

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis keuntungan dan strategi pengembangan berperan penting bagi salah satu upaya mengetahui aliran keuangan dan strategi pengembangan durian yang ada di PT. Haraka Kitri Endah-Kabupaten Mojokerto (PT.HKE). Oleh karena itu, diperlukannya kajian dari penelitian terdahulu sebagai referensi bagi penulis.

Penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pertanian (2002), bertujuan untuk (i) menganalisis visibilitas keuangan pertanian lada, (ii) untuk mengidentifikasi saluran pemasaran lada putih dan margin di tiap agen pemasaran, dan (iii) menganalisis keunggulan komparatif dan kompetitif lada putih. Penelitian ini menggunakan metode survei terstruktur. Visibilitas keuangan pertanian lada dihitung dengan menggunakan metode analisis input-output untuk mendapatkan nilai *Cost Ratio* (B/C Ratio), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate Of Return* (IRR). Sedangkan nilai keunggulan komparatif dan kompetitif yang diperkirakan dengan menggunakan metode *Policy Analysis Matriks* (PAM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, masa pertanian lada adalah 7 tahun di mana pada tahun keempat, tanaman lada mulai menciptakan produksi Rp 15.116.000 dan pendapatan sebesar Rp 9.4 juta. Pada tahun kelima, itu memberi produksi dan pendapatan tertinggi, yaitu Rp 21.511.000 dan Rp12.9 juta. Sementara pada tahun keenam, mencapai produksi yang lebih rendah dari Rp 8,960 juta dan pendapatan sebesar Rp 5,620 juta per ha per tahun. Pada tingkat suku bunga 24 persen, NPV sebesar Rp 4,12 juta per hektar dengan B/C Ratio dari 1,23. Pada tingkat input-output aktual, break-even point pertanian lada mencapai IRR 32,49 persen. Margin laba tertinggi berturut-turut terjadi pada pedagang pengumpul besar (Rp 680), pedagang besar per eksportir (Rp 1.600), dan pedagang pengumpul kecil (Rp 565) per kg benih lada. Nilai tertinggi DRCR yang terjadi pada tahun keempat, yaitu 0,18. Sementara dalam tiga tahun keenam dan, mencapai DRCR dari 0,25 dan 0,34, masing-masing.

Penelitian tentang analisis usahatani jeruk manis yang dilakukan oleh Kridayanto (2010), tujuan peneliti yaitu (1) untuk mengetahui biaya-biaya yang dikeluarkan dan besarnya penerimaan yang diterima oleh petani dalam usahatani jeruk manis, (2) untuk menganalisis pendapatan (keuntungan) yang didapatkan oleh petani dalam berusahatani jeruk manis, (3) untuk menganalisis kelayakan finansial usahatani jeruk manis di Desa Selorejo, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu metode pengambilan sampel untuk penelitian in secara *Stratified Rendom Sampling* dan metode pengumpulan data observasi, wawancara, dokumentasi dan kuisisioner. Metode analisis yang digunakan yaitu deskriptif, *cash flow*, dan R/C ratio dan uji beda rata-rata. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa: (1) total pendapatan usahatani jeruk adalah Rp 94.780.227, (2) nilai B/C ratio 1,8 (3) dari analisis uji beda rata-rata dengan uji t diperoleh sebesar 9,122 dengan tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$. Sedangkan pada uji beda rata-rata antara pendapatan petani dengan umur tanam 11-15 tahun dengan umur tanaman lebih dari 15 tahun tidak berbeda nyata nilai t tabel sebesar 6,314 lebih besar dari pada nilai t hitung sebesar 1,664. Saran yang diberikan yaitu (1) petani sebaiknya melakukan peremajaan jeruk manis yang sudah tua dan yang kurang produktif agar meningkatkan produktifitas hasil panen jeruk manis. (2) petani pada saat umur tanaman sudah meebihi 15 tahun, sebaiknya segera dilakukan peremajaan tanaman kerana sudah memperoleh pendapatan semakin menurun.

Penelitian oleh Zain (2006), dengan tujuan untuk mengetahui, mengidentifikasi, menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi industri kecil lempok durian, dan menyusun alternatif strategi pengembangan usaha dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan posisi usaha serta mengajukan strategi yang memiliki prioretas utama dalam pengembangan usaha kecil lempok durian di Kabupaten Bengkalis. Matrik IFE dapat dilihat bahwa total nilai pembobotan adalah 2,872. Menurut hasil perhitungan terlihat bahwa peubah-peubah yang menjadi kekuatan perusahaan dengan skor tinggi (0,224) yaitu koordinasi tugas lebih efisien, karena dikelola langsung oleh keluarga, diikuti oleh mutu produk yang baik (0,220), informasi industri yang efisien biaya (0,209), bahan baku tersedia di Kabupaten Bengkalis

(0,200), pengalaman pengusaha cukup lama (0,192), tenaga kerja berasal dan keluarga dengan upah rendah (0,192), dukungan peralatan dan tempat bejualan (0,170), lokasi pemasaran dan penjualan strategis (0,162), komunikasi yang baik (0,120), dan modal usaha keluarga tidak memiliki hutang (0,113). Peubah-peubah yang menjadi kelemahan utama perusahaan dengan upah tertinggi terdiri atas (1) labelisasi kemasan belum lengkap (2) saluran distribusi kurang memadai (0,101), (3) alat dan teknologi produksi sederhana (0,104), (4) kurangnya evaluasi kegiatan produksi dan efektifitas saluran distribusi yang ada (0,110), (5) keterbatasan modal sendiri (0,114), (6) tingkat pendidikan masih rendah (0,116). (7) harga relatif mahal bagi golongan bawah (0,131). (8) sistem akuntansi belum ada (0,148), (9) kurang dilengkapi dengan promosi dan iklan (0,133), dan (10) bentuk perusahaan keluarga (0,159). Matrik IE memperlihatkan posisi industri lempok durian yang berada di S, yaitu perusahaan kempok durian perlu mendukung strategi pertumbuhan (*growth strategy*) dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal.

Dalam penelitian tentang strategi pengembangan yang dilakukan oleh Utami (2008), dengan tujuannya yaitu untuk menganalisis kondisi lingkungan (kekuatan dan kelemahan) serta kondisi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi agroindustri sambal pecel Cap Bharata dan menganalisis strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri pecel Cap Bharata berdasarkan kondisi lingkungan internal serta kondisi lingkungan eksternal. Metode yang digunakan dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan, merumuskan strategi dan memilih strategi yang tepat analisis IFAS, analisis EFAS, matrik IE, matrik *Grand Strategy*, dan Matrik SWOT. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi yang tepat berdasarkan hasil matrik IE agroindustri pecel Cap Bharata terletak pada sel V dan berada pada daerah *growth and stability*. Strategi yang dapat diterapkan, yaitu strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal sedangkan strategi stabilitas yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang ada. Hasil matrik *grand strategy* adalah pada kuadran I yang terletak diantara peluang dan kekuatan. Strategi yang dapat diterapkan perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan serta meraih peluang untuk menghindari ancaman. Analisis SWOT

adalah strategi yang dapat diterapkan pada usaha agroindustri sambal pecel Cap Bharata dengan menggunakan strategi SO (*Strength Opportunity*) serta menggunakan peluang sebesar-besarnya, yaitu: (1) mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dan memperluas wilayah pemasaran, (2) meningkatkan volume produksi, (3) meningkatkan mutu produk dan pelayanan dengan mengoptimalkan teknologi untuk produksi, (4) meningkatkan kualitas SDM, (5) memanfaatkan skim kredit yang ditawarkan pemerintah.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan keempat penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pertanian (2002), dan Kridayanto (2010), penelitian tersebut membahas tentang usahatani dengan menggunakan alat analisis *cash flow*, *R/C Ratio*, dan Uji t. Penelitian yang dilakukan oleh Zain (2006), dan Utami (2008), membahas tentang strategi pengembangan usaha dengan kriteria alat penilaian Matrik IFE, Matrik IE, matrik *Grand Strategy* dan IFAS, EFAS, Matrik IE, Matrik *Grand Strategy*, Matrik SWOT. Penelitian kali ini mengenai topik analisis keuntungan dan prospek pengembangan usahatani durian di PT. HKE dengan tujuan untuk mengetahui keuntungan yang diperoleh PT. HKE dalam usahatani durian serta menyusun strategi alternatif yang tepat untuk pengembangan usahatani durian di PT. HKE. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada alat analisis yang digunakan yaitu tidak menggunakan alat analisis *payback period* dan BEP sebab PT. HKE dalam berusahatani durian sudah mencapai periode 17 tahun sehingga untuk data yang dianalisis khusus tiga tahun terakhir (2010-2011, 2011-2012, dan 2012-2013) serta perpaduan dari keempat penelitian terdahulu tentang usahatani dan strategi pengembangan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian untuk keuntungan yaitu biaya produksi, penerimaan, pendapatan, *R/C ratio* dan strategi pengembangan alat yang digunakan dalam penelitian ini IFAS, EFAS, Matrik IE, Matrik *Grand Strategy* dan SWOT.

2.2. Tinjauan Tentang Durian

2.2.1. Membuahkan Durian di Luar Musim

Cara yang digunakan adalah membagi tanaman durian dalam tiga areal kebun menjadi dua atau tiga bagian (*blok*) dengan pengembangan di setiap blok yang diatur. Menurut Sobir (2010), untuk bisa berbuah di luar musim, tanaman durian yang akan diperlakukan harus memenuhi beberapa kriteria. Adapun kriterianya sebagai berikut:

1. Tanaman sehat, ditandai dengan percabangan yang merata, daun berwarna hijau tua mengilap, dan tidak sedang terserang hama atau penyakit.
2. Tanaman sudah cukup umur atau sudah pernah berbunga.
3. Sebaiknya, tanaman tidak dalam fase pertumbuhan tunas (*pupus*).

Untuk lebih jelasnya lihat tabel kegiatan berikut:

Tabel 2. Kegiatan Peraturan Pemuahan Tanaman Durian

Bulan	Perlakuan Blok Satu	Perlakuan Blok Dua	Perlakuan Blok Tiga
Januari	Pengeringan	Panen	
Februari	Pengeringan	pemupukan	
Maret	Pengeringan		
April	Pemupukan NPK untuk pemuahan + <i>Poclobutrasol</i>		Panen
Mei	Tanaman berbunga		Panen
Juni			Pemupukan
Juli		Pemupukan NPK untuk pemuahan + <i>Poclobutrasol</i>	Pemberian NPK dengan kadar N tinggi
Agustus		Tanaman berbunga	Pembunangan bunga
September	Panen		
Oktober	Panen		Pemupukan NPK untuk pemuahan + <i>Poclobutrasol</i>
November	Pemupukan		
Desember		Panen	

Sumber: Departemen Pertanian, (2012)

Misalkan, musim buah durian di Indonesia umumnya jatuh pada bulan Desember sampai Februari. Pembungaanya dimulai kurang lebih empat bulan sebelumnya, yaitu pada bulan September. Tentu pada bulan-bulan Agustus sampai

dengan November tidak ada durian. Jika menginginkan panen durian pada bulan-bulan tersebut, tanaman durian pada blok satu harus diberi pupuk perangsang pembuahan dan disemprot dengan *poclobutrasol* sejak bulan Maret. Penyemprotan dengan *poclobutrasol* ini diulang jika tanaman masih menampakkan kemunculan tunas daun. Selain dengan perlakuan tersebut, kira-kira tiga bulan sebelumnya tanah areal penanaman harus dikeringkan. Jika pada waktu pengeringan turun hujan, maka tanah di sekeliling tanaman durian dengan radius 5-7 meter diberi mulsa dan dibuatkan saluran pembuangan air.

Pada blok dua, tanaman diperlakukan seperti biasa untuk menghasilkan buah pada musimnya. Pada blok tiga, tanaman harus diundur pembungaannya. Caranya diberikan pupuk berkadar N tinggi, baik lewat daun maupun lewat akar, ketika tanaman durian menampakkan akan keluar bunga. Jika tanaman tetap mengeluarkan bunga, semua bunga yang keluar harus dibuang sampai waktu yang dikehendaki. Dengan perlakuan tersebut akan dapat tanaman durian yang bisa menghasilkan buah secara bergantian dan bisa memasok pasar secara kontinu (Wiryanta, 2008).

2.2.2. Peluang Usaha Durian di Indonesia

Penyebaran tanaman durian di Indonesia meliputi Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, dan sebagian Pulau Papua. Pengembangan durian secara intensif pertama kali dilakukan oleh Thailand dan Malaysia yang kemudian teknologinya diserap oleh Negara-negara Asia lainnya termasuk Indonesia (Wiryanta, 2008).

Indonesia mempunyai peluang besar menjadi salah satu negara produsen dan pengeksport durian di Dunia. Keunggulan komparatif Negara kita adalah wilayahnya yang amat luas dengan kondisi iklim tropis memungkinkan durian tumbuh di semua provinsi di Indonesia, terutama di pulau Jawa, Sumatera dan Kalimantan. Disamping itu Indonesia juga kaya akan sumber daya (plasma nutfah) aneka jenis durian. Di Indonesia diperkirakan terdapat lebih dari 100 kultivar durian, 17 varietas diantaranya telah dilepas oleh Menteri Pertanian, yaitu 15 varietas asli Indonesia (Sunan, Sukun, Simas, Sihijau, Matahari, dan lain-lain) dan 2 varietas diintroduksi dari Thailand (Kani dari Chanee dan Otong dari Monthong) (Departemen Pertanian, 2012).

Penanaman dan pengolahan kebun durian di Indonesia saat ini belum maksimal dan masih tertinggal jauh di dibandingkan dengan Thailand dan Malaysia. Suplai buah durian saat ini masih banyak mengandalkan tanaman liar, baik milik rakyat maupun tanaman hutan. Ini berbeda di Negara Thailand dan Malaysia yang sudah banyak mengebunkan durian secara intensif sehingga banyak menghasilkan durian yang berkualitas dan kuantitas yang baik dan diekspor. Saat ini, durian semakin banyak dilirik orang untuk dikedunkan. Buah ini memang layak untuk dikedunkan secara komersil mengingat permintaan dan harganya yang tinggi dibandingkan dengan buah-buah lainnya. Apalagi pasokan dari tanaman rakyat dan hutan pun masih belum menutupi permintaan. Bahkan, durian unggul jenis monthong memiliki harga antara Rp 15.000,00 - Rp 35.000,00 per kilogram masih mengandalkan pasokan dari Thailand dan Malaysia (Wiryanta, 2008).

Di Indonesia peluang bisnis durian sangat bagus, sebab Indonesia memiliki varietas-varietas durian yang beragam dan berbuah sepanjang tahun. Menteri Pertanian telah mengesahkan tidak kurang dari 14 varietas atau kulvitar durian unggul Indonesia. Berikut 15 varietas durian unggul Indonesia yaitu Kani, Sunan, Sukun, Petruk, Sitokong, Matahari, Mas, Otong, Sihijau, Sijapang, Sidodol, Bokor, Perwira, Petaling Namlung dan Namlung. Selain varietas-varietas tersebut yang sudah dirilis oleh Menteri Pertanian, juga terdapat durian dari Negara tetangga yang bersifat unggul serta sudah ditanam oleh perkebunan Indonesia di antaranya Monthong, Chanee, Kan yao, Kradhum thong, D24, D99. Penanganan yang profesional dan dibantu oleh kemudahan-kemudahan dari pemerintah durian Indonesia mampu menguasai pasar dunia. Durian lokal memiliki keunggulan rasa yang khas. Meskipun banyak masuk durian import seperti dari Thailand, durian lokal tetap memiliki penggemar tersendiri. Dengan pemilihan bibit yang unggul serta teknik pemeliharaan yang baik menjadikan durian lokal mampu bersaing dengan durian mancanegara lainnya, sehingga sudah sepatutnya budidaya durian ini dijadikan peluang bisnis yang berprospek bagus (Wiryanta, 2008).

Rendahnya produksi durian di Indonesia karena durian tidak dikedunkan secara missal, hanya sebaga tanaman penghuni perkarangan dan kebun dalam

skala kecil. Pada tahun 1987-1988, Thailand mampu memproduksi durian sebanyak 444.500 ton dari kebun seluas 84.700 hektar. Pada waktu yang sama, Malasiya juga meruakan Negara yang gencar mengembangkan durian dengan produksinya telah mencapai 262.000 ton dari 42.000 hektar kebun durian sedangkan produksi Filipina sebanyak 16.700 ton dari 2.030 hektar kebun durian. Secara Nasional, produksi dan luas panen durian di Indonesia tahun 2004-2008 terus mengalami peningkatan, dari 388,806 ton dengan luas panen 47,674 ha pada tahun 2004, meningkat menjadi 883,969 ton dengan luas panen 69,045 ha pada tahun 2008 (Sobir, 2010). Sebagai gambaran perkembangan produksi durian selama tahun 2004-2008 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Perkembangan Produksi dan Luas Panen Komoditas Durian

Tahun	Produksi (ton)	Luas Panen (ha)
2007	388,806	47,674
2008	682,323	56,655
2009	797,798	61,849
2010	492,139	46,290
2011	883,969	69,045

Sumber: Direktorat Jendral Holtikultura, (2012)

2.2.3. Potensi Pasar Durian

Suatu ironi bahwa Indonesia masih dibawah Thailand dan Malaysia dalam ekspor buah durian. Indonesia menghasilkan durian sebanyak 747.848 ton pada tahun 2006 dan meningkat menjadi 797.798 ton pada tahun 2009 (Badan Pusat Statistik, 2012). Ekspor durian Indonesia adalah 2.635 kg pada tahun 2006, sementara nilai impornya 6.334.236 kg pada tahun 2006. Thailand yang memiliki wilayah daratan jauh lebih kecil dari Indonesia mampu mengekspor 138.000 ton durian pada tahun 2010 ke Cina dengan nilai hampir US\$70 juta atau sekitar 60% dari ekspor durian global negara itu (Departemen Pertanian, 2012).

Menurut Sobir (2010), pasar durian di Indonesia sangat cerah, karena persepsi masyarakat terhadap buah ini masih tinggi sehingga harga durian berkualitas dapat mencapai Rp 30.000 per kg. Sementara untuk buah durian dengan kualitas biasa-biasa saja masih mencapai Rp 15.000 per buah. Perdagangan durian di pasar modern selama ini masih dipenuhi oleh durian monthong dari Thailand. Hal ini disebabkan oleh mutu buah yang lebih sesuai

dengan selera pembeli, konsistensi mutu dan system pasokan yang lebih baik. Untuk pasar luar negeri pada tahun 1997-2003 dikirim ke negara Taiwan, Singapura, Malaysia dan Hongkong. Pada tahun 2004 permintaan meningkat ke Negara Prancis, Belanda, Brunei, Australia, Saudi Arabia dan Jepang. Bahkan pada tahun 2007 di Jepang harga durian dapat mencapai 20.000 yen (Rp 1.300.000,- per kilogram) (Wiryanta, 2008).

Tabel 4. Ekspor Impor Berdasarkan Negara Asal Komoditas Durian

No	Komoditi	Negara Alas	Volume (Kg)	Nilai (US \$)
Kegiatan Ekspor di Indonesia			24.865	14.849
1	Durian Segar	Singapore	24.256	12.912
		Germany, Fed. Rep. Of	565	1.782
		Saudi Arabia	44	155
Kegiatan Impor di Indonesia			24.368.335	34.704.684
2	Durian	Thailand	23.509.122	34.160.624
		Malaysia	824.653	496.454
		China	34.560	47.606

Sumber: Direktorat Jendral Holtikultura, (2012)

Terlihat bahwa potensi pasar durian masih terbuka lebar, namun produksi perkebunan durian di Indonesia masih belum bisa memenuhi pasar dalam negeri. Melihat potensi pasar durian yang sangat besar, perlu diupayakan peningkatan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produksi durian Indonesia, sehingga dapat memenuhi permintaan pasar yang ada serta diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Jika melihat potensi pasarnya, bertanam durian merupakan sebuah strategi usaha agribisnis yang bagus. Cara bertanam durian yang baik merupakan pintu gerbang menuju sukses. Tetapi berhentinya program pengembangan durian unggul di tanah air mengakibatkan buah yang disebut si-raja buah tidak terlihat perkembangannya meski sejak tahun 1984-2006 sudah dirilis sebanyak 67 jenis oleh Departemen Pertanian. Indonesia memang surganya durian, hingga tahun 2011 Kementerian Pertanian melepas 71 varietas durian unggul Nasional, yang tersebar di Sumatra 14 varietas, Jawa 21 varietas, Kalimantan 21 varietas, Bali 1 varietas, Sulawesi 5 varietas, Nusa Tenggara Barat 6 varietas dan Maluku 3 varietas. Jumlah ini sangat banyak dibandingkan dengan Negara Thailand yang hanya memiliki 4 varietas unggul

yaitu monthong, kra dum tong, chenee dan puang manee, sedangkan Negara Malaysia hanya mempunyai satu varietas yaitu D24 (Sobir, 2012).

2.2.4. Standar Mutu Durian Indonesia (SNI 01-4482-1998)

Standar Nasional Indonesia durian yang sangat diperlukan karena adanya standar baik petani sebagai produsen dan masyarakat sebagai konsumen pangan dalam dan luar negeri mempunyai kepastian terhadap mutu dan harga buah durian itu sendiri. Standar ini merupakan rumusan persyaratan mutu buah durian dari spesies *Durio zibethinus* Murr. segar dan utuh pada taraf hendak dikirim, sesudah disiapkan dan dikemas.

1. Definisi

Buah segar dari spesies *Durio zibethinus* Murr adalah buah durian segar dan utuh yang dipanen pada drajat kekuatan optimal.

2. Istilah

a. Bentuk buah durian dikelompokkan dalam empat macam bentuk, yaitu sangat bagus, bagus, kurang bagus, dan tidak bagus. Macam-macam bentuk buah durian tersebut dapat dilihat dalam gambar.

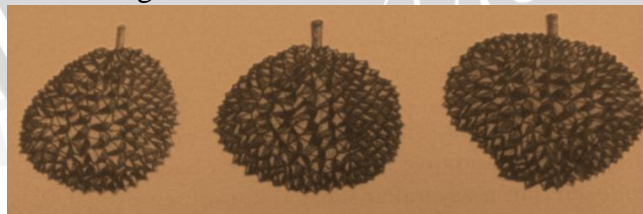
i. Durian Sangat Bagus



Gambar 1. Durian Sangat Bagus

(Wiryanta, 2008)

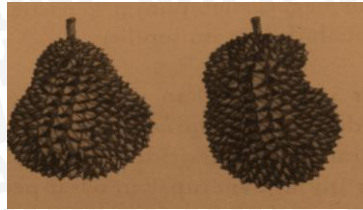
ii. Durian Bagus



Gambar 2. Durian Bagus

(Wiryanta, 2008)

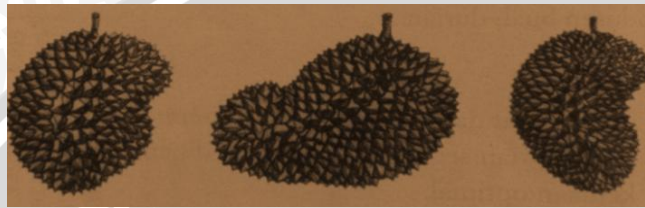
iii. Durian Kurang Bagus



Gambar 3. Durian Kurang Bagus

(Wiryanta, 2008)

iv. Durian Tidak Bagus



Gambar 4. Durian Tidak Bagus

(Wiryanta, 2008)

Keterangan:

Buah durian berbentuk sangat bagus dan bagus pada umumnya mempunyai lima ruangan (*lokulus*) yang penuh berisi biji dan daging buah. Pada buah yang berbentuk kurang bagus dan tidak bagus, jumlah lima ruangan (*lokulus*) atau kurang dan tidak semua ruangan berisi biji dengan daging buah.

- b. Berat buah adalah berat buah tersebut yang ditimbang dalam keadaan utuh, berikut kulit dan tangkai buah.
- c. Kerusakan adalah penyimpangan keadaan pada buah yang dapat diamati secara visual, baik pada kulit maupun pada isi, seperti kulit retak, busuk, berulat daging buah berwarna cokelat (*browning*), empulur basah (*wet core*), sehingga buah tersebut tidak layak dikonsumsi.
- d. Cacat adalah keadaan kerusakan fisik pada kulit atau duri buah yang tidak mempengaruhi isi.
- e. Buah segar adalah buah yang dipanen pada derajat kekuatan optimal, mempunyai derajat kematangan dari mentah samapai matang dan belum lewat matang, tangkai buah kalau dikorek masih berwarna hijau (belum kering).
- f. Buah utuh adalah yang masih berkulit, kulit tidak retak dan berlubang.

- g. Ketuaan optimal adalah keadaan buah durian di pohon yang paling tepat untuk dipanen, yaitu buah belum retak, belum jatuh dari pohon, tetapi setelah dipanen dan disimpan 3-5 hari dapat menjadi matang sempurna.

Keterangan:

Pada kultivar genjah, kekuatan optimal tercapai pada saat buah berumur 90-100 hari setelah bunga mekar. Pada kultivar medium, ketuaan optimal dicapai dalam umur 100-115 hari. Pada kultivar sangat lambat, dalam umur 140-150 hari. Penetapan saat panen buah durian juga dipengaruhi oleh daerah tempat tumbuh, suhu dan hujan. Masa berbunga tanaman durian dapat berlangsung selama 1-2 bulan. Karena itu, buah dalam satu pohon tidak dapat dipanen serempak.

- a. Rasa dan aroma adalah keadaan mutu buah yang dapat dikenali dengan mencicipi dan mencium daging buah. Rasa yang baik adalah manis, tidak hambar, tidak asam, dan tidak pahit. Aroma yang baik adalah aroma yang khas durian saat matang penuh, tetapi belum lewat masak.
- b. Kekerasan daging atau *texture* adalah keadaan mutu buah yang dapat dikenali dengan memijatnya menggunakan jari tangan. Daging buah tersebut keras kalau keadaannya seperti pada buah yang masih mentah, yaitu jari tidak meninggalkan lekukan pada daging buah yang dipijat. Tersebut sedang kalau kekerasannya seperti buah yang menjelang matang samapi matang, yaitu jari dapat meninggalkan lekukan pada daging buah yang dipijat tetapi tidak lengket di jari. Disebut sangat lunak kalau kekerasannya seperti pada buah yang lewat matang, yaitu daging buah lengket di jari.
- c. Kesegaran buah adalah keadaan mutu buah yang erat kaitannya dengan kondisi tangkai buah. Buah tersebut segar kalau kulit tangkai buah yang dikikis dengan pisau atau kuku terlihat masih berwarna hijau. Buah tersebut tidak segar lagi kalau kulit buah dikikis dengan pisau atau kuku sudah berwarna coklat karena kering.
- d. Warna daging buah adalah warna saat buah tersebut baru dibuka untuk biji. Warna disebut baik kalau sesuai dengan sifat kultivar yang bersangkutan, misalnya putih, putih kekuningan, kuning, atau kuning emas. Kalau contoh

merupakan campuran beberapa kultivar warna daging buah baik tersebut baik kalau warna daging buah tersebut kuning atau kuning emas.

- e. Keseragaman kultivar adalah keadaan macam-macam kultivar yang terdapat dalam keseluruhan contoh. Contoh yang diuji disebut kultivar seragam kalau terdapat satu kultivar yang sama.
- f. Perbandingan daging buah atau biji adalah berat daging buah yang telah dipisahkan dari biji dibagi dengan berat biji saja dalam satu buah.

3. Klasifikasi atau Pengelompokan

Buah durian diklasifikasikan atau dikelompokkan dalam tiga jenis mutu yaitu mutu I, mutu II dan mutu III.

4. Syarat Mutu

Tabel 5. Syarat Mutu SNI

No	Sifat	I	II	III
1.	Bentuk Buah (lihat gambar)	a, b 2,0 - 3,5 c, d 2,0 - 4,5	c, d 4,5 - 6,0 e, f 2,0 - 3,0	a, b >1 - <2 >3,5 - <4,5
2.	Berat Buah (Kg)	e 3,0 - 4,5 i, j 2,0 - 4,5	g, h 2,5 - 4,5	f <3
3.	Kerusakan	Tidak ada (bebas penyakit dan serangga)	Tidak ada (bebas penyakit dan serangga)	Tidak ada (bebas penyakit dan serangga)
4.	Cacat	Tidak ada	Ada	Ada
5.	Rasa dan Aroma	Baik sesuai kultivar	Baik sesuai kultivar	v
6.	Kekerasan Daging	Keras atau sedang	Keras atau sedang	Keras atau sedang
7.	Kesegaran Buah	Segar	Segar	Segar
8.	Warna Daging Buah	Sesuai dengan kultivar atau kuning	Sesuai dengan kultivar atau kuning	Sesuai dengan kultivar atau kuning
9.	Keseragaman Kultivar	Seragam	Seragam	Boleh kurang
10.	Perbandingan Berat Daging atau Biji	> 2	> 1	Boleh < 1

Toleransi:

Untuk mutu I, 3 persen dari jumlah buah atau jumlah berat buah boleh tidak memenuhi syarat mutu I, tetapi masih memenuhi syarat mutu II. Untuk mutu II, 5 persen dari jumlah buah atau jumlah berat buah boleh tidak memenuhi syarat mutu II, tetapi masih memenuhi syarat mutu III. Untuk mutu III, jumlah buah atau

jumlah berat buah boleh tidak memenuhi syarat boleh mencapai 10 persen (Wiryanta, 2008).

2.3. Tinjauan Tentang Usahatani

2.3.1. Teori Usahatani

Sedangkan menurut Sastrowijoyo (1993), usahatani adalah suatu tempat dimana seseorang atau sekumpulan orang berusaha mengelola unsur-unsur produksi seperti alam, tenaga kerja, modal dan ketrampilan dengan tujuan berproduksi untuk menghasilkan sesuatu di lapangan pertanian. Menurut Soekartawi (2006), ilmu usahatani diartikan sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana seseorang mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien untuk memperoleh keuntungan yang tinggi pada waktu tertentu. Dikatakan efektif bila petani atau produsen dapat mengalokasikan sumberdaya yang mereka miliki sebaik-baiknya dan dikatakan efisien jika pemanfaatan sumber daya tersebut menghasilkan (*output*) yang lebih besar dari masukan (*input*). Menurut Shinta (2005), bahwa ilmu usahatani adalah ilmu terapan yang membahas atau mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif pada suatu usaha pertanian agar diperoleh hasil maksimal. Sumber daya itu adalah lahan, tenaga kerja, modal dan manajemen. Lestari (2012), menyebutkan bahwa usahatani identik dengan pertanian rakyat. Pertanian dalam arti sempit dirumuskan sebagai suatu usaha pertanian yang dikelola oleh keluarga petani untuk memproduksi bahan makanan utama seperti beras, palawija, dan hortikultura yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan sendiri. Sedangkan usahatani merupakan ilmu yang mempelajari tentang cara petani mengelola input atau faktor-faktor produksi (tanah, tenaga kerja, modal, teknologi, pupuk, benih, dan pestisida) dengan efektif, efisien, dan kontinyu untuk menghasilkan produksi yang tinggi sehingga pendapatan usahatani meningkat. Sehingga dapat disimpulkan usahatani merupakan upaya petani atau produsen untuk menggunakan atau memanfaatkan seluruh sumberdaya (tanah, pupuk, air, obat-obatan, uang, tenaga dan lain-lain) dalam suatu usaha pertanian secara efisien, sehingga dapat diperoleh hasil berupa produksi maupun keuntungan finansial secara optimal.

2.3.2. Faktor-Faktor Produksi Usahatani

Menurut Soekartawi (1995) dalam Nuriza (2012), kegiatan usahatani mempunyai unsur-unsur pokok yang selalu ada disebut faktor produksi, yaitu semua unsur yang menopang usaha penciptaan nilai atau memperbesar nilai barang. Faktor-faktor produksi itu terdiri atas:

1. Tanah atau Lahan

Pada umumnya di Indonesia, tanah faktor produksi yang relatif langka dibandingkan dengan faktor produksi lainnya. Distribusi penguasaannya dimasyarakat tidak merata, karena sifatnya yang khusus tersebut kemudian dianggap sebagai salah satu faktor unsur modal usahatani.

2. Tenaga Kerja

Kita mengenal jenis tenaga kerja yaitu manusia, tenaga kerja ternak, dan tenaga kerja mekanik. Tenaga kerja usahatani dapat diperoleh dengan cara upahan (pembayaran upahnya dapat harian atau mingguan bahkan borongan), sambatan (tolong-menolong) serta arisan tenaga kerja (setiap peserta akan mengembalikan dalam bentuk tenaga kerja kepada anggota lain).

3. Modal

Dalam usahatani yang dimaksud dengan modal adalah tanah, bangunan, alat-alat pertanian, bahan-bahan pertanian (pupuk, bibit, obat-obatan), piutang di bank, dan uang tunai.

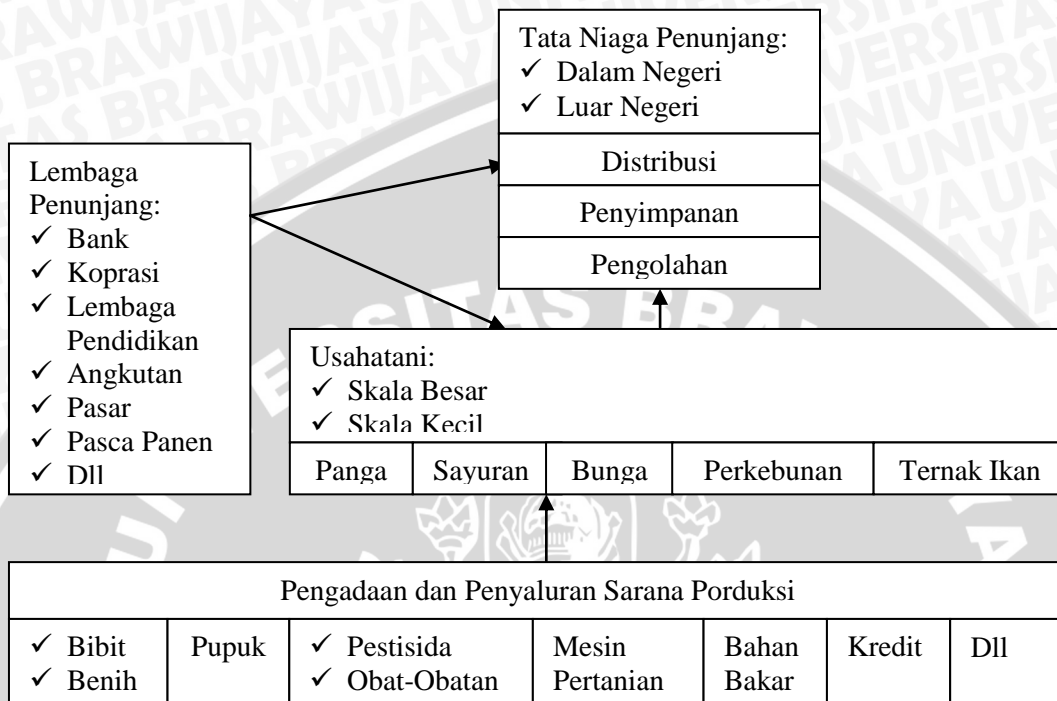
4. Pengelolaan (Manajemen)

Pada usahatani, pengelolaan adalah kemampuan petani untuk menentukan mengorganisir, dan mengkoordinasikan faktor-faktor produksi yang dikuasai sebaik-baiknya dan mampu memberikan produk pertanian yang diharapkan. Ukuran dari keberhasilan pengelolaan itu adalah produktifitas dari setiap sektor maupun produktifitas dari usahanya.

2.3.3. Kaitan Usahatani dan Agribisnis

Usahatani atau agribisnis, terutama sisi produksi atau kelembagaan yang membutuhkan sentuhan petani atau produsen. Kemajuan agribisnis terjadi bukan hanya karena kehidupannya minoritas petani tetapi usahatani dan agribisnis terbentuk atas pelaku masyarakat pertanian. Menurut Rangkuti (2005) dalam Lestari (2012), keterkaitan usahatani dengan agribisnis adalah suatu kesatuan

kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai pengadaan saprodi, produksi, pengolahan hasil dan pemasaran dihasilkan usahatani atau hasil olahannya, dengan skema sebagai berikut:



Gambar 5: Diagram Keterkaitan antara Usahatani dengan Agribisnis

2.3.4. Konsep Arus Kas (*Cash Flow*)

1. Definisi Arus Kas (*Cash Flow*)

Salah satu proyeksi keuangan lainnya yang dapat di anggap penting untuk meneliti sampai seberapa jauh proyek komersial yang didirikan dapat dianggap *fisible* adalah proyeksi peredaran keuangan atau *prejected cash flow*. Proyeksi aliran kas menunjukan penyajian yang sistematis tentang penerimaan dan pengeluaran kas selama periode operasi tertentu serta menggambarkan penentuan saldo kas akhir pada laporan renaca. Dari proyeksi peredaran keuangan inilah dapat ditentukan sampai seberapa jauh proyek dapat menghasilkan *income* yang merupakan salah satu pendapatan dari proyek kalau telah berjalan nanti. Untuk selanjutnya dibandingkan pada besarnya pengeluaran-pengeluaran yang harus dibuat untuk melaksanakan jalannya proyek. Keadaan proyeksi peredaran (*cash flow*) tiap-tiap tahun dapat dilihat dengan memperhatikan jumlah pemasukan dan jumlah pengeluaran yang terjadi pada tahun yang bersangkutan (Rangkuti, 2012).

2. Konsep Biaya

Menurut Rangkuti (2005) dalam Lestari (2012), biaya-biaya yang dikeluarkan dalam berusahatani meliputi:

- a. Pengeluaran untuk input (bibit, pupuk, dan obat-obatan).
- b. Pengeluaran untuk tenaga kerja luar keluarga.
- c. Pengeluaran untuk pajak, sewa tanah dan bunga modal.
- d. Penyusutan alat-alat.

Menurut Charles T. Horngren dalam Rangkuti (2012), Biaya adalah sumber daya yang dikorbankan guna mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Rangkuti (2012), mengklasifikasikan biaya yaitu jenis biaya yang ditimbulkan dan cara biaya diklasifikasikan akan tergantung pada jenis organisasi yang bersangkutan:

- a. Biaya dalam hubungannya dengan produk:
 - i. Biaya fabrikasi (*manufacturing cost*). Biaya fabrikasi meliputi tiga elemen untuk menentukan harga pokok produksi yaitu: Pertama, bahan baku langsung (*direct material*). Bahan baku langsung bahan yang terjadi bagian yang diperlukan untuk melengkapi produk jadi suatu perusahaan. Kedua, tenaga kerja langsung (*direct labor*). Istilah tenaga kerja langsung diperuntukan bagi biaya tenaga kerja yang langsung dapat ditelusuri ke penciptaan produk. Ketiga, *overhad* pabrik (*manufacturing overhad*). Definisi sederhana dari *overhad* pabrik adalah seluruh biaya, seperti bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, depresiasi fasilitas pabrik, penerangan pabrik dan biaya lainnya untuk mengoperasikan devisi manufaktur suatu perusahaan.
 - ii. Biaya komersial. Pada umumnya biaya komersial diklasifikasikan dalam 2 katagori yaitu: Pertama, biaya pemasaran yang meliputi biaya pengiriman dan biaya penjualan. Kedua, biaya administrasi meliputi biaya yang dikeluarkan untuk mengatur dan mengendalikan oprasi perusahaan.
- b. Biaya dalam hubungannya dengan volum kegiatan:
 - i. Biaya tetap (*fixed cost*), yaitu biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran keseluruhan yang relevan. Semakin besar jumlah satuan

yang diproduksi akan semakin kecil jumlah biaya yang dihitung atas dasar per unit, dapat dibebankan kepada departemen berdasarkan keputusan manajemen atau membuat metode alokasi biaya. Untuk keperluan perencanaan dan pengendalian, biaya tetap dibagi menjadi: Pertama, *committed fixed cost*, biaya yang berhubungan dengan modal dalam pabrik, perlengkapan, dan struktur organisasi perusahaan. Contoh biaya ini meliputi depresiasi fasilitas pabrik (bangunan dan peralatan), asuransi, gaji staf, dan karyawan. Kedua, *discretionary fixed cost*, atau biaya tetap diskresi. Biaya ini disebut dengan *managed fixed cost*, munculnya biaya ini akibat dari keputusan tahunan manajemen untuk membelanjakan bidang biaya tertentu. contohnya adalah biaya iklan, riset dan pengembangan.

- ii. Biaya variabel (*variable cost*), yaitu biaya variabel yang berubah totalnya menurut hubungan langsung dengan perubahan tingkat produksi perusahaan. Biaya variabel ini dibagi menjadi: Pertama, biaya variabel yang direncanakan (*engineered variable cost*), adalah biaya yang memiliki hubungan fisik yang eksplisit, jelas dengan satuan pengukuran kegiatan yang dipilih. Sebagian besar biaya variabel merupakan biaya yang antara masukan dan keluaran mempunyai hubungan optimum, misalnya biaya bahan baku. Kedua, biaya variabel diskresi adalah biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan karena manajemen menentukan demikian. Misalnya biaya sumbangan yang besarnya ditentukan oleh manajemen sebesar persentase tertentu dari hasil penjualan.
- iii. Biaya semi-variabel (*mixed cost*), adalah biaya yang mengandung elemen biaya variabel maupun biaya tetap. Bagian biaya tetap menunjukkan beban minimum atau beban pokok bagi yang benar-benar mempunyai jasa yang siap dan tersedia digunakan. Sedangkan bagian biaya variabel menunjukkan beban yang timbul karena dipengaruhi oleh perubahan tingkat aktivitas, misalnya, biaya listrik, telpon, dan pemeliharaan.

Menurut Soekartawi (1995) dalam Dwi (2012), matematis rumus perhitungan penerimaan dinyatakan sebagai berikut:

$$TC = TVC + TFC$$

Keterangan:

TC = Biaya total yang diukur dari penjumlahan semua biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan selama proses produksi usahatani yang dinyatakan dalam satuan (Rp per periode).

TVC = Biaya tidak tetap (*Variabel Cost*) yang terdiri dari penjumlahan biaya tidak tetap yang dikeluarkan selama proses produksi usahatani durian dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp per periode)

TFC = Biaya tetap total yang terdiri dari penjumlahan biaya tidak tetap yang dikeluarkan selama proses produksi usahatani dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp per periode). Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tetap adalah biaya penyusutan peralatan. Penyusutan peralatan adalah nilai yang hilang dibagi dalam tahun pemakaian, dimana dalam hal ini penyusutan peralatan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$D = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Keterangan:

D = Penyusutan alat (Rp)

Pb = Harga beli awal (Rp)

Ps = Nilai akhir (Rp)

t = Umur ekonomis alat (tahun)

3. Konsep Penerimaan

Konsep penerimaan merupakan hasil kali antara harga jual dengan output. Besarnya penerimaan dipengaruhi oleh produk yang dihasilkan namun, semakin besar produk yang dihasilkan maka penerimaan akan semakin besar dan semakin sedikit produk yang dihasilkan maka semakin kecil pula penerimaan yang diperoleh. Penerimaan juga dipengaruhi harga persatuan produk. Makin tinggi harga persatuan produk maka penerimaan juga semakin tinggi dan jika harga rendah penerimaan juga akan rendah (Soekartawi, 1995 *dalam* Dwi, 2012).

Menurut Kadariah (2001) *dalam* Lestari (2012), Penerimaan adalah hasil kali antara harga dengan total produksi. Syarat penerimaan tergantung pada dua

variabel, variabel harga jual dan variabel jumlah yang dijual. Secara matematis rumus perhitungan penerimaan dinyatakan sebagai berikut:

$$TR = P \cdot Q$$

Keterangan:

TR = Total penerimaan atau pendapatan yang diperoleh dari produksi buah durian yang dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

P = Harga jual yang dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

Q = Total produksi dinyatakan dalam satuan (Rp).

4. Konsep Keuntungan

Konsep keuntungan merupakan selisih antara jumlah total penerimaan dengan total biaya yang digunakan. Semakin tinggi pendapatan yang diperoleh, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut berkembang dengan baik. Mengingat tujuan perusahaan umumnya adalah memperoleh pendapatan yang maksimal dengan pengorbanan yang sedikit mungkin (Soekartawi, 1995)

Menurut Kadariah (2001) dalam Lestari (2012), pendapatan adalah selisih antara total penerimaan dengan total biaya selama proses produksi. Secara matematis rumus perhitungan pendapatan dinyatakan sebagai berikut:

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan:

π = Tingkat keuntungan usahatani dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

TR = Total penerimaan usahatani dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

TC = Total biaya usahatani dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

5. Analisis R/C Ratio

Usahatani yang baik selalu dikatakan sebagai usahatani layak yang produktif. Efisiensi usahatani dibedakan atas efisiensi fisik dan efisiensi ekonomis. Efisiensi fisik adalah banyaknya hasil produksi yang dapat diperoleh dari kesatuan input dan jika dinilai dengan uang maka akan berubah menjadi efisiensi ekonomi, dengan kata lain efisiensi ekonomi tergantung dari harga faktor produksi dan efisiensi fisik. Berdasarkan pengertian tersebut maka efisiensi dalam penelitian ini adalah efisiensi usahatani yang merupakan pembagian atau rasio antara total nilai produksi dengan total biaya produksi. Menguntungkan atau tidak menguntungkan usahatani yang dijalankan dapat dilihat dari besarnya

perbandingan nilai produksi dengan jumlah biaya yang dikeluarkan. Untuk mengetahui apakah kondisi usahatani mengalami keuntungan dan kerugian, maka dilakukan analisis *R/C ratio*, yaitu perbandingan antara total penerimaan dan total biaya produksi. *R/C ratio* adalah singkatan dari *return cost ratio* atau dikenal sebagai perbandingan (nisbah) antara penerimaan dan biaya (Soekartawi, 2006). Secara matematik Soekartawi (2006) menyatakan hal ini dapat ditulis sebagai berikut:

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

Keterangan:

TR = Total penerimaan usahatani dinyatakan dalam satuan (Rp).

TC = Total biaya usahatani dinyatakan dalam satuan rupiah (Rp).

2.3.5. Konsep Strategi Pengembangan Usahatani

Dalam perkembangan suatu usaha, sudah menggunakan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Baik dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Oleh karena itulah strategi merupakan salah satu faktor penentu kemajuan suatu usaha.

1. Definisi Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang (David, 2010).

Sedangkan menurut David (2010) dalam Dwi (2012), strategi adalah pelaksanaan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. Strategi unggulan adalah sumber yang dibutuhkan dalam mengembangkan keputusan strategi agar perusahaan mampu berkompetisi dalam meningkatkan persaingan.

Jadi kesimpulan definisi menurut peneliti adalah cara dimana organisasi atau lembaga akan menciptakan tujuannya, sesuai dengan peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan agar tujuannya yang ingin dicapai dapat terrealisasi

dengan menekan resiko-resiko yang akan dihadapi maupun yang sedang dihadapi perusahaan.

2. Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugasnya dikasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

a. Strategi Genetik

Strategi genetik suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka menungguli persaingan dalam industry sejenis. Ada tiga macam model strategi genetik menurut David, (2010) dalam Dwi, (2012) yaitu:

i. Strategi Genetik dari Wheelan dan Hunger

Menggunakan konsep dari general elektrik. General elektrik menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi genetik dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu strategi stabilitas, strategi ekspansi dan strategi penciutan (*retrenchment*).

ii. Strategi Genetik dari Poter

Juga perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah atau bukan keduanya. Poter membagi strategi genetik menjadi tiga, yaitu strategi difrensiasi, strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, dan strategi fokus.

iii. Strategi Genetik dari David

Strategi genetik pada prinsipnya dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu strategi integrasi vertikal, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan.

b. Strategi Induk

Strategi induk adalah strategi yang lebih oprasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi genetik.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional dilakukan oleh manajer-manajer produk, wilayah, dan fungsional. Para manajer tersebut menyusun sesana tahunan dalam strategi jangka pendek di bidang, seperti produksi, oprasi, riset, pengembangan keuangan, akuntansi, pemasaran, dan hubungan karyawan.

3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses perumusan kegiatan-kegiatan jangka panjang yang meliputi penetapan tujuan serta kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi (David, 2010 *dalam* Lestari, 2012).

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang meningkatkan sebuah organisasi mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Perencanaan strategi dilakukan sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi. Jadi perencanaan strategi lebih fokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang (David, 2010).

Perencanaan strategi dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Diantaranya manfaat tersebut adalah:

- a. Sebagai alat pengembangan manajemen.
- b. Mekanisme yang memaksa manajer untuk berpikir jangka panjang.
- c. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan.
- d. Alat untuk menyatukan para manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan.

Sedangkan fungsi dasar perencanaan strategi menurut David (2010), adalah:

- a. Perencanaan, perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan perisapan di masa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan, dan perumusan strategi.
- b. Pengorganisasian, pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Tugas-tugas khususnya mencakup rancangan pengorganisasian, spesifikasi pekerjaan, deskripsi kerja, spesifikasi kerja, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, rancangan pekerjaan, analisis kerja, dan penerapan strategi.
- c. Pemasalahan, pemasalahan mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik-topik spesifikasi mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas,

pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, semangat kerja manajerial, dan penerapan strategi.

- d. Penempatan staf, aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk di dalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, tindakan afirmatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat pekerja, pengembangan karir, risert personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur, keluhan, kehumasan, dan penerapan strategi.
- e. Pengendalian, pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sejalan dengan yang direncanakan. Area pentingnya mencakup pengendalian kualitas, pengendalian keeuangan, pengendalian penjualan, pengendalian persediaan, pengendalian pengeluaran, analisis varians, imbalan, sanksi, dan pengevaluasian strategi.

4. Definisi Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi baik perubahan itu berasal dari dorongan dalam lembaga itu sendiri (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal). Dorongan dari dalam dapat timbul karena tuntutan yang berasal dari sistem kelompok yang ada dalam nilai dan norma lembaga tersebut, sedangkan perubahan dari luar banyak ditentukan oleh interaksi lembaga dengan lingkungan masyarakat yang ada disekitarnya. Strategi pengembangan adalah suatu cara atau usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas sesuai dengan tujuan perusahaan (David, 2010 dalam Utami, 2012).

2.3.6. Konsep Identifikasi Faktor Internal-Eksternal Usahatani Durian

1. Analisis Faktor Internal (IFAS)

Analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) merupakan ksarana untuk menghasilkan penilaian sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi kelangsungan dan keberlanjutan perusahaan. Internal organisasi terdiri dari 2 komponen yaitu *strength* (kekuatan) dan

weakness (kelemahan). Setelah faktor-faktor internal suatu perusahaan diidentifikasi maka selanjutnya suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut. Menurut Rangkuti, (2005) faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan internal perusahaan, antara lain:

- a. Keuangan perusahaan, ditinjau dari suatu sudut suatu perusahaan yang ingin memperoleh keuangan setinggi-tingginya maka keuntungan dari produksi terdiri dari selisih antara nilai yang dihasilkan dan nilai masukan.
- b. Sumber daya manusia, peran manusia dalam organisasi sangatlah penting, karena manusia yang mengambil keputusan untuk semua fungsi. Perusahaan harus mempertimbangkan masalah sumber daya manusia sehingga kinerja karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.
- c. Operasional, para ahli dibidang operasional akan memusatkan perhatian pada pengambilan keputusan mengenai proses manufaktur dan proses produksi serta menetapkan berbagai kebijakan persediaan (baik bahan baku, bahan penolong, barang jadi, dan berbagai persediaan lainnya), sehingga persediaan sejalan dengan kelancaran operasi perusahaan dan juga tidak mengalami kelebihan.
- d. Fasilitas fisik usahatani, dapat berupa lokasi usaha, peralatan yang dimiliki dengan membantu kelancaran usahatani dalam menjalankan usahanya.

2. Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) adalah suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengikhtisarkan secara sistematis semua aspek lingkungan yang layak diramalkan pengaruhnya terhadap masa depan perusahaan. Analisis lingkungan merupakan suatu cara yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Setelah faktor-faktor eksternal suatu perusahaan diidentifikasi maka selanjutnya suatu tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi eksternal tersebut. Menurut Rangkuti, (2005) faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal perusahaan, antara lain:

- a. Lingkungan ekonomi yang memiliki kekuatan yang sangat besar dalam mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen itu meliputi pertumbuhan ekonomi, tingkat pendapatan perkapita, dan inflasi.
- b. Teknologi meliputi semua aspek yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output, produk, proses, dan bahan baku.
- c. Pemerintah memiliki kedudukan yang kuat, merupakan sumber dana, memiliki kewenangan mempengaruhi pasar, tinggi rendahnya bunga bank, paupun pinjaman tak sepenuhnya terlepas dari kendali pemerintah.
- d. Persaingan merupakan usaha yang dapat menghambat dari usahatani tersebut.

3. Matrik *Internal Eksternal (IE)*

Matrik *Internal Eksternal (IE)* bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Pada Gambar 7 yang menunjukkan matrik internal eksternal dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, bentuk matrik *Internal Eksternal (IE)* dapat dilihat pada Gambar 7, berikut:

I N T E R N A L				
		Kuat	Rata-Rata	Lemah
E K S T R E M A L	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	Rata-rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Capitive company atau deverstment
Rendah	7 GROWTH Diversifikasi kosentrik	8 GROWTH Diversikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau ikuliditas	

Sumber: Rangkuti, 2011

Gambar 6. Matrik Internal Eksternal (IE)

Menurut David, (2010) sembilan strategi yang terdapat pada matrik internal/eksternal seperti tersebut diatas meliputi:

a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kontribusi dari kegiatannya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, megembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

b. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi, yaitu konsentrasi dalam industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumberdaya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih

strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui ekuisisi. Contoh strategi pertumbuhan sel 1, 2, 3, 5, 7, dan 8.

c. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara mengambil alih fungsi distributor (*backward integration*). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki potensi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi integrasi vertikal melalui sumber data internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri, perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan dari hutan.

d. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dengan meningkatkan jenis produk serta jasa jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive* industri, strategi yang diterapkan, yaitu konsolidasi (sel 5) tujuannya adalah relatif lebih defentif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

e. Diversifikasi konsentrasi (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur yang baik.

f. Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*everage*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Tetapi

pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan turun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan tekanan strategi ini lebih pada *financial synergy* dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi kosentris).

4. Matrik *Grand Strategy*

Matrik *grand strategy* digunakan agar dapat diketahui posisi perusahaan di antara empat kuadran yang tersedia serta dapat diketahui alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Berikut adalah gambar dari matrik *grand strategy*, dapat dilihat pada Gambar 8:

Matrik ini terdiri dari empat kaudran, yaitu:



Sumber: David, 2010

Gambar 7. Penentuan Matrik *Grand Strategy*

a. Kuadran I (strategi agresif)

Apabila perusahaan berada pada kuadran dengan strategi agresif maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, mengapai peluang internal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal.

b. Kuadran II (strategi kompetitif/diversifikasi)

Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar dari pada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar dari pada peluang.

c. Kuadran III (strategi defensif)

Pada posisi ini perusahaan disarankan untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan memiliki

kelemahan yang lebih besar dari pada peluang. Kondisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi berbagai kendala, sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.

d. Kuadran IV (strategi konservatif)

Pada kuadran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kopetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif ini seringsekali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan pasar, produk, dan diversifikasi kosentrik (David, 2010).

5. Analisis SWOT Sebagai Alat Perencanaan Strategi

Analisis SWOT merupakan cara sistemik untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan hambatan (*threats*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Menurut Robinson (1997) dalam Zain (2008), yang dimaksud faktor-faktor analisis SWOT adalah:

a. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing atau kebutuhan pasar yang dilayani oleh perubahan. Kekuatan adalah kopetensi khusus yang memebrikan khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan pasar. Contoh kekuatan dalam agroindustri berupa: sumber daya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapasitas yang secara serius dan dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Contohnya dari sumber kelemahan,

antara lain fasilitas, sumber daya, keunikan, kapasitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Contoh lain yang termasuk dalam peluang bagi perusahaan meliputi identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta sembaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok.

d. Hambatan (*Threats*)

Hambatan (*threats*) merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama pada posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Contoh ancaman pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar antara pembeli atau pemasok, perusahaan teknologi, serta peraturan baru yang direvisi,

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT, seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

a. Strategi S-O

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

b. Strategi S-T

Strategi ini digunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk ancaman.

c. Strategi W-O

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

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensif* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Strategi SO dalam matrik SWOT adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Strategi WO adalah strategi yang

digunakan perusahaan adalah meminimalisir kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ST adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan. Sedangkan WT adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir ancaman. Berikut adalah tabel SWOT yang digunakan untuk merumuskan alternatif strategi di PT. HKE.

Tabel 6. Analisis SWOT Sebagai Alat Perencanaan Strategi

IFE EFE	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI (S-O) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI (W-O) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATS (T)	STRATEGI (S-T) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI (W-T) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Sumber: Rangkuti, 2011

