sebagai proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan proses manajerial yang mengarah pada perkembangan suatu strategi dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah, dengan mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Hierarki Manajemen Strategis

Perumusan manajemen strategis dalam suatu perusahaan ditentukan oleh unit bisnis yang dimilikinya. Unit bisnis ini dikenal dengan unit bisnis strategis (SBU= Strategic Business Unit). SBU itu sendiri adalah divisi operasi perusahaan yang melayani produk yang berbeda dengan pasaran tertentu atau sekelompok konsumen khusus ataupun daerah tertentu. SBU ini juga mempunyai hak-hak untuk mengambil keputusan strategi mereka sendiri berdasarkan pedoman perusahaan sejauh keputusan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1998).

Perusahaan kecil yang memfokuskan diri pada satu produk, perumusan strateginya hanya dilakukan ditingkat perusahaan. Sedangkan dalam perusahaan majemuk, yaitu perusahaan yang memiliki beberapa SBU, perumusan strategi dilakukan ditingkat korporasi, tingkat bisnis dan tingkat fungsional. Perumusan strategi ditingkat yang lebih tinggi akan membatasi perumusan strategi pada tingkat dibawahnya. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini:



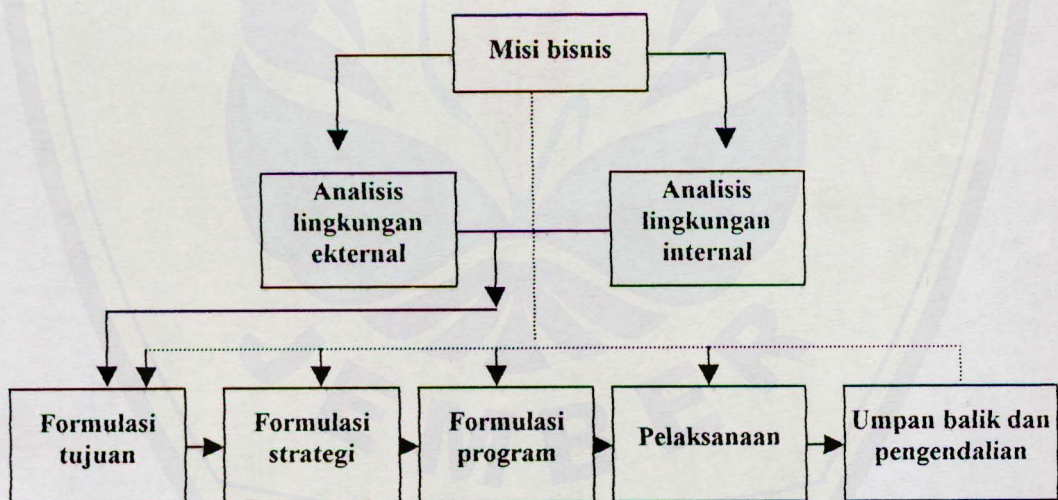
Gambar 1. Struktur Manajemen Strategis pada Perusahaan Majemuk (Pearce dan Robinson, 1991)

Manajemen di tingkat korporasi bertanggung jawab untuk menggerakkan seluruh proses perencanaan. Dengan menyiapkan perumusan umum tentang misi, kebijakan, strategi dan perencanaan jangka panjang, perusahaan di tingkat

korporasi menetapkan kerangka sebagai acuan tiap-tiap unit bisnis menyiapkan rencana di tingkat bisnis. Pada tingkat bisnis, para manajer harus mampu menerjemahkan pernyataan dan maksud dari tingkat korporasi ke dalam tujuan dan strategi yang lebih nyata untuk SBU-nya. Dalam hal ini manajer harus mampu menentukan posisi persaingan perusahaan dan jenis produk yang akan dipasarkan. Manajer ditingkat fungsional harus mampu mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek, seperti produksi, operasi, keuangan, pemasaran, R dan D.

2.1.3 Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana perencanaan strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan (Jauch dan Glueck, 1998). Proses manajemen strategis untuk suatu bisnis yang diorganisasikan dengan satu SBU dilukiskan dalam Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Proses Perencanaan Strategis Bisnis (Kotler, 1995)

a. Misi Bisnis dan Tujuan

Misi ini dapat dipandang sebagai mata rantai antara melaksanakan beberapa fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi itu. Jadi misi dapat digunakan sebagai legitimasi keberadaan perusahaan. Kalau misi perusahaan diterapkan secara tepat, hal ini merupakan pernyataan buat orang

dalam dan luar tentang apa yang dikehendaki perusahaan, yaitu citra dan ciri khas perusahaan tersebut (Jauch dan Glueck, 1998).

Misi perusahaan dibentuk oleh lima elemen yaitu sejarah, pilihan pemilik dan manajemen, lingkungan pasar yang mempengaruhi organisasi, sumber daya organisasi yang menentukan misi mana yang mungkin dijalankan, organisasi harus mendasarkan misinya pada ciri kompetensinya (Kotler, 1995).

Tujuan adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Tujuan, penting sekali untuk manajemen strategi karena: 1) tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya, 2) Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan, 3) tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi, 4) tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi (Jauch dan Glueck, 1998).

b. Analisis Lingkungan Eksternal

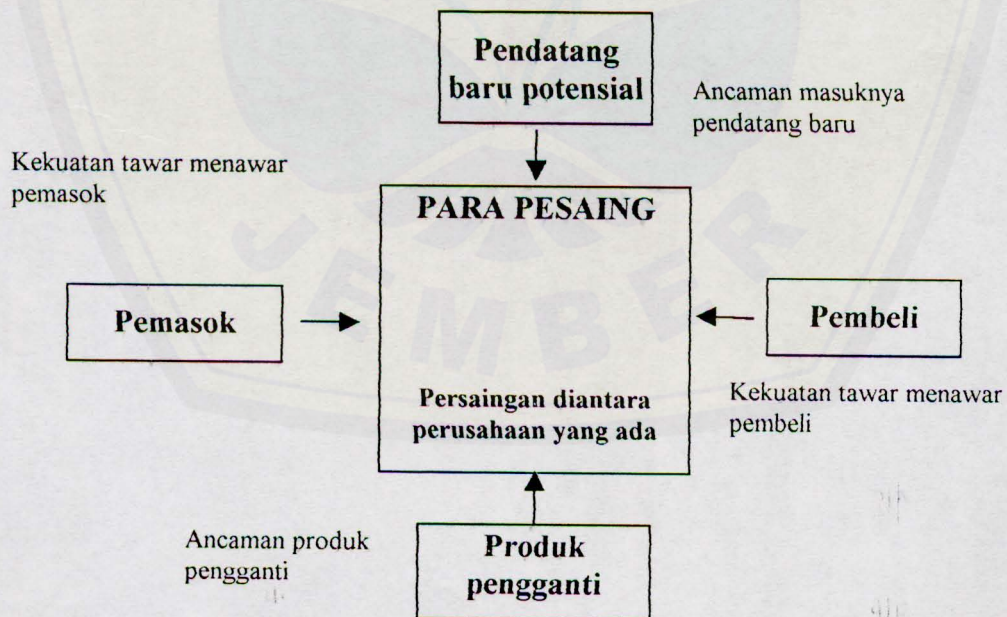
Lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan (Jauch dan Glueck, 1998). Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro. Yang dimaksud lingkungan makro adalah lingkungan yang tersusun dari sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan, yang terdiri dari faktor ekonomi, faktor teknologi, faktor sosial budaya, faktor politik dan faktor ekologi. Sedangkan lingkungan mikro merupakan faktor-faktor dan situasi persaingan yang dekat dan harus dihadapi perusahaan, yang terdiri dari faktor pesaing, pemasok, pelanggan dan konsumen (Kotler, 1993).

Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Industri didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan. Analisis lingkungan industri dapat digunakan untuk mengetahui intensitas persaingan dalam industri. Intensitas persaingan dalam industri dipengaruhi oleh lima kekuatan persaingan yang terdiri dari : 1) masuknya

pendatang baru, 2) ancaman produk pengganti, 3) kekuatan tawar menawar pemasok, 4) kekuatan tawar menawar pembeli, dan 5) persaingan diantara para pesaing yang ada (Porter, dalam Tunggal, 1994).

Kecenderungan sikap dan perilaku konsumen dapat didefinisikan sebagai perasaan, keyakinan dan kecenderungan untuk bertindak / berperilaku terhadap orang lain, kelompok lain, suatu pemikiran atau obyek tertentu (Scafer dan Tait, dalam Taryoto, 1991). Jenis barang yang dikonsumsi pada hakekatnya tergantung dari individu yang bersangkutan. Tentu saja pengaruh lain seperti kepribadian, persepsi, motivasi, kepercayaan dan dorongan dari konsumen akan mempengaruhi keputusan seseorang untuk menentukan pilihan barang yang akan dikonsumsi. Selain peranan tingkat pendapatan, selera, faktor lingkungan maka peranan harga dan kualitas, harga barang substitusi atau barang komplemen juga sangat penting (Soekartawi, 1993).

Kekuatan yang dapat mempengaruhi industri dapat dilihat pada Gambar 3 berikut ini:



Gambar 3. Kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri (Porter dalam Tunggal, 1994)

Analisis lingkungan eksternal itu sendiri adalah penelusuran peluang dan ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga melibatkan upaya memilah yang utuh menjadi bagian untuk mengetahui sifat dasar, fungsi dan hubungannya. Manajemen strategis menghendaki upaya pencarian peluang dan ancaman serta menentukan darimana datangnya dan apa saja yang akan timbul (Jauch dan Glueck, 1998).

c. Analisis Lingkungan Internal

Faktor-faktor internal perusahaan merupakan gambaran dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sisi perusahaan itu sendiri, yang mencakup sumber daya yang dimiliki perusahaan, baik keuangan, manusia, maupun modal teknologi, struktur dan budaya perusahaan. Hal penting yang perlu ditinjau adalah permintaan. Permintaan adalah jumlah barang yang diminta pada suatu tingkat harga tertentu. Setiap barang mempunyai harga, maka permintaan terhadap suatu barang baru mempunyai arti apabila didukung oleh daya beli konsumen. Besar kecilnya permintaan umumnya dipengaruhi oleh harga, harga barang substitusi atau komplemennya, selera dan keinginan, jumlah konsumen dan pendapatan konsumen yang bersangkutan. Karakteristik yang penting dalam fungsi permintaan adalah derajat kepekaan suatu barang. Ukuran derajat kepekaan ini disebut elastisitas. Elastisitas permintaan menggambarkan derajat kepekaan fungsi permintaan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya. Terdapat 3 variabel yang mempengaruhi, maka dikenal tiga elastisitas permintaan yaitu elastisitas harga, elastisitas silang dan elastisitas pendapatan (Mubyarto, 1991).

Elastisitas harga terhadap permintaan diartikan sebagai keinginan konsumen untuk mengetahui berapa yang dibeli bila harga barang tersebut berubah. Terdapat tiga besaran angka elastisitas yaitu bila > 1 maka permintaan barang dikatakan elastis, bila < 1 maka permintaan barang dikatakan tidak elastis dan bila $= 1$ maka permintaan barang dikatakan tetap (Mubyarto, 1989).

Lingkungan internal perusahaan mengandung faktor-faktor yang dapat menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah suatu sumber

daya, ketrampilan atau keunggulan komparatif suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan (Wheelen dan Hunger, 1992).

d. Formulasi Sasaran

Tahap formulasi tujuan dilakukan setelah unit bisnis menentukan misinya dan meneliti lingkungan eksternal dan internalnya. Sedikit sekali bisnis yang hanya memiliki satu sasaran, kebanyakan unit memiliki bauran sasaran termasuk laba, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, pembatasan resiko, inovasi, reputasi dan seterusnya. Unit bisnis menentukan sasarannya dan melakukan pengelolaan sesuai sasaran tersebut. Supaya sistem dapat bekerja, sasaran-sasaran unit bisnis harus hierarkis, kuantitatif, realistis dan konsisten. Unit bisnis harus berusaha menata secara hierarkis dari yang paling penting sampai yang kurang penting (Kotler, 1995).

e. Formulasi Strategi

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir, tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi ialah rencana yang **disatukan** : strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu **menyeluruh** : strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu **terpadu** : semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian (Jauch dan Glueck, 1998).

Setiap bisnis harus menetapkan strategi untuk mencapai tujuannya. Strategi menunjukkan bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan unit bisnis. Perusahaan yang melakukan strategi yang sama pada pasar atau segmen pasar yang sama membentuk kelompok strategis. Perusahaan yang melaksanakan strategi yang paling baik akan memperoleh laba paling besar (Kotler, 1995). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat).

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman yang dihadapinya serta dari strategi yang terbaik diantaranya. Analisis SWOT dilaksanakan berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Apabila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk merancang suatu strategi yang berhasil (Tunggal, 1994).

Wheelen dan Hunger (1992), memberikan cara untuk merumuskan strategi perusahaan dengan matriks SWOT. Dalam matriks ini peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya sehingga menghasilkan empat set alternatif strategi. Langkah-langkah yang ditempuh sebagai berikut :

1. Pada kotak **opportunity**, dibuat daftar peluang yang berasal dari lingkungan eksternal.
2. Pada kotak **threat**, dibuat daftar ancaman yang dihadapi perusahaan.
3. Pada kotak **strength**, dibuat daftar kekuatan perusahaan untuk saat ini dan akan datang.
4. Pada kotak **weakness**, dibuat daftar kelemahan yang dimiliki perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

PT. FMI merupakan suatu perusahaan perkebunan yang luas areal perkebunannya relatif kecil tetapi dikelola secara intensif. PT. FMI berpotensi untuk berkembang karena berbagai keuntungan yang dimiliki antara lain suhu dan curah hujan serta keadaan tanah yang sesuai, memiliki varietas mangga unggulan, mempunyai konsumen dengan loyalitas yang tinggi serta ditunjang oleh keberadaan petani-petani mangga sebagai binaan PT. FMI.

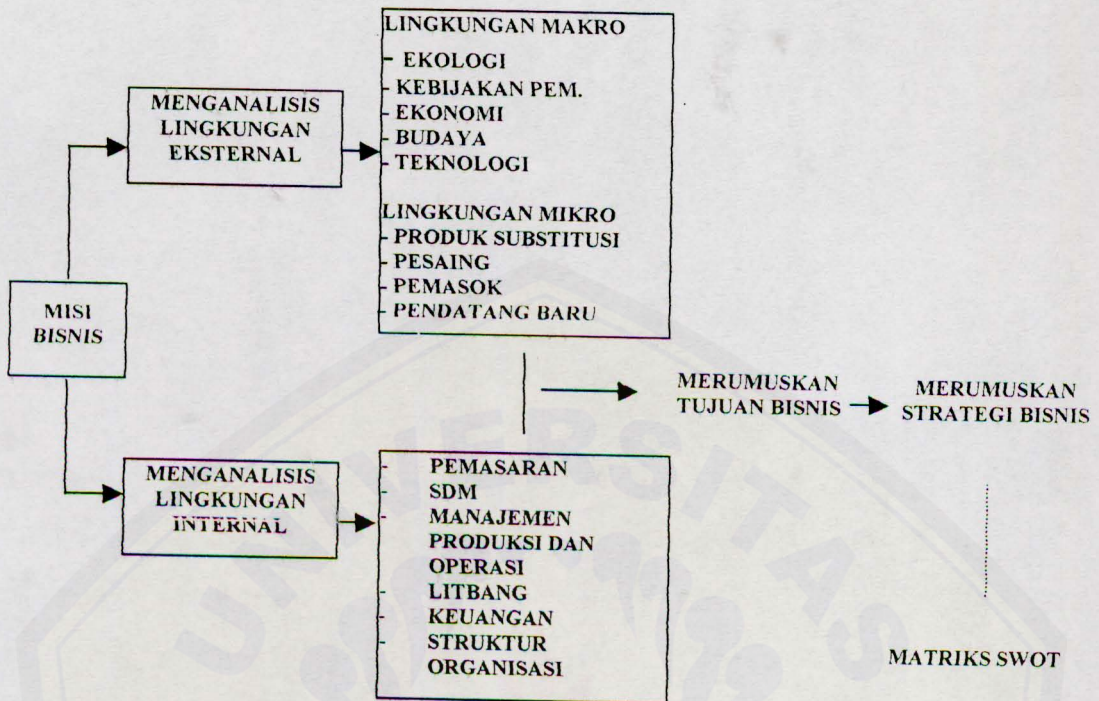
Dari berbagai potensi yang ada maka mendorong PT. FMI untuk menjadi salah satu perusahaan perkebunan mempunyai kekuatan (kompetensi) dan mempunyai peluang yang cukup prospektif.

Setiap perusahaan dalam kegiatannya selalu bertujuan memaksimalkan keuntungan dan menjaga kelangsungan hidupnya. Selain itu perusahaan harus mampu menyeimbangkan tujuan tersebut dengan usaha pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen atau pasar. Untuk mencapai tujuan ini, setiap perusahaan dapat menggunakan strategi yang berbeda sesuai dengan jenis dan karakteristik produk yang dihasilkan serta keragaan dan kemampuan manajemen perusahaan.

Jauch dan Glueck (1998), mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Strategi bisnis merupakan serangkaian tujuan dan sasaran, kebijaksanaan serta aturan yang memberikan arah pada usaha-usaha / bisnis perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Dalam strategi bisnis diperlukan serangkaian pedoman dan kebijaksanaan yang digunakan untuk menyelaraskan seluruh kegiatan perusahaan dan peluang pasar yang ada dengan mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Analisis lingkungan perusahaan dilakukan dengan menggunakan konsep manajemen strategis. Dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Hasil identifikasi tersebut dapat digunakan untuk analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis SWOT dapat disusun alternatif strategi bisnis. Kerangka pemikiran ini secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka pemikiran penelitian

2.3 Hipotesa

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Lingkungan eksternal Unit produksi bibit dan buah PT. FMI cenderung memberikan peluang bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dari lingkungan internalnya menunjukkan bahwa PT. FMI dapat menjaga loyalitas konsumen.
2. Posisi perusahaan jika ditinjau berdasar analisa SWOT, dari sisi eksternal berada pada posisi Ideal. Sedangkan dari sisi internalnya berada pada posisi persaingan mendukung, aman (Favourable).
3. Mampu atau dapat menciptakan pola kerjasama inti plasma dan berusaha menciptakan produk baru yang sesuai dengan perkembangan selera konsumen sebagai upaya untuk meningkatkan pangsa pasar.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan daerah penelitian didasarkan pada metode sampling yang disengaja (Purposive method). Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT. Fajar Mekar Indah (PT. FMI) yang merupakan unit produksi kebun dan bibit yang berlokasi di Pasuruan Jawa Timur. Pemilihan PT. FMI sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa PT. FMI merupakan perusahaan perkebunan mangga yang berpotensi cukup besar untuk dikembangkan.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan metode diskriptif dan metode analitik. Metode diskriptif bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan karakter perusahaan serta hubungan yang ada untuk mendapatkan kebenaran (Nazir, 1988). Metode analitik digunakan untuk menganalisis faktor penyebab terjadinya fenomena pada PT. FMI.

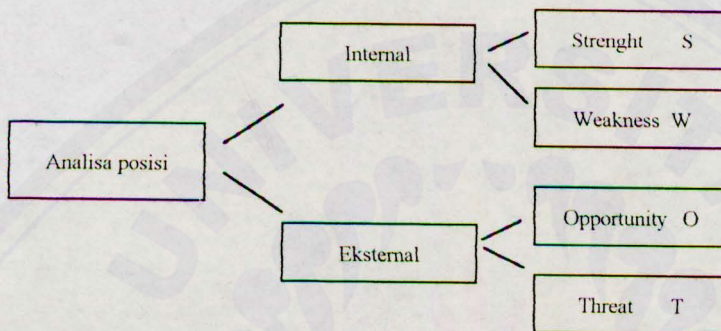
3.3 Metode Pengambilan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, dikumpulkan dan diperoleh langsung dari laporan manajemen perusahaan serta keterangan lisan dari staf perusahaan.
2. Data sekunder, diperoleh dari tulisan-tulisan yang berhubungan dengan masalah yang dipelajari dari beberapa instansi terkait, seperti BPS, Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura, serta instansi terkait lainnya.

3.4 Metode Analisa Data

Pendekatan yang digunakan dalam analisis ini adalah proses manajemen strategis unit bisnis dengan menggunakan analisa SWOT. Untuk pengujian semua hipotesis digunakan analisa SWOT. Pengukuran analisa SWOT dilakukan atas dasar bagan skema berpikir seperti pada gambar 5 berikut :



Gambar 5. Skema berpikir analisa SWOT (Peter Druker , 1992)

Supriyono dan Akuntan (1990), menyatakan bahwa analisa SWOT (analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) merupakan suatu metode untuk mengetahui faktor yang berpengaruh pada suatu usaha. Analisa SWOT menyajikan gambaran dalam bentuk posisi SAP maupun ETOP dari perusahaan yang dianalisis. Menurut Rangkuti (1997), penentuan nilai bobot dalam analisa SWOT baik ETOP maupun SAP didasarkan pada skala nominal yakni :

0 = sangat lemah

1 = sangat kuat

1. Teknik Matrik Analisa ETOP

Pendekatan analisis ini berdasarkan dua variabel utama yaitu :

- a. **Peluang lingkungan**, yang dijabarkan dalam bentuk **EOE (Environmental Opportunity Elements)**.
- b. **Ancaman lingkungan**, yang dijabarkan dalam bentuk **ETE (Environmental Threat Elements)**.

Untuk mengetahui posisi PT. FMI jika ditinjau dari sisi eksternalnya, tampak seperti pada gambar 6 berikut :

(Tinggi) Oij

IDEAL	SPEKULATIF
DEWASA	GAWAT

(Rendah) 0

Tij (Tinggi)

Gambar 6. Matrik ETOP

Keterangan :

1. Usaha Ideal : Perusahaan disamping memiliki peluang yang prospektif, juga cukup kuat / memiliki kompetensi.
2. Usaha Spekulatif : Suatu daerah yang memiliki peluang yang prospektif namun tidak cukup kuat / memiliki kompetensi untuk mengerjakannya.
3. Usaha Dewasa : Suatu daerah dimana cukup kuat memiliki kompetensi untuk mengerjakan, namun peluang sangat mengancam.
4. Usaha Gawat : Suatu daerah yang peluangnya tidak ada / tidak jelas serta tidak memiliki kompetensi untuk mengerjakannya.

Tabel 1. Nilai skala pada ETOP (ETE dan EOE)

SKALA	ETE	EOE
1	sangat tidak terancam	sangat kurang berpeluang
2	tidak terancam	kurang berpeluang
3	kurang terancam	berpeluang
4	terancam	lebih berpeluang
5	sangat terancam	sangat berpeluang

Sumber : Druker, 1992

Tabel 2. Key Result Area (KRA) SWOT

ITEM	S(+)	W(-)	O(+)	T(-)	NOMER PEMECAHAN MASALAH
------	------	------	------	------	-------------------------

Sumber : Druker, 1992

Tabel 3. Analisa SWOT – ETOP

No	ITEM	SUB ITEM	T/O	+/-	BT	SKL	NILAI BT X SKL	PERMASALAHAN	NOMOR PEMECAHAN MASALAH
----	------	----------	-----	-----	----	-----	----------------	--------------	-------------------------

Sumber : Druker, 1992

Nilai bobot : 0 = Pengaruh sangat lemah

1 = Pengaruh sangat kuat

2. Teknik Matrik Analisa SAP

Tabel 4. Nilai Skala pada SAP

SKALA	SAP
-2	Sangat kurang unggul
-1	Kurang unggul
0	Unggul
1	Sangat unggul
2	Sangat kuat / Strategi

Sumber : Druker, 1992

Tabel 5. Analisis Posisi Persaingan Strategis

No	ITEM	SUB ITEM	S/W	+/-	BT	SKL	NILAI BT x SKL	MASALAH	NOMOR PEMECAHAN MASALAH
----	------	----------	-----	-----	----	-----	----------------	---------	-------------------------

Sumber : Druker, 1992

Nilai bobot : 0 = Pengaruh sangat lemah

1 = Pengaruh sangat kuat

Daya tarik industri : -2 s/d -10 : lemah
-9 s/d -1 : bertahan
0 : menguntungkan
1 s/d 9 : kuat
10 s/d 20 : dominan

Pada analisa SAP ini terdapat 5 macam persaingan yaitu :

1. Posisi persaingan unggul (dominan) : Ditandai oleh kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing sangat kuat dan kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategi cukup luas.
2. Posisi persaingan kuat (stronght) : Perusahaan bertindak cukup bebas tanpa membahayakan posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.
3. Posisi persaingan mendukung, aman (Favourable) : perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.
4. Posisi persaingan bertahan (Tenable) : Perusahaan ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai kelangsungan usaha, kemampuan laba hanya pada tingkat marginal, ada peluang untuk memperbaiki tetapi di bawah rata-rata.
5. Posisi persaingan lemah (Weak) : ditandai oleh hasil dan performance saat ini kurang memuaskan tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi.

Dalam analisa ini, untuk mengetahui proyeksi perkembangan permintaan dan produksi digunakan analisa trend linier dengan metode jumlah kuadrat terkecil (Least Square Method), dengan formulasi sebagai berikut (Supranto, 1998) :

$$Y = a + bX$$

Keterangan : Y = Produksi / permintaan

a = Intersep, b = Paramete, X= Waktu

Perumusan strategi bisnis dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT. Menurut Wheelen dan Hunger (1992), dalam matriks SWOT ini peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, sehingga menghasilkan empat set alternatif strategi. Hal dapat dilihat pada gambar 7.

Faktor Internal	Strength(S)	Weakness (W)
Faktor Eksternal	Daftar kekuatan internal	Daftar kelemahan internal
Opportunity (O) Daftar peluang eksternal	Strategi SO 1	Strategi WO 2
Threats (T) Daftar ancaman eksternal	Strategi ST 3	Strategi WT 4

Gambar 7. Matriks SWOT (Wheelen dan Hunger, 1992)

Gambar 7 tercantum strategi-strategi yang bisa dilaksanakan perusahaan. Strategi tersebut dibuat berdasarkan kombinasi dari empat perangkat faktor-faktor yang bersifat strategis, yaitu : strategi yang dihasilkan dari kombinasi S-O (Strenght- Opportunity), S-T (Strenght- Threat), W-O (Weakness- Opportunity) dan W-T (Weakness- Threat).

1. Strategi 1 : **strategi SO**, menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada.
2. Strategi 2 : **strategi WO**, Menggunakan keuntungan dari peluang dengan mengatasi kelemahan.
3. Strategi 3 : **strategi ST**, menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
4. Strategi 4 : **strategi WT**, meminimasi kelemahan serta menghindari ancaman.

3.5 Batasan Pengertian

1. Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
2. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.
3. ETOP menggambarkan dukungan maupun ancaman eksternal yang dapat muncul pada setiap kali perusahaan mengeluarkan kebijakan-kebijakan bisnisnya.
4. Bobot adalah nilai yang diberikan kepada setiap kriteria yang diteliti dengan skor 0 dan 1.
5. Skala adalah nilai pengaruh yang diberikan pada kriteria / item yang diteliti.
6. SAP menggambarkan posisi strategis manajemen dalam suatu kerangka komparasi kompetitif.
7. Matriks ETE merupakan gambaran dari faktor eksternal manajemen perusahaan yang meliputi elemen ancaman.
8. Matriks EOE merupakan gambaran dari faktor eksternal manajemen perusahaan yang meliputi elemen peluang.

IV. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN

4.1 Lokasi Penelitian

Kebun mangga PT. Fajar Mekar Indah (PT. FMI) terletak disebelah Timur kota Pasuruan, tepatnya di Desa Jarangan, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Batas-batas wilayahnya sebagai berikut :

- sebelah Timur berbatasan dengan Desa Kedungbaku
- sebelah Barat berbatasan dengan Desa Blandongan
- sebelah Utara berbatasan dengan Desa Jarangan
- sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Rambirejo

Lokasi kebun mangga PT. FMI di Desa Jarangan. Desa Jarangan termasuk daerah pantai dan dataran rendah dengan ketinggian 0 sampai 5 m dpl. Dengan luas wilayah sekitar 450.080 hektar, sebagian besar digunakan untuk areal pertambakan yaitu seluas 220.482 ha, sedangkan yang diusahakan untuk kegiatan produksi pertanian hanya 139 ha (**Sumber** : Monografi Desa Jarangan).

Di Desa Jarangan bermuara sebuah sungai yaitu Sungai Rejoso, yang merupakan sumber pengairan bagi kebun mangga PT. FMI. Curah hujan rata-rata tahunan selama 10 tahun (1989-1998) tercatat 1776,5 mm. Curah hujan rata-rata bulanan terendah terjadi pada Bulan Agustus (3,8 mm) dan curah hujan rata-rata bulanan tertinggi terjadi pada Bulan Januari (352.6 mm). Menurut klasifikasi Schmidt dan Ferguson daerah penelitian termasuk dalam tipe iklim dengan agroklimat agak kering atau tipe E, sehingga rata-rata terdapat 5 bulan basah dan 7 bulan kering.

Ditinjau dari kondisi fisik alami dan sosial budaya, Desa Jarangan mempunyai keadaan geografis yang sangat menguntungkan karena keadaan iklim dan letaknya yang memungkinkan tercapainya hubungan dengan daerah-daerah lainnya. Desa penelitian tersebut juga merupakan tempat persimpangan Surabaya-Banyuwangi, Surabaya-Malang, dan Malang-Banyuwangi, sehingga dapat memberikan kedudukan dan peranan yang strategis.

4.2 Sejarah Singkat Kebun Buah PT. Fajar Mekar Indah

Kebun PT.FMI didirikan pada tahun 1977, di Desa Jarangan, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Mula-mula kebun diusahakan dengan tujuan untuk menghasilkan bibit mangga berkualitas. Hal itu dilandasi pemikiran Gubernur Jawa Timur pada saat itu Yaitu Bapak M. Noer, untuk melestarikan pohon induk di kebun rakyat yang telah berumur cukup tua dan lokasi Pasuruan yang merupakan sentral produksi mangga Gadung. Pemerintah atau Dinas Pertanian Dati I Jawa Timur tidak mempunyai dana untuk membiayai, sehingga dicari penyandang dana, dengan menghubungi Direktur Bank Indonesia, Rahmat Saleh. Kemudian pada Bulan Oktober 1977, kebun bibit ini berdiri dengan nama Pilot Project Kebun Bibit dan Buah-buahan Bank Indonesia dengan pemimpin kebun pertama R. Sunardi. Pada awal berdiri orientasi lebih bersifat sosial dan konservasi, untuk memberdayakan lahan-lahan penduduk terutama di Jawa Timur dengan Pasuruan sebagai pusat pengembangan.

Pimpinan kebun kemudian digantikan oleh Ir. Semeru Ashari, dimana segi kepemilikan tetap dipegang oleh Bank Indonesia. Pengelolaan dan pengawasan diserahkan pada cabang perusahaan PT. FMI di Surabaya yang dipimpin oleh Dodi Satriya serta dengan pimpinan pusat dipegang oleh R. Soenarto.

Latar belakang diserahkannya pengelolaan kepada PT. FMI karena PT. FMI merupakan perusahaan milik Bank Indonesia dan dipandang sebagai perusahaan yang mempunyai manajemen pengelolaan yang cukup baik.

Target kebun pada 1985, adalah menghasilkan buah mangga berkualitas yang kemudian diberi merk "**Frigga**", dengan skala kecil tapi menggunakan pola intensif. Kebun bibit dan buah-buahan ini berdiri diatas lahan 15 hektar. Lahan diolah dari bekas tanah sawah dengan petak-petak yang disesuaikan dengan kondisi tanah agar teratur dan indah, kemudian ditentukan vak-vak dengan luasan bervariasi.

Pada saat itu berdiri dengan orientasi komersial, apa yang diproduksi harus sepadan dengan input yang diberikan. Kemudian kepemimpinan digantikan oleh Edi Sumular, sehingga dapat dikatakan bahwa pada tahun 1985, kebun sudah

mampu mandiri dan diharuskan untuk dapat memberikan keuntungan. Pada tahun 1992, kepemimpinan digantikan oleh Ir. Bambang Satriyono. Dan kemudian digantikan lagi oleh Hutomo BA sampai sekarang.

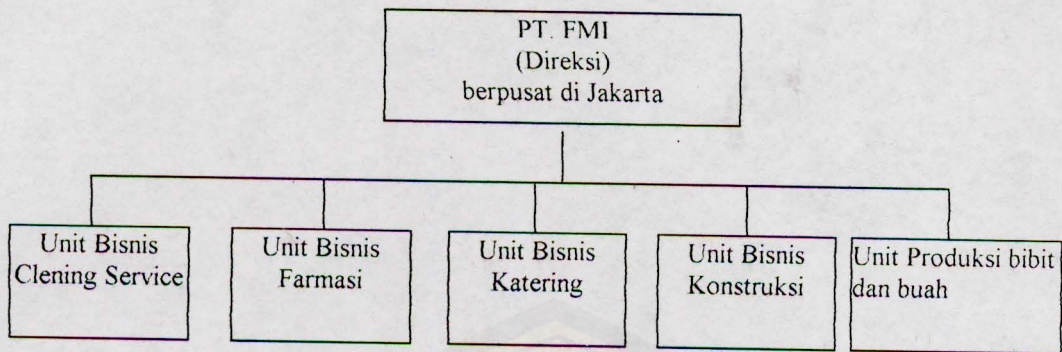
Jumlah tenaga kerja di unit produksi PT. FMI Pasuruan adalah 22 orang. Seksi administrasi keuangan dan personalia untuk sementara dirangkap oleh pimpinan kebun. Jumlah tenaga kerja dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Perincian Tenaga Kerja pada Unit Produksi PT. FMI, tahun 1999

No	POSISI	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)
1.	Pimpinan Kebun	1
2.	Seksi pembibitan	1
3.	Tenaga harian pemeliharaan bibit	3
4.	Seksi pohon induk produksi	1
5.	Tenaga harian pohon induk produksi	5
6.	Seksi mekanisasi	1
7.	Rumah tangga kebun	2
8.	Seksi penjualan	4
9.	Komandan satpam	1
10.	Satpam	2
11.	Penjaga malam	1
Jumlah		22

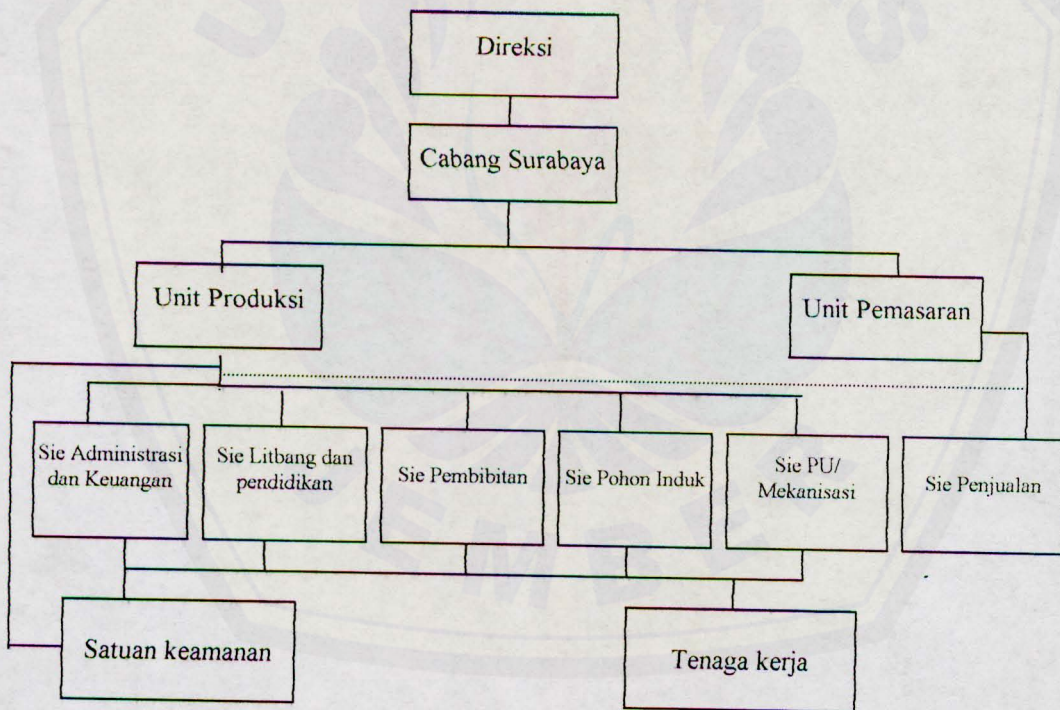
4.3 Struktur Organisasi

Alur manajemen dan penentuan kebijakan pada perusahaan korporasi PT. Fajar Mekar Indah dapat dilihat pada gambar 8. Pada gambar tersebut bahwa unit produksi bibit dan buah ini merupakan salah satu unit bisnis dari PT. FMI yang berpusat di Jakarta. PT. FMI sendiri mempunyai beberapa unit bisnis lain selain unit produksi bibit dan buah yaitu unit bisnis farmasi (apotik), unit bisnis katering, unit bisnis konstruksi, unit usaha cleaning service.



Gambar 8. Struktur Organisasi PT. FMI, 1999

Sedangkan struktur organisasi unit produksi bibit dan buah PT.FMI Pasuruan, adalah sebagai berikut:



Keterangan : — : Garis Komando
 : Garis Kerjasama

Gambar 9. Struktur Organisasi Unit Produksi Bibit dan Buah PT.FMI, 1999

4.4 Areal Tanam dan Produktivitas

Penanaman mangga di unit produksi PT. FMI Pasuruan, berdasarkan peta tanah P3GI Pasuruan, ditanam di tanah jenis Gromosol asosiasi aluvial dengan warna hitam, keabu-abuan, pH tanah berkisar antara 5,5 – 6,0 sehingga merupakan tanah masam dengan solum tanah 1 – 3 meter, dengan permukaan tanah datar dan tidak berbatu. Areal tanam di kebun PT. FMI mempunyai kedalaman air tanah yang berbeda-beda antara musim kemarau dan musim penghujan, yaitu 3 meter pada musim kemarau dan 50 cm pada musim penghujan. Jenis tanah alluvial kelabu di Desa Jarangan dominan dengan tanah liat yang sangat berat. Tanah dengan jenis yang demikian ini tidak disukai oleh jenis tanaman buah-buahan karena kandungan udara untuk pernapasan akar tanaman relatif sedikit. Prosentase udara pada tanah alluvial kelabu ini sekitar 0,002%. Untuk memperbaiki kondisi tersebut harus dengan penambahan pupuk kandang dan pasir.

Kebutuhan air dipenuhi dari irigasi setengah teknis yang berasal dari Sungai Rejoso dan juga air hujan. Sedangkan areal pertanaman berstatus hak milik bersertifikat Bank Indonesia dengan luas 15 hektar atau 151.617 m². Areal seluas 15 Hektar (efektifnya 10 ha) ini telah memenuhi kelayakan minimum perkebunan mangga. Kelayakan minimum perkebunan mangga dengan jarak tanam 6 x 6 m adalah 0,17 ha (Suciati, 1996). Perincian penggunaan tanah seperti terlihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perincian Penggunaan Tanah di Unit Produksi PT. FMI, 1999

No.	Penggunaan	Luas (m ²)
1.	Jalan kebun	12623
2.	Saluran air	5660
3.	Bedengan	3764
4.	Emplesmen	10582
5.	Taman	154
6.	Kolam	191
7.	Lapangan Olah Raga	131
8.	Areal pembibitan total	20387
9.	Areal induk mangga	98125

Areal penanaman untuk tanaman produksi dengan jarak tanam 6 x 6 m dibagi menjadi petak-petak atau vak-vak untuk memudahkan pengawasan dan perawatan. Umur tanaman mangga pada tiap vak adalah berbeda-beda, karena ada beberapa pohon yang mengalami peremajaan. Umur tanaman mangga yang paling tua adalah 23 tahun. pada tabel 8 disajikan areal penanaman mangga untuk tiap vaknya.

Tabel 8. Areal Penanaman Unit Produksi PT. FMI, 1999

No.	Vak	Penggunaan	Luas (ha)
1.	Vak IB1	Pembibitan	2.0387
2.	Vak IB2	Penanaman Induk Produksi	0.734
3.	Vak IB3	Penanaman Induk Produksi	0.531
4.	Vak IB4	Penanaman Induk Produksi	0.513
5.	Vak IB5	Penanaman Induk Produksi	0.125
6.	Vak IB6	Penanaman Induk Produksi	0.325
7.	Vak IB7	Penanaman Induk Produksi	0.205
8.	Vak II	Penanaman Induk Produksi	1.755
9.	Vak III	Induk mangga	1.277
10.	Vak IV	Induk mangga	1.1115
11.	Vak V	Induk mangga	1.15
12.	Vak VI	Induk mangga	0.893
13.	Vak VII	Induk mangga, BPMT (Blok Pondasi Mata Tempel) Arumanis 143	1.193

Varietas mangga yang ditanam di Unit Produksi PT. FMI adalah bervariasi. Untuk setiap hektarnya kurang lebih terdapat 289 pohon dengan jarak tanam 6 x 6 meter. Selain memproduksi buah, PT. FMI juga menyediakan bibit mangga segala jenis. Dengan jenis mangga yang bervariasi tersebut konsumen dapat memilih jenis mangga yang diinginkan. Perincian varietas mangga yang ada di Unit Produksi PT. FMI disajikan pada tabel 9.

Tabel 9. Varietas Mangga di Unit Produksi PT.FMI, Tahun 1999

No.	Varietas Mangga	Jumlah (Pohon)
1.	Gadung klon 21	2.072
2.	Golek klon 35	153
3.	Lalijiwo 61	409
4.	Manalagi klon 69	89
5.	Madu anggur klon 141	42
6.	Manalagi klon 83	53
7.	Arum manis 1	66
8.	Madu anggur 1	61
Jumlah Total		2945

Dari 2945 pohon, yang menghasilkan (untuk produksi buah dan bibit) sejumlah 2061 pohon. Mangga gadung klon 21 sengaja dipilih sebagai komoditas utama yang dikembangkan karena memiliki potensi produksi dan nilai ekonomis yang paling tinggi. Produksi buahnya mempunyai daya serap yang tinggi di pasar dalam negeri maupun ekspor. Selain itu mangga gadung merupakan mangga dengan bentuk, aroma dan warna yang khas buah tropis.

Bentuk Tanaman mangga di unit produksi PT. FMI umumnya dengan cara grafting atau sambungan. Tanaman mangga dari bibit sambungan lebih mudah beradaptasi dan mempunyai tingkat kematian yang rendah dan rata-rata memiliki umur ekonomis untuk berproduksi lebih dari 10 tahun dibanding bibit dengan cara tempelan. Selain itu tanaman dapat berproduksi setelah 4 tahun tanam di lahan.

Produktivitas mangga yang dihasilkan dalam usahatani dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain : keadaan agroklimat, lingkungan fisik, bibit yang ditanam, teknologi budidaya yang diterapkan serta tingkat penggunaan input. Diantara faktor-faktor tersebut, semua dapat dimanipulasi kecuali faktor agroklimat.

Produksi rata-rata kebun buah Frigga adalah 20 kg per pohon atau 50 sampai 100 buah per pohon untuk tanaman berumur diatas 10 tahun. Produksi relatif stabil setelah tanaman berumur 10 tahun keatas dan rata-rata menghasilkan 100 sampai 150 buah per pohon (Suciati, 1966). Kapasitas produksi buah mangga

PT. FMI berasal dari lahan sendiri,. Walaupun PT. FMI mempunyai peluang untuk membeli mangga hasil produksi petani binaan tetapi belum sepenuhnya dimanfaatkan karena hasil produksi petani tersebut kurang memenuhi kriteria grading dari PT. FMI.

Produktivitas ini termasuk sangat rendah. Untuk pohon mangga dengan umur yang sama dapat dipacu produktivitasnya sampai dengan 124,5 kg per pohon per tahun (Ditjen Pertanian Tanaman Pangan, 1994). Produktivitas yang rendah ini disebabkan karena disamping untuk produksi buah juga untuk produksi bibit (entres). Tinggi pohon dipertahankan tetap 4 sampai 5 meter untuk memudahkan perawatan dan pemanenan. Jumlah produksi sebenarnya bisa lebih dari proyeksi yang dibuat, tetapi kelebihan itu diperhitungkan sebagai keuntungan tambahan.

4.5 Pemasaran

Pemasaran merupakan langkah penutup dalam kegiatan berproduksi. Jerih paya yang dilakukan selama produksi buah tergantung pada keberhasilan pemasarannya. Oleh karena itu pengusaha buah perlu mengetahui kemana harus melempar dagangannya serta jalur-jalur yang harus dilalui. Ada beberapa hal yang harus dipelajari pengusaha sebelum memasuki pasar, antara lain : sasaran pemasaran, persaingan dan strategi pemasaran.

Sampai saat ini pola produksi dan distribusi buah umumnya sangat dipengaruhi oleh musim. Pada saat musim panen raya, biasanya jumlah buah di pasaran jauh lebih besar dibandingkan dengan permintaan. Sistem pemasaran dalam negeri umumnya belum efisien. Hal ini dapat dilihat pada harga penjualan di tingkat petani sangat rendah jika dibandingkan dengan harga di tingkat konsumen. Perbedaan harga yang tinggi tersebut diakibatkan oleh tingginya ongkos angkut, kualitas, rusak dan susut dengan prosentese yang besar, penyimpanan dan lain sebagainya.

Umumnya dalam perdagangan buah mangga terdapat 3 jalur yang harus dilalui sebelum mangga sampai ke konsumen. Jalur tersebut yaitu pedagang

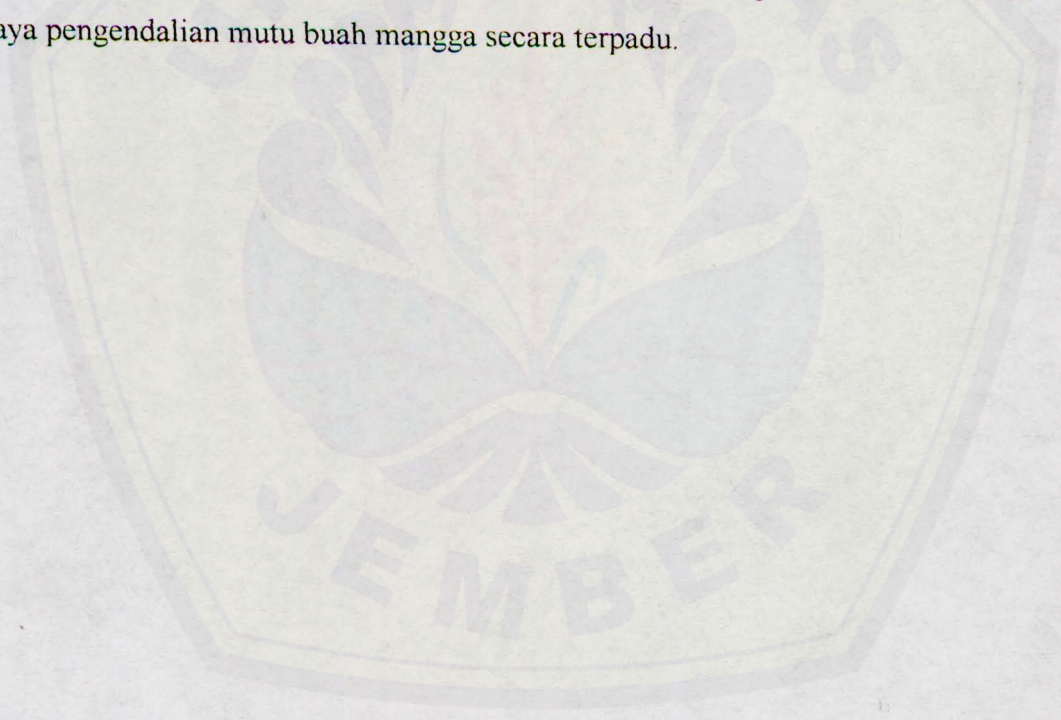
pengumpul di sentra produksi, pedagang pengumpul kecil, pedagang pengecer atau swalayan. PT. FMI berperan juga sebagai pembeli mangga milik petani binaan (kurang lebih berkisar 5% dari produksi FMI). Panjangnya rantai pemasaran menyebabkan harga mangga di tingkat konsumen melonjak 300 % sampai 350 % dihitung dari harga di tingkat petani. Bagi petani, hal tersebut tidak menjadi masalah, namun jika pendapatan rendah akan mempengaruhi keintensifan pengelolaan. Di unit produksi buah mangga PT. FMI, pendistribusian buah masih bersifat pasif. Pembeli atau konsumen datang ke kebun atau bisa juga pesan lewat telepon dengan menyebutkan tingkat kematangan buah yang dikehendaki. Unit produksi PT. FMI di Pasuruan sengaja memproduksi mangga khusus souvenir. Mangga souvenir dipetik ketika masak di pohon. Konsumen bisa datang ke kebun jika ingin memetik sendiri untuk memilih buah yang sesuai dengan selera. Mangga akan dikonsumsi 1 sampai 3 hari kemudian dipetik pada tingkat kematangan 90 % sampai 92 %. Bila akan dikirim ke tempat yang jauh dan akan dikonsumsi sekitar 7 hari kemudian, mangga dipetik pada tingkat kematangan 80 % sampai 85 %. Pada buah mangga yang normal, sudah dapat dipanen kurang lebih 90 hari setelah pembungkusan mangga sepanjang 10 cm.

Walaupun sistem pemasaran atau distribusi mangga bersifat pasif di unit produksi Pasuruan, tetapi di kantor cabang PT. FMI, Surabaya, pemasarannya bersifat aktif. Sampai saat ini konsumen mangga Frigga biasanya memesan lewat kantor cabang.

Perlakuan grading terhadap mangga produksi PT. FMI tergantung pada permintaan konsumen. Konsumen mangga Frigga masih terbatas pada kalangan tertentu, karena produksinya juga masih terbatas dan orientasinya meskipun sudah komersial, tapi dikhususkan untuk buah souvenir. Jadi pendistribusiannya tidak melalui jalur pemasaran yang dilalui petani. Jalur distribusi dari unit produksi Pasuruan langsung atau melalui kantor pemasaran di Surabaya langsung ke konsumen. Konsumen umumnya berasal dari instansi-instansi di wilayah

Pasuruan, Surabaya dan terkadang di Jakarta, juga beberapa supermarket di Surabaya.

Dalam penentuan harga, mangga Frigga mempunyai standar harga tersendiri. Pada saat penelitian ini dilakukan untuk mangga gadung perkilogramnya berkisar antara Rp. 6.000,00 sampai Rp. 7.500,00. Harga tersebut relatif stabil. Jenis lainnya seperti golek, madu anggur, lalijiwo seharga Rp. 4.000,00 sampai Rp.5.000,00 perkilogramnya. Harga tersebut relatif lebih mahal dibandingkan di pasar tradisional. Di pasar tradisional, untuk jenis gadung harganya berkisar Rp. 2.500,00 sampai Rp. 3.000,00 ketika panen raya dan Rp. 4.000,00 sampai Rp. 5.000,00 ketika awal musim. Namun harga yang dibayar sepadan dengan kualitas buah yang diterima, karena di unit produksi PT.FMI ada upaya pengendalian mutu buah mangga secara terpadu.



V. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Peninjauan PT. FMI diawali dengan analisis lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi dampak setiap faktor dalam lingkungan tersebut terhadap kegiatan operasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh positif (memberi peluang), negatif (menjadi ancaman).

Analisis lingkungan eksternal PT. FMI disajikan secara diskriptif. Dalam diskripsi ini dicantumkan lambang **(O)** untuk menunjukkan faktor-faktor yang memberi peluang bagi kegiatan operasi PT. FMI dan **(T)** apabila faktor-faktor tersebut menimbulkan ancaman. Hasil analisis ini kemudian disajikan secara ringkas dalam tabel 15.

Berdasarkan hubungannya dengan kegiatan operasi perusahaan, lingkungan eksternal suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi lingkungan makro dan mikro.

5.1.1 Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada di luar jangkauan perusahaan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari faktor ekonomi, politik, ekologi, teknologi dan sosial budaya.

a. Pertimbangan Ekonomi

Mangga merupakan buah musiman yang sangat digemari di Indonesia. Selain itu mangga juga digemari oleh masyarakat di banyak negara. Hal ini dapat digambarkan dari nilai dan volume ekspor buah mangga sampai dengan tahun 1998 yang semakin meningkat menjadi 465.955 kw dengan nilai 566.970 US \$ dari volume ekspor 4.066 kw dengan nilai 413.763 US \$ pada 1996. **(O₁)**. Rata-rata permintaan buah mangga dari tahun ke tahun pun semakin meningkat, khususnya di Jawa Timur. Sampai tahun 1998 permintaan buah mangga sebesar

480.455 ton dari 170.473 ton pada 1987. Permintaan ini diproyeksikan menjadi sebesar 475905.8 ton pada tahun 2001 dan 552686.4 ton pada 2004. Fenomena lain dari potensi pasar dalam negeri ini adalah pertumbuhan penduduk dan semakin banyaknya konsumen yang harus dipenuhi kebutuhannya (Purnomo, 1994).

Data dari Bina Program Dirjen Tanaman Pangan berikut ini menunjang pernyataan di atas. Tabel 10 berikut menggambarkan perkiraan jumlah penduduk Indonesia sampai akhir Pelita X.

Tabel 10. Perkiraan Jumlah Penduduk Indonesia pada Setiap Akhir Pelita VI sampai Pelita X

PELITA	Jumlah Penduduk (Juta)
Akhir Pelita VI	209.3
Akhir Pelita VII	225.2
Akhir Pelita VIII	241.1
Akhir Pelita IX	258.2
Akhir Pelita X	276.4

Sedangkan pada tabel 11 berikut menggambarkan permintaan buah-buahan pada pasar dalam negeri.

Tabel 11. Permintaan Pasar Dalam Negeri (% per Tahun)

TAHUN	PERMINTAAN BUAH-BUAHAN (% per Tahun)
1995-2000	6.1
2000-2005	6.5
2005-2010	6.8
2010-2015	6.9

Rata-rata konsumsi buah mangga per kapita pertahun di Jawa Timur terus mengalami peningkatan. Tabel 12 menunjukkan bahwa pada tahun 1992 besarnya konsumsi 5,16 kg per tahun dan terus meningkat pada tahun-tahun berikutnya, hingga mencapai 13,89 kg pertahun pada 1998. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya pendapatan dan kesadaran gizi masyarakat (O₂).

Terlepas dari peningkatan pada konsumsi dan permintaan, adanya blok perdagangan yang marak terbentuk seperti AFTA (Asean Free Trade Area) serta adanya berbagai kesepakatan-kesepakatan internasional maupun regional seperti NAFTA (North America Free Trade Agreement), mendorong terbentuknya peran pasar yang semakin besar, dan persaingan juga semakin ketat sedangkan kemampuan kita terbatas (T_1).

Tabel 12. Rata-rata Konsumsi Mangga per Kapita per Tahun di Jawa Timur (Kg)

TAHUN	KONSUMSI (Kg per kapita per tahun)
1992	5.16
1993	17.06
1994	6.67
1995	10.56
1996	9.29
1997	10.14
1998	13.89

Sumber : BPS Jawa Timur

Keterbatasan ini diperparah oleh adanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Krisis ekonomi ini antara lain menyebabkan PT. FMI terpaksa mengurangi tenaga kerja dan staff. Sedangkan posisi staff yang ditinggalkan, digantikan sementara oleh pimpinan perkebunan. Hal ini berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (T_2).

b. Kebijakan Pemerintah

Krisis ekonomi serta situasi politik yang tidak menentu tersebut berdampak pada kehidupan masyarakat. Dan untuk mengatasi berbagai permasalahan, terutama masalah kesejahteraan masyarakat, pemerintah menggalakkan dan memantapkan program pemberdayaan potensi masyarakat secara maksimal. Pemantapan daerah (sentra) produksi buah-buahan merupakan salah satu bagian dari program tersebut (O_3). Dimana produk yang dihasilkan dari sentra produksi buah-buahan yang ada selama ini belum dapat dijamin

keseragaman mutunya. Program (usaha) pemerintah yang lain adalah pengembangan agribisnis dan agroindustri. Dimana program ini diharapkan dapat mendorong produktivitas sektor pertanian dan semakin mendorong pula terbukaluasnya pasar produk pertanian (**O₄**).

Disamping berbagai program yang ada, pemerintah juga berupaya untuk memantapkan program penunjang antara lain program penyempurnaan efisiensi aparatur pemerintah dan pengawasan pembangunan, program pembinaan statistik, program rehabilitasi lahan kritis dan program tata guna air. Program ini diharapkan dapat memberikan iklim yang kondusif bagi peningkatan produktivitas pertanian (**O₅**).

c. Pertimbangan Ekologi

Tanaman mangga mempunyai toleransi tumbuh yang tinggi, baik di dataran tinggi maupun rendah. Akan tetapi untuk mencapai pertumbuhan yang baik dan hasil yang maksimum, tanaman mangga harus ditanam di daerah yang cocok. Menurut Ditjen Pertanian Tanaman Pangan (1994), faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan mangga adalah :

Suhu dan Curah Hujan

Tanaman mangga dapat tumbuh dalam suatu kisaran suhu yang besar, tetapi buah yang bermutu baik dihasilkan pada suhu 26-33⁰C dan tidak ada angin kencang atau angin panas. Disamping itu, untuk mendapatkan produksi yang optimal, tanaman mangga membutuhkan penyinaran antara 50%-80% (Rukmana, 1997). Suhu di wilayah PT. FMI berkisar antara 26-33⁰C dengan musim kemarau yang jelas sehingga cukup sesuai bagi pertumbuhan mangga.

Curah hujan hanya diperlukan pada masa pertumbuhan vegetatif. Hal yang paling penting bagi tanaman ini adalah waktu jatuhnya hujan. Pada masa pembungaan dan pemasakan buah, tanaman mangga tidak memerlukan hujan. Hujan pada masa pembungaan akan mengganggu polinasi serta menimbulkan serangan jamur, hujan pada waktu pemasakan buah dapat merusak buah.

Di pulau Jawa, hasil mangga yang baik terdapat di daerah-daerah yang mempunyai musim kemarau yang jelas, yaitu daerah-daerah yang mempunyai periode bulan kering (curah hujan < 60 mm) lebih dari 3 bulan dan periode bulan basah (curah hujan > 100 mm) tidak lebih dari 7 bulan. Iklim Pasuruan mempunyai periode bulan basah 3-5 bulan dalam setahun. Kondisi suhu yang sesuai dan iklim yang lebih kering ini mendukung PT. FMI untuk menghasilkan buah mangga yang rasanya lebih manis, karena pengaruh curah hujan terhadap rasa buah terbanding terbalik (O_6).

Tanah dan ketinggian tempat

Tanaman mangga mempunyai daya penyesuaian tinggi terhadap berbagai jenis tanah. Termasuk jenis tanah sangat berat (Grumusol), tanaman mangga dapat tumbuh baik. Pertumbuhan dan produksi mangga yang optimal membutuhkan jenis tanah berpasir, lempung atau agak liat. Keadaan tanah yang ideal untuk tanaman mangga adalah subur, gembur dan banyak mengandung bahan organik, drainasenya baik dan pH optimum antara 5,5-6,0. Jenis tanah aluvial seperti di Probolinggo (Jawa Timur) mempunyai pengaruh baik terhadap kualitas buah. Air tanah yang ideal adalah tidak lebih dari 150 cm dari permukaan tanah (Rukmana, 1997).

Penanaman mangga di unit produksi PT. FMI berdasarkan peta tanah P3GI Pasuruan, ditanam di tanah jenis grumusol asosiasi aluvial dengan warna hitam, keabu-abuan, pH tanah berkisar 5,5-6,0 sehingga merupakan tanah masam dengan solum tanah 1-3 m. Dan kedalaman air tanah 3 m pada musim kemarau dan 50 cm pada musim penghujan. Tanaman mangga dapat tumbuh sampai pada ketinggian 1300 m dpl, tetapi pada ketinggian > 500 m dpl tanaman mangga tidak dapat menghasilkan buah yang berkualitas baik. PT. FMI berpotensi menghasilkan buah yang bermutu baik karena terletak pada ketinggian 5 m dpl (O_7).

d. Pertimbangan Teknologi

Teknologi Pembibitan

Teknologi pembibitan (perbanyak) mangga secara vegetatif menunjang tersedianya bibit mangga yang terjamin mutunya, yaitu bibit yang keaslian dan kepastian sifat unggulnya dapat diandalkan. Dengan perbanyak vegetatif, dapat dihasilkan bibit yang mempunyai sifat-sifat unggul yang sama dengan induknya dalam waktu yang lebih singkat daripada perbanyak secara generatif. Sampai saat ini PT. FMI menguasai teknologi pembibitan, sehingga untuk kebutuhan bibit tidak tergantung pada pemasok. Bahkan PT. FMI dapat memasok bibit pada perkebunan-perkebunan dan proyek-proyek pemerintah (**O₈**).

Teknologi Pengairan

Untuk meningkatkan produktivitas tanaman mangga, perlu penanganan pengairan yang baik karena pengairan merupakan faktor penting bagi pertumbuhan dan produksi tanaman mangga. Meskipun tanaman ini dapat tumbuh di daerah kering, tetapi tetap membutuhkan air tanah yang cukup untuk keperluan pertumbuhan, pembentukan bunga dan buah, serta perkembangan buah selanjutnya. Sistem pengairan pada PT. FMI masih terkesan sederhana dan tergantung pada alam. Padahal sistem pengairan yang lebih efisien (sprinkle irrigation) telah umum digunakan oleh petani-petani mangga khususnya di Thailand dan Filipina (**T₃**).

Teknologi Pengaturan Produksi

Perkembangan teknologi budidaya juga memungkinkan mangga dipanen diluar musimnya. Hal ini dapat dicapai dengan pemberian hormon sintetik. Hormon ini berupa zat penghambat pertumbuhan vegetatif yang dapat mengatur reproduksi tanaman, antara lain KN03, CEPA dan Pakobutrazol. Beberapa perkebunan mangga (khususnya di luar negeri) membagi tanaman mangga di perkebunannya menjadi beberapa kelompok perlakuan dan mengatur jadwal pemberian hormon sintetik pada tanaman-tanaman tersebut, sehingga tiap kelompok perlakuan mempunyai jadwal pengaplikasian hormon sintetik yang

berbeda. Dengan cara ini mangga di perkebunan ini dapat dipanen sepanjang tahun (T_4).

Tabel 13. Negara-negara penghasil mangga dan musim panennya

Negara	Bulan											
	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
India						*	*	*				
Pakistan						*	*	*				
Indonesia								*	*	*	*	*
Filipina	*	*	*	*	*	*						
Thailand	*	*	*	*	*	*						
Australia									*	*	*	*
U S A						*	*	*	*	*		
Mexico				*	*	*	*	*	*	*	*	*
Puertorico			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Brazil	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Venezuela	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Kenya	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Israel							*	*	*	*	*	*

Sumber : Trubus, No. 311, Oktober 1995.

Teknologi Pengolahan dan Pengemasan

Sebelum dipasarkan, mangga PT. FMI mengalami sortasi dan grading. Penampilan buah yang secara alami terlapis lilin masih tetap dipertahankan. Setelah itu mangga dikemas dalam kotak sesuai dengan jenis dan ukurannya. Semua proses ini dilakukan secara manual, berbeda dengan perkebunan-perkebunan mangga seperti di Thailand dan Australia. Perkembangan teknologi pengolahan dan pengemasan memungkinkan buah mangga dipasarkan dalam bentuk olahannya, yaitu juice (sari buah), manisan dan dodol. Pengolahan buah mangga ini disamping dapat memanfaatkan buah mangga yang off grade, juga

dapat memberi beragam pilihan kepada konsumen sehingga menghindari kemungkinan kejenuhan terhadap buah mangga (**O₉**).

Teknologi Transportasi dan Komunikasi

Teknologi pengolahan dan pengemasan yang didukung oleh teknologi transportasi dan komunikasi memungkinkan buah mangga dipasarkan dalam jarak jauh, baik dalam bentuk segar maupun olahannya. Dengan memanfaatkan teknologi ini, perkebunan mangga memperoleh peluang untuk memperluas jangkauan pasarnya (**O₁₀**).

e. Pertimbangan Sosial Budaya

Perubahan gaya hidup terjadi dalam masyarakat. Perubahan gaya hidup ini antara lain dipengaruhi oleh penambahan jumlah penduduk dan semakin tingginya tingkat pendidikan dalam masyarakat. Kedua hal ini menyebabkan intensitas hubungan yang semakin tinggi dan kompleks dalam masyarakat. Dengan kondisi hubungan yang semakin intensif, orang mulai mencari suatu cara yang lebih efisien untuk menjamin hubungan dengan relasinya. Salah satu cara adalah dengan mengirim paket buah-buahan (**O₁₁**).

Perubahan gaya hidup ini juga tercermin dari pergeseran pola konsumsi masyarakat, dimana prosentase makanan pokok pada menu mereka semakin berkurang. Pergeseran ini mengarah pada prosentase peningkatan konsumsi protein dan vitamin buah-buahan dan sayuran. Hal ini merupakan peluang yang cukup menjanjikan (**O₁₂**).

5.1.2 Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kegiatan perusahaan, yaitu faktor pendatang baru potensial, pesaing, produk substitusi, pemasok, pembeli (konsumen). Analisis lingkungan ini sering dikaitkan dengan analisis kekuatan-kekuatan yang berpengaruh dalam suatu usaha, yaitu ancaman masuknya pendatang baru

potensial, persaingan sesama perusahaan komoditi mangga, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok dan konsumen.

a. Pendetang Baru Potensial

Besarnya permintaan mangga dan kebijakan pemerintah mengembangkan komoditi mangga melalui pola inti plasma, membuka kesempatan bagi investor yang ingin terjun dalam agribisnis mangga. Tetapi untuk menjalankan fungsi sebagai inti, perlu investasi atau modal yang besar. Disamping itu sumber daya alam yang sesuai bagi pengembangan mangga semakin berkurang sehingga pendatang baru bagi bisnis ini masih terbatas (O_{13}).

Upaya pemerintah dalam meningkatkan pemanfaatan potensi ekonomi rakyat mendorong meningkatnya kesadaran masyarakat. Hal ini terlihat pada usaha pengelolaan tanaman mangga milik petani yang semakin intensif. Dan adanya penambahan luas tanam tanaman mangga yang semakin meningkat khususnya di daerah Jawa Timur. Hal ini merupakan potensi yang terbuka bagi perusahaan perkebunan untuk menyerap mangga produksi masyarakat (O_{14}).

Tabel 14. Luas Tambah Tanam, Jumlah Tanaman yang Menghasilkan dan Rata-rata Produksi Tanaman Mangga di Jawa Timur

Tahun	Luas tambah tanam (pohon)	Tanaman Yang menghasilkan (pohon)
1995	1732774	9170109
1996	1172015	9384268
1997	1049588	10938439
1998	1217163	8696269
1999	625640	12956173

Sumber : Diperta Dati I Jawa Timur, 2000

Peran serta pendatang baru dalam agribisnis mangga, mengancam potensi Indonesia di pasar internasional. Negara produsen mangga terbesar di dunia adalah India (62,2%). Indonesia menduduki tempat ketiga (4,6%) setelah Mexico (6,7%) (Trubus, 1997). Beberapa tahun terakhir, Thailand dan Australia mulai memasuki pasar dunia dengan mangga-mangganya yang berkualitas. Karena umumnya negara-negara tersebut telah mempunyai akses terhadap perkembangan teknologi sehingga berpotensi untuk mencapai akses pasar yang lebih luas. Sementara Indonesia dan India lebih terfokus dalam konsumsi dalam negeri (T_5).

b. Persaingan Sesama Pengusahaan Komoditi Mangga

PT. FMI bersaing dengan perkebunan mangga lokal dan perusahaan pemasar mangga. Secara ekologis wilayah Indonesia yang paling potensial untuk pengembangan komoditi mangga adalah Jawa Timur. Oleh karena itu perkebunan mangga di luar Jawa dapat diabaikan dalam persaingan ini. Perkebunan Jawa Timur yang menjadi pesaing utama PT. FMI adalah Kebun Grati Agung, Citra Harum Manis, Sata Harum, Galasari Gunung Swadaya, dan Tri Gatra Arjasa. Meskipun jumlah perkebunan mangga di Jawa Timur terbatas namun rivalitasnya semakin tinggi. Mereka bersaing dalam menciptakan loyalitas konsumen dengan cara memperbaiki mutu produk dan meningkatkan pelayanan penjualannya, karena dengan terciptanya loyalitas ini pemilik perkebunan tidak akan mendapatkan kesulitan dalam memasarkan mangganya. Sehingga dapat dikatakan bahwa persaingan yang terjadi cukup intensif (T_6). Persaingan ini belum lagi ditambah dengan kehadiran mangga impor.

Disamping kelima perkebunan di atas PT. FMI juga bersaing ketat dalam pemasaran dengan pemasar buah-buahan, antara lain Finna dan Upindo. Keunggulan pemasar buah-buahan adalah kegiatan pemasarannya yang kontinu karena dilakukan bersama komoditi lain. Akan tetapi di sisi lain mereka punya keterbatasan untuk memenuhi selera konsumen karena perusahaan pemasar ini tidak dapat mengendalikan proses budidayanya (T_7).

c. Produk Substitusi

Tujuan yang ingin dipenuhi oleh konsumen dengan mengkonsumsi mangga adalah untuk mendapatkan kesegaran alami, mencukupi kebutuhan akan gizi. Fungsi ini dapat dipenuhi oleh jenis buah-buahan lain dan sayur-sayuran, sehingga dapat dikatakan bahwa kedua jenis komoditi ini dapat digolongkan sebagai produk substitusi bagi buah mangga, akan tetapi bukan merupakan substitusi sempurna karena komoditi-komoditi tersebut mempunyai karakteristik tertentu yang berbeda, antara lain rasa, penampilan buah dan kemudahan memperolehnya. Buah mangga mempunyai karakteristik yang berbeda sehingga produk substitusi tidak menjadi ancaman yang berarti (**T₈**)

d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Bahan baku utama yang diperlukan oleh PT. FMI adalah bibit mangga. Pada awalnya PT. FMI bekerjasama dengan BBI (Balai Benih Induk) Pasuruan untuk pengadaan bibit, tetapi pada perkembangan selanjutnya PT. FMI sudah dapat memproduksi bibit sendiri. Pada saat ini PT. FMI dapat menjual bibit mangga dan bahkan sudah terkenal sebagai produsen bibit mangga yang berkualitas. Dengan produksi bibit sendiri maka biaya produksi dapat ditekan serta dapat melepaskan ketergantungan penyediaan bibit dari BBI (**O₁₅**).

PT. FMI juga memerlukan pupuk sebagai input produksi yang penting, baik pupuk organik maupun pupuk an-organik. Pemupukan dilakukan secara intensif, baik untuk pertumbuhan vegetatif maupun generatif. Untuk mendapatkan suplai pupuk, PT. FMI tidak tergantung pada satu pemasok tetapi bebas membeli pada beberapa pemasok (**O₁₆**).

Pemenuhan kebutuhan kotak kemasan tidak tergantung pada satu pemasok. Penghasil kotak kemasan banyak sekali dan kualitas kotak kemasan yang dihasilkan perusahaan yang ada tidak jauh berbeda. Sehingga PT. FMI bebas berpindah antar pemasok untuk mendapatkan kotak kemasan yang sesuai harga dan kualitasnya (**O₁₇**).

Kebutuhan tenaga kerja PT. FMI tidak begitu besar karena sifat pekerjaan yang fleksibel, bisa saling menggantikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Kebutuhan tenaga kerja untuk perkebunan PT. FMI sebagian besar berasal dari masyarakat sekitar. Hal ini tidak mempersulit PT. FMI dalam memperoleh tenaga kerja (**O₁₈**).

Kemungkinan perluasan wilayah usaha bagi PT. FMI tidak terlalu sulit. Hal ini berkaitan dengan peluang yang ditawarkan oleh pemerintah berkenaan dengan pembentukan inti plasma dan berkenaan dengan program pertumbuhan, pengembangan dan pemantapan kawasan sentra produksi buah-buahan. PT. FMI pada saat ini berperan sebagai pembina petani mangga di berbagai daerah antara lain di Gresik dan Pasuruan (Wonorejo, Rembang) (**O₁₉**).

e. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Sasaran pasar PT. FMI adalah dari golongan menengah ke atas yang lebih mengutamakan mutu produk dari pada harga. Saat ini PT. FMI baru dapat melayani konsumen dari Surabaya dan sekitarnya, karena masih terbatasnya jumlah produksi perkebunan ini. Dikalangan konsumen selama ini, mangga PT. FMI dikenal mempunyai mutu yang cukup baik dan cukup seragam, sehingga hal ini mendorong cukup tingginya loyalitas konsumen terhadap mangga PT. FMI (**O₂₀**).

Konsumen yang telah mendapatkan produk yang sesuai dengan selera mereka akan mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap produk tersebut. Tetapi buah mangga tergolong produk yang mudah diperoleh dan beragam pilihan varietasnya, sehingga memungkinkan konsumen untuk beralih ke mangga merek lain cukup besar (**T₉**). Hasil identifikasi ditabulasikan seperti disajikan dalam tabel 15.

Tabel 15. Analisis Lingkungan Eksternal PT. FMI

Faktor Eksternal (1)	Dampak (2)	Fenomena (6)
Ekonomi	O1	Mangga merupakan buah musiman yang semakin digemari
	O2	Rata-rata konsumsi mangga perkapita per tahun khususnya di Jawa Timur terus meningkat
	T1	Terbentuknya blok perdagangan dan kesepakatan-kesepakatan internasional mendorong persaingan makin ketat
	T2	Krisis ekonomi
Kebijakan Pemerintah	O3	Pemantapan program pemberdayaan potensi masyarakat
	O4	Pengembangan agribisnis dan agroindustri
	O5	Pemantapan program penunjang
Ekologi	O6	Suhu dan curah hujan Pasuruan sangat mendukung
	O7	Tanah dan ketinggian tempat sesuai bagi pertumbuhan mangga
	O8	Kemajuan teknologi pembibitan
Teknologi	T3	PT. FMI belum menerapkan sistem pengairan yang efektif dan efisien
	T4	PT. FMI belum menerapkan teknik budidaya yang dapat mengatur jadwal panen
	O9	Perkembangan teknologi pengolahan dan pengemasan
Sosial Budaya	O10	Kemajuan di bidang teknologi transportasi dan komunikasi
	O11	Berkembangnya budaya pengiriman paket buah
	O12	Pola konsumsi mengarah pada pemenuhan kebutuhan protein dan vitamin buah-buahan dan sayuran
Pendatang Baru	O13	Pendatang baru perkebunan mangga masih terbatas
	O14	Petani semakin intensif mengelolah pohon mangganya
Pesaing	T5	Masuknya negara-negara baru dalam agribisnis mangga
	T6	Persaingan cukup intensif dalam menciptakan loyalitas konsumen
Produk Substitusi	T7	Persaingan dari pemasar buah-buahan
	T8	Produk substitusi dari buah-buahan lainnya dan sayuran
Pemasok	O15	Dapat memenuhi kebutuhan bibit sendiri
	O16	Kebutuhan pupuk tidak tergantung pada satu pemasok
	O17	Kerjasama untuk suplai kemasan tidak tergantung pada satu pemasok hal ini dapat menjamin kontinuitas suplai
	O18	Tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh tenaga kerja
Pembeli	O19	Perluasan usaha (lahan) melalui petani binaan
	O20	Loyalitas konsumen terhadap mangga PT. FMI cukup tinggi
	T9	Kemungkinan konsumen beralih ke mangga merek lain cukup besar

5.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Lingkungan internal perusahaan ini terdiri dari faktor pemasaran, sumberdaya manusia, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, faktor keuangan, struktur organisasi. Analisis internal terhadap PT. FMI ini, dilakukan secara diskriptif. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan PT. FMI ditunjukkan dengan lambang (**S**). Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan ditunjukkan dengan lambang (**W**). Hasil analisis lingkungan internal ini kemudian disajikan secara ringkas pada tabel 17.

a. Pemasaran

Strategi pemasaran

PT. FMI mempunyai keterampilan melubuk pasar (Nichemanship) yaitu spesialisasi / perusahaan mengkhususkan diri pada pasar, pelanggan tertentu. Konsumen menengah keatas mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap produk FMI. PT. FMI berhasil menciptakan brand image pada konsumennya (**S₁**). Hal ini didukung potensi yang dimiliki, antara lain daerah (tanah dan ketinggian) dan iklim (terutama suhu dan curah hujan) yang sesuai bagi pertumbuhan mangga, varietas unggulan mangga gadung klon 21. Berbagai potensi ini dimanfaatkan secara maksimal untuk menciptakan cita rasa buah mangga yang khas .

Suplai mangga PT. FMI sebagian besar diserap oleh swalayan, hotel, pesanan perorangan yang biasanya dikirim kembali ke relasinya atau untuk dikonsumsi sendiri (hal ini menunjukkan posisi PT. FMI sebagai perelung pasar). Para konsumen ini mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap mangga PT. FMI (**S₂**). Hal ini ditunjukkan dengan keantusiasan mereka untuk memesan mangga langsung ke PT. FMI menjelang musim panen.

Kebijakan Produk

PT. FMI berusaha menonjolkan keunggulan perusahaan melalui produknya yang ditekankan pada ciri khusus pada produk (**S₃**). Rasa yang khas, keseragaman berat, varietas unggulan serta penampilan buah merupakan ciri

khusus yang ditonjolkan tersebut. Hal ini merupakan salah satu bagian dari strategi produk PT. FMI. Untuk membedakan, meningkatkan dan menjaga penampilan buah agar lebih menarik, dilakukan perlakuan khusus setelah pemanenan, dalam hal ini termasuk pemberian merek dan label produk serta pengemasan (S₄).

Kebijakan Harga

Harga mangga PT. FMI tidak hanya ditentukan berdasarkan seluruh biaya produksi yang dikeluarkan, tapi juga disesuaikan dengan kondisi pasar dan posisi tawar-menawar pembeli (S₅). Hal ini cukup menguntungkan bagi PT. FMI karena kekuatan tawar-menawar konsumen yang rendah, serta kemampuan PT. FMI dalam memasarkan produknya sebelum buah ini banyak dijumpai di pasaran.

Distribusi Produk

PT. FMI mendistribusikan produk mangganya sendiri, baik melalui kebun produksi di Pasuruan maupun melalui kantor cabang di Surabaya bahkan ada yang diambil sendiri oleh pemesan. Sehingga hal ini dapat menekan biaya pemasaran (S₆).

Kebijakan Promosi

PT. FMI tidak melakukan aktivitas periklanan, tetapi sampai sekarang dilakukan promosi dalam bentuk lain walaupun tidak secara besar-besaran. Promosi yang dilakukan adalah melalui pengiriman paket buah mangga kepada beberapa konsumen potensial dari konsumen menengah ke atas. Sebagai gambaran pada tahun 1999 dialokasikan 50,5 kg (S₇). Hubungan dengan konsumen ini dijalin dengan baik, antara lain dengan pemberian jasa layanan pengantaran pemesanan buah mangga. Dengan masyarakat sekitar dijalin melalui upaya menjual sebagian hasil produksi (yang off grade) dengan harga murah. PT. FMI juga menjalin hubungan dengan dunia pendidikan, masyarakat tani, PPL dan petugas pertanian sebagai upaya untuk meningkatkan citra perusahaan (S₈).

Pemantauan kinerja tenaga kerja juga dilakukan, terutama melalui pemantauan prosentase keaktifan masuk kerja dan produktivitas kerja (S_{13}). Tidak ada jaminan keselamatan dan kesehatan kerja bagi tenaga kerja borongan dan harian kecuali bagi tenaga staf. Hal ini setidaknya mengurangi kinerja tenaga kerja sehingga berpengaruh pula pada produktivitas (W_2).

c. Produksi dan Operasi

Inventarisasi

PT. FMI mempunyai alat transportasi untuk mendukung intensitas operasional perusahaan terutama dalam pengiriman buah dan bibit serta input produksi lainnya (S_{14}). PT. FMI Juga melengkapi fasilitasnya dengan gudang sortasi, grading serta gudang penampungan sementara untuk buah yang baru dipanen dan untuk buah kemas yang siap kirim (S_{15}).

Air merupakan komponen yang sangat penting dalam pengusahaan pertanian. Air tersedia hampir sepanjang tahun sehingga perusahaan tidak mengeluarkan biaya tambahan. Tetapi sistem pengairan PT. FMI masih terkesan sederhana. Padahal untuk meningkatkan produktivitas mangga, perlu penanganan pengairan yang baik. Sehingga perlu bagi PT. FMI untuk mempertimbangkan sistem pengairan yang dapat memenuhi kebutuhan air secara tepat (W_3).

Areal perkebunan PT. FMI ditata sedemikian rupa sehingga membentuk blok-blok yang disebut vak (S_{16}). Setiap vak atau beberapa vak ditanami mangga dengan varietas tertentu yang berbeda dengan vak yang lain. Hal ini dapat memudahkan dalam pemeliharaan kebun.

Produksi, pemeliharaan kebun dan pohon induk

Pembersihan dan pengebosan saluran air dilakukan secara rutin. Hal ini disadari sepenuhnya oleh perusahaan bahwa tindakan ini dapat meningkatkan produktivitas tanaman dan meningkatkan mutu buah (S_{17}).

PT. FMI melakukan tindakan yang cukup intensif dalam pengelolaan perkebunannya. Tetapi walaupun begitu PT. FMI masih mengalami kendala dalam pemberantasan gulma (**W₄**). Hal ini tidak lepas dari sifat perkebunan yang sangat tergantung pada alam. Serangan hama dan penyakitpun cukup tinggi sehingga berpengaruh cukup besar pada kerusakan buah (**W₅**). Kerusakan akibat hama dan penyakit ini sebesar 16 % pada tahun 1999. Hal ini mempengaruhi kemampuan produksi. PT. FMI mempunyai kapasitas produksi yang tidak seimbang dengan permintaan konsumen. Permintaan yang dihadapi PT. FMI lebih cepat dari suplainya (**W₆**).

Pengendalian dan peningkatan mutu buah sangat diperhatikan oleh PT. FMI. Pemupukan (organik dan pupuk buatan), penggemburan tanah, sampai dengan pengiriman buah dilakukan dengan baik dan sangat hati-hati. Dalam pemangkasan, PT. FMI telah menerapkan pemangkasan pangkal, yang lebih optimal dalam mendorong proses pembungaan. Sedangkan dalam proses pasca panen, lapisan lilin secara alami pada buah tetap dipertahankan karena berpengaruh pada proses pemasakan dan pembentukan cita rasa buah (**S₁₈**).

d. Penelitian dan Pengembangan

Fasilitas penelitian dan pengembangan pada PT. FMI masih kurang, tidak ada bagian yang secara khusus menangani hal ini (**W₇**). Padahal dalam perkebunan mangga diperlukan adanya pengembangan produk yang terus-menerus sebagai upaya untuk mengantisipasi selera konsumen. Tidak ada sumberdaya manusia yang khusus untuk penelitian dan pengembangan (**W₈**). Untuk keperluan ini ditunjuk bagian produksi dan operasional kebun serta bagian pembibitan. Kegiatan litbang ini kurang intensif sehingga pengembangan produk dan produktivitas lambat. Hal ini dikhawatirkan akan mengancam loyalitas konsumen.

e. Keuangan

PT. FMI dapat mempertahankan kualitas produk dan mampu memilih varietas unggulan sesuai dengan selera konsumen, hal ini meningkatkan harga jual mangga PT. FMI (dapat dilihat pada tabel 16). Sedangkan penjualan produknya semakin meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah panen dan upaya pembelian mangga dari petani binaan.

Tabel 16. Perkembangan harga buah mangga PT. FMI

Tahun	Harga (Rp)
1995	5500
1996	5500
1997	6000
1998	6000
1999	7500

Sumber : PT. FMI, 2000

Sementara itu biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk investasi dan operasional makin berkurang. Berdasarkan hal ini maka penjualan dan laba yang diperoleh perusahaan juga semakin meningkat. Sebagai gambaran, berdasarkan data keuangan Unit produksi Bibit dan buah PT. FMI akhir tahun 1999 dapat diketahui bahwa laba bersih sebesar Rp. 39.869.755 (dengan perincian Rp. 6.755.055 dari laba penjualan buah mangga dan Rp. 33.114.700 dari laba penjualan bibit mangga). Penjualan buah mangga (sebesar 10.612 kg pada 1999) ini melampaui BEP unit yang sebesar 9224,5 satuan (kg). Jadi secara umum dapat dikatakan kinerja keuangan PT. FMI cukup baik, meskipun baru dilihat dari segi perolehan laba (S_{19}).

f. Struktur Organisasi

Struktur organisasi unit produksi bibit dan buah PT. FMI terlalu besar dan terlalu banyak unit fungsionalnya. Ada beberapa unit fungsional yang bisa di merger (digabung) untuk meningkatkan efisiensi (W_9). Hal ini sebenarnya tidak menjadi kelemahan yang berarti karena walaupun banyak unit fungsional tetapi

karena sifat pekerjaan pada sektor perkebunan yang fleksibel kelemahan ini menjadi sedikit tertutupi. Fleksibel dalam hal ini yaitu bisa saling mengisi dan saling menggantikan antara bagian yang satu dengan yang lain tanpa mengubah system pengupahan.

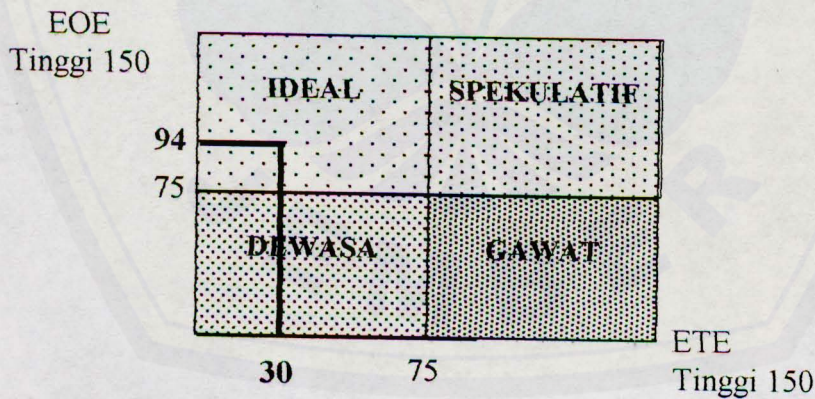
Tabel 17. Analisa Lingkungan Internal PT. FMI

Faktor Internal (1)	Dampak (2)	Fenomena (6)
Pemasaran	S ₁	Mengandalkan potensi yang dimiliki untuk persaingan serta mempunyai kemampuan melubuk pasar (Nichemanship) dengan menciptakan brand image kepada konsumennya.
	S ₂	Sebagai perelung pasar, PT. FMI dapat membangun loyalitas konsumen
	S ₃	Mutu produk tinggi
	S ₄	Penampilan buah menarik
	S ₅	Harga berdasarkan biaya produksi dan Persepsi konsumen
	S ₆	Pendistribusian efisien
	S ₇	Promosi pengiriman paket buah
	S ₈	Membangun citra perusahaan yang baik pada konsumen dan masyarakat
	S ₉	Segmen pasar untuk golongan menengah ke atas cukup kuat
Sumberdaya Manusia	W ₁	Kurang memperhatikan kualitas pekerja
	S ₁₀	Mudah dalam memperoleh tenaga kerja
	S ₁₁	Pelaksanaan pekerjaan fleksibel
	S ₁₂	Peningkatan ketrampilan dan pengetahuan bagi Tenaga kerja
	S ₁₃	Pemantauan terhadap produktivitas kerja
	W ₂	Kurangnya jaminan keselamatan dan kesehatan kerja
Produksi dan Operasi	S ₁₄	Alat transportasi cukup memadai
	S ₁₅	Terdapat fasilitas grading, sortasi dan penampungan
	W ₃	Sistem pengairan masih sederhana
	S ₁₆	Kebun dibagi menjadi vak-vak
	S ₁₇	Pembersihan dan pengebosan saluran air
	W ₄	Kendala dalam pemberantasan gulma
	W ₅	Kendala dalam perlindungan pohon produksi dari serangan codot
Penelitian dan pengembangan	W ₆	Kapasitas produksi lebih kecil dari permintaan
	S ₁₈	Pengendalian mutu buah dan bibit cukup intensif
Keuangan	W ₇	Fasilitas penelitian dan pengembang masih kurang
	W ₈	SDM Litbang kurang
Struktur Organisasi	S ₁₉	Perolehan laba terus meningkat
	W ₉	Struktur organisasi dan pembagian kerja (terutama unit fungsionalnya terlalu luas) jika dibandingkan luas usaha.

5.3 Posisi Perusahaan Mangga (PT. FMI)

Dalam analisa ETOP digunakan, digunakan dua analisa yaitu **ETE** (Environmental Threat Profile) dan **EOE** (Environmental Opportunity Profile). ETE menganalisa ancaman pada faktor lingkungan sehingga pengaruhnya negatif, sedangkan EOE menganalisa peluang pada faktor lingkungan yang pengaruhnya positif. Dalam analisa yang menggunakan SWOT-ETOP berdasarkan dua aspek yaitu ETE dan EOE diperoleh nilai untuk ETE 30 dengan 9 item, sedangkan EOE jumlah nilainya adalah 94 dengan 20 item. Jika dilihat pada gambar 10 yang menunjukkan matrik ETOP, diketahui bahwa pelaksanaan strategi di PT. FMI berada pada posisi **IDEAL** yang mengarah pada posisi DEWASA (karena faktor EOE atau peluang lebih dominan terhadap ETE atau ancaman).

Usaha Ideal berarti PT. FMI disamping memiliki peluang yang prospektif, juga cukup kuat (memiliki kompetensi), ini berarti juga PT. FMI mempunyai kemampuan untuk melaksanakan usahanya, mempunyai banyak peluang namun keberadannya terancam. Peluang yang ada terancam, ancaman-ancaman yang ada dapat menutup kemungkinan peluang untuk berkembang.



Gambar 10. Matrik ETOP

Pada analisa SAP diketahui bahwa pelaksanaan manajemen strategis PT. FMI ditilik dari sudut internal berada pada posisi persaingan kuat (stronght), yang dapat diartikan bahwa PT. FMI dapat bertindak cukup bebas, tanpa membahayakan posisi jangka panjang dan dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.

5.4 Tinjauan Terhadap Misi Perusahaan

Peninjauan terhadap misi PT. FMI perlu dilakukan kembali untuk melihat apakah misi perusahaan ini masih relevan dengan perkembangan lingkungannya. Misi yang diterapkan dan dilaksanakan secara tepat akan menjadi pernyataan kepada masyarakat mengenai apa yang dikehendaki oleh perusahaan, sehingga misi ini dapat membangun citra perusahaan.

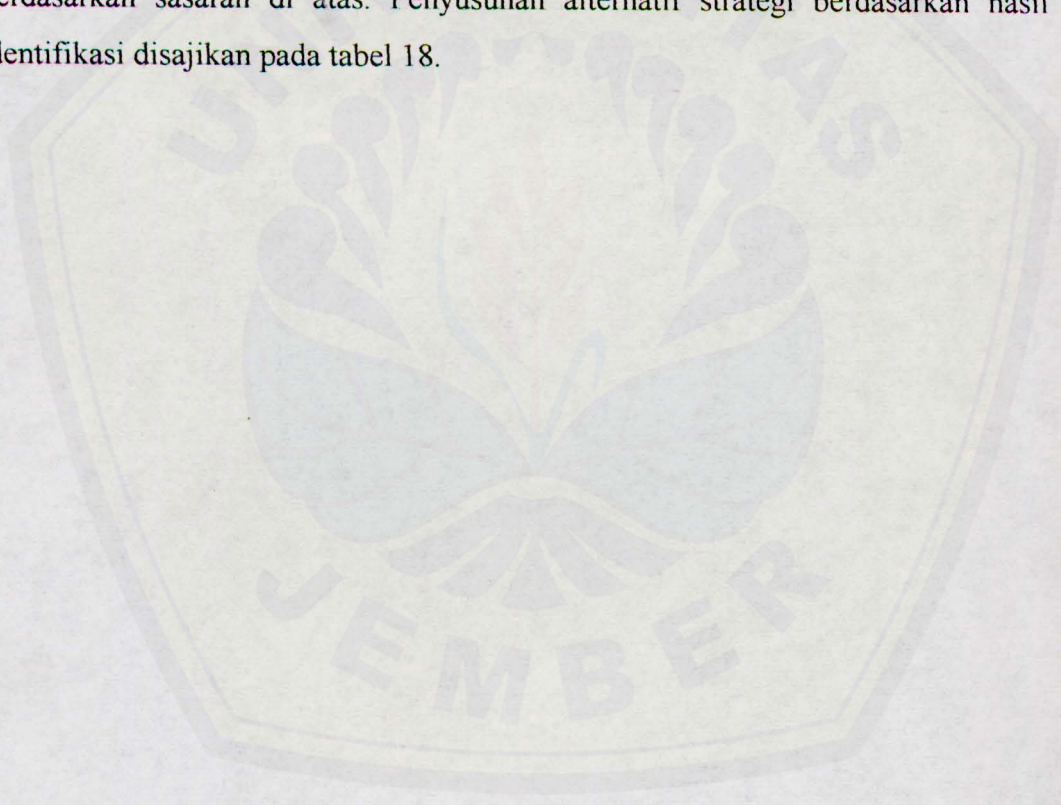
Dari peninjauan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya misi PT. FMI masih sesuai dengan perkembangan lingkungannya, tetapi perlu sedikit pengembangan agar lebih mendukung aktivitas atau operasional usaha. Misi PT. FMI untuk ikut andil dalam usaha meningkatkan pembinaan dan pemantapan daerah Pasuruan sebagai sentra produksi mangga serta melestarikan varietas mangga terutama mangga gadung, masih perlu dikembangkan yaitu tidak semata-mata pada pemantapan sebagai sentra mangga tetapi lebih dikembangkan pada orientasi profit dan peningkatan kualitas. Sedangkan untuk varietas, perlu pengembangan varietas-varietas lain yang sesuai dengan selera masyarakat (konsumen).

Melihat kemampuan PT. FMI mengembangkan mangga menjadi buah yang mempunyai daya saing tinggi, maka misi PT. FMI yang lain yaitu memanfaatkan lahan-lahan marjinal di wilayah Pasuruan sebagai penghasil buah-buahan yang mempunyai nilai kompetitif tinggi masih dapat dilaksanakan oleh perusahaan, karena masih banyak terdapat lahan-lahan marjinal yang kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh pemiliknya. Sedangkan yang dimaksud lahan marjinal disini adalah lahan-lahan yang secara ekonomis dan agronomis tidak layak dimanfaatkan untuk usahatani padi.

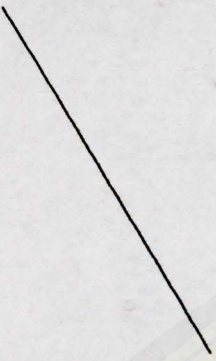
5.5 Perumusan Strategi Bisnis PT. FMI

Perumusan strategi PT. FMI dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT (tabel 18). Tetapi untuk lebih memperjelas dan mengarahkan tujuan maka dirumuskan terlebih dahulu sasaran perusahaan.

PT. FMI menghadapi permintaan yang lebih besar dari kemampuan suplainya. Suplai disini difokuskan pada suplai buah mangga, demikian juga dengan strateginya. Sebenarnya apabila PT. FMI dapat lebih meningkatkan pembinaan terhadap petani serta mau meningkatkan pembelian mangga hasil produksi petani tersebut, maka kemampuan suplai PT. FMI akan meningkat. Maka dalam hal ini terkait dengan usaha untuk meningkatkan suplainya, dapat dilakukan dengan cara memperbaiki produktivitas tanaman serta peningkatan pembinaan dan pengertian kepada petani binaan. Dan pada akhirnya mengarah pada upaya peningkatan pangsa pasar. Perumusan strategi PT. FMI dilakukan berdasarkan sasaran di atas. Penyusunan alternatif strategi berdasarkan hasil identifikasi disajikan pada tabel 18.



Tabel. 18 Matriks SWOT PT. FMI

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p>  <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p>Strength (s)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan brand image 2. Mutu produk tinggi 3. Harga berdasar biaya produksi dan persepsi konsumen 4. Pendistribusian efisien 5. Promosi yang kontinyu 6. Citra perusahaan cukup baik 7. Segmen pasar menengah ke atas cukup kuat 8. Tenaga kerja muda diperoleh 9. Pemantauan terhadap produktivitas kerja 10. Transportasi cukup memadai 11. Fasilitas grading dan penampungan cukup baik 12. Pemetaan terhadap kebun 13. Perawatan saluran air 14. Pengendalian mutu buah dan bibit cukup intensif 15. Laba terus meningkat 	<p>Weakness (w)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerja masih kurang 2. Kurangnya jaminan keselamatan /kesehatan kerja 3. Sistem pengauran sederhana 4. Kendala pemerantasan gulma 5. Kendala pemerantasan codot dan pengaruh iklim 6. Kapasitas produksi lebih kecil dari permintaan 7. Fasilitas Litbang masih kurang 8. SDM Litbang kurang 9. Struktur organisasi kurang efisien
<p>Opportunity (o)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mangga semakin digemari 2. Rata-rata konsumsi meningkat 3. Pemantapan pemberdayaan potensi masyarakat 4. Pengembangan agribisnis dan agroindustri 5. Pemantapan program penunjang 6. Iklim mendukung 7. Kemajuan teknologi 8. Budaya kirim paket buah 9. konsumsi protein dan vitamin buah meningkat 10. Kebun mangga masih terbatas 11. Pengelolaan mangga petani makin intensif 12. Produksi bibit sendiri 13. Pupuk, kemasan tidak tergantung satu pemasok 14. Cukup banyak petani binaan 15. Loyalitas konsumen tinggi 	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usaha menciptakan produk baru atau tren baru sebagai upaya untuk mengembangkan pangsa pasar • Membentuk pola kerja sama inti plasma dan pemantapan pembinaan kepada petani mangga binaan PT. FMI • Terus melakukan pengendalian mutu yang ketat 	<p style="text-align: center;">Strategi W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengintensifkan Litbang • Menampung mangga produksi petani binaan (dengan kriteria khusus yang tidak terlalu ketat) untuk meningkatkan suplai PT. FMI • Menciptakan pola kerja sama inti plasma
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Blok pedagang/kesepakatan internasional 2. Krisis ekonomi 3. Lemahnya legitimasi pemerintah 4. Pengairan kurang efisien 5. Belum dapat mengatur jadwal panen 6. Negara baru produsen mangga 7. Persaingan cukup intensif 8. Persaingan dari pemasar buah 9. Produk substitusi dari buah lain dan sayuran 10. Kemungkinan konsumen beralih ke mangga merek lain cukup besar 	<p style="text-align: center;">Strategi S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan perkembangan teknologi • Terus melakukan pengendalian mutu secara terpadu dan mengembangkan produk baru sesuai dengan selera konsumen 	<p style="text-align: center;">Strategi W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ketrampilan SDM agar produk yang dihasilkan makin berkualitas • Memantapkan diversifikasi produk • Mengintensifkan Litbang

Dilatarbelakangi matriks SWOT, akan dijabarkan strategi-strategi yang mungkin dilaksanakan oleh PT. FMI dalam usaha untuk mencapai tujuannya. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi S-O

PT. FMI mempunyai keunggulan dalam hal mutu, yang apabila dikelola dengan baik akan membantu PT. FMI dalam memasarkan produknya dan meningkatkan perolehan labanya.

Strategi yang dapat dilaksanakan PT. FMI adalah: terus melaksanakan pengendalian mutu dan menciptakan produk-produk baru atau tren baru sebagai usaha perluasan dan peningkatan pangsa pasar serta untuk mencegah kejenuhan konsumen. Di samping itu loyalitas konsumen dan perolehan laba dapat ditingkatkan melalui perluasan usaha dengan pola inti plasma, sehingga suplainya pun akan terjamin.

Untuk lebih memperkokoh posisi PT.FMI dalam persaingan yang semakin ketat dan intensif, PT. FMI sebaiknya mengintensifkan kegiatan litbangnya serta memanfaatkan perkembangan teknologi yang sesuai.

2. Strategi W-O

Suplai mangga PT. FMI cukup rendah apabila dibandingkan dengan permintaan yang dihadapi. Hal ini disebabkan oleh operasinya yang kurang luwes, terutama terlalu ketat dan kakunya kriteria sortasi. Dengan adanya peluang tingginya permintaan dan perluasan usaha melalui petani binaan, strategi yang dapat dilakukan PT. FMI adalah : memantapkan pembinaan dan pengembangan petani mangga melalui pembentukan pola inti plasma. Disamping dapat menekan biaya produksi, pola kerjasama ini juga membantu PT. FMI dalam menghasilkan buah mangga yang bermutu. Selama ini, meskipun petani-petani mangga binaan PT. FMI berpotensi untuk menghasilkan mangga bermutu, namun karena petani-petani tersebut belum menguasai budidaya yang tepat, mangga dari petani tersebut hanya sedikit yang lolos sortasi di PT. FMI dan yang lain tidak dapat digunakan untuk memenuhi permintaan konsumen PT. FMI.

Litbang yang tidak dilaksanakan secara intensif menghambat PT. FMI dalam memanfaatkan peluang pengembangan teknologi. Sedangkan teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi produksi dan menunjang pemasaran mangga yang lebih luas, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar. Berdasarkan hal ini, maka PT. FMI dapat melaksanakan strategi mengintensifkan kegiatan litbangnya sehingga lebih respon dan selektif terhadap perkembangan teknologi.

3. Strategi S-T

Konsumen mempunyai kecenderungan mencoba sesuatu yang baru untuk mendapatkan produk yang sesuai dengan selernya. Untuk mencoba produk mangga yang dikeluarkan perkebunan-perkebunan lain yang ada, konsumen tidak harus mengeluarkan biaya yang besar. Hal ini menjadi ancaman bagi perkebunan yang tidak dapat membangun loyalitas konsumen. PT. FMI dikenal sebagai produsen buah dan bibit mangga bermutu yang dapat membangun loyalitas konsumen. Tetapi PT. FMI masih dapat dikatakan belum dapat menciptakan tren dalam selera mengkonsumsi mangga, sehingga belum dapat dianggap sebagai pemimpin pasar. Berdasarkan hal ini, maka strategi yang dapat dilakukan PT. FMI adalah : terus melakukan pengendalian mutu yang tepat dan mengembangkan produk-produk yang sesuai dengan selera konsumen, sehingga konsumen tetap loyal dan tidak jenuh dengan produk PT. FMI. Produk baru dapat berupa hasil silangan antar beberapa varietas, kemasan baru ataupun pelayanan penjualan yang baru.

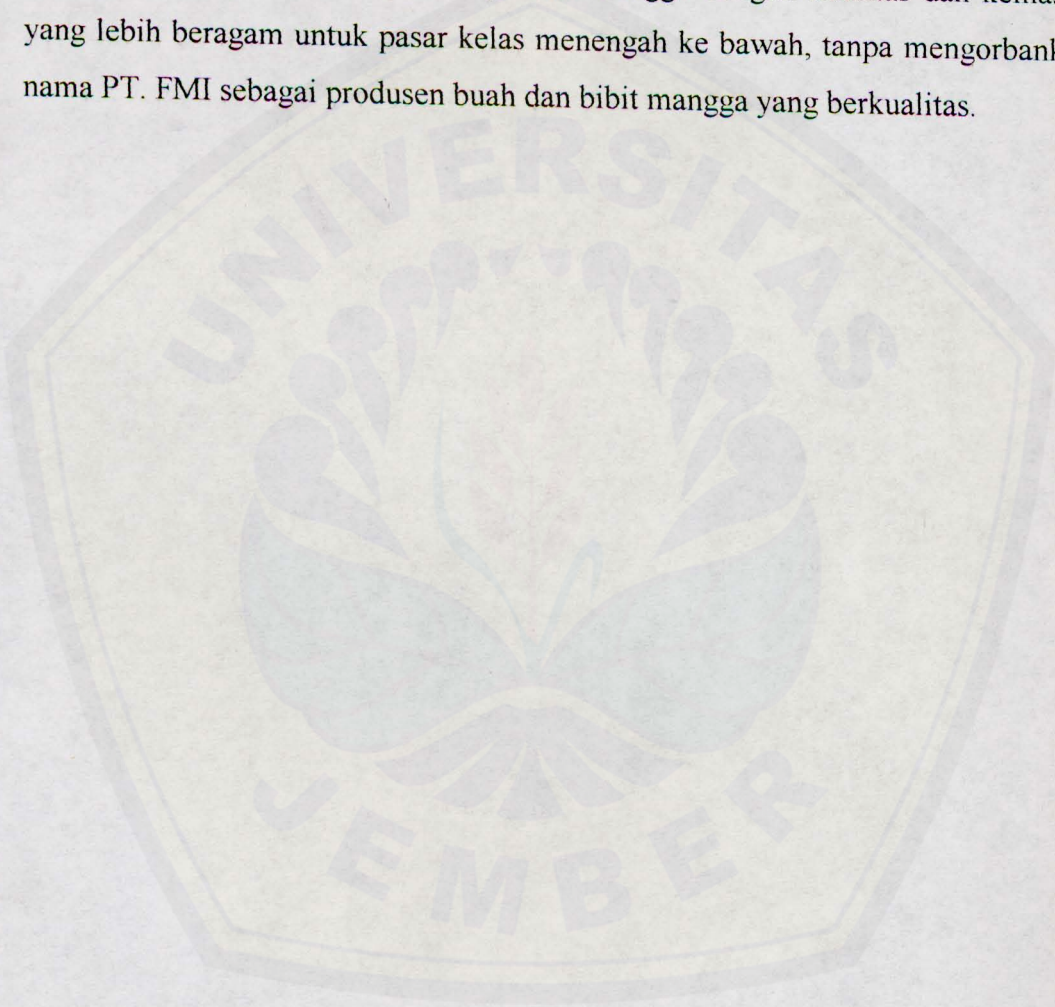
PT. FMI harus melakukan peningkatan pembinaan terhadap petani-petani mangga, sehingga dapat membudidayakan mangganya dengan lebih baik serta dapat dihasilkan produk mangga bermutu yang sesuai dengan selera konsumen.

4. Strategi W-T

Litbang PT. FMI kurang dilaksanakan secara intensif sehingga hal ini berpengaruh pada perkembangan dan produktifitas buah serta bibit mangga. Sehingga perlu bagi PT. FMI untuk mengintensifkan litbang agar dihasilkan buah dan bibit mangga yang bermutu, serta dapat dihasilkan produk-produk baru.

Disamping itu, PT. FMI dapat bekerjasama dengan lembaga-lembaga penelitian yang ada.

Untuk lebih memperluas pangsa pasar maka perlu bagi PT. FMI untuk melakukan diversifikasi produk dan bibit mangganya. Perlu menciptakan produk mangga dengan varietas, kelas dan kualitas yang berbeda dengan yang ada sekarang. Bila perlu menciptakan produk mangga dengan kualitas dan kemasan yang lebih beragam untuk pasar kelas menengah ke bawah, tanpa mengorbankan nama PT. FMI sebagai produsen buah dan bibit mangga yang berkualitas.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Hasil analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa lingkungan PT. FMI cenderung memberi peluang bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan lingkungan internalnya menunjukkan bahwa dengan pola produksi dan operasinya saat ini PT. FMI telah mampu membangun loyalitas konsumen, tetapi PT.FMI belum dapat menciptakan tren dalam selera mengkonsumsi mangga. Pengendalian mutu yang tepat dan penguasaan sumberdaya alam yang cukup kondusif telah diterapkan oleh PT. FMI. Akan tetapi, pemanfaatan dan penguasaan teknologi PT. FMI cukup rendah karena kemampuan sumberdaya manusia terbatas. Padahal persaingan dalam bisnis ini cukup intensif karena setiap perkebunan berusaha memanfaatkan peluang pengembangan mangga dan mencapai keunggulan bersaing.
2. Ketidakuwesan PT. FMI dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam lingkungannya juga dipengaruhi oleh misi bisnisnya. Perlu adanya pengembangan pada misi bisnisnya, terutama pada pengembangan produksi buah dan bibit mangga dalam bermacam-macam varietas.
3. Posisi persaingan berada pada daerah **IDEAL** yang berarti PT. FMI disamping memiliki peluang yang prospektif, juga cukup kuat (memiliki kompetensi), ini juga dapat diartikan bahwa PT. FMI mempunyai kemampuan untuk melaksanakan usahanya dan mempunyai banyak peluang namun keberadaannya terancam. Sedangkan pelaksanaan manajemen strategis PT. FMI jika ditinjau dari sudut internal, berada pada **posisi persaingan kuat (Stronght)**, yang berarti PT. FMI dapat bertindak cukup bebas, tanpa membahayakan posisi jangka panjang dan dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman sekalipun pesaing bertindak aktif.

4. Berdasarkan hasil analisis lingkungan, maka strategi yang dapat dilakukan PT. FMI antara lain sebagai berikut :
 - Berusaha menciptakan produk baru atau tren baru sebagai upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan pangsa pasar.
 - Membentuk pola kerjasama inti plasma dan pementapan pembinaan kepada petani mangga binaan PT. FMI.
 - Melakukan pengendalian mutu yang ketat.
 - Memanfaatkan perkembangan teknologi.
 - Mengintensifkan penelitian dan pengembangan untuk menciptakan varietas dan teknik-teknik produksi baru.
 - Menampung mangga produksi binaan (dengan kriteria yang tidak terlalu ketat) untuk meningkatkan suplai PT. FMI.
 - Meningkatkan ketrampilan SDM agar produk yang dihasilkan makin berkualitas.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. PT. FMI perlu merumuskan dan mengembangkan misi bisnisnya sebagai upaya pengembangan usaha (terutama pengembangan pangsa pasar).
2. PT. FMI perlu membina petani mangga secara lebih intensif serta menampung mangga hasil produksi petani binaan.
3. Untuk menghadapi persaingan yang makin intensif, PT. FMI perlu menerapkan beberapa strategi yang telah disebutkan di atas.
4. Untuk menerapkan strategi-strategi di atas, perlu adanya dukungan akses yang lebih mendalam terhadap data.

DAFTAR PUSTAKA

- Biro Pusat Statistik. 1993. *Proyeksi Penduduk Indonesia Per Propinsi 1990-2000*. Jakarta: BPS
- 1997. *Survei Pertanian Produksi Tanaman Buah-buahan dan Sayuran Tahunan Di Jawa Tahun 1996*. Jakarta: BPS
- Druker, P. 1992. *AGT Property*. Yogyakarta: Penerbit Anonim
- Direktorat Jenderal Pertanian Tanaman Pangan. 1994. *Penuntun Budidaya Buah-buahan (mangga)*. Jakarta: Dirjen Pertanian Tanaman Pangan. Departemen Pertanian
- Haryani. "Aneka Mangga Komersial". Dalam *Trubus*. No. 311. Th. XXVI. Oktober 1995
- Jauch, L. R. dan William F. G. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kotler, P. 1995. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (Edisi Kedelapan)*. Jakarta : Lembaga Penerbit FEUI
- Mubyarto. 1991. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Jakarta : LP3ES
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pearce, John A. and Richard B. Robinson. Jr. 1988. *Strategic management : Strategic Formulation and Implementation. Third Edition*. Irwin. Homewood Illionis
- Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membeda Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Rukmana. R. 1997. *Mangga (Budidaya dan Pasca Panen)*. Yogyakarta: Kanisius
- Soekanto et. al. 1980. *Pengantar Ekonomi Perusahaan (Buku 1)*. Yogyakarta: BPFE
- Supriyono, R. A dan S. U. Akuntan. 1990. *Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Soekartawi. 1993. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Rajawali Press

- Supranto, J. 1993. *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sudarmadi Purnomo. 1994. *Prospek Perkebunan Buah-Buahan*. Dalam *Trubus*. No. 291 Tahun XXV
- Suciati, L. P. 1996. *Kajian Kelayakan Finansial dan Ekonomi Pengusahaan Kebun Mangga*. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian. Jember: Universitas Jember
- Taryoto, A. H. 1991. *Konsumsi Bahan Pangan, Suatu Tinjauan dan Perilaku Individu Pangan*. Jakarta : Bulog
- Tunggal, Amin Widjaya. 1994. *Manajemen Strategik, Suatu Pengantar*. Jakarta : Penerbit Harvarindo
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. 1992. *Strategic Manajement and Business Policy*. Fourth Edition. Adisson-Wesley Publishing Company

Lampiran 1

Perkembangan Produksi, Permintaan dan Konsumsi per Kapita
Buah Mangga di Propinsi Jawa Timur

TAHUN	PRODUKSI (Ton)	PERMINTAAN (Ton)	KONSUMSI PER KAPITA (Kg/Th)
1987	189430	170473	5,33
1988	178785	160250	4,95
1989	184304	165714	5,18
1990	202509	182248	5,63
1991	291136	262013	8,01
1992	190048	170756	5,16
1993	633235	569816	17,06
1994	459192	223503	6,67
1995	478118	356396	10,56
1996	534741	317263	9,29
1997	529690	348565	10,14
1998	275185	480455	13,89

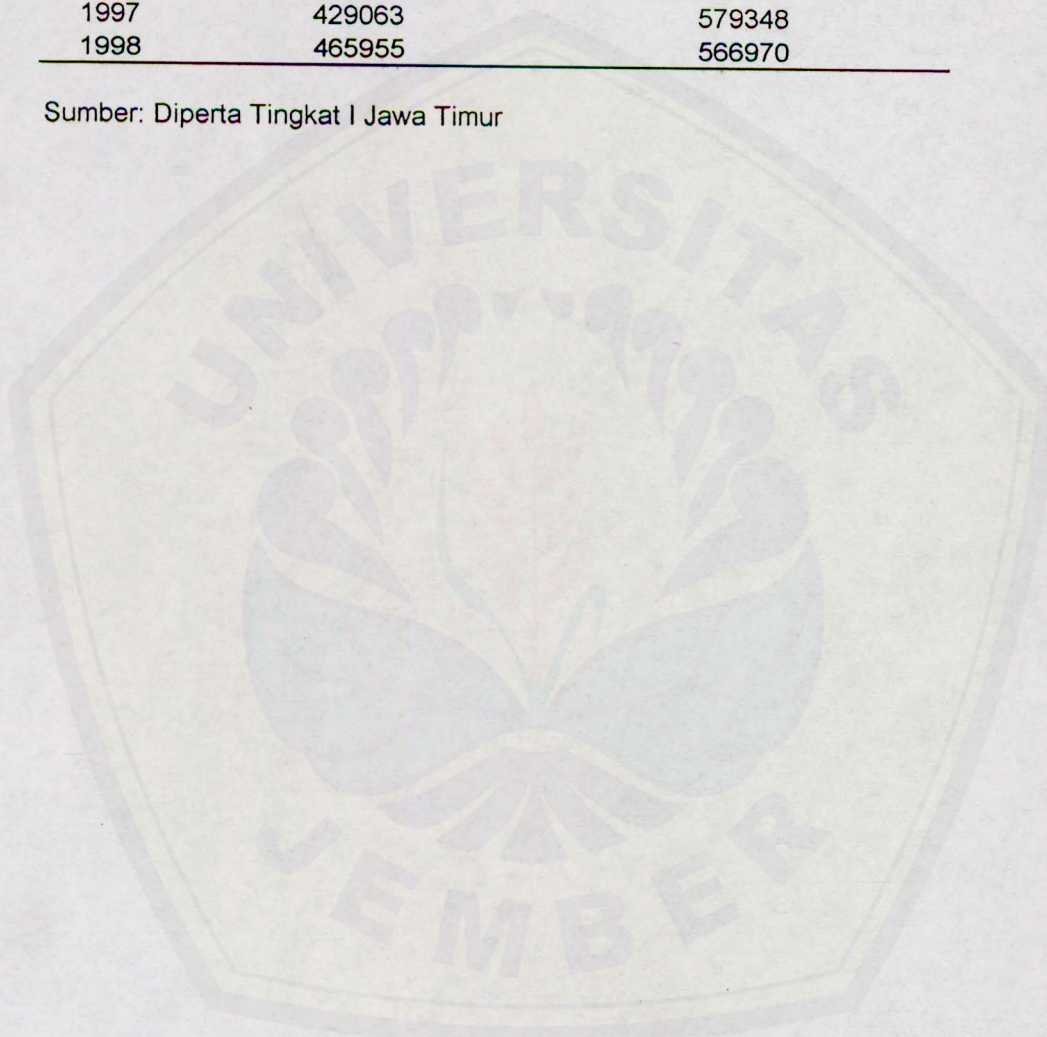
Sumber: BPS Jawa Timur

Lampiran 2

Nilai dan Volume Ekspor Buah Mangga di Propinsi Jawa Timur

TAHUN	VOLUME EKSPOR (Kwt)	NILAI EKSPOR (US\$)
1995	4291	579349
1996	4066	413763
1997	429063	579348
1998	465955	566970

Sumber: Diperta Tingkat I Jawa Timur

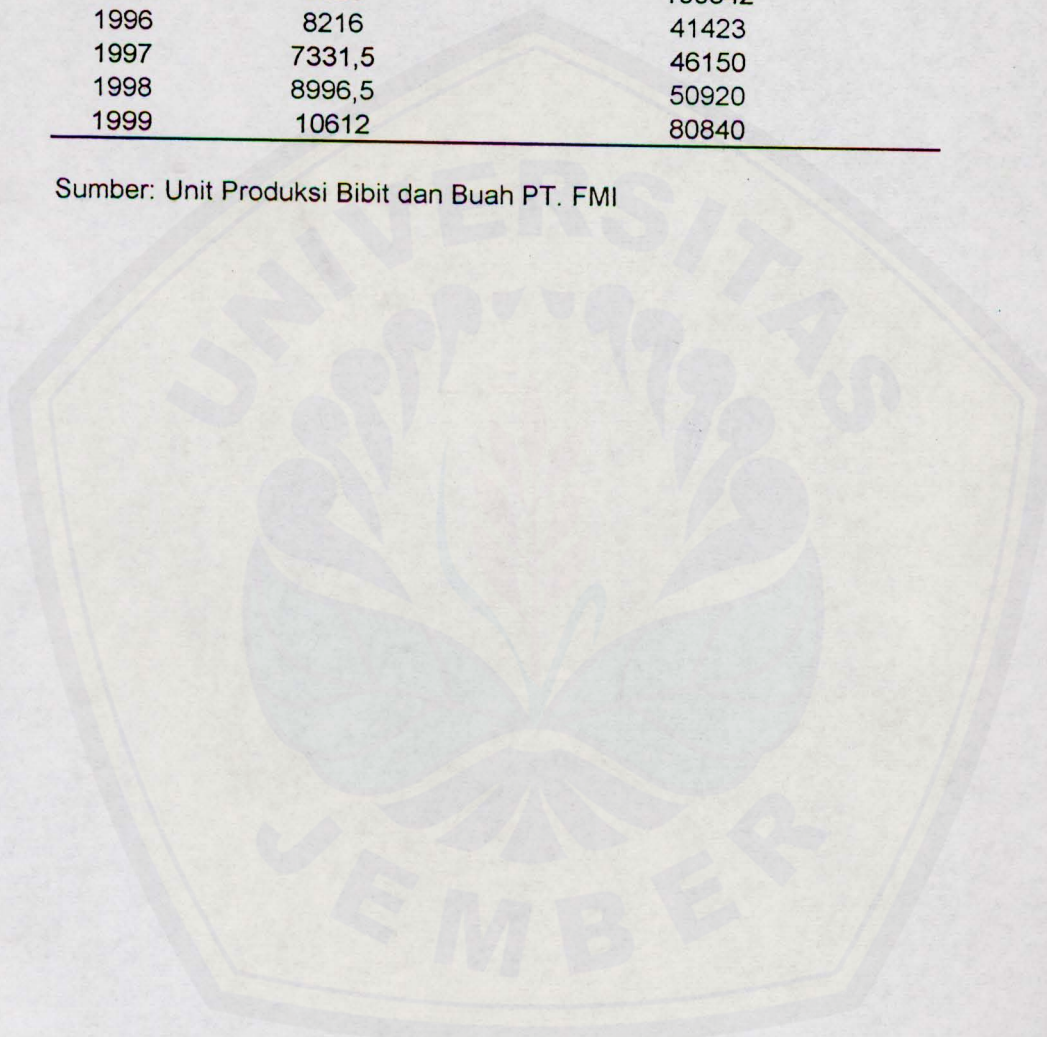


Lampiran 3

Perkembangan Produksi Buah Mangga dan Bibit Mangga

TAHUN	BUAH (Kg)	BIBIT/ENTRES (Batang)
1994	6623	46112
1995	5225	100542
1996	8216	41423
1997	7331,5	46150
1998	8996,5	50920
1999	10612	80840

Sumber: Unit Produksi Bibit dan Buah PT. FMI

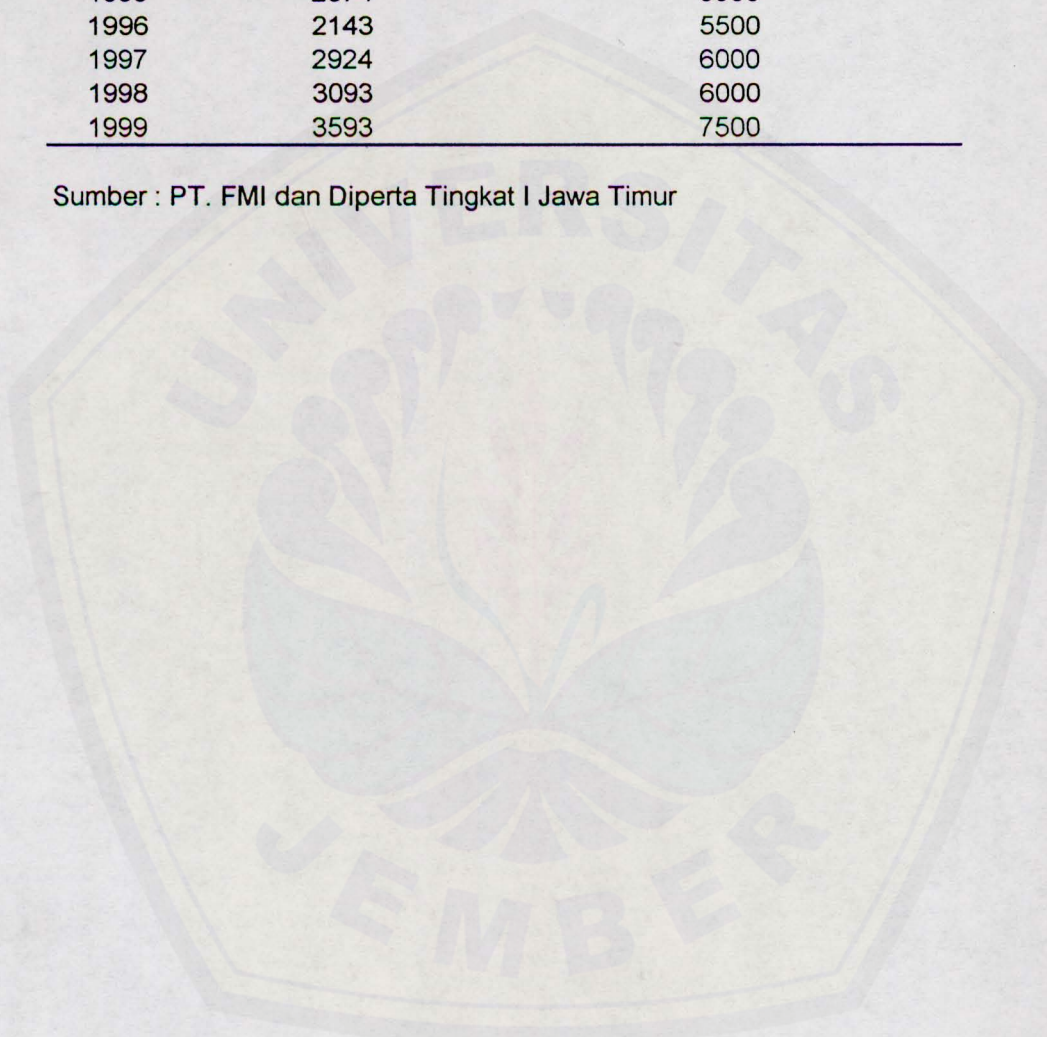


Lampiran 4

Perkembangan Harga Eceran Buah Mangga PT. FMI dan di Jawa Timur (dalam rupiah)

TAHUN	JATIM	PT. FMI
1995	2374	5500
1996	2143	5500
1997	2924	6000
1998	3093	6000
1999	3593	7500

Sumber : PT. FMI dan Diperta Tingkat I Jawa Timur



Lampiran 5

Data Curah Hujan di Pasuruan Selama 10 Tahun
Tahun 1989 - 1998

No	BULAN	TAHUN										Rata-rata 10 Tahun
		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
1	Januari	286	294	500	390	225	437	450	376	319	249	352.6
2	Pebruari	318	313	373	288	264	256	439	252	318	453	327.4
3	Maret	267	268	130	245	136	576	390	224	121	374	273.1
4	April	256	193	309	218	118	121	204	184	143	273	201.9
5	Mei	89	187	24	136	43	10	33	53	62	114	75.1
6	Juni	156	27	11	8	66	0	117	60	23	164	63.2
7	Juli	78	3	0	2	2	0	88	23	0	124	32
8	Agustus	8	2	0	16	3	0	0	3	0	6	3.8
9	September	10	1	0	3	1	0	0	17	0	57	8.9
10	Oktober	28	1	11	30	3	1	22	15	0	148	25.9
11	Nopember	75	36	89	119	41	17	251	162	61	226	107.7
12	Desember	174	520	213	306	222	286	293	353	247	435	304.9
Jumlah		1745	1845	1660	1761	1124	1704	2287	1722	1294	2623	1776.5

Sumber: Diperta Dati II Pasuruan

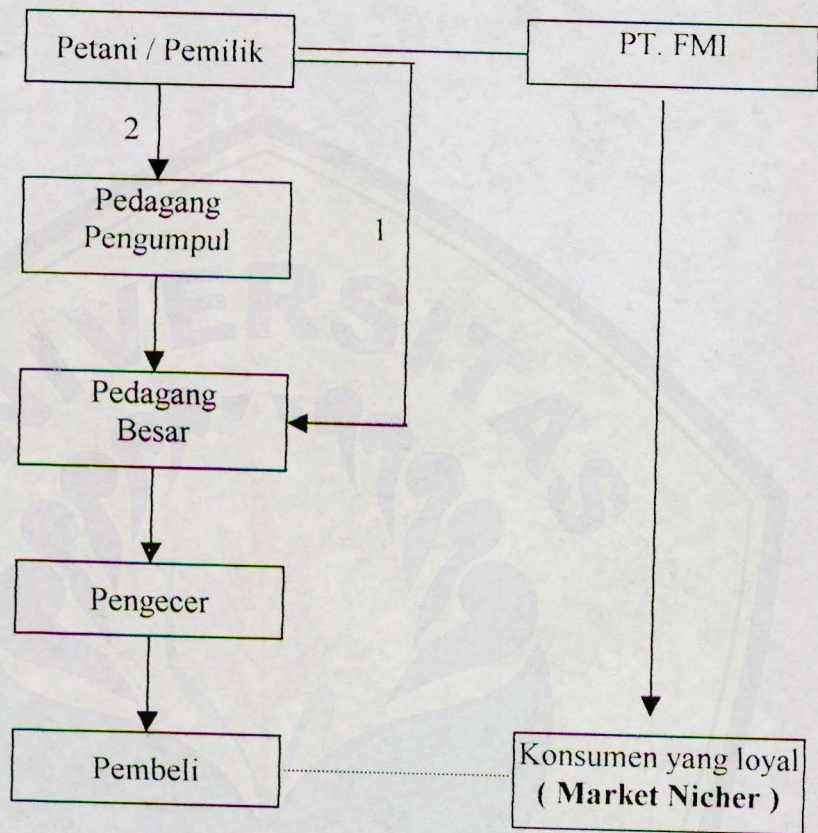
Lampiran 6

Pendapatan per kapita dan Jumlah Penduduk di Propinsi Jawa Timur

TAHUN	PENDAPATAN PER KAPITA (Rp)	JUMLAH PENDUDUK (JIWA)
1986	509741	31570722
1987	565432	31986704
1988	648473	32261770
1989	762488	32342506
1990	892325	32646750
1991	1041040	32728834
1992	1140510	33081737
1993	1342368	33246352
1994	1705391	33569301
1995	1961154	33762050
1996	2023480	34124300
1997	2120450	34352000
1998	2332251	34569400

Sumber : BPS Jawa Timur

Lampiran 7. Jalur Pemasaran Mangga Milik Petani



Keterangan:

Saluran Pemasaran 1 = Petani – Pedagang Besar – Pengecer

Saluran Pemasaran 2 = Petani – Pedagang Pengumpul – Pedagang Besar - Pengecer

Lampiran 8

Analisa TREND Permintaan Buah mangga di Jawa Timur

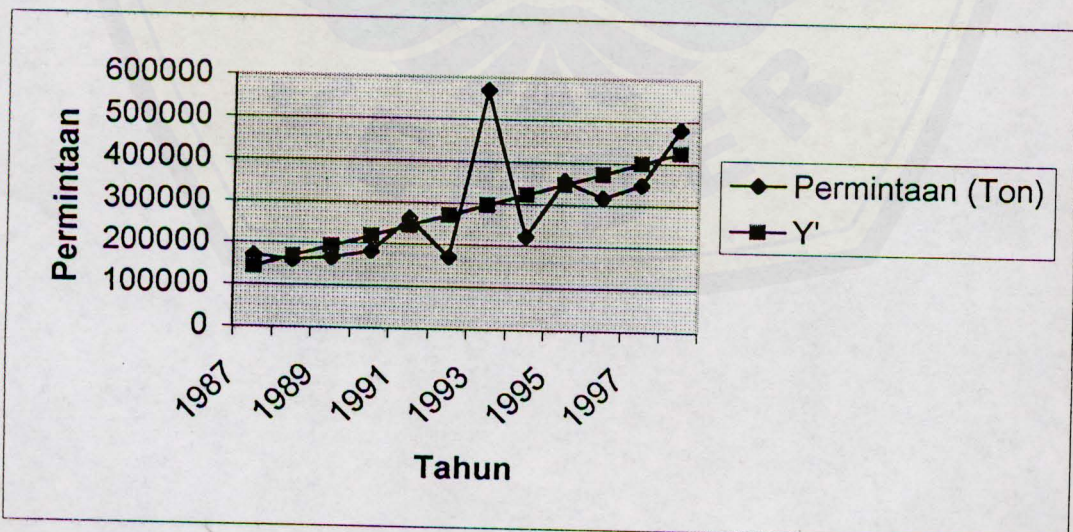
Tahun	Permintaan (Ton)	X	XY	X ²	Y'
1987	170473	-11	-1875203	121	143189,9103
1988	160250	-9	-1442250	81	168783,4417
1989	165714	-7	-1159998	49	194376,9732
1990	182248	-5	-911240	25	219970,5047
1991	262013	-3	-786039	9	245564,0361
1992	170756	-1	-170756	1	271157,5676
1993	569816	1	569816	1	296751,0991
1994	223503	3	670509	9	322344,6305
1995	356396	5	1781980	25	347938,162
1996	317263	7	2220841	49	373531,6935
1997	348565	9	3137085	81	399125,2249
1998	480455	11	5285005	121	424718,7564
Jumlah	3407452		7319750	572	

$a = \text{Sum } Y/n = 283954,3$

$Y' = a + bX$

$b = \text{Sum } XY/\text{Sum } X^2 = 12796,77$

Tahun	Y'
2000	450312,2879
2001	475905,8193
2002	501499,3508
2003	527092,8823
2004	552686,4138



Lampiran 9

Analisa TREND Produksi Buah Mangga PT. FMI

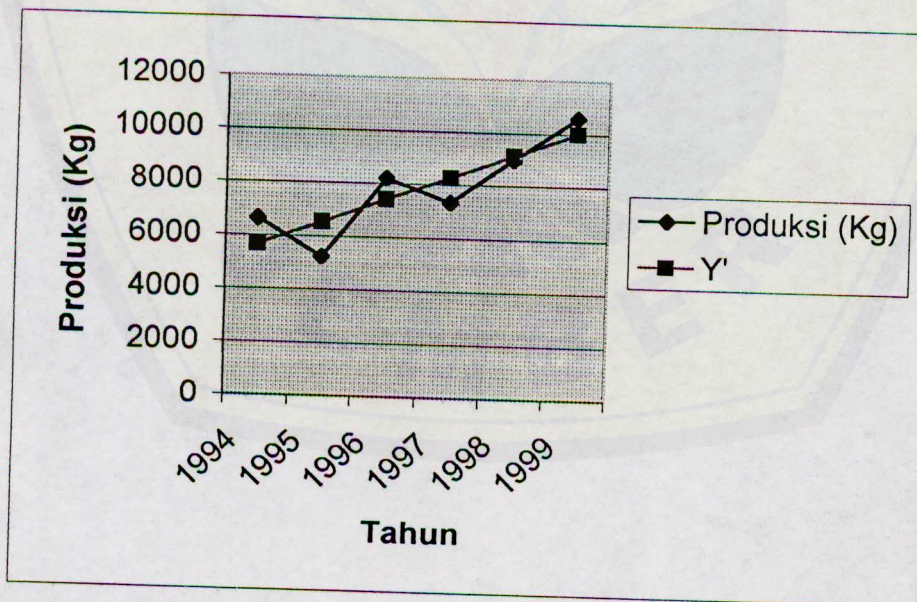
Tahun	Produksi (Kg)	X	XY	X ²	Y'
1994	6623	-5	-33115	25	5664,357
1995	5225	-3	-15675	9	6532,214
1996	8216	-1	-8216	1	7400,071
1997	7331,5	1	7331,5	1	8267,929
1998	8996,5	3	26989,5	9	9135,786
1999	10612	5	53060	25	10003,64
Jumlah	47004		30375	70	

$$a = \text{Sum } Y/n \quad 7834$$

$$b = \text{Sum } XY/\text{Sum } X^2 \quad 433,9286$$

$$Y' = a + bX$$

Tahun	Y'
2000	10871,5
2001	11739,35714
2002	12607,21429
2003	13475,07143
2004	14342,92857



Lampiran 10

Analisa TREND Produksi Bibit Mangga PT. FMI

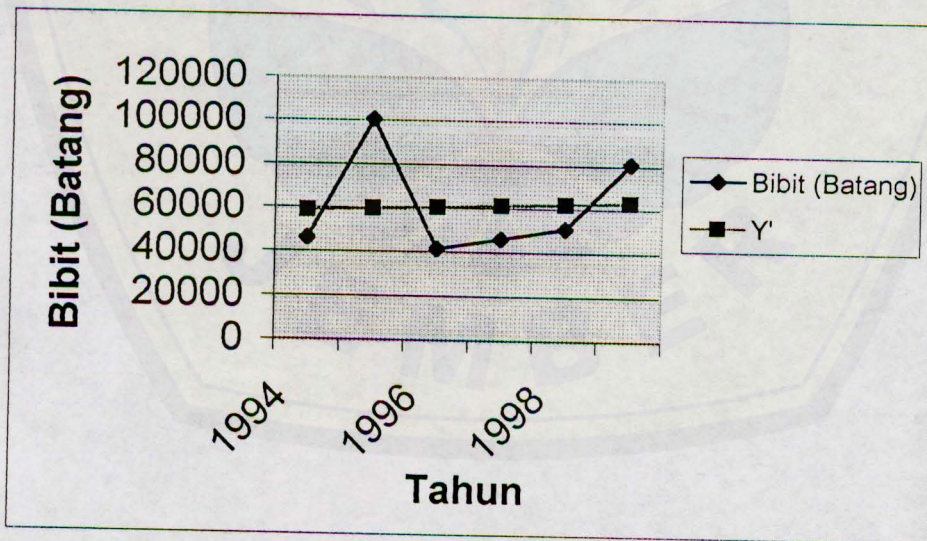
Tahun	Bibit (Batang)	X	XY	X ²	Y'
1994	46112	-5	-230560	25	58890,62
1995	100542	-3	-301626	9	59733,5
1996	41423	-1	-41423	1	60576,39
1997	46150	1	46150	1	61419,28
1998	50920	3	152760	9	62262,16
1999	80840	5	404200	25	63105,05
Jumlah	365987		29501	70	

$a = \text{Sum } Y/n = 60997,83$

$b = \text{Sum } XY/\text{Sum } X^2 = 421,4429$

$Y = a + bX$

Tahun	Y'
2000	63947,93333
2001	64790,81905
2002	65633,70476
2003	66476,59048
2004	67319,47619



Lampiran 11. KEY RESULT AREA (KRA) SWOT

ITEM (1)	S (2)	W (3)	O (4)	T (5)	NOMOR PEMECAHAN MASALAH (6)
♦ SAP (Strategic Advantage Profil)					
1. Pemasaran					
1.1 Strategi bersaing					1
1.2 Peran dalam pasar sasaran sebagai pelubuk pasar / perelung pasar (market nicher)					2
1.3 Kebijakan produk					
1. Ciri khusus pada produk					3
2. Merek, kemasan dan label produk					
a. Merek Frigga					4
b. Standar baku kemasan					5
c. Pelabelan untuk menjelaskan tingkat mutu					6
1.4 Kebijakan harga berdasar pada biaya produksi dan persepsi konsumen					7
1.5 Distribusi produk					8
1.6 Kebijakan promosi					
2. Periklanan dan promosi penjualan					9
3. Membangun hubungan baik dengan konsumen dan masyarakat					10
1.7 Segmen pasar					11
2. Sumber daya Manusia (SDM)					
2.1 Pengadaan tenaga kerja					
1. Tidak dilakukan secara khusus					12
2. Diutamakan bagi masyarakat sekitar					13
2.2 Penempatan dan pemeliharaan tenaga kerja					
1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan					14
2. Pelatihan dan pendidikan					15
3. Pemantauan produktivitas tenaga kerja					16
4. Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja					17
3. Produksi dan operasi					
3.1 Inventarisasi					
1. Alat transportasi					18
2. Gudang sortasi, grading dan penampungan					19
3. Sistem pengairan					20

4. Areal kebun	21
3.2 Produksi, pemeliharaan kebun dan pohon induk	
1. Pembersihan dan jebos saluran air	22
2. Perlindungan areal dari gulma	23
3. Perlindungan areal dari hama dan penyakit tanaman	24
4. Kapasitas produksi	25
5. pengendalian mutu buah dan bibit	
a. Pemupukan dan pengemburan tanah	26
b. Pemanjakan	27
c. Pemanenan	28
d. Sortasi, grading dan pengepakan	29
e. Pengiriman buah	30
4. Penelitian dan pengembangan	
4.1 Fasilitas penelitian dan pengembangan	31
4.2 Sumber daya penelitian dan pengembangan	32
5. Keuangan	33
6. Struktur Organisasi	34
♦ ETOP (Environmental Threat And Opportunity Profil)	
I. Lingkungan Mikro	
1. Pemandang baru potensial	
1.1 Investor dalam agribisnis mangga	1
1.2 Lahan (kebun, pekarangan) petani yang ditanami mangga	2
1.2 Negara-negara penghasil komoditi mangga	3
2. Persaingan sesama pengusaha komoditi mangga	
2.1 Sesama perkebunan mangga	4
2.2 Distributor/pemasar buah	5
3. Produk substitusi dari buah dan sayuran lainnya	6
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok	
4.1 Bibit	7
4.2 Pupuk	8
4.3 Kotak karton (kemasan)	9

4.4 Tenaga kerja	10
4.5 Lahan	11
5. Kekuatan tawar menawar pembeli	
5.1 Loyalitas konsumen	12
5.2 Mudah diperoleh dan beragam varietas	13
<hr/>	
II. Lingkungan Makro	
6. Pertimbangan ekonomi	
6.1 Mangga merupakan komoditi yang digemari konsumen	14
6.2 Meningkatnya konsumsi mangga	15
6.3 Perkembangan Situasi global	
1. Menyongsong era globalisasi	16
2. Terjadinya krisis ekonomi	17
<hr/>	
7. Kebijakan Pemerintah	
7.1 Adanya kebijakan pertanian	
1. Pemantapan sentra produksi buah-buahan	18
2. Pengembangan agribisnis dan agroindustri	19
7.2 Pemantapan program penunjang	
a. Program penyempurnaan efisiensi aparatur pemerintah dan pengawasan pembangunan	20
b. Program pembinaan statistik	21
c. program rehabilitasi lahan kritis	22
d. program tata guna air	23
<hr/>	
8. Pertimbangan ekologi	
8.1 Iklim (suhu, curah hujan) lokasi perkebunan	24
8.2 Tanah dan ketinggian lokasi perkebunan	25
<hr/>	
9. Pertimbangan teknologi	
9.1 Teknologi pembibitan	26
9.2 Teknologi pengairan	27
9.3 Teknologi pengaturan reproduksi pohon mangga	28
9.4 Teknologi perlakuan pada buah setelah panen	29
9.5 Teknologi pengolahan dan pengemasan	30
9.6 Teknologi transportasi dan komunikasi	31

10. Pertimbangan sosial budaya

10.1 Perubahan pola hidup (gaya hidup) pada masyarakat

32

10.2 Pergeseran pola konsumsi masyarakat

33



Lampiran 12. Analisa Strategic Advantage Profile (SAP)

No.	ITEM	SUB ITEM	S/W	+/-	(5)	BOBOT	SKALA	NILAI (Bobot . Skala) (8)	FENOMENA (9)	Nomer pemecahan masalah (10)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
1.	Pemasaran	1.1 Strategi bersaing	S	+	1	1	1	1	PT. FMI mempunyai keterampilan melubuk pasar (Nicheanship) yaitu spesialisasi / menghususkan diri pada pasar, pelanggan tertentu. Dalam hal ini konsumen menengah ke atas PT. FMI mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap produk PT. FMI. PT. FMI berhasil menciptakan brand image yang baik. Hal ini didukung berbagai potensi yang dimiliki antara lain : daerah dan iklim yang sesuai, varietas unggulan gadung klon 21 dengan cita rasa yang khas.	1
		1.2 Peran dalam pasar sasaran sebagai pelubuk pasar/ perelung pasar (market nicher)	S	+	1	2	2	2	Suplai mangga PT. FMI sebagian diserap oleh swalayan, hotel serta pesanan perorangan yang biasanya akan dikirim kembali ke relasinya atau untuk dinikmati sendiri. Para konsumen ini mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap mangga PT. FMI. Hal ini ditunjukkan oleh keantusiasan mereka untuk memesan mangga langsung ke PT. FMI menjelang musim panen mangga.	2
		1.3 Kebijakan produk	S	+	1	2	2	2	PT. FMI berusaha menonjolkan keunggulan perusahaan melalui produknya, mulai dari rasa yang khas, keseragaman berat (400-750 gr), varietas unggulan serta penampilan buah.	3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	2. Merek, kemasan dan label produk	S +	S	+	I	I	I	Untuk membedakan, meningkatkan dan menjaga penampilan buah agar lebih menarik, dilakukan berbagai tindakan khusus setelah pemanenan.	4, 5, 6
	1.4 Kebijakan harga berdasar pada biaya produksi dan persepsi konsumen	S	+	I	I	2	2	Harga jual mangga PT. FMI tidak hanya dipertimbangkan berdasarkan seluruh biaya produksi yang telah dikeluarkan, tetapi juga disesuaikan dengan kondisi pasar dan posisi tawar-menawar pembeli. Hal ini cukup menguntungkan bagi PT. FMI mengingat kekuatan tawar-menawar konsumennya cukup rendah, serta kemampuan PT. FMI memasarkan mangganya sebelum buah ini banyak dijumpai di pasaran.	7
	1.5 Distribusi produk	S	+	I	I	I	I	PT. FMI mendistribusikan produk mangganya sendiri baik melalui kebun produksi di Pasuruan maupun melalui kantor cabang di Surabaya, bahkan ada yang diambil sendiri oleh pemesan. Sehingga hal ini dapat menekan biaya pemasaran.	8
	1.6 Kebijakan promosi								
	1. Periklanan dan promosi penjualan	S	+	I	I	I	I	Walaupun tidak ada aktivitas periklanan, tetapi sampai sekarang dilakukan upaya promosi pengiriman paket buah walaupun tidak secara besar-besaran. Pada tahun 1999 dialokasikan 50,5 kg untuk hadiah.	9
	2. Membangun	S	+	I	I	2	2	Hubungan dengan konsumen dijalin dengan	10

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	hubungan baik dengan konsumen dan masyarakat							baik antara lain memberi jasa layanan pengantaran pemesanan barang. Dan dengan masyarakat sekitar dijalin dengan upaya menjual sebagian hasil produksi (yang off grade) pada masyarakat sekitar dengan harga murah. Sedangkan dengan masyarakat luas, PT. FMI menerima dengan terbuka upaya bagi pihak luar (dunia pendidikan khususnya) untuk studi banding, magang ataupun penelitian pada unit produksi mangga PT. FMI. Serta dilakukan pembinaan terhadap masyarakat tani, PPL dan petugas pertanian.	
	1.7 Segmen pasar	S	+		1	0	0		11
2.	Sumber daya Manusia (SDM)	2.1 Pengadaan tenaga kerja						Segmen pasar terbesar PT. FMI adalah para pejabat, staf perusahaan, swalayan (90%). Untuk pasar menengah ke bawah (penduduk sekitar dan karyawan) sebesar 7 - 10 %, ini pun merupakan buah yang off grade. PT. FMI kurang memanfaatkan peluang pasar bagi golongan menengah ke bawah (pasar lokal).	
	1.	Tidak dilakukan secara khusus	W	-	1	-1	-1	Sebagian besar perekrutan tenaga kerja tidak dilakukan secara khusus dan tidak ada syarat khusus, kecuali untuk tenaga kerja pembibitan dan seksi pohon induk. Karena berdasarkan pertimbangan bahwa tenaga kerja untuk perkebunan tidak memerlukan keahlian secara khusus. Hal ini tanpa disadari secara langsung berpengaruh pada produktivitas kerja.	12
								Perekrutan tenaga kerja diutamakan bagi	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	2. Berasal dari masyarakat sekitar		S	+	0	0	0	masyarakat sekitar lokasi perkebunan. Hal ini sesuai dengan misi perusahaan yaitu ingin memberdayakan masyarakat sekitar perkebunan PT. FMI. Hal ini memudahkan PT. FMI dalam usaha mencari tenaga kerja.	13
	2.2 Penempatan dan pengawasan tenaga kerja (SDM)								
	1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan		S	+	1	1	1	Penempatan pekerja disesuaikan dengan kemampuan, hal ini tampak pada pembagian tugas yang jelas pada masing-masing bagian. Tetapi dalam pelaksanaannya tetap fleksibel tanpa mengubah system pengupahan yang berlaku.	14
	2. Pelatihan dan pendidikan		S	+	1	2	2	PT. FMI juga menyadari pentingnya peningkatan pendidikan dan ketrampilan tenaga kerja dalam mendukung peningkatan produktivitas perkebunan. Hal ini diupayakan melalui peningkatan intensitas hubungan dengan lembaga terkait. Bahkan PT. FMI memberikan pembinaan kepada petugas pertanian, masyarakat tani dan PPL dalam hal budidaya mangga dan pembibitan.	15
	3. Pemantauan produktivitas kerja karyawan		S	+	1	1	1	Dilakukan pemantauan terhadap kinerja pekerja terutama melalui prosentase keaktifan masuk kerja dan produktivitas kerja. Dalam hal ini dikenakan sanksi khusus bagi yang kurang disiplin.	16
	4. Jaminan keselamatan	W	-	-	1	-1	-1	Tidak ada jaminan keselamatan dan kesehatan kerja secara khusus bagi tenaga	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
		dan kesehatan kerja						kerja borongan dan harian keculi untuk staf. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan perkebunan hampir tidak menimbulkan resiko / dampak yang dapat membahayakan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, tetapi hal ini setidaknya mengurangi kinerja pekerja sehingga akan berpengaruh pada produktivitas.	17
3.	Produksi dan operasi	3.1 Inventarisasi							
		1. Alat transportasi	S	+	1	0	0	PT. FMI mempunyai alat transportasi sendiri (1 buah). Untuk mendukung intensitas operasional perusahaan terutama dalam pengiriman buah dan bibit serta input produksi lainnya.	18
		2. Gudang sortasi, grading dan penampungan	S	+	1	1	1	PT. FMI melengkapi fasilitasnya dengan gudang sortasi dan grading serta gudang penampungan sementara untuk buah yang baru dipanen dan untuk buah kemas yang siap kirim.	19
		3. Sistem pengairan	W	-	1	-1	-1	Air merupakan komponen yang sangat penting dalam pengusahaan pertanian. Air tersedia hampir sepanjang tahun sehingga perusahaan tidak mengeluarkan biaya tambahan, tetapi sistem pengairan PT. FMI masih sederhana. Padahal untuk meningkatkan produktivitas mangga, perlu penangan pengairan yang baik. Sehingga perlu sitem pengairan yang dapat memenuhi kebutuhan tanaman akan air secara tepat.	20

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	4. Areal perkebunan	S	+	+	+	+	+	Kebun PT. FMI ditata sedemikian rupa membentuk blok-blok yang disebut vak. Setiap vak atau beberapa vak ditanami mangga dengan varietas tertentu yang berbeda dengan vak yang lain. Hal ini ditujukan untuk memudahkan pemeliharaan kebun dan untuk menjaga kemurnian varietas mangga.	21
	3.2 Produksi, pemeliharaan kebun dan pohon induk								
	1. Pembersihan dan jebos saluran air	S	+	+	+	+	+	Penjebosan dan pembersihan saluran air dilakukan secara rutin (kurang lebih 2 kali setahun). Hal ini disadari sepenuhnya oleh perusahaan bahwa tindakan ini dapat meningkatkan produktivitas dan mutu buah.	22
	2. Perlindungan areal dari gulma	W	-	-	-	-	-	PT. FMI mengalami kendala dalam pemberantasan gulma (terutama alang-alang), walaupun telah dilakukan pemberantasan. Untuk pemberantasan ini memerlukan prosentase alokasi biaya yang cukup besar (56,1%).	23
	3. Perlindungan areal dari hama dan penyakit	W	-	-	-	-	-	PT. FMI melakukan tindakan yang cukup intensif dalam menjaga areal kebun dari serangan hama dan penyakit. Tetapi PT. FMI mengalami kendala pada pengendalian serangan codot (kelelawar) serta pengaruh cuaca yang menimbulkan kerusakan buah cukup besar (pada 1999 sebesar 16 %). Hal ini tidak lepas dari rentannya pengusahaan	24

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

produksi pertanian terhadap pengaruh iklim.

4. Kapasitas produksi

W - 1

-2

-2

PT. FMI mempunyai kapasitas produksi yang tidak seimbang dengan permintaan konsumen. Perkembangan permintaan yang dihadapi PT. FMI lebih cepat dari kemampuan suplainya. Ketidakseimbangan ini disebabkan produktivitas yang rendah. Hal ini diantisipasi dengan pembelian mangga produksi petani sekitar dan petani binaan (walaupun masih dalam kapasitas kecil karena mangga petani pada umumnya banyak yang tidak lolos sortir oleh PT. FMI). Produktivitas yang rendah ini dikarenakan PT. FMI juga memanfaatkan mangga induk untuk produksi bibit (PT. FMI dikenal sebagai penghasil bibit mangga yang berkualitas).

25

5. Pengendalian mutu buah dan bibit

S + 1

1

1

PT. FMI sangat memperhatikan berbagai tindakan dalam upaya pengendalian dan peningkatan mutu buah. Mulai dari pemupukan (organic dan anorganik), penggemburan tanah (secara periodik dilakukan 3 kali setahun) sampai dengan pengiriman buah dilakukan dengan baik. Dalam pemangkasian, PT. FMI telah menerapkan teknik pemangkasian pangkal yang lebih optimal dalam mendorong proses pembungaan. Dalam proses pasca panen, lapisan lilin dan kapur pada buah tetap dipertahankan secara alami. Karena hal ini berpengaruh terhadap proses pemasakan dan

26, 27, 28,
29, 30

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
4.	Penelitian dan pengembangan	4.1 Fasilitas penelitian dan pengembangan	W	-	1	-2	-2	Fasilitas penelitian dan pengembangan masih kurang. Padahal dalam perkembangan mangga diperlukan adanya spesialisasi produk dan pengembangan varietas mangga secara terus-menerus sebagai upaya untuk mengantisipasi selera konsumen.	31
		4.2 Sumber daya manusia penelitian dan pengembangan	W	-	1	-2	-2	Untuk keperluan penelitian dan pengembangan biasanya ditunjuk bagian produksi dan operasional kebun serta seksi pembibitan. Kegiatan litbang ini kurang intensif sehingga pengembangan produk lambat yang dikawatirkan akan mengancam loyalitas konsumen.	32
5.	Keuangan		S	+	1	1	1	PT. FMI dapat mempertahankan kualitas produk dan mampu memiliki varietas unggulan sesuai selera konsumen, sehingga hal ini meningkatkan harga jualnya. Sedangkan penjualan produknya (bibit dan buah mangga) juga meningkat seiring dengan peningkatan jumlah panen dan upaya pembelian mangga produksi petani binaan. Sementara itu biaya yang	33

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

dikeluarkan perusahaan untuk investasi dan operasional semakin berkurang. Berdasarkan hal ini maka penjualan dan laba yang diperoleh perusahaan makin meningkat. Pada tahun 1999 laba bersih yang diperoleh sebesar Rp. 39.869.755 (Rp. 6.755.055 dari laba penjualan buah mangga dan Rp. 33.114.700 dari laba penjualan bibit mangga). Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan cukup baik.

6. Struktur Organisasi

W - - I -1 -1

Struktur organisasi unit produksi bibit dan buah PT. FMI terlalu besar jika ditinjau dari banyaknya unit fungsional. Ada beberapa unit fungsional yang sebenarnya bisa digabung untuk meningkatkan efisiensi. Hal ini berhubungan dengan sifat pekerjaan sektor perkebunan yang bisa saling menggantikan antara bagian yang satu dengan yang lainnya.

Lampiran 14. Analisa Environmental Threat and Opportunity Profil (ETOP)

No	ITEM	SUB ITEM	O/T	+/-	BOBOT	SKALA	NILAI Bobot . Skala	FENOMENA	Nomer Pemecahan Masalah (10)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
I.	LINGKUNGAN MIKRO								
1.	Pendatang baru potensial	1.1 Investor agribisnis mangga	0	+	1	5	5	Besarnya permintaan mangga dan kebijakan pemerintah mengembangkan komoditi mangga melalui pola inti plasma, membuka kesempatan bagi investor yang ingin terjun dalam agribisnis mangga. Tetapi untuk menjalankan fungsi sebagai inti, perlu investasi / modal yang besar. Disamping itu sumber daya alam yang sesuai bagi pengembangan mangga semakin berkurang sehingga jumlah pendatang baru bagi bisnis ini masih terbatas.	1
		1.2 Lahan (kebun, pekarangan) petani yang ditanami mangga	0	+	1	4	4	Seiring dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan pemanfaatan potensi ekonomi rakyat maka kesadaran masyarakat pun mulai meningkat. Hal ini terlihat pula pada usaha pengelolaan mangganya yang semakin intensif. Hal ini merupakan poptensi yang terbuka bagi perusahaan untuk menyerap mangga produksi petani.	2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1.3 Negara-negara penghasil komoditi mangga	T	-	1	4	4	Peranserta pendatang baru dalam agribisnis mangga mengancam potensi Indonesia di pasar internasional. Negara produsen mangga terbesar di dunia adalah India (62,2 %). Indonesia menduduki tempat ketiga (4,6 %) setelah Meksiko (6,7 %) (Trubus, 1997). Untuk beberapa tahun terakhir, Thailand dan Australia mulai berperan dalam pasar dunia dengan mangga-mangganya yang berkualitas. Karena umumnya negara-negara tersebut telah mempunyai akses terhadap perkembangan teknologi sehingga berpotensi untuk mencapai akses pasar yang lebih luas. Sementara Indonesia dan India lebih terfokus pada konsumsi dalam negeri.	3	(9)	(10)
2. Persaingan sesama pengusaha komoditi mangga	T	-	1	2	2	Secara ekologis wilayah Indonesia yang paling potensial untuk pengembangan komoditi mangga adalah Jawa Timur. Oleh karena itu perkebunan mangga di luar Jawa dapat diabaikan dalam persaingan ini. Perkebunan di Jawa Timur yang menjadi pesaing utama PT. FMI adalah kebun Grati Agung, Citra Harum Manis, Sata Harum, Galasari Gunung Swadaya, dan Trigatra Arjasa. Mereka bersaing dalam menciptakan loyalitas konsumen terhadap produk mangganya. Tetapi persaingan ini hanya terbatas pada buah dan tidak pada bibit. Padahal PT. FMI dikenal sebagai salah satu produsen bibit yang berkualitas (Kebun Grati Agung, GGS merupakan pemakai bibit produksi PT. FMI).	4	(9)	(10)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
2.2 Distributor / Pemasar Buah	T	-	1	2	2	<p>Persaingan juga datang dari pemasar buah-buahan antara lain Finna dan Uppindo. Keunggulan pemasar buah-buahan adalah kegiatan pemasarannya yang kontinu. Akan tetapi disisi lain mereka punya keterbatasan untuk memenuhi selera konsumen karena perusahaan pemasar ini tidak dapat mengendalikan proses budidayanya.</p>			5
3. Produk Substitusi yang berasal dari buah dan sayuran	T	-	1	2	2	<p>Komoditi buah-buahan lain dan sayuran merupakan produk substitusi bagi mangga, akan tetapi bukan merupakan substitusi sempurna karena komoditi-komoditi tersebut mempunyai karakteristik tertentu yang berbeda (rasa, penampilan buah). Buah mangga mempunyai karakteristik sendiri sehingga hal ini bukan merupakan ancaman yang berarti.</p>			6
4. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	4.1 Bibit	O	+	1	5	<p>Input utama perusahaan perkebunan adalah bibit. Pada awal berdiri, PT. FMI bekerjasama dengan BBI (Balai Benih Induk) Pasuruan dalam pengadaan bibit. Tetapi pada saat ini sudah dapat memproduksi sendiri bahkan sudah bisa menjual bibit mangga tersebut. Dengan memproduksi bibit sendiri maka biaya produksi dapat ditekan serta berpeluang besar untuk mengontrol kualitas varietas bibit mangga.</p>			7

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	4.2 Pupuk		0	+	1	3	3	PT. FMI melakukan pemupukan secara intensif (organik dan anorganik) baik untuk pertumbuhan generatif maupun vegetatif. Untuk suplai pupuk tidak tergantung pada satu pemasok tetapi bebas membeli pada pemasok yang lain.	8
	4.3 Kotak karton (kemasan)		0	+	1	3	3	Perusahaan penghasil kotak kemasan banyak sekali dan kualitas kotak kemasan yang dihasilkan perusahaan yang ada tidak jauh berbeda. Sehingga PT. FMI bebas berpindah antar pemasok untuk mendapatkan kotak yang sesuai harga dan kualitas.	9
	4.4 Tenaga kerja		0	+	1	4	4	Kebutuhan tenaga kerja untuk PT. FMI sebagian besar berasal dari masyarakat sekitar. Hal ini sesuai dengan misi perusahaan, dan juga tidak mempersulit PT. FMI dalam memperoleh tenaga kerja.	10
	4.5 Lahan		0	+	1	5	5	Dalam upaya memperluas wilayah usahanya, tidak terlalu sulit bagi PT. FMI. Hal ini berkaitan dengan peluang yang ditawarkan oleh pemerintah berkenaan dengan pembentukan inti plasma. Pada saat ini PT. FMI memiliki petani binaan antara lain di Gresik dan Pasuruan (Rembang, Wonorejo).	11
5.	Kekuatan tawar-menawar pembeli	5.1 Loyalitas konsumen	0	+	1	5	5	Dikalangan konsumen, mangga PT. FMI dikenal mempunyai mutu yang cukup baik dan seragam. Sehingga hal ini mendorong cukup tingginya loyalitas konsumen terhadap mangga PT. FMI	12

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
		5.2 Komoditas yang mudah diperoleh dan beragam varietas	T	-	1	4	4	Konsumen yang telah mendapatkan produk yang sesuai dengan selera akan mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap produk tersebut. Tetapi dalam hal ini buah mangga tergolong produk yang mudah diperoleh dan beragam pilihan varietasnya. Sehingga kemungkinan konsumen untuk beralih ke mangga merek lain cukup besar.	13
II LINGKUNGAN MAKRO									
6.	Pertimbangan Ekonomi	6.1 Komoditi yang digemari konsumen	O	+	1	5	5	Hal ini dapat digambarkan dari nilai dan volume ekspor komoditi mangga (yang termasuk buah eksotik) sampai dengan tahun 1998 yang terus meningkat (lihat lampiran 2). Selain itu perkembangan permintaan untuk Jawa Timur sampai tahun 1999 juga menunjukkan gejala peningkatan (lihat lampiran 1).	14
		6.2 Peningkatan Konsumsi Mangga	O	+	1	5	5	Konsumsi mangga juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Untuk Daerah Jawa Timur saja pada 1996 konsumsi buah mangga per kapita sebesar 9,32 kg / tahun dan merupakan urutan terbesar kedua setelah konsumsi buah pisang perkapita (11,47).	15
		6.3 Perkembangan Global							
		1. Menyongsong era Globalisasi	T	-	1	5	5	Adanya blok perdagangan yang marak terbentuk serta adanya berbagai kesepakatan-kesepakatan internasional	16

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
		2. Krisis Ekonomi	T	-	1	4	4	<p>maupun regional seperti AFTA dan NAFTA, mendorong terbentuk peran pasar yang semakin besar, persaingan juga semakin ketat sedangkan kemampuan kita masih terbatas</p> <p>Krisis ekonomi yang dimulai pada sekitar tahun 1998, antara lain menyebabkan PT. FMI terpaksa mengurangi tenaga kerja (staff). Sedangkan posisi yang ditinggalkan dirangkap oleh pimpinan perkebunan. Hal ini berpengaruh terhadap produktivitas.</p>	17
7.	Kebijakan Pemerintah	7.1 Kebijakan Pertanian							
		1. Pemantapan sentra produksi buah-buahan	O	+	1	5	5	<p>Produk yang dihasilkan dari sentra produksi buah-buahan yang ada masih belum dapat dijamin keseragaman mutunya. Untuk meningkatkannya dilakukan upaya pengembangan sentra-sentra produksi klonalisasi dan penerapan teknologi budidaya.</p>	18
		2. Pengembangan agribisnis dan agroindustri	O	+	1	5	5	<p>Pengembangan agribisnis dan agroindustri mendorong produktivitas sektor pertanian dan semakin mendorong terbukaluasnya pasar produk pertanian.</p>	19
		7.2 Program penunjang	O	+	1	5	5	<p>Upaya pemerintah untuk meningkatkan program penunjang (Khususnya untuk menunjang pe,mbangunan pertanian), memberikan iklim yang kondusif bagi peningkatan produktivitas pertanian.</p>	20, 21, 22,23

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
8.	Pertimbangan ekologi	8.1 Iklim (suhu dan curah hujan)	0	+	1	5	5	Tanaman mangga dapat tumbuh pada kisaran suhu yang besar, tetapi buah yang baik dihasilkan pada suhu 26-33 ^o . Disamping itu kondisi iklim yang cenderung kering (Pasuruan 3-6 bulan basah pertahun) mendukung pula dihasilkannya mangga yang manis	24
		8.2 Tanah dan ketinggian tempat	0	+	1	5	5	Tanah di daerah Pasuruan bertekstur berat, hal ini mendukung dihasilkannya mangga yang manis. Dan meskipun tanaman mangga dapat tumbuh sampai pada ketinggian 1300 m dpl, pada ketinggian 500 m dpl tanaman mangga tidak dapat menghasilkan buah yang berkualitas baik. PT. FMI berpotensi menghasilkan buah bermutu baik. Karena kebun PT. FMI terletak pada ketinggian 5 m dpl.	25
9.	Pertimbangan teknologi	9.1 Teknologi pembibitan	0	+	1	5	5	Perbanyakkan mangga secara vegetatif menjangk tersedianya bibit mangga yang terjamin mutunya. Sampai saat ini PT. FMI menguasai teknologi pembibitan, sehingga untuk kebutuhan bibit tidak tergantung lagi kepada pemasok.	26
		9.2 Teknologi Pengairan	T	-	1	3	3	Sistem pengairan pada PT. FMI masih terkesan sederhana dan tergantung pada alam. Padahal sistem pengairan yang lebih efisien (Sprinkle Irrigation) telah umum digunakan oleh petani-petani mangga di Thailand dan Philipina. Disamping itu juga digunakan tensiometer untuk mengukur banyaknya air yang harus diberikan pada tanaman.	27

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
		9.3 Teknologi Pengaturan Produksi	T	-	1	2	2	Penggunaan zat sintetik (KNO_3 , Butrazol), mempercepat pumbungan. Akan tetapi pumbuan ini tidak dapat diatur sepanjang tahun karena akan menurunkan kuanitas. Hal ini bukan merupakan ancaman yang berarti bagi PT. FMI karena mangga yang dipanen diluar musim mempunyai mutu yang rendah, sehingga tidak unggul dalam persaingan pasar global.	28
		9.4 Teknologi penanganan buah setelah panen	T	-	1	2	2	.Penanganan buah melalui proses "hot water dip" (perendaman dalam air panas) serta penggunaan ban berjalan dalam sortasi dan grading semakin meningkatkan intensitas persaingan. Penerapan "hot water dip" itu sendiri tidak begitu mengancam produk PT. FMI karena PT. FMI lebih mempertahankan keaslian penampilan buah (kulit buah secara alami tetap terlapisi lilin dan kapur). Kemajuan dalam teknologi pengolahan dan pengemasan memungkinkan buah mangga dipasarkan dalam bentuk olahan (buah kalengan, sari buah, manisan). Disamping dapat termanfaatkannya buah mangga yang "off grade", teknologi pengolahan juga dapat memberikan beragam pilihan pada konsumen	29
		9.5 Teknologi Pengolahan dan Pengemasan	O	+	1	5	5		30
		9.6 Teknologi Transportasi dan Komunikasi	O	+	1	5	5	Teknologi pengolahan dan pengemasan yang didukung oleh teknologi transportasi dan komunikasi memungkinkan buah mangga dipasarkan dalam jarak jauh, baik dalam bentuk segar	31

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
10	Pertimbangan Sosial Budaya	10.1 Perubahan gaya hidup dalam masyarakat	0	+	1	5	5	maupun olahannya.	32
		10.2 Pola konsumsi yang dialami pergeseran	0	+	1	5	5	<p>Terjadinya intensitas hubungan yang semakin tinggi dalam masyarakat. Dengan kondisi hubungan yang semakin intensif, orang mulai mencari suatu cara yang lebih efisien untuk menjamin hubungan dengan relasinya. Salah satu cara yaitu dengan pengiriman paket buah.</p> <p>Pola konsumsi masyarakat yang mulai bergeser dimana prosentase makanan pokok pada menu mereka semakin berkurang. Pergeseran ini mengarah pada prosentase peningkatan konsumsi akan protein dan vitamin pada buah-buahan dan sayuran. Hal ini merupakan peluang yang cukup menjanjikan.</p>	33



Lampiran 14. Evaluasi Diagnosis Analisis SWOT – ETOP

1. Analisa ETOP

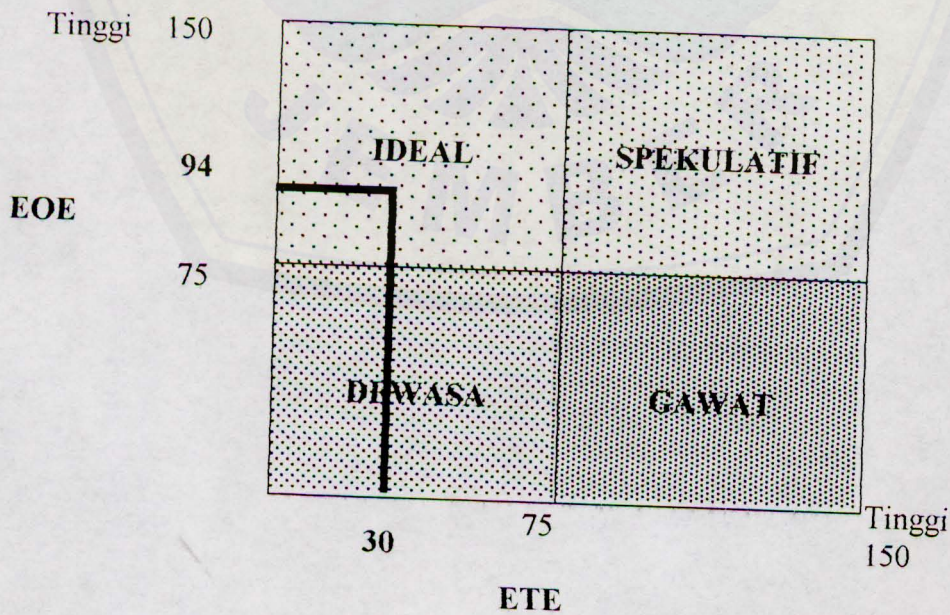
No	ITEM	Σ Nilai	Σ O/T/Netral
1	EOE	94	20
2	ETE	30	9
3	Netral	0	0
	Jumlah		30

Rumus Grafis ETOP :

$$\begin{aligned}
 1. \text{ ETE} &= \Sigma \text{ ETOP} \times \text{Skala tertinggi ETE} \\
 &= 30 \times 5 \\
 &= 150
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. \text{ EOE} &= \Sigma \text{ ETOP} \times \text{Skala Tertinggi EOE} \\
 &= 30 \times 5 \\
 &= 150
 \end{aligned}$$

Secara grafis, dapat digambarkan :



Lampiran 15. Analisa Break Even Produksi buah mangga PT. FMI

Budget Penjualan (10612 kg buah mangga @ Rp. 7500)..... Rp. 79.590.000		
Budget biaya	Tetap	Variabel
Saprodi		Rp. 5.600.300
TK langsung		Rp. 8.132.700
Biaya kendaraan		Rp. 685.900
Lain-lain (RTK kebun)		Rp. 539.500
Personalia + satpam	Rp. 43.425.100	
Astek	Rp. 1.485.590	
Administrasi		Rp.12.965.855
	+ _____	+ _____
Jumlah	Rp. 44.910.690	+ Rp. 27.924.255 = <u>Rp. 72.834.945</u>
Laba	Rp. 6.755.055

Untuk menentukan jumlah penjualan minimal yang harus dicapai agar perusahaan mencapai break even dapat ditentukan :

Break Even
(dalam satuan) = $\text{Biaya tetap} / (\text{Margin persatuan (kg) buah})$

Atau

$$= \text{Biaya tetap} / (\text{Harga jual per satuan} - \text{Biaya variable persatuan})$$

$$= \text{Rp. 44.910.690} / (\text{Rp. 7500} - \text{Rp. 2631,385})$$

$$= \mathbf{9224,5 \text{ kg}}$$

Budget rugi laba Unit produksi bibit dan buah PT. FMI tersebut di atas dapat diringkas sebagai berikut :

Penjualan (10612 kg buah mangga @ Rp. 7500 = Rp. 79.590.000)	= 100%
Jumlah biaya variable	= Rp. 27.924.255 = 35,085%
Marginal Income	= Rp. 51.665.745 = 64,915%
Total biaya tetap	= Rp. 44.910.690 = 56,428%
Laba	= Rp. 6.755.055 = 8,487%

Sedangkan tingkat break even penjualan dapat ditentukan sebagai berikut :

Break Even
(Dalam Rupiah Penjualan) = Biaya Tetap / Marginal Income Ratio

$$= \text{Rp. } 44.910.690 / 64,915 \%$$

$$= \text{Rp. } 69.183.840,41$$

Jadi Break Even untuk penjualan buah mangga dicapai pada penjualan Rp. 69.183.840,41.

