

STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KOMODITI BIJI KAKAO

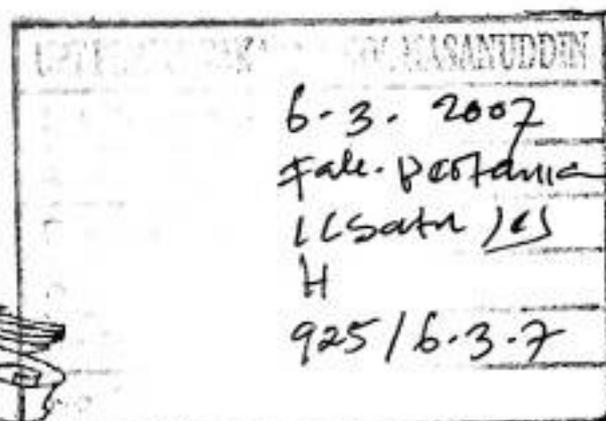
(Studi Kasus pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan)



Oleh :

HADI ISWADI M. ALI

G311 00 028



**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

“STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KOMODITI BIJI KAKAO”

(Studi Kasus pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan)

Oleh :

HADI ISWADI M. ALI
G311 00 028

S K R I P S I

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA PERTANIAN

Pada

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian dan Kehutanan
Universitas Hasanuddin
Makassar

Disetujui Oleh,



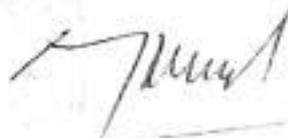
Dr. Ir. Hj. Hamdana A. Tashan, MS
Dosen Pembimbing



Letty Fudjaja, SP, M.Si
Dosen Pembimbing

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian dan Kehutanan
Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Muslim Salam, M.Ec
NIP. 132 015 001

**PANITIA UJIAN SARJANA
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

JUDUL : **“STRATEGI PEMASARAN EKSPOR KOMODITI
BIJI KAKAO”**
*(Studi Kasus Pada PT. Coklat Murni, Makassar,
Sulawesi Selatan).*

-NAMA MAHASISWA : **HADI ISWADI M. ALI**

NOMOR POKOK : **G 311 00 028**

PROGRAM STUDI : **AGRIBISNIS**

SUSUNAN TIM PENGUJI

Letty Fudjaja, SP, M.Si
Ketua Sidang

Dr. Ir. Hj. Hamdana A. Tashan, MS
Anggota

Prof.Dr.Ir. Sofyan Jamal, M.Sc
Anggota

Ir. H. Nazaruddin LO, MS
Anggota

Dr.Ir. Didi Rukmana, MS
Anggota

Tanggal Ujian : 22 Februari 2007

RINGKASAN

Hadi Iswadi M.Ali, G311 00 028, **Strategi Pemasaran Ekspor Komoditi Biji Kakao** (Studi Kasus pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan) di bawah bimbingan Hamdana A. Tashan dan Letty Fudjaja.

Praktik lapang ini dimulai pada Bulan Mei hingga Juli 2006 dengan pemilihan kasus pada PT. Coklat Murni. Sasaran belajar yang ingin dicapai meliputi: (1) Aspek pengetahuan, yaitu mengetahui; (a) sejarah pendirian dan gambaran umum perusahaan kasus, (b) sumberdaya yang terlibat dalam kinerja usaha perusahaan, (c) proses pengadaan bahan baku, proses produksi dan pemasaran yang ada dalam perusahaan kasus, (d) permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan khususnya dalam menerapkan strategi pemasaran ekspor komoditi biji kakao, (2) Aspek keterampilan yaitu terampil dalam ; (a) menentukan tindakan alternatif pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan yang dihadapi oleh perusahaan kasus, (b) dalam menentukan dan menganalisa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan kasus. (3) Aspek sikap yaitu; (a) menghargai lingkungan kerja dan hubungan kerja serta aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan kasus, (b) mengambil hikmah atau pelajaran dari hasil praktik lapang sebagai suatu pengalaman belajar yang berharga berdasarkan kasus yang dikaji, (c) menghargai kesediaan pihak perusahaan menerima penulis untuk melakukan praktik lapang.

Metode belajar yang digunakan dalam studi kasus yakni mengadakan pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan pendekatan secara kekeluargaan, baik dengan pimpinan maupun dengan para pekerja. Strategi pemasaran ekspor komoditi biji kakao ini akan dianalisis dengan menggunakan analisis **SWOT**. Untuk memperoleh alternatif tindakan strategis SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Selain analisis SWOT digunakan pula metode “ **Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem**” (APPAS), untuk melihat kinerja perusahaan kasus dan

menemukan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang ditemukan dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan kasus berdiri pada tahun 2004 dengan pemilik perusahaan bernama Mr. Erick. Pendiri perusahaan ini dilandasi atas prospek dan potensi yang cukup cerah terhadap komoditi kakao di Indonesia, maka tergasalah satu ide mendirikan perusahaan eksportir kakao.

Berdasarkan matriks SWOT studi kasus ini memiliki kekuatan, yaitu: Lokasi strategis, lahan dan bangunan yang luas, modal yang cukup besar, tenaga kerja berpotensi. Kelemahannya yaitu : Strategi pemasaran belum efektif, pangsa pasar terbatas, kegiatan promosi kurang efektif, tidak ada tenaga kerja khusus pemasaran, perusahaan belum dapat menembus pasar eropa, tidak ada seleksi mutu dalam pembelian bahan baku. Peluang : Kebijakan ekspor impor, biji kakao Sul-Sel memiliki ciri tersendiri, meningkatnya pertumbuhan populasi di dunia dan pengaruh kemajuan teknologi. Ancaman : adanya pesaing dan nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil.

Setelah melakukan beberapa tingkat analisis, maka diperoleh susunan skenario pemecahan masalah dengan menentukan alternatif terpilih yaitu : (1) menambah satu tenaga kerja khusus pemasaran, (2) menambah dua tenaga kerja *quality control*.

Pada bagian akhir laporan ini dibuat suatu bagian yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang dapat dipetik oleh penulis sebagai hasil pengalaman studi kasus yaitu :

1. Penerapan strategi pemasaran yang berjalan dengan baik dan terencana sangat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
2. Kegiatan promosi dan pengenalan produk merupakan faktor pendukung keberhasilan suatu usaha.
3. Pelayanan maksimal demi pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen dapat mempertahankan kepercayaan konsumen terhadap pemakaian produk perusahaan.

4. Kerjasama antar perusahaan dengan pihak luar baik importer maupun petani selaku penghasil bahan baku sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan usaha.
5. Sistem informasi dan data yang akurat dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk menemukan dan mencari jalan keluar dari suatu permasalahan.

RIWAYAT HIDUP

HADI ISWADI M. ALI dilahirkan di Makassar pada tanggal 23 September 1982, merupakan anak ke dua dari enam bersaudara dari pasangan Drs. M. Ali Yusuf dan Nikmah Razak.

Pendidikan formal yang telah ditempuh mulai tahun 1988 di SD. Inpres Bertingkat Butung dan tamat pada tahun 1994. selanjutnya, pada tahun 1994 melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 5 Makassar dan tamat pada tahun 1997. Pada tahun 1997 melanjutkan pendidikan di SMU Negeri 16 Makassar dan tamat tahun 2000. Pada tahun 2000 melalui jalur Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN) diterima di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan, Universitas Hasanuddin dan mengambil Sub Program Studi Agribisnis.

Pengalaman organisasi selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin antara lain sebagai Anggota Badan PENGurus Harian Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian (MISEKTA) periode 2002/2003 serta sebagai panitia pelaksana beberapa kegiatan yang dilaksanakan oleh MISEKTA.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan segala karunia kebahagiaan serta kesempatan yang tak ternilai sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan dan memperoleh gelar sarjana.

Penulisan skripsi ini dilatar belakangi oleh pemikiran penulis untuk dapat memberikan pemaparan mengenai pemasaran biji kakao, mulai dari pengetahuan tentang strategi pemasaran sampai pengambilan keputusan yang diambil berdasarkan analisa penulis dan disajikan dengan bahasa yang sederhana.

Dengan menyadari akan segala kekurangan penulis, diharapkan kesediaan pihak yang berkepentingan dan berkompeten untuk memberikan koreksi demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan penguji yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat dipergunakan sesuai dengan tujuannya dan semoga Allah SWT selalu melindungi kita sekalian.

Makassar , Maret 2007

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis haturkan kepada orang tua tercinta Ayahanda Drs. M. Ali Yusuf dan Ibunda Nikmah Razak yang telah memberikan makna dalam hidup penulis yang terbahasakan lewat kasih sayang yang tulus, kesabaran, perhatian, doa dan restu selama hidup penulis, juga kepada saudara-saudaraku tercinta (Wahyudi, Nuryadin, Karlina, Wahyuni) atas doa dan dukungannya selama ini.

Berbagai hambatan dan kesulitan dalam proses penyelesaian laporan akhir ini telah dapat teratasi atas bantuan dari berbagai pihak dan untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin menghanturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Ir. Hj. Hamdana A. Tashan, MS dan Ibu Letty Fudjaja, SP, M.Si sebagai dosen pembimbing untuk internalisasi setetes ilmu yang telah membuktikan dedikasinya terhadap dunia pendidikan lewat bimbingan, arahan, waktu dan seribu pemahaman kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Ir. Muslim Salam, M.Ec selaku ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian beserta seluruh staf pengajar Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Sofyan Jamal, M.Sc, Bapak Ir. Nazaruddin LO, MS, Bapak Dr. Ir. Didi Rukmana, MS yang bersedia meluangkan waktunya, memberikan kritik dan saran yang amat berharga untuk penyempurnaan skripsi ini.

4. Bapak Doris selaku General Manajer PT. Coklat Murni yang banyak membantu memberikan pengetahuan serta informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
5. Rekan-rekan yang tercinta dan saya banggakan Fadly Dharmawan, SP, Sofyan, SP, Iqbal, SP, Nursan Afdalia, SP, Faisal Rizal, SP, Indra Gunawan, Saefullah, SP, Yunus SP, Ifan Satria, SP, Ardhiansyah, ST, Hamzah Haruna, Samsidar, Haeruddin, dan yang tidak sempat saya tulis. Sekali lagi terima kasih atas jasa-jasa yang telah kalian berikan, semoga kesuksesan selalu mengiringi .

Akhir kata penulis berdoa semoga segala bantuan, bimbingan dan pengarahan Bapak, Ibu dan Rekan-rekan senantiasa mendapat ridho dan bernilai pahala di sisi Allah SWT. Amin.

Makassar, Maret 2007

Penulis



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| RINGKASAN | iii |
| RIWAYAT HIDUP | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| UCAPAN TERIMA KASIH | vi |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | viii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| PROLOG | 1 |
| I. PERNYATAAN VISI DAN MISI AGROSISTEM | |
| 1.1. Sejarah Perusahaan | 12 |
| 1.2. Penyadaran Visi Wirausaha | 14 |
| 1.3. Misi Perusahaan | 15 |
| 1.4. Misi Bagian-bagian Perusahaan | 15 |
| a. Misi Bagian Produksi dan Operasional | 16 |
| b. Misi Bagian Keuangan | 16 |
| 1.5. Struktur Organisasi | 16 |
| II. ANALISIS POSISI DAN KINERJA AGROSISTEM | |
| 2.1. Analisis Posisi dan Sumberdaya Agrosistem | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1. Sumberdaya Lahan dan Bangunan | 18 |
| 2.1.2. Sumberdaya Manusia | 19 |
| 2.1.3. Sumberdaya Peralatan | 20 |
| 2.1.4. Sumberdaya Finansial | 23 |
| 2.2. Analisis Kinerja Usaha | 24 |
| 2.2.1. Proses Pengadaan Bahan Baku | 24 |
| 2.2.2. Proses Produksi | 25 |
| 2.2.3. Proses Pemasaran | 31 |
| 2.2.4. Proses Ketenagakerjaan | 34 |
| 2.2.5. Pengaruh Dampak Lingkungan..... | 36 |
| 2.3. Analisis Biaya dan Pendapatan | 37 |
| 1. Analisis Biaya | 37 |
| 2. Analisis Pendapatan | 39 |
| 2.4. Peta Penampilan Karya Agrosistem | 40 |

III. STRATEGI PEMASARAN EKSPOR BIJI KAKAO

| | |
|---|----|
| 3.1. Studi Penelitian Terdahulu | 46 |
| 3.2. Kesempatan Pemasaran | 52 |
| 3.3. Pemilihan Pasar Sasaran | 53 |
| 3.4. Manajemen Pemasaran | 54 |
| 3.4.1. Fungsi Manajemen | 55 |
| a. Perencanaan | 55 |
| b. Pengorganisasian | 57 |
| c. Fungsi Pengarahan | 57 |
| d. Evaluasi | 58 |
| 3.4.2. Fungsi-Fungsi Pemasaran | 58 |
| a. Pembelian (<i>Buying</i>) | 59 |
| b. Penjualan (<i>Selling</i>) | 60 |
| c. Pengangkutan (<i>transportation</i>) | 61 |

| | |
|---|----|
| d. Pergudangan/Penyimpanan (<i>Storage</i>) | 62 |
| e. Standarisasi dan Grading | 62 |
| f. Pembelanjaan (<i>Financing</i>) | 63 |
| g. Penanggung Resiko (<i>Risk Taking</i>) | 64 |
| h. Informasi Pasar (<i>Market Information</i>) | 64 |
| 3.5. Bauran Pemasaran | 68 |
| 3.5.1. Produk (<i>Product</i>)..... | 68 |
| 3.5.2. Harga (<i>Price</i>)..... | 69 |
| 3.5.3. Distribusi (<i>Distribution</i>)..... | 71 |
| 3.5.4. Promosi (<i>Promotion</i>)..... | 71 |
| 3.5.5. Tenaga Kerja (<i>Personality</i>) | 73 |
| 3.5.6. Fasilitas Fisik (<i>Physical Facility</i>) | 73 |
| 3.5.7. Kebijakan Pemerintah (<i>Political Will</i>) | 74 |

IV. PENILAIAN SITUASI AGROSISTEM

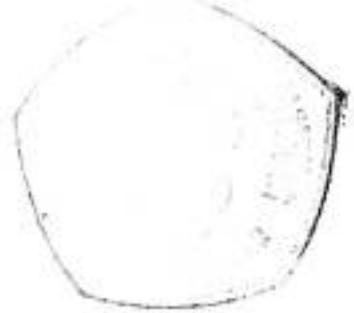
| | |
|--|----|
| 4.1. Penilaian Situasi Internal | 75 |
| 4.1.1. Identifikasi Kekuatan | 75 |
| 4.1.2. Identifikasi Kelemahan | 77 |
| 4.1.3. Identifikasi Sasaran | 81 |
| 4.2. Penilaian Situasi Eksternal | 83 |
| 4.2.1. Lingkungan Mikro (<i>Micro Environment</i>) | 84 |
| a. Pesaing | 85 |
| b. Pemasok | 86 |
| c. Pembeli | 87 |
| 4.2.2. Lingkungan Makro (<i>Macro Environment</i>) | 87 |
| a. Lingkungan Ekonomi | 87 |
| b. Lingkungan Sosial | 88 |
| c. Lingkungan Politik dan Hukum | 89 |
| d. Lingkungan Teknologi | 90 |

| | |
|---|-----|
| e. Lingkungan Demografi | 91 |
| f. Lingkungan Ekologi | 91 |
| 4.3. Peluang Pemasaran | 92 |
| 4.4. Ancaman Pemasaran | 93 |
| 4.5. Matriks SWOT | 94 |
| V. ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN STRATEGIS | |
| 5.1. Alternatif Tindakan Strategis | 99 |
| 5.2. Analisis Keputusan | 102 |
| VI. MATRIKS PERENCANAAN PROYEK PENGEMBANGAN AGROSISTEM | |
| 6.1. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Agrosistem | 108 |
| 6.2. Rencana Kerja Proyek | 109 |
| VII. ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL | 111 |
| VIII. RANCANGAN USAHA | 116 |
| EPILOG | 140 |
| DAFTAR PUSTAKA | 143 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | | Halaman |
|-------|---|---------|
| | <i>Teks</i> | |
| 1. | Luas Areal Produksi Kakao dan Volume Produksi di Sulawesi Selatan, Tahun 2000-2004 | 3 |
| 2. | Volume dan Nilai Ekspor Kakao Sulawesi Selatan Tahun 2000 s/d 2005 | 5 |
| 3. | Jumlah Sumberdaya Manusia yang Terlibat pada PT. Coklat Murni Jl. Sultan Abdullah No. 5, Kota Makassar, 2006 | 20 |
| 4. | Jenis, Jumlah, Lama Pemakaian, Nilai Beli, Nilai sekarang dan Nilai Penyusutan Peralatan Pada PT. Coklat Murni Jl. Sultan Abdullah No. 5 Kota Makassar, 2006 | 22 |
| 5. | Sumberdaya Finansial pada PT. Coklat Murni di Jl. Sultan Abdullah No. 5 Makassar, Sulawesi Selatan. | 23 |
| 6. | Perhitungan Biaya Tetap yang dikeluarkan PT. Coklat Murni per tahun 2005 | 37 |
| 7. | Perhitungan Biaya Variabel yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni Per Tahun 2005 | 38 |
| 8. | Perhitungan Pendapatan yang diterima PT. Coklat Murni per tahun 2005 | 40 |
| 9. | Matriks Hubungan Fungsi Manajemen dan Fungsi Pemasaran pada PT. Coklat Murni, Makassar, 2006 | 66 |
| 10. | Matriks Fakta, Masalah dan Sasaran pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 79 |
| 11. | Matriks SWOT pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 95 |
| 12. | Hubungan Alternatif Tindakan Strategis SWOT dengan Alternatif Tindakan Strategis Terpilih untuk Mencapai Sasaran bagi Pengembangan Usaha PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 99 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 13. | Evaluasi Alternatif Terhadap Tindakan dalam Menentukan Jumlah Tenaga Kerja yang akan di pakai pada PT. Coklat Murni, Makassar Sulawesi Selatan,2006 | 104 |
| 14. | Evaluasi Alternatif terhadap Tindakan dalam Mengadakan Kerjasama dengan Pemasok dan Petani pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 105 |
| 15 | Evaluasi Alternatif Terhadap Tindakan dalam Menentukan Cara Menyeleksi Mutu Bahan Baku pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 105 |
| 16. | Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Agrosistem Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 109 |
| 17. | Rencana Kerja Proyek Pengembangan Agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 110 |
| 18. | Analisis Persoalan Potensial Pada PT. Coklat Murni , Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 115 |
| 19. | Sumberdaya Peralatan pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006 | 120 |
| 20. | Sumberdaya Finansial pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006 | 121 |
| 21. | Biaya Tetap yang Dikeluarkan Selama Satu Bulan Oleh UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala | 129 |
| 22. | Biaya Tetap yang Dikeluarkan Selama Satu Bulan Oleh UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006 | 130 |
| 23. | Analisis Pendapatan Selama satu Bulan pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006 | 131 |



DAFTAR GAMBAR

| Gambar | <u>Teks</u> | Halaman |
|--------|---|---------|
| 1. | Struktur Organisasi PT. Coklat Murni di Jalan Sultan Abdullah No. 5, Kota Makassar. | 17 |
| 2. | Jalur Pengadaan Bahan Baku Biji Kakao pada PT. Coklat Murni | 24 |
| 3. | Proses Produksi pada PT. Coklat Murni, Jl. Sultan Abdullah, Makassar .. | 30 |
| 4. | Jalur Pemasaran Ekspor Biji Kakao PT. Coklat Murni, Makassar | 31 |
| 5. | Proses Pemasaran Ekspor Biji Kakao pada PT. Coklat Murni | 34 |
| 6. | Peta Penampilan Karya Agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar, 2005 | 41 |
| 7. | Diagram Pohon Masalah Pengembangan Usaha pada PT. Coklat Murni Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 80 |
| 8. | Diagram Pohon Sasaran Pengembangan Usaha pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 83 |
| 9. | Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha PT. Coklat Murni, Makassar, 2006 | 101 |
| 10. | Diagram Pohon Analisis Tindakan Terpilih Pengembangan Usaha Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006 | 107 |
| 11. | Struktur Organisasi pada UD Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006 | 118 |
| 12. | Proses Produksi Pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala Kota Makassar, 2006 | 125 |

PROLOG

Pembangunan Indonesia dewasa ini perlu ditingkatkan pada berbagai sektor. Salah satu sektor utama yang memiliki peranan besar dalam pembangunan Indonesia adalah sektor pertanian yang diharapkan untuk dapat memperbaiki taraf kehidupan petani dan memperluas lapangan kerja bagi penduduk Indonesia yang sebagian besar hidup dari pertanian. Pembangunan seringkali diartikan pada pertumbuhan dan perubahan. Jadi, pembangunan pertanian yang berhasil dapat diartikan kalau terjadi pertumbuhan sektor pertanian yang tinggi dan sekaligus terjadi perubahan masyarakat tani dari yang kurang baik menjadi lebih baik. (Soekarwati, 2001).

Sub sektor perkebunan merupakan salah satu dari sektor pertanian yang menduduki posisi penting dalam peningkatan devisa negara. Usaha pemerintah untuk meningkatkan ekspor non migas ini terus digalakkan. Peranan ekspor *non migas* dalam pendapatan devisa negara sangat penting sebagai tindakan dalam mengantisipasi tidak menentunya harga migas akhir-akhir ini. Hal ini memberikan prospek yang cerah bagi usaha dibidang pertanian khususnya komoditi perkebunan, salah satu diantaranya adalah komoditi kakao.

Tanaman Kakao termasuk marga *Theobroma*, suku dari *sterculiaceae* yang banyak diusahakan oleh perkebunan rakyat, perkebunan swasta dan perkebunan negara. Tanaman ini berasal dari hutan-hutan di daerah Amerika Selatan, yang kemudian tanaman ini diusahakan penanamannya oleh orang-orang Indian Aztec (Dinas Perkebunan, 2002).

Biji kakao merupakan salah satu komoditi perdagangan yang mempunyai peluang untuk dikembangkan dalam rangka usaha menambah pendapatan negara dalam meningkatkan penghasilan petani/pengusaha. Karena jenis komoditi ini memiliki keunggulan kompetitif dan juga nilai ekonomi yang cukup tinggi (Dinas Perkebunan, 2002).

Kakao (*Theobroma cacao L.*) merupakan salah satu komoditas ekspor sub sektor perkebunan yang mempunyai nilai cukup tinggi dan memiliki prospek pemasaran yang baik karena merupakan bahan baku industri, baik makanan, minuman dan kosmetika. Menurut Hatta (2002), kakao ini dapat dipergunakan sebagai bahan makanan dan minuman yang tidak beralkohol, disamping itu bubuknya dapat dipergunakan sebagai bahan untuk membuat susu bubuk, mentega, bahan kembang gula, sabun, obat-obatan dan sebagai dasar pembuatan kosmetika.

Sulawesi Selatan memiliki area terbesar perkebunan kakao di Indonesia, meliputi 134.000 Ha. Bersama-sama dengan provinsi Sulawesi Tengah dan Tenggara tercatat dengan kontribusi 75% dari produksi kakao di Indonesia. Indonesia adalah produsen kakao terbesar kedua di dunia setelah Ivory Coast, mengekspor sekitar 325.000 ton kakao ke Amerika Serikat, Singapura, Malaysia dan Brazil. Total area yang ditanami kakao di Indonesia di estimasi sekitar 700.000 ha (Haryadi, 2002).

Kakao, sebagai komoditas yang memberikan kontribusi terbesar kedua setelah nikel terhadap total ekspor Sulawesi Selatan yaitu pada tahun 2003 sebesar 26,20 % dengan nilai US \$ 246.880.075,19, sedangkan pada tahun 2004 sebesar

21,66 % dengan nilai US \$ 274.781.145,07. komoditi ini merupakan primadona ekspor Sulawesi Selatan yang dapat memberikan kesejahteraan kepada petani dan peningkatan PAD Sulawesi Selatan (Dinas Perindustrian dan Perdagangan, 2005).

Luas areal dan produksi kakao di kawasan Timur Indonesia masing-masing mencapai 196.042 ha dan 108.899 ton atau 62,09 % dari total produksi nasional. Sedangkan luas areal dan produksi kakao di Sulawesi Selatan masing-masing mencapai 78.562 ha dan 61.695 ton atau 56,70 % dari total produksi Kawasan Timur Indonesia.

Luas areal produksi kakao di Sulawesi Selatan pada tahun 2000 mencapai 240.785 Ha dengan volume produksi 213.754 ton, dan di tahun 2001 meningkat menjadi 250.019 Ha dengan volume produksi 245.219 ton, di tahun 2002 juga mengalami peningkatan sampai dengan tahun 2003, peningkatannya mencapai 284.981 Ha dan 296.039 Ha dengan volume produksi 266.677 ton dan 282.692 ton, sedangkan pada tahun 2004 mengalami penurunan hanya mencapai 215.221 Ha dengan volume produksi 183.420,66 ton. Perkembangan luas areal produksi kakao di Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Luas Areal Produksi Kakao dan Volume Produksi di Sulawesi Selatan, Tahun 2000-2004

| Tahun | Luas Areal (Ha) | Volume Produksi (Ton) |
|--------------|------------------------|------------------------------|
| 2001 | 240.785 | 213.754 |
| 2002 | 250.019 | 245.219 |
| 2003 | 284.981 | 266.677 |
| 2004 | 296.039 | 282.692 |
| 2005 | 215.221 | 183.420 |

Sumber : ASKINDO, 2006

Sejak tahun 1999 kebun kakao Indonesia mampu memproduksi 400.000 ton per tahun, itu artinya Indonesia layak mendapat gelar nomor tiga di dunia setelah Pantai Gading dan Ghana. Bahkan diperkirakan gelar itu nanti bisa menggeser kedudukan Pantai Gading dan Ghana jika produksinya melonjak terus. Hanya saja dengan catatan, tidak ada perkebunan kakao yang dibabat massa seperti yang terjadi di Malang Selatan Jawa Timur pada dua tahun silam (Haryadi, 2002).

Perkembangan volume ekspor kakao Sulawesi Selatan selama kurun waktu enam tahun terakhir mengalami fluktuasi. Volume ekspor kakao Sulawesi Selatan pada tahun 2000 tercatat 204.366,60 ton, sedangkan pada tahun 2001 mengalami penurunan 13,82% menjadi 176.110,06 ton. Pada tahun 2002 volume ekspor meningkat 25,4%, dimana volume ekspornya tercatat 236.244,21 ton, berbeda halnya yang terjadi di tahun 2003, volume ekspor menurun 26% menjadi 174.686,09 ton, dan pada tahun 2004 dan 2005 terus meningkat, tetapi peningkatannya tidak menyamai volume ekspor pada tahun 2002, volume ekspor pada tahun 2004 tercatat 181.524,39 ton (meningkat 3,76%) dan pada tahun 2005 tercatat 193.357,63 ton (meningkat 6,11%).

Indonesia mempunyai andil 8 % dari seluruh total produksi kakao di dunia, sementara Pantai Gading 52,5 % dan Ghana 13,7 %. Sisa produksi lainnya dihasilkan oleh Negara-negara di Afrika, Asia dan Amerika Latin. Pangsa pasar luar negeri dari komoditi perkebunan ini cukup luas. Dari data yang ada sebagian besar produksi kakao Indonesia diekspor ke Amerika yang mencapai 40 % dari total ekspor, Singapura 17,4 %, Malaysia 14 %, Brazil 8 %, dan Cina 5 %, sementara kebutuhan untuk lokal hanya 20,6 % (Haryadi, 2002).

Perkembangan volume ekspor kakao Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Volume dan Nilai Ekspor Kakao Sulawesi Selatan Tahun 2000 s/d 2005.

| Tahun | Volume (Ton) | Nilai US \$ | Persentase Volume Ekspor |
|-------|--------------|----------------|--------------------------|
| 2000 | 204.366,60 | 136.893.615,94 | |
| 2001 | 176.110,06 | 157.472.999,81 | menurun 13,82 % |
| 2002 | 236.244,21 | 337.791.301,41 | meningkat 25,4 % |
| 2003 | 174.686,09 | 258.961.756,26 | menurun 26 % |
| 2004 | 181.524,39 | 237.911.407,08 | meningkat 3,76 % |
| 2005 | 193.357,63 | 246.077.074,71 | meningkat 6,11 % |

Sumber : ASKINDO, 2006

Perkembangan ekspor biji kakao dari Indonesia mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Sebagian besar biji kakao dari sini diekspor ke luar negeri, walaupun pada saat ini sudah ada beberapa industri pengolahan biji kakao menjadi produk setengah jadi. Kendala utama yang dihadapi komoditas kakao yang diekspor adalah kualitasnya. Mutu biji kakao dari Indonesia masih relatif rendah dibandingkan dengan yang berasal negara lain. Rendahnya kualitas tersebut ditunjukkan dengan harga jual kakao di pasaran luar negeri. Sebagai contoh, jika pada Bulan Maret 1996, harga biji kakao Indonesia di luar negeri rata-rata adalah US\$ 1.349 per ton, maka harga jual produk yang sama dari Pantai Gading mencapai 1.521 US\$ per ton. Untuk meningkatkan

kualitas biji kakao tersebut dilakukan usaha penyuluhan dan *action program*, baik di dinas-dinas terkait, maupun melalui Asosiasi Kakao Indonesia (Askindo) dan usaha-usaha nampaknya mulai memperlihatkan hasilnya (Supriyanto, 2005).

Kendati memiliki karakteristik yang tidak dimiliki biji kakao dari negara lain, yakni titik leleh yang tinggi, namun posisi tawar biji kakao Sulawesi Selatan masih rendah. Ini disebabkan karena hingga saat ini mutu kakao Sulawesi Selatan di tingkat internasional masih rendah, dan hanya berada pada standar rata-rata (Fair Average Quality (FAQ). Karena berada di level FAQ ini jumlah permintaan kakao masih rendah, yakni sekitar 20 % dari total permintaan dunia. Segmen pasar kakao dunia terbagi dalam dua standar, yakni Well Fermented Cocoa Beans (WFCB) dan FAQ. Permintaan dunia untuk kakao yang berada di segmen WFCB adalah 80 %, dan sisanya untuk FAQ. Rendahnya mutu kakao ini tak lepas dari kesadaran petani untuk melakukan fermentasi yang masih sangat rendah (Razak, 2002).

Pelaksanaan praktik lapang pada PT. Coklat Murni memerlukan adanya suatu batasan kasus untuk lebih memudahkan fokus/arah tujuan praktik lapang. Adapun yang menjadi batasan kasus dalam praktik lapang ini adalah :

1. Aspek Sumberdaya Perusahaan

Meliputi sumber daya lahan dan bangunan, sumber daya manusia, sumber daya peralatan dan sumber daya finansial yang dimiliki perusahaan.

2. Aspek Produksi

Meliputi proses pengadaan bahan baku dan proses produksi bahan baku ekspor

3. Aspek Pemasaran

Meliputi proses dan strategi pemasaran ekspor ke negara tujuan daerah pemasaran.

4. Aspek Ekonomi

Untuk mengetahui besarnya biaya-biaya yang digunakan dan pendapatan yang diperoleh dalam proses pemasaran.

5. Aspek Dampak Lingkungan

Meliputi pengamatan terhadap dampak yang ditimbulkan perusahaan terhadap lingkungan sekitarnya serta penanggulangannya.

Adapun sasaran belajar yang ingin dicapai dalam praktik lapang ini dibagi atas

beberapa aspek yaitu :

1. Aspek Pengetahuan

- a. Mengetahui sejarah pendirian dan gambaran umum perusahaan kasus.
- b. Mengetahui sumber daya yang terlibat dalam kinerja usaha perusahaan.
- c. Mengetahui proses pengadaan bahan baku, proses produksi dan pemasaran yang ada dalam perusahaan kasus.
- d. Mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan khususnya dalam menerapkan strategi pemasaran ekspor biji kakao.

2. Aspek Keterampilan

- a. Terampil dalam menentukan dan menganalisa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan kasus.



- b. Terampil dan mampu menentukan tindakan alternative pencegahan dan penanggulangan terhadap persoalan yang dihadapi oleh perusahaan kasus.

3. Aspek Sikap

- a. Menghargai lingkungan kerja dan hubungan kerja serta aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan kasus.
- b. Menghargai kesediaan pihak perusahaan menerima penulis untuk melakukan praktik lapang.
- c. Mengambil hikmah atau pelajaran dari hasil praktik lapang sebagai suatu pengalaman belajar yang berharga berdasarkan kasus yang dikaji.

Praktek lapang yang dilaksanakan pada PT. Coklat Murni di Jalan Sultan Abdullah No. 5, Kota Makassar, berlangsung selama tiga bulan yaitu mulai Bulan Mei 2006 sampai Bulan Juli 2006.

Kasus dipilih dengan metode penunjukan langsung (*purposive sampling method*) yang didasarkan pada pertimbangan bahwa usaha ekspor coklat termasuk usaha yang potensial untuk dikembangkan. Kegiatan belajar yang dilakukan dengan metode wawancara dilaksanakan dengan melakukan pendekatan secara kekeluargaan terhadap pimpinan atau manajer dan para karyawan untuk mendapatkan data aktual sehubungan dengan pelaksanaan praktik lapang. Selain itu melakukan observasi dengan melihat secara langsung kondisi agrosistem atau kegiatan usaha yang dilakukan.

Dalam melakukan praktik lapang ini, penulis menggunakan Metode Analisis Perancangan dan Pengembangan Agrosistem (APPAS), yang terdiri atas beberapa tahap antara lain :

1. Penyadaran Visi Wirausaha (PVW)

Menguraikan visi dan misi serta misi tiap-tiap bagian dalam perusahaan

2. Analisis Posisi dan Kinerja Usaha (APKU)

Menguraikan keadaan sumber daya perusahaan yang meliputi sumber daya lahan dan bangunan, sumber daya peralatan, sumber daya manusia, dan sumber daya finansial. Sedangkan analisis kinerja perusahaan meliputi proses pengadaan bahan baku, proses produksi, proses pemeliharaan dan proses pemasaran serta kinerja hasilnya.

3. Analisis Penilaian Situasi Usaha (APSU)

Analisis penilaian situasi agrosistem bertujuan untuk mengidentifikasi situasi internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan , dapat menjadi masalah pada perusahaan kasus, sebab dan akibat dari masalah utama tersebut serta menguraikan sasaran-sasaran dengan mengacu pada pemecahan masalah dan situasi eksternal yang menyangkut lingkungan makro dan mikro yang berada di luar kendali perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Terhadap situasi internal dan eksternal, penulis menggunakan analisis SWOT.

4. Analisis Strategi Pemasaran Usaha (ASPU)

Analisis strategi pemasaran bertujuan untuk melihat strategi pemasaran dilakukan perusahaan kasus, meliputi lingkungan internal yaitu strategi produk ditawarkan ke pasar dapat memberikan kepuasan, penetapan harga yang sesuai dengan kualitas, sedangkan lingkungan eksternal merupakan lingkungan pemasaran yaitu opini konsumen diperlukan untuk pengembangan produk, kebijakan pemerintah berupa aturan-aturan yang harus dipatuhi.

5. Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Usaha (A2TPU)

Analisis ini menunjukkan bagaimana untuk menentukan beberapa kemungkinan pilihan atau alternatif hubungan tindakan hasil (rangkaiannya) dari hasil analisis sasaran yang mengarah pada suatu keadaan tertentu yaitu mengevaluasi alternatif untuk mendapatkan alternatif yang terbaru.

6. Analisis Perencanaan Proyek Pengembangan Usaha

Mengkaji alternatif yang terpilih dari hasil analisis keputusan, mengidentifikasi masing – masing sasaran terhadap ukuran tercapainya sistem informasi dan sistem pengendalian serta menentukan besarnya biaya yang akan dibutuhkan untuk melaksanakan tindakan tersebut.

7. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Usaha

Menggambarkan susunan rencana kerja pengembangan usaha untuk setiap tindakan menyangkut tanggung jawab, hasil untuk setiap kegiatan dan jadwal pelaksanaan kegiatan tersebut.

8. Analisis Persoalan Potensial (APP)

Tahap ini bertujuan untuk menghindari kemungkinan akan timbulnya kesulitan dimasa datang terhadap rencana kerja yang telah disusun. Hal ini meliputi penetapan rencana kegiatan, identifikasi tahap-tahap rawan, identifikasi persoalan kasus, tindakan pencegahan, dan tindakan penanggulangannya.

9. Rancangan Usaha.

Merupakan tahap akhir dari metode ini yang mengharapkan penulis untuk bertindak sebagai pimpinan perusahaan yang akan mengembangkan usaha, berhubungan dengan keterampilan untuk menerapkan apa yang diperoleh melalui penelitian ini.

BAGIAN SATU PERNYATAAN VISI DAN MISI AGROSISTEM

1.1. Sejarah Perusahaan

PT. Coklat Murni adalah salah satu perusahaan eksportir coklat yang terbesar di Sulawesi Selatan. Perusahaan ini baru berjalan 1 (satu) setengah tahun atau tepatnya baru didirikan pada tahun 2004.

Mulanya PT. Coklat Murni ini bernama PT. Wahana Wiryaraksa yang didirikan pada tahun 1980. Namun karena kondisi negara pada saat itu sedang kacau, terjadi kesenjangan antara pribumi dan non pribumi akhirnya pemilik perusahaan tersebut pindah ke kampung halamannya, sehingga aktivitas perusahaan ini mulai vakum. Karena melihat kondisi perusahaan yang seperti ini akhirnya memberikan peluang bagi Penanam Modal Asing (PMA) untuk mengambil alih perusahaan tersebut dan memanfaatkannya dengan baik.

TUTON adalah perusahaan asing yang terbesar yang berasal dari negara Perancis. Perusahaan ini memiliki banyak anak perusahaan dari berbagai bidang, salah satunya adalah perusahaan kakao dari bidang pertanian. Dulunya, TUTON bekerja sama dengan PT. Wahana Wiryaraksa dalam hal pengiriman produk kakao. Namun, setelah melihat kondisi perusahaan PT. Wahana Wiryaraksa yang mulai vakum, akhirnya TUTON menginvestasikan perusahaan baru, perusahaan inilah yang bernama PT. Coklat Murni.

PT. Coklat Murni ini telah terdaftar sesuai Surat Izin Tempat Usaha (SITU) No. 18528/C/V/C/Prek/2003 tanggal 5 Juni 2003 yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Makassar dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) No. 8852/36-P/09-01/PB/I/2004 tanggal 16 Januari 2004 yang dikeluarkan oleh Departemen Perdagangan serta menjadi anggota Asosiasi Kakao Indonesia dengan nomor anggota No. 073-V/ASKINDO/2004 tanggal 1 September 2004.

Akhirnya berdirilah PT. Coklat Murni, pemilik perusahaannya bernama Mr. Erick W. (berasal dari Perancis) yang bekerja sama dengan Mr. Doris (berasal dari Singapura) beliau juga bertindak sebagai General Manager. Karyawan tetap lainnya yang dipercayakan untuk mengelola perusahaan ini antara lain : Mr. Rusmin Widjaja (berasal dari Singapura) sebagai Asisten Manajer, beliau bertanggung jawab penuh dalam segala aktivitas perusahaan; Sony Suhindar dan H. Zainal Samaila (Manajer Operasional); Lenny (sekretaris); Shoek Hoek Chiang (Manajer Keuangan). Adapun karyawan pembantu Yusuf dan Hamzah yang bertindak membantu karyawan tetap dalam hal penimbangan dan juga mengontrol aktivitas buruh harian.

Pendirian perusahaan PT. Coklat Murni yang beralamat di Jl. Sultan Abdullah no. 5 Makassar dilandasi atas asumsi yang kuat mengenai prospek dan potensi yang cukup cerah terhadap komoditi kakao di Indonesia khususnya di Sulawesi Selatan. Maka, tergasalah satu ide mendirikan perusahaan eksportir kakao yang menghimpun atau mewadahi para petani untuk dapat menjual hasil-hasil pertaniannya kemudian perusahaan ini bertugas untuk mengeksportnya keluar daerah bahkan keluar negeri. Perusahaan ini menjadi wadah yang baik bagi para petani coklat, karena para petani

coklat sangat tergantung terhadap perusahaan eksportir yang tergabung dalam Asosiasi Eksportir Kakao Indonesia untuk penjualan hasil panennya.

1.2. Penyadaran Visi Wirausaha

Penyadaran visi merupakan satu tindakan untuk mengenal diri lebih jauh utamanya menyadari potensi yang dimiliki oleh pribadi. Mengetahui kelebihan-kelebihan yang dimiliki untuk lebih dikembangkan dan mengetahui kekurangan pada diri sehingga dapat ditutupi dengan mengoptimalkan sumber daya yang lain. Dengan melihat potensi semacam ini maka kita dapat memproyeksikan diri untuk mengembangkan suatu jenis usaha.

Visi perusahaan merupakan suatu pandangan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang. Suatu visi perusahaan mencerminkan tujuan yang ingin dicapai pada masa yang akan datang. Visi perusahaan dirumuskan ke dalam suatu pernyataan yang mempunyai prospek cerah dalam perjalanan hidup perusahaan. Adapun visi dari PT. Coklat Murni adalah "*Menjadi Perusahaan Pengekspor Biji Kakao Termurni di Pasaran Internasional*".

1.3. Misi Perusahaan

Misi merupakan landasan dasar organisasi atau perusahaan yang dapat dipandang sebagai mata rantai antara pelaksanaan beberapa fungsi dan tujuan yang lebih khas dari organisasi, jadi misi ini dapat digunakan sebagai legitimasi keberadaan suatu perusahaan.

Misi perusahaan pada hakekatnya merupakan falsafah bagi semua orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan, oleh karena itu misi perusahaan biasanya dirumuskan ke dalam pernyataan yang bersifat sederhana, fleksibel, memiliki cakupan yang luas dan menggambarkan prospek yang cerah dalam perjalanan hidup perusahaan dimasa yang akan datang .

Adapun misi dari PT. Coklat Murni adalah *"Berupaya Membina Kepercayaan dan Membentuk Hubungan Kerja Sama yang Baik Dengan Pemasok Bahan Baku Maupun Dengan Konsumen"*.

1.4. Misi Bagian-Bagian Perusahaan

Misi perusahaan secara umum perlu didukung oleh komponen-komponen dalam perusahaan untuk mendukung kinerja usaha baik dalam tingkat operasional maupun proses produksi. Misi bagian-bagian perusahaan merupakan penjabaran dari misi perusahaan yang sarannya lebih luas. Misi tiap-tiap bagian perusahaan harus dapat mendukung dan mencerminkan misi perusahaan secara menyeluruh. Adapun misi tiap bagian pada PT. Coklat Murni adalah sebagai berikut :

a. Misi Bagian Produksi dan Operasional

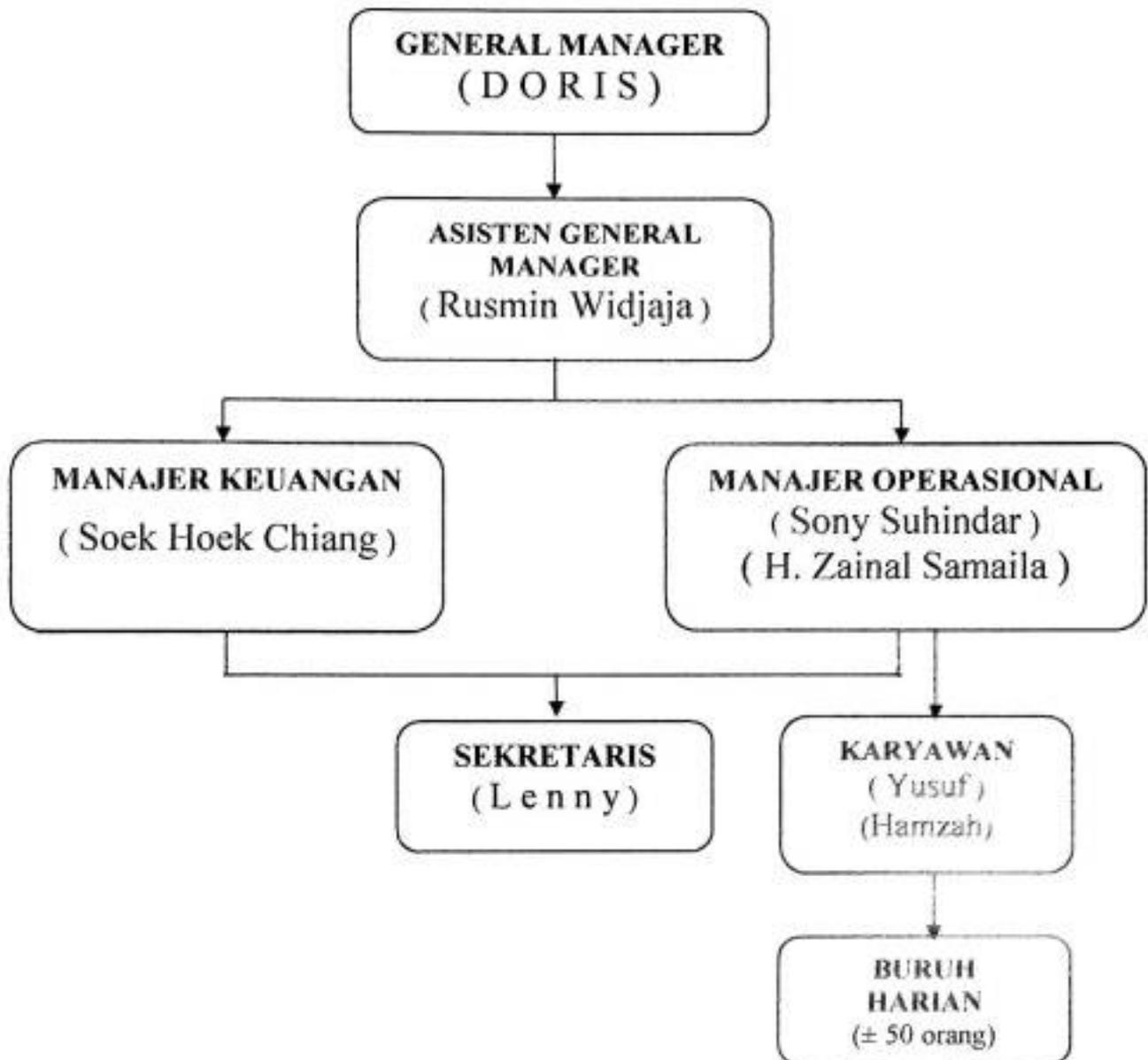
Proses produksi merupakan salah satu kegiatan perusahaan guna meningkatkan nilai manfaat dari suatu bahan baku. Misi bagian produksi dan operasional PT. Coklat Murni adalah *"Memproduksi Biji Kakao yang Berkualitas dan Mampu Bersaing di Pasaran Internasional"*

c. Misi Bagian Keuangan

Pengaturan keuangan yang baik dalam perusahaan merupakan salah satu penunjang keberhasilan dari suatu perusahaan. Adapun misi dari bagian keuangan PT. Coklat Murni adalah *“Mengatur Sirkulasi Keuangan Perusahaan secara Tertib, Teratur dan Lancar”*.

1.5. Struktur Organisasi & Personalia

Struktur organisasi bagi perusahaan diperlukan untuk menunjukkan kedudukan, tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda pada setiap tenaga kerja yang terlibat dalam perusahaan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Struktur organisasi yang dikembangkan kiranya dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Bagian-bagian dalam PT. Coklat Murni terdiri dari Pemilik Perusahaan, General Manager, Asisten General Manager, Manajer Keuangan, Manajer Operasional, Sekretaris, Karyawan dan Buruh Harian. Struktur organisasi PT. Coklat Murni dapat dilihat pada Gambar 1.

STRUKTUR ORGANISASI & PERSONALIA

Gambar 1. Struktur Organisasi & Personalia PT. Coklat Murni di Jalan Sultan Abdulah No. 5, Kota Makassar.

BAGIAN DUA ANALISIS POSISI DAN KINERJA AGROSISTEM

2.1. Analisis Posisi dan Sumberdaya Agrosistem

Analisis posisi adalah suatu analisis mengenai kondisi atau keadaan dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Dengan sumberdaya itulah segala aktivitas perusahaan dapat berjalan secara efektif, efisien bahkan segala keputusan berkaitan dengan strategi operasional perusahaan harus bersandar pada seberapa besar sumberdaya yang dimiliki.

Adapun sumberdaya yang dimiliki perusahaan adalah sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya peralatan, sumberdaya manusia dan sumberdaya finansial.

2.1.1. Sumberdaya Lahan dan Bangunan

Sumberdaya lahan dan bangunan merupakan salah satu sumberdaya yang mutlak diperlukan untuk mengelola suatu usaha. Sumberdaya ini sangat penting karena merupakan tempat berlangsungnya kegiatan suatu perusahaan agrosistem.

PT. Coklat Murni memanfaatkan sumberdaya lahan dan bangunan dari hasil sewaan oleh Pak Herlin (seorang *businessman* yang memiliki banyak properti berupa gudang dan terdapat diberbagai daerah) dimana PT. Coklat Murni wajib membayar uang sewa gudang tersebut sebesar Rp. 1,6 Milyar untuk 2 (dua) tahun pemakaiannya dengan biaya sewa per tahun sebesar Rp. 800.000.000,-. Perusahaan ini beralamat di Jalan Sultan Abdullah No. 5 Makassar.

Luas lahan yang disewa oleh PT. Coklat Murni tersebut adalah seluas 2 (dua) ha. Lahan tersebut dipergunakan untuk Gudang seluas 100 x 100 m, gudang tersebut berjumlah 5 (lima) gudang, namun hanya 2 gudang yang baru difungsikan, dan kantor seluas 6 x 12 m.

2.1.2. Sumberdaya manusia

Faktor manusia menduduki peranan yang sangat penting baik dalam perusahaan dengan skala besar, menengah maupun kecil karena merupakan faktor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan yang akan dicapai oleh perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena manusia merupakan motor penggerak bagi kegiatan perusahaan. Sumberdaya manusia diartikan sebagai manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja pada satu bidang tertentu, mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis.

Sumberdaya manusia yang terlibat pada PT. Coklat Murni ini memiliki jadwal hari kerja mulai dari Hari Senin hingga Sabtu. Jadwal jam kerjanya yaitu mulai dari jam 08.00 hingga jam 17.00 wita setiap hari, jadi jumlah jam kerja adalah 8 jam perhari sudah termasuk jam istirahat sebanyak 2 jam.

Jumlah tenaga kerja yang berstatus sebagai tenaga kerja tetap pada PT. Coklat Murni adalah sebanyak 7 (tujuh) orang, sedangkan jumlah tenaga kerja tidak tetap adalah sebanyak 50 orang yaitu para buruh harian (42 laki-laki dan 8 perempuan) yang bertugas mengangkat karung berisi kakao yang akan diolah dan yang siap diekspor. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 . Jumlah Sumberdaya Manusia yang Terlibat pada PT. Coklat Murni, Jl. Sultan Abdullah No. 5, Kota Makassar, 2006.

| No | N a m a | Jabatan | Umur (tahun) | Pendidikan | Status |
|----|-------------------|-----------------------|--------------|------------|------------|
| 1. | D o r i s | General Manejer | 42 | S-2 | T.K. Tetap |
| 2. | Rusmin Widjaja | Asisten Manejer | 38 | S-2 | T.K. Tetap |
| 3. | Sony Suhindar | Manajer Operasional | 35 | S-1 | T.K. Tetap |
| 4. | H. Zainal Samaila | Ass. Mnj. Operasional | 47 | S-1 | T.K. Tetap |
| 5. | Soek Hoek Chiang | Manajer Keuangan | 47 | SMP | T.K. Tetap |
| 6. | Lenny | Sekretaris | 28 | S-1 | T.K. Tetap |
| 7. | Hamzah | Mandor | 47 | SMA | T.K. Tetap |
| 8. | Yusuf | Driver Perkelit | 25 | SMA | T.K. Tetap |

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2006.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan karyawan cukup tinggi, dimana tingkat pendidikan tertinggi adalah sarjana, dan yang terendah adalah SMP. Usia rata-rata karyawan masih produktif yaitu berkisar antara 25 tahun sampai 47 tahun. Dengan melihat sumberdaya manusia yang dimiliki, perusahaan mampu menjalankan roda perusahaan dengan baik.

2.1.3. Sumberdaya Peralatan

Sumberdaya peralatan adalah semua peralatan yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, baik peralatan untuk administrasi/kantor maupun untuk operasional. Sumberdaya peralatan mempunyai peran penting sebagai alat penunjang berbagai kegiatan perusahaan.

Sumberdaya peralatan merupakan alat yang dapat digunakan dalam proses produksi. Selain itu peralatan merupakan suatu alat bantu untuk memperlancar sistem mekanisme kerja guna memperoleh hasil dan keuntungan yang diharapkan perusahaan. Peralatan yang digunakan dalam proses produksi senantiasa mengalami

penyusutan nilai sesuai nilai peralatan tersebut. Nilai penyusutan diperoleh dari hasil pengurangan nilai beli dengan nilai sekarang lalu dibagi dengan lama pemakaian, kemudian dikalikan dengan jumlah alat. Adapun rincian sumberdaya peralatan yang mendukung kegiatan dalam perusahaan baik peralatan kantor maupun operasional dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, PT. Coklat Murni memiliki sumberdaya peralatan yang terdiri dari Peralatan Administrasi untuk keperluan kantor dengan nilai Rp. 29.645.000,- , peralatan operasional yang digunakan dalam proses produksi senilai Rp. 203.700.000,- dan nilai penyusutan peralatan senilai Rp. 46.765.000,-.

Tabel 4 . Jenis, Jumlah, Lama Pemakaian, Nilai Beli, Nilai sekarang dan Nilai Penyusutan Peralatan pada PT. Coklat Murni , Makassar Sulawesi Selatan ,2005.

| No | Jenis peralatan | Jumlah (unit) | Lama Pakai (tahun) | Nilai | | Nilai Penyusutan |
|-------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | | | | Nilai Beli | Nilai Sekarang | (Rp) |
| Peralatan Administrasi | | | | | | |
| 1 | Komputer | 1 | 1 | 5,250,000 | 3,500,000 | 1,750,000 |
| 2 | Scanner | 1 | 1 | 500,000 | 400,000 | 100,000 |
| 3 | Laptop | 3 | 1 | 15,000,000 | 12,000,000 | 9,000,000 |
| 4 | Telepon | 3 | 1 | 125,000 | 100,000 | 75,000 |
| 5 | Fax | 1 | 1 | 1,200,000 | 1,000,000 | 200,000 |
| 6 | AC | 4 | 1 | 2,500,000 | 2,000,000 | 2,000,000 |
| 7 | Sofa Kayu Jati | 1 set | 1 | 6,500,000 | 6,250,000 | 250,000 |
| 8 | Kulkas | 1 | 1 | 1,850,000 | 1,500,000 | 350,000 |
| 9 | Meja makan | 1 set | 1 | 685,000 | 600,000 | 85,000 |
| 10 | Kalkulator | 2 | 1 | 100,000 | 75,000 | 50,000 |
| 11 | Lemari arsip | 2 | 1 | 600,000 | 500,000 | 200,000 |
| 12 | Meja & kursi kerja | 5 | 1 | 1,500,000 | 1,300,000 | 1,000,000 |
| 13 | Dispenser | 1 | 1 | 175,000 | 120,000 | 55,000 |
| 14 | Kipas angin | 2 | 1 | 375,000 | 300,000 | 100,000 |
| | | | | | 29,645,000 | 15,215,000 |
| Peralatan Operasional | | | | | | |
| 1 | Tester/pengukur kadar air | 3 | 1 | 10,000,000 | 9,500,000 | 1,500,000 |
| 2 | Timbangan manual | 8 | 1 | 1,000,000 | 875,000 | 1,000,000 |
| 3 | Timbangan otomatis | 1 | 1 | 5,000,000 | 4,500,000 | 500,000 |
| 4 | Mesin jahit | 2 | 1 | 3,000,000 | 2,500,000 | 1,000,000 |
| 5 | Palet | 400 | 1 | 200,000 | 175,000 | 10,000,000 |
| 6 | Mesin pengayak | 5 | 1 | 7,000,000 | 6,500,000 | 2,500,000 |
| 7 | Forklift | 2 | 1 | 65,000,000 | 60,000,000 | 3,000,000 |
| 8 | Timbangan kecil | 1 | 1 | 1,000,000 | 950,000 | 50,000 |
| 9 | Oven | 1 | 1 | 10,000,000 | 8,500,000 | 1,500,000 |
| 10 | Mobil Kijang Crista | 1 | 1 | 120,000,000 | 110,000,000 | 10,000,000 |
| 11 | Trolley | 10 | 1 | 250,000 | 200,000 | 500,000 |
| | | | | | 203,700,000 | 31,550,000 |
| TOTAL | | | | 258,810,000 | 233,345,000 | 46,765,000 |

Sumber : Data Primer Setelah diolah, 2006.



2.1.4. Sumberdaya Finansial

Perkembangan agrosistem dapat ditunjang dengan penyediaan modal dalam jumlah yang cukup, cepat dan tepat waktu. Hal ini merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting disamping peningkatan teknologi dan kemampuan sumberdaya manusia yang ada.

Sumberdaya finansial adalah semua harta yang dimiliki oleh perusahaan baik berupa uang tunai maupun barang-barang lainnya yang sewaktu-waktu dapat diuangkan, kemudian diinvestasikan pada usaha yang dilaksanakan. Sumberdaya ini harus dimanfaatkan seefisien mungkin melalui perencanaan dan pengelolaan yang tepat, sehingga setiap pengalokasian dana yang digunakan dapat memberikan hasil yang maksimal. Adapun sumberdaya finansial yang dimiliki oleh PT. Coklat Murni dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Sumberdaya Finansial pada PT. Coklat Murni di Jl. Sultan Abdullah No. 5 Makassar, Sulawesi Selatan.

| No | Sumberdaya | Nilai (Rp) |
|----|---|--------------------------|
| 1. | Harta Tetap - Peralatan Administrasi dan Peralatan Operasional | 233.345.000,00 |
| 3. | Harta Lancar - Kas | 15.000.000.000,00 |
| | - Persediaan barang | 24.000.000.000,00 |
| | Total | 39.233.345.000,00 |
| 4. | Hutang Jangka Pendek | 800.000.000,00 |
| 6. | Modal | 38.323.345.000,00 |
| | Total | 39.233.345.000,00 |

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2005.

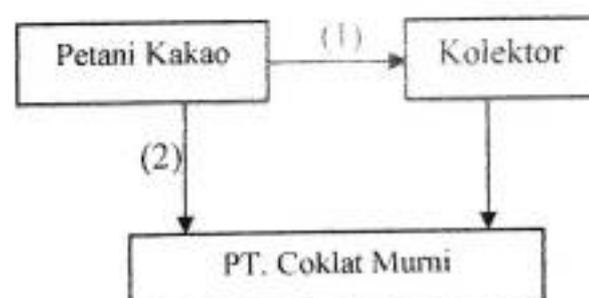
2.2. Analisis Kinerja Usaha

Analisis kinerja digunakan untuk melihat kondisi dari perusahaan serta hasil yang diperoleh perusahaan tersebut. Kinerja terbagi atas kinerja proses seperti proses pengadaan bahan baku, proses produksi dan proses pemasaran. Sedangkan kinerja hasil meliputi analisis biaya dan analisis pendapatan.

2.2.1. Proses Pengadaan Bahan Baku

Salah satu syarat utama untuk tetap lancarnya kegiatan perusahaan adalah kontinuitas ketersediaan bahan baku. Proses pengadaan bahan baku merupakan proses awal yang perlu mendapat perhatian oleh perusahaan, karena ketersediaan bahan baku dalam jumlah yang cukup dan berkesinambungan sangat berpengaruh terhadap proses-proses berikutnya dalam perusahaan.

Adapun proses pengadaan bahan baku yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni bertujuan agar supaya bahan baku yang berupa biji kakao memiliki kualitas dan mutu yang terjamin sehingga harganya pun dapat lebih meningkat. Proses pengadaan bahan baku biji kakao ini dapat dilihat pada Gambar 2



Gambar 2. Proses Pengadaan Bahan Baku Biji Kakao pada PT. Coklat Murni.

Berdasarkan Gambar 2, menunjukkan PT. Coklat Murni memperoleh bahan baku kakao dengan cara :

- (1) Kolektor yang memiliki kontribusi terbesar (80%) terhadap perusahaan dalam mengumpulkan bahan baku dari beberapa petani kakao dan kolektor langsung menjual kakao ke perusahaan sesuai dengan perjanjian (kontrak) transaksi yang telah disepakati.
- (2) Petani kakao langsung membawa kakao ke perusahaan tanpa ada perjanjian atau pesanan dengan kontribusi 20% terhadap perusahaan.

Pemasok bahan baku PT. Coklat Murni tersebar di beberapa daerah penghasil kakao di Sulawesi Selatan yaitu Mamuju, Polman, Soppeng, Palopo, Luwu, Bone, Bulukumba, Bantaeng, Sinjai dan Siwa (Wajo).

Pengadaan bahan baku sebelum melalui proses pembelian dilakukan pemeriksaan sampel terlebih dahulu. Pemeriksaan dilakukan dengan cara mengambil sampel biji kakao dari dalam karung dengan menggunakan pipa sampel lalu dimasukkan ke dalam kantung plastik, selanjutnya dilakukan pengamatan. Bila ditemukan kekurangan-kekurangan pada biji kakao seperti adanya kotoran, jamur, kadar air tinggi maka perusahaan akan melakukan pemotongan harga.

2.2.2. Proses Produksi

Proses produksi adalah segala kegiatan yang menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dan jasa. Apabila terdapat kegiatan yang mengakibatkan

adanya penambahan kegunaan atau faedah suatu barang dan jasa, maka kegiatan tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan produksi.

Proses produksi yang dilaksanakan di PT. Coklat Murni dikoordinasikan langsung oleh kepala bagian produksi beserta karyawan bagian produksi dan para buruh. Proses produksi yang dilakukan mengikuti standarisasi mutu kakao yang ditetapkan. Biji kakao diolah sedemikian rupa sampai akhirnya sesuai dengan syarat mutu yang diinginkan. Syarat mutu yang dituntut adalah menyangkut kadar air, kotoran, jamur dan jumlah biji per 100gram. Standar mutu yang sesuai dengan standar ekspor yang diberlakukan perusahaan berdasarkan ketentuan dari Sucofindo yaitu kadar air maksimal 7%, kotoran maksimal 3% dan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji (1,1 biji per gram).

Tahap-tahap proses produksi yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni adalah sebagai berikut :

➤ **Penimbangan**

Bahan baku yang tiba diturunkan dari truk kemudian ditimbang untuk mengetahui berat kakao per karung. Penimbangan dilakukan dengan menggunakan dua timbangan untuk mendapatkan berat kakao yang akurat. Setelah penimbangan dilakukan pengambilan sampel untuk memeriksa kualitas biji kakao.

➤ **Quality Control**

Proses *quality control* dimulai dengan pengambilan sampel dengan menggunakan pipa sampel setelah proses penimbangan selesai. Sampel yang

dikumpulkan dimasukkan ke dalam *cotrain* agar sampel dapat tercampur kemudian dilakukan pemeriksaan. Pada *cotrain* akan diperoleh 4 bagian kakao kemudian 4 bagian tersebut diambil 2 bagian dengan cara silang, misalnya bagian 1 dan 3 atau bagian 2 dan 4 atau kombinasi lainnya, lalu bagian yang diambil dimasukkan kembali ke dalam *cotrain*. Demikian seterusnya sampai akhirnya diperoleh 1 bagian hasil pencampuran. Bagian ini kemudian ditimbang dengan timbangan listrik *quality*. Penimbangan ini bertujuan untuk mengetahui jumlah biji per 100 gram dan persentase kotoran, sedangkan persentase jamur dapat diketahui dengan pengamatan langsung bagian dalam dari biji kakao.

➤ **Pengukuran Kadar Air I**

Proses pengukuran kadar air I dilakukan sebelum proses penjemuran. Pengukuran kadar ini dilakukan dengan menggunakan tester kadar air. Persentase kadar air yang ditetapkan dalam perusahaan adalah 7%. Biji kakao yang mengandung kadar air 7% dicurah, sedangkan biji kakao yang mengandung kadar air lebih dari 7% dikelompokkan sesuai dengan kisaran kadar air yang dikandung.

➤ **Penjemuran**

Biji kakao yang mengandung kadar air lebih dari 7% dijemur berdasarkan kisaran kadar air yang dikandung. Penjemuran bertujuan untuk mengurangi kadar air biji kakao sampai mencapai kadar air yang dikehendaki. Jika intensitas cahaya matahari kurang maka pengurangan kadar air dilakukan

dengan menggunakan oven 1000 kg untuk sekali pengeringan dan membutuhkan waktu kurang lebih 6 jam atau tergantung dari persentase kadar air. Proses ini selain mengurangi kadar air juga untuk menghambat pertumbuhan jamur yang bisa menurunkan kualitas biji kakao.

➤ **Pengukuran Kadar Air II**

Proses pengukuran kadar air II dilakukan setelah proses penjemuran atau pengurangan kadar air berlangsung. Proses ini bertujuan untuk mengetahui apakah biji kakao tersebut telah memenuhi standar kadar air yang ditetapkan yaitu maksimal 7%.

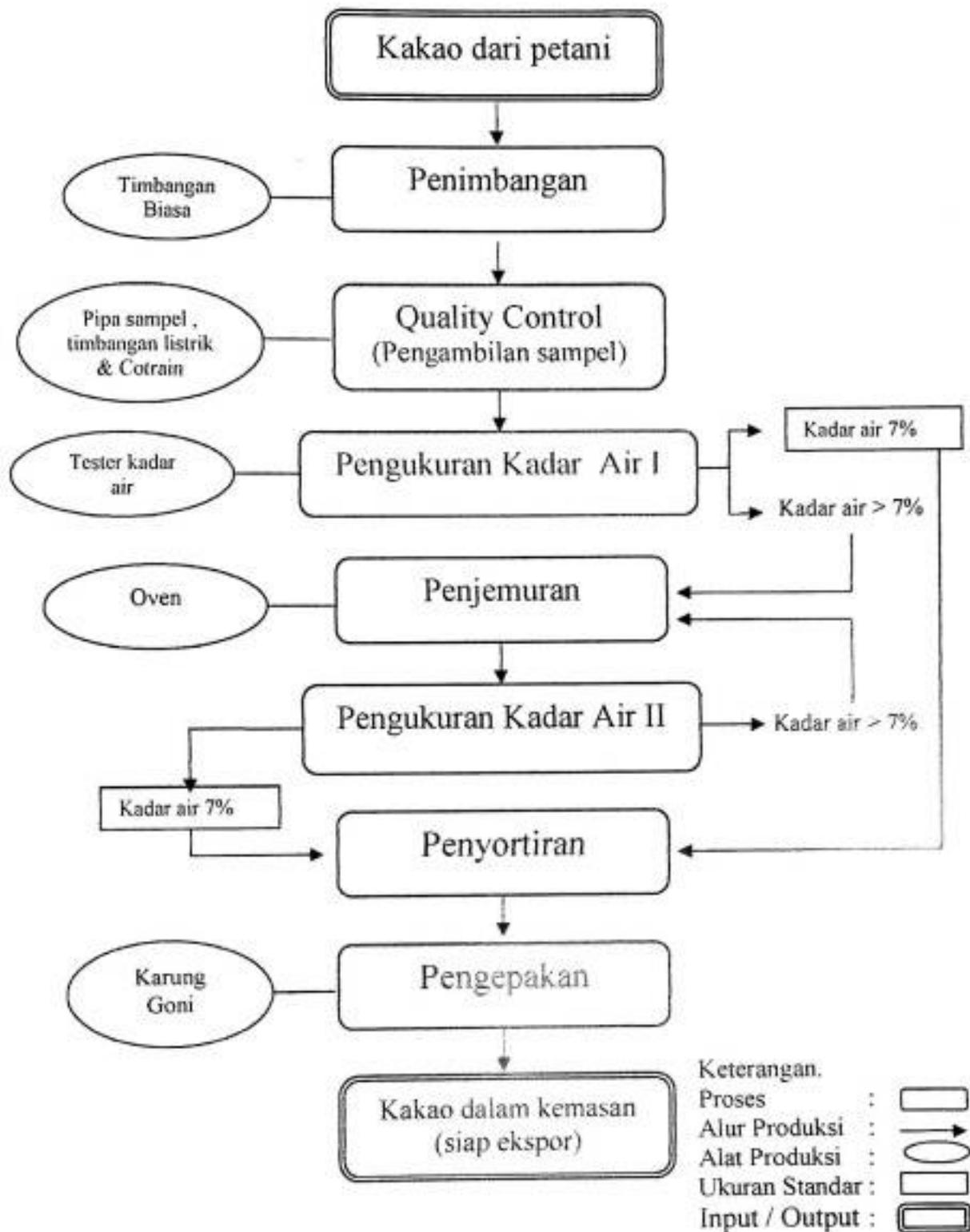
➤ **Penyortiran**

Biji kakao berkadar air 7% dicurah di atas tikar untuk memudahkan penyortiran atau pemisahan. Proses penyortiran meliputi tahap Dempet gunting yaitu melakukan pengguntingan terhadap biji kakao yang saling berdempetan hingga berpisah satu sama lain. Pada tahap ini juga dilakukan pembersihan biji kakao dari kotoran-kotoran seperti batu, kerikil dan sebagainya serta biji kakao yang cacat (biji yang berwarna hitam). Biji kakao yang telah memenuhi standar kualitas ekspor dimasukkan kedalam karung goni, sedangkan yang belum memenuhi standar akan diolah kembali. Pada tahap ini juga mencakup kegiatan penyemprotan fumigasi terhadap biji kakao yang memiliki persentase jamur yang tinggi. Penyemprotan ini bertujuan untuk mencegah atau menghentikan pertumbuhan jamur.

➤ **Pengepakan kakao**

Biji kakao yang telah disortir dikepak ke dalam karung goni kemudian ditimbang dengan berat 62,5 kg. Karung goni yang digunakan telah diberi label perusahaan dan identitas barang serta berat kotor (*gross*) dan berat bersih (*netto*). Pengepakan ini dilakukan dengan memperhatikan bahan karung goni yaitu karung goni harus bersih, tidak bocor atau lapuk dan tidak basah.

Untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai tahap-tahap proses produksi yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni dapat dilihat pada Gambar 3.

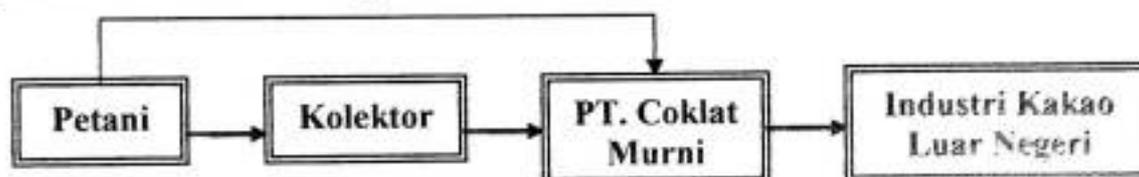


Gambar 3. Proses Produksi pada PT. Coklat Murni, Jl. Sultan Abdullah, Makassar.

2.2.3. Proses Pemasaran

Pemasaran (*marketing*) adalah rangkaian kegiatan perusahaan yang dirancang untuk menentukan jenis produk yang dihasilkan, jumlah yang dipasarkan, harga yang ditetapkan, cara promosi, cara mendistribusikan barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu yang tepat sehingga perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan (Gitosudarmo, 2000).

PT. Coklat Murni adalah perusahaan eksportir kakao, konsumennya adalah para industri coklat luar negeri. PT. Coklat Murni mengekspor biji kakao ke luar negeri dan Industri coklat tersebut mengolahnya menjadi produk. Adapun saluran proses pemasaran (ekspor) biji kakao mulai dari pengadaan bahan baku sampai ke tangan konsumen adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Saluran Pemasaran Ekspor Biji Kakao dari pengadaan bahan baku sampai ke tangan konsumen PT. Coklat Murni, Makassar

Sistem pemasaran pada PT. Coklat Murni dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan yang berada di negara tujuan. Sebelum diadakan ekspor, pihak perusahaan dalam hal ini Mr. Erick, beliau adalah pemilik perusahaan yang menghubungi langsung konsumen dan mengadakan negosiasi.

Setelah ada kesepakatan dengan perusahaan konsumen sebagai mitra bisnis maka tahap selanjutnya adalah penandatanganan kontrak kerjasama dari masing-masing pihak yang terlibat atau dikenal dengan *memorandum of Understanding (MoU)*.

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan transaksi. Sistem transaksi yang digunakan adalah sistem *Free On Board (FOB)*, dimana pihak perusahaan hanya bertanggung jawab terhadap produk yang dikirim mulai dari gudang sampai ke kapal. Tanggung jawab pada saat produk di atas kapal hingga tiba ke negara tujuan adalah tanggung jawab pihak konsumen (importir).

Harga biji kakao yang ditetapkan perusahaan mengikuti *New York Market Cocoa* sesuai dengan kesepakatan pihak perusahaan dengan importir. Negara-negara yang menjadi tujuan ekspor perusahaan yaitu Amerika, Malaysia dan Singapura, ketiga negara tersebut merupakan konsumen tetap dari PT. Coklat Murni. Adapun beberapa konsumen kakao atau industri kakao luar negeri yang bekerja sama dengan PT. Coklat Murni adalah sebagai berikut :

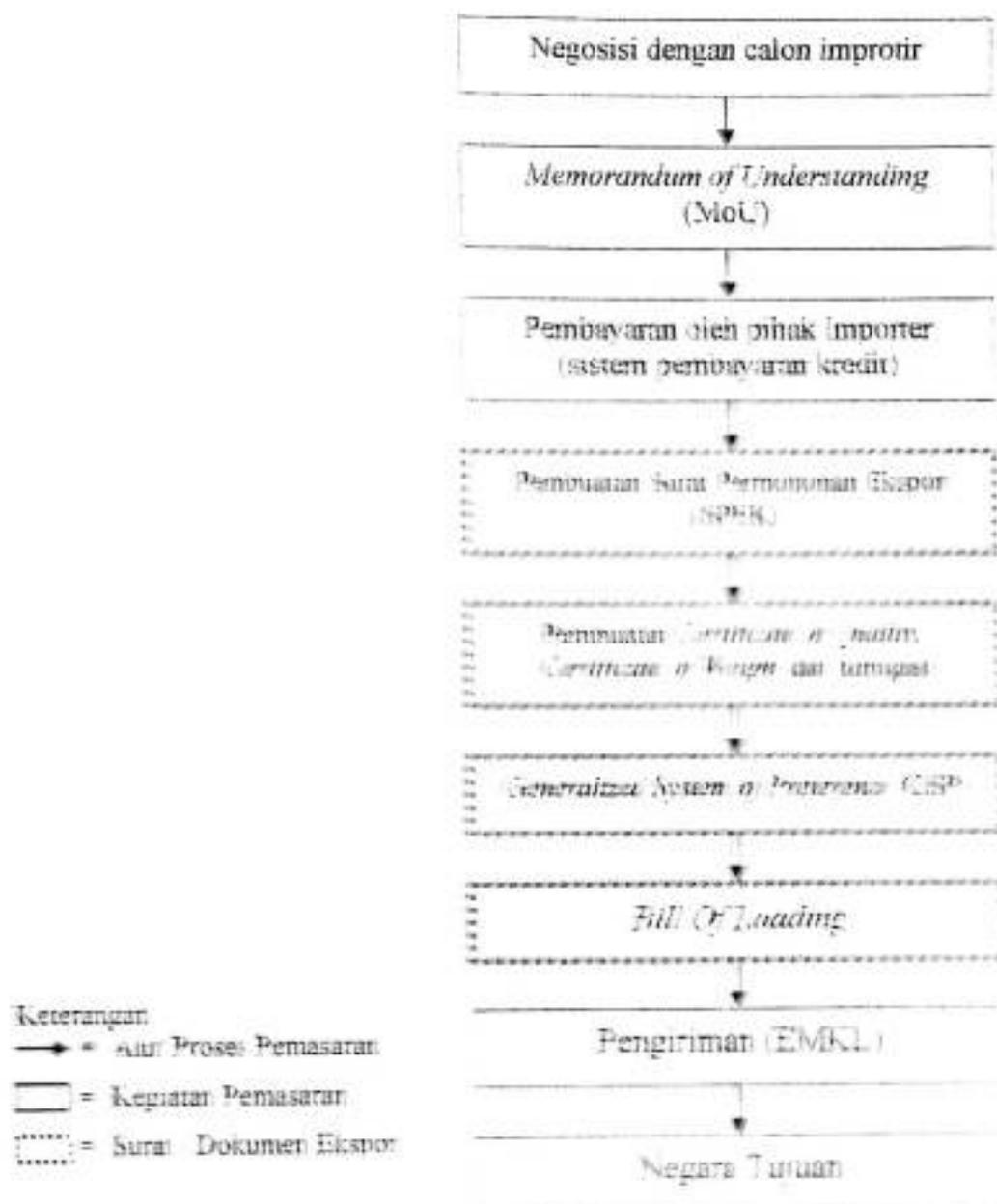
- ◆ Perusahaan Industri Coklat Delfi Cocoa di Malaysia
- ◆ Perusahaan Industri Coklat Bloomer Cocoa di Amerika
- ◆ Perusahaan Industri Coklat JD Cocoa di Singapura

Pada awal transaksi importer membayar 80% dan sisanya setelah produk diterima di tempat tujuan atau dapat pula berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

Pembayaran ini dilakukan dengan menggunakan jasa bank, tepatnya Bank ABN Amro.

Setelah sistem pembayaran selesai, maka tahap selanjutnya pihak perusahaan menghubungi Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) untuk memperoleh lisensi ekspor guna pengiriman biji kakao ke negara importer. Sebelumnya perusahaan harus melengkapi administrasi dan juga dokumen ekspor, seperti Surat Permohonan Ekspor (SPEK), *invoice* yang menyatakan harga barang dan *packing list* yang menyatakan nama barang dan daftar jumlah barang untuk membuat *shipping Order* ke EMKL. Pemerintah kemudian meminta pihak Sucofindo untuk melakukan pemeriksaan biji kakao untuk memperoleh dokumen ekspor yaitu *Certificate of Quality*, *Certificate Of Weight* dan fumigasi. Setelah proses pemeriksaan maka pelayaran membuat *Bill of Loading (BOL)* atau surat muatan kapal yang berguna sebagai penghantar barang yang diangkut dengan kapal. Selain itu juga dibutuhkan *Generalized System of Preference (GSP)* dari perdagangan sebagai persyaratan keluar barang. Setelah surat GSP diperoleh, maka biji kakao dimasukkan ke dalam kontainer atau kapal sesuai kesepakatan dengan importer dan siap diekspor.

Untuk lebih jelasnya mengenai langkah-langkah proses ekspor biji kakao yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Proses Pemasaran Ekspor Biji Kakao pada PT. Coklat Murni.

2.2.4. Proses Ketenagakerjaan

Sumberdaya manusia merupakan modal kekayaan terpenting dalam setiap Negara, khususnya organisasi sebagai modal dan kekayaan terpenting. Unsur manusia dalam perusahaan mutlak perlu dicapai dengan cara sedemikian teliti sehingga segala kemampuan, waktu dan tenaganya benar-benar dapat dimanfaatkan

secara konstruktif tidak hanya dalam pencapaian tujuan perusahaan, akan tetapi juga dalam rangka pemenuhan berbagai keperluan manusia sebagai insan yang harmonis (Setiawan, 2001).

Proses ketenagakerjaan yang berlangsung pada PT. Coklat Murni dimulai dengan perekrutan tenaga kerja atau karyawan tetap yang direkrut perusahaan rata-rata yang mempunyai tingkat kapabilitas yang tinggi meskipun jika dilihat dari pendidikan terakhir masing-masing karyawannya ada yang hanya sampai lulusan SMP saja dan yang menentukan perekrutan karyawan adalah PT. TUTON, dimana perusahaan ini adalah induk perusahaan PT. Coklat Murni.

Proses yang tidak kalah pentingnya dalam ketenagakerjaan yakni pelatihan dan pengembangan. Pelatihan atau *training* adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan keterampilan serta pengetahuan dari tenaga kerja sesuai dengan keinginan perusahaan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan yakni setelah perekrutan tenaga kerja.

Pemberian kompensasi atau balas jasa merupakan tugas perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa atas kerja yang dilakukan. Pemberian balas jasa terbagi atas dua, yaitu gaji pokok dan upah lembur. Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan tetap diberikan setiap awal bulan, dimana nilai uang yang diberikan berupa dollar yang langsung di transfer dari PT. TUTON. Sedangkan untuk buruh harian, gaji yang diterima setiap hari dalam bentuk mata uang rupiah. Sedangkan untuk karyawan yang sudah di non aktifkan diberi pesangon oleh perusahaan sebagai penghargaan atas kinerja selama mengabdikan kepada perusahaan.

2.2.5 Pengaruh Dampak Lingkungan

Dampak adalah setiap perubahan yang terjadi akibat lingkungan alamiah karena aktivitas manusia. Dampak tersebut dapat diartikan sebagai perubahan lingkungan yang diakibatkan oleh suatu kegiatan. Dampak dapat dibedakan menjadi dua yaitu dampak langsung yang timbul akibat suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, dan dampak tidak langsung yang diakibatkan oleh dampak tersebut. Lingkungan yang diakibatkan oleh suatu kegiatan industri yang telah dilaksanakan dapat disebut dampak yang bersyarat.

Dampak fisik yang terjadi akibat proses industri tersebut adalah terdapatnya limbah kotoran atau biji kakao yang rusak setelah dihaluskan dan dimasukkan ke dalam karung biji kakao yang masuk ke PT. Coklat Murni dan para petani atau pedagang pengumpul kakao. Adapun penanganan dari limbah ini adalah PT. Coklat Murni membuang limbah tersebut pada TPA (Tempat Pembuangan Akhir) terdapat di sekitar terkadang dibakar karena ada kedenderungan pedagang pengumpul membeli kembali ampas tersebut dan mencampurnya kembali pada setiap karung biji kakao. Selain itu, limbah kotoran atau biji kakao tersebut biasanya dijual atau kadang diberikan kepada peternak kambing sebagai makanan ternak.

Dampak sosial ekonomi yaitu terbukanya kesempatan kerja bagi masyarakat yang berada disekitar lokasi pabrik maupun daerah lainnya untuk ditarik menjadi tenaga kerja, sehingga masalah pengangguran dapat lebih ditekan serta dapat memperbaiki dan meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya.

2.3. Analisis Biaya dan Pendapatan

Analisis biaya dan analisis pendapatan merupakan kinerja hasil tentang hasil analisis yang telah dilakukan berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan. analisis biaya dan pendapatan merupakan suatu analisa yang memperlihatkan hasil penjualan selama periode tertentu ditambah dengan pemasukan lainnya, kemudian dikurangi dengan biaya-biaya yang benar-benar dihabiskan pada periode yang sama untuk melaksanakan aktivitas perusahaan.

1. Analisis Biaya

Analisis biaya bertujuan untuk mengetahui besarnya biaya yang dikeluarkan selama periode tertentu, dimana biaya yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni terbagi atas biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

- ◆ Biaya tetap adalah biaya yang sifatnya tidak dipengaruhi oleh produksi yang jumlahnya tetap (Cahyono, 2000). Adapun biaya tetap yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni per tahun dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Perhitungan Biaya Tetap yang dikeluarkan PT. Coklat Murni per tahun 2005

| No. | Uraian | Nilai (Rp) |
|-----|--|----------------------|
| 1. | Gaji Tenaga Kerja Tetap | 726.000.000 |
| 2. | Biaya Penyusutan | 46.765.000 |
| 3. | Biaya Sewa Lahan dan Bangunan | 800.000.000 |
| 4. | Pajak dari Balai Pengawasan Sertifikat Mutu Barang | 325.000.000 |
| 5. | Pajak dari Balai Karantina Tumbuhan | 240.000.000 |
| | Total Biaya Tetap | 2.137.765.000 |

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006.

Catatan : Untuk biaya Pajak Bumi dan Bangunan dibayar oleh pihak pemilik lahan dan bangunan.

Tabel 6 menunjukkan bahwa total biaya tetap yang dikeluarkan per tahun oleh PT. Coklat Murni sebesar Rp. 2.137.765.000,-, dimana biaya tetap yang terkecil ialah biaya penyusutan sebesar Rp. 46.765.000, karena biaya tersebut hanya dipergunakan untuk mengantisipasi adanya kebutuhan yang mendadak dan karena semua dana sudah dialokasikan secara tepat sehingga sangat kecil kemungkinan untuk menggunakan biaya tersebut, sedangkan biaya tetap yang terbesar ialah biaya sewa lahan dan bangunan, yaitu sebesar Rp. 800.000.000, untuk 5 gudang yang disewakan.

- ◆ Biaya Variabel adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh suatu usaha untuk berlangsungnya kegiatan usaha yang jumlahnya berpengaruh langsung pada hasil produksi (Cahyono, 2000). Adapun biaya variabel yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni per tahun dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Perhitungan Biaya Variabel yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni per tahun 2005.

| No | Uraian | Nilai (Rp) |
|----|-----------------------------|-----------------------|
| 1. | Bahan Baku | 68.400.000.000 |
| 2. | Biaya Pengangkutan | 408.000.000 |
| 3. | Benang Godam | 54.000.000 |
| 4. | Karung Goni | 979.200.000 |
| 5. | Biaya Rekening Listrik | 24.000.000 |
| 6. | Biaya Rekening Telepon | 36.000.000 |
| 7. | Biaya Rekening Air | 15.000.000 |
| 8. | Solar | 31.390.000 |
| 9. | Upah tenaga kerja harian : | |
| | - Tenaga Kerja Laki-laki | 441.000.000 |
| | - Tenaga Kerja Perempuan | 108.000.000 |
| | Total Biaya Variabel | 70.496.590.000 |

Sumber : Data Primer Setelah diolah, 2006.

Tabel 7 menunjukkan bahwa total biaya variabel yang dikeluarkan oleh PT. Coklat Murni per tahun sebesar Rp. 70.496.590.000,- dimana biaya variabel yang terkecil ialah biaya rekening air yaitu sebesar Rp. 15.000.000,- dan biaya variabel terbesar ialah biaya pembelian bahan baku yaitu sebesar Rp. 68.400.000.000,-. Biaya rekening air merupakan biaya variabel yang terkecil karena air tidak dibutuhkan dalam proses produksi dan penggunaannya yang tidak terlalu banyak. Sedangkan biaya pembelian bahan baku merupakan biaya variabel yang terbesar karena kebutuhan bahan baku yang sangat banyak untuk memenuhi permintaan yang besar.

2. Analisis Pendapatan

Pendapatan dalam pengertian umum adalah hasil produksi yang diperoleh dalam bentuk materi dan dapat digunakan kembali untuk memenuhi kebutuhan akan sarana dan prasarana produksi. Pendapatan ini diperoleh dari hasil penjualan produk atau dapat pula dikatakan bahwa pendapatan merupakan selisih antara total penerimaan dengan total biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan usaha selama periode tertentu. Analisis pendapatan ini bertujuan untuk mengetahui apakah perusahaan mengalami keuntungan atau kerugian selama proses produksi dalam periode tertentu. Adapun pendapatan yang diperoleh PT. Coklat Murni per tahun dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Perhitungan Pendapatan yang diterima PT. Coklat Murni per tahun 2005.

| No. | Uraian | Nilai (Rp) |
|-----|-------------------------|------------------------|
| 1. | Penerimaan | 216.000.000.000 |
| 2. | Biaya Tetap | 2.137.765.000 |
| 3. | Biaya Variabel | 70.496.590.000 |
| 4. | Total Biaya (2 + 3) | 72.634.355.000 |
| 5. | Pendapatan Kotor (1-4) | 143.365.645.000 |
| 6. | Pajak (10%) | 14.336.564.500 |
| 7. | Pendapatan Bersih (5-6) | 129.029.080.500 |

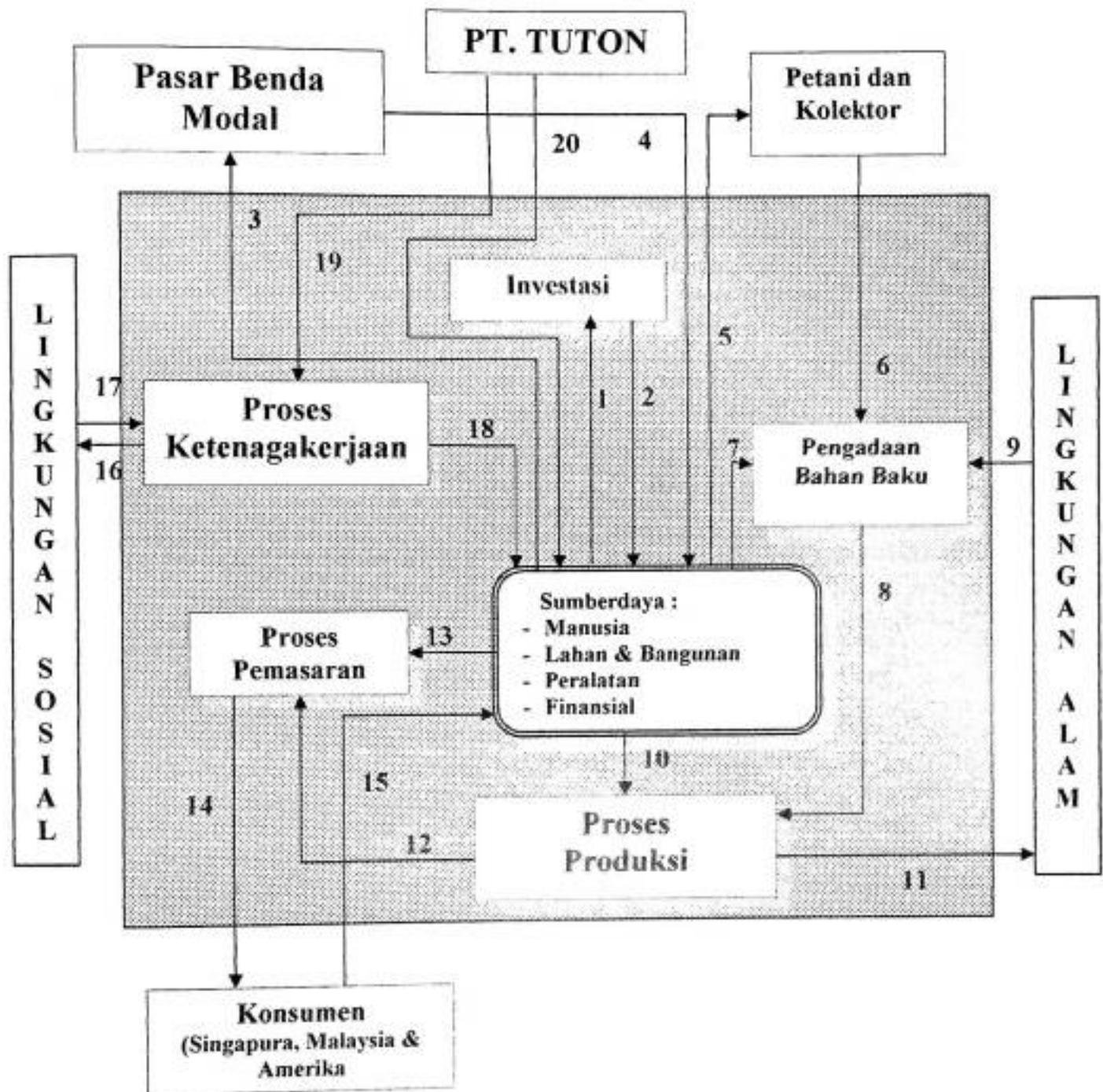
Sumber : Data primer Setelah diolah, 2006.

Tabel 8, menunjukkan bahwa total pendapatan bersih yang diterima PT. Coklat Murni sebesar Rp. 129.029.080.500,-. Nilai tersebut diperoleh dari selisih antara penerimaan dari hasil penjualan dengan biaya-biaya serta pajak yang dikeluarkan. Penerimaan diperoleh dari hasil kali antara banyaknya kakao yang diekspor yaitu 18.000 ton dengan harga jual dari kakao tersebut yaitu sebesar \$ 1,2 dollar/kg dalam periode satu tahun. Kemudian penerimaan tersebut dikurangi dengan total biaya yang dikeluarkan yaitu sebesar Rp. 72.634.355.000,- sehingga diperoleh pendapatan kotor sebesar Rp. 143.365.645.000,-. Setelah dikenakan pajak 10% akhirnya diperoleh pendapatan bersih sebesar Rp. 129.029.080.500,-.

2.4. Peta Penampilan Karya Agrosistem

Peta penampilan agrosistem menggambarkan hubungan yang terjadi antara sumberdaya yang dimiliki dengan proses kegiatan yang terjadi di dalam agrosistem maupun hubungan dari dalam dan luar agrosistem atau dengan kata lain peta penampilan agrosistem kasus. Arus uang, barang dan jasa tersebut dapat berasal dari dalam agrosistem keluar agrosistem atau sebaliknya.

Adapun peta penampilan agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Peta Penampilan Karya Agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar, 2005.

Peta kinerja agrosistem menggambarkan tentang bagaimana kaitan antara subsistem yang satu dengan subsistem yang lain, dengan kata lain peta kinerja agrosistem merupakan suatu gambaran tentang arus uang, barang dan jasa yang berlangsung di dalam agrosistem yang berasal dari dalam agrosistem keluar agrosistem ataupun sebaliknya. Keterkaitan antara keduanya dapat dilihat pada sumberdaya agrosistem dengan pola pengadaan bahan baku, proses produksi, proses investasi, pemasaran serta lingkungan alam dan lingkungan sosial. Berikut adalah deskripsi peta kinerja agrosistem pada perusahaan kasus :

PT. Coklat Murni yang terletak di Jl. Sultan Abdullah No. 5 Makassar, Sulawesi Selatan didirikan pada tahun 2004 oleh PT. TUTON Prancis. Pada awal didirikannya usaha ekspor biji kakao di perusahaan ini, sejumlah sumberdaya-sumberdaya seperti sumberdaya lahan yaitu membayar uang sewa gudang tersebut sebesar Rp. 1,6 Milyar untuk 2 (dua) tahun pemakaiannya dengan biaya sewa per tahun sebesar Rp. 800.000.000,-, sumberdaya peralatan mengeluarkan dana sebesar Rp. 114.845.000,- untuk pengadaan peralatan operasional perusahaan, dan jumlah total modal perusahaan sebesar Rp. 39.233.345.000,- dialokasikan untuk investasi (1). Dari proses ini diharapkan menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya yang memperkuat sumberdaya finansial (2). Perusahaan mengalokasikan sebagian modal sebesar Rp. 23.550.000, ke pasar benda modal untuk pengadaan peralatan produksi (3). Pasar benda modal menyediakan peralatan pengolahan biji kakao seperti timbangan, tester (pengukur kadar air), cotrain, oven dan lain-lain (4).

Dalam menghasilkan suatu produk, PT. Coklat Murni membutuhkan bahan baku berupa biji kakao. Perusahaan mengalokasikan sebagian sumberdaya finansial ke petani dan pemasok untuk memperoleh bahan baku (5). Petani dan pemasok menjual bahan baku berupa biji kakao untuk perusahaan (6). Dalam pengadaan bahan baku ini pula diperlukan sumberdaya manusia yang akan menangani bahan baku pada saat tiba di gudang (7). Selain itu syarat utama untuk tetap lancarnya kegiatan produksi adalah kontinuitas suplai bahan baku yang tepat baik dari segi waktu, kualitas maupun kuantitasnya, namun demikian untuk pengadaan bahan baku ini sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti curah hujan (9). Selanjutnya bahan baku yang diperoleh dari pasar input diolah menjadi biji kakao siap ekspor dalam proses produksi (8). Sisa proses produksi yang berupa kotoran atau biji kakao yang rusak telah ditangani oleh perusahaan agar tidak merusak lingkungan yaitu dengan membuang ke penampungan sampah atau dengan membakarnya (11).

Tenaga kerja perusahaan dengan keterampilan serta didukung peralatan yang memadai mengolah biji kakao (10). Produk yang dihasilkan dari proses produksi selanjutnya akan dipasarkan melalui proses pemasaran (12). Tenaga kerja pemasaran memasarkan produk ke negara tujuan ekspor yaitu Singapura, Malaysia dan Amerika (14). Tenaga kerja tersebut mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan pemasaran, diantaranya mengurus dokumen ekspor dan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) (13). Biji Kakao yang telah diekspor akan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan (15).



Perusahaan mampu membuka lapangan kerja bagi lingkungan sosial (16) dimana waktu, syarat-syarat dan proses rekrutmen tenaga kerja pada perusahaan diatur oleh PT. TUTON, dimana perusahaan ini adalah induk perusahaan PT. Coklat Murni (19). Dan lingkungan sosial menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan (17). Jumlah tenaga kerja tetap pada PT. Coklat Murni adalah 7 orang dan selebihnya berjumlah 50 orang buruh harian dan gaji pokok yang diberikan kepada karyawan tetap diberikan setiap awal bulan, dimana nilai uang yang diberikan berupa dollar yang langsung di transfer dari PT. TUTON. Sedangkan untuk buruh harian, gaji yang diterima setiap hari dalam bentuk mata uang rupiah (20). Tenaga kerja yang diterima oleh perusahaan dimaksudkan untuk pengadaan sumberdaya manusia yang akan menangani proses-proses lainnya seperti pada proses pengadaan bahan baku, proses produksi, proses pemasaran dan proses investasi (18).

BAGIAN TIGA

STRATEGI PEMASARAN EKSPOR BIJI KAKAO

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan / laba perusahaan. usaha ini hanya dapat dilakukan apabila perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualannya melalui usaha mencari dan membina langganan, serta usaha untuk menguasai pasar. Tujuan ini hanya dapat dicapai apabila bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang mantap untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan dan sekaligus ditingkatkan.

Pemasaran merupakan proses sosial dimana individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya (Philip Kotler, 2000).

Menurut Cravens (2001), bahwa strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dalam pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan serta pengelolaan strategi program pemasaran penentu posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.

3.1. Studi Penelitian Terdahulu

Strategi adalah suatu alat untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu lingkungan yang senantiasa berubah. Dalam mencapai tujuan tersebut strategi senantiasa menghadapi kendala-kendala baik kendala kelembagaan maupun kendala teknologi. Berdasarkan kendala tersebut strategi dilakukan melalui penyesuaian sehingga tujuan dapat dicapai pada suatu batas waktu tertentu (Chandra, 2002).

Defenisi pemasaran mencakup "Proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran barang dan jasa yang bernilai satu sama lain" (Chandra, 2002). Selanjutnya Chandra (2002) menyatakan bahwa pemasaran juga dapat diartikan sebagai "Proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi, dan distribusi gagasan, barang dan jasa dalam rangka memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Chandra (2002) mendefenisikan strategi pemasaran adalah serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran adalah :

- (1) Faktor mikro, yaitu perantara pemasaran, pemasok, pesaing dan masyarakat.
- (2) Faktor makro, yaitu demografi/ekonomi, politik/hukum, teknologi/fisik dan social/budaya. Sedangkan strategi dan kiat pemasaran dari sudut pandangan penjual (8 P) adalah tempat pemasaran yang strategis (*place*), produk yang sesuai kebutuhan pasar (*product*), harga yang wajar (*price*), promosi yang

gencar (*promotion*), tenaga pemasaran yang handal (*personality*), opini konsumen (*public opinion*), fasilitas fisik (*physical facility*) dan kebijakan pemerintah (*political will*). Tujuan akhir dan konsep, kiat dan strategi pemasaran adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya ("*Total Customer Satisfaction*"). Kepuasan pelanggan sepenuhnya bukan berarti memberikan kepada apa yang menurut kita keinginan dari mereka, tetapi apa yang sesungguhnya mereka butuhkan serta kapan dan bagaimana mereka inginkan. Atau secara singkat adalah memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Fandy (2000), strategi pemasaran terdiri dari lima elemen yang saling terkait, yaitu :

1. Pemilihan pasar sasaran yaitu memilih pasar yang akan dilayani
2. Perencanaan produk, meliputi factor spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yaitu meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relations*.

Menurut Fandy (2000) kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor lingkungan usaha, faktor internal perusahaan dan adanya

faktor eksternal. Semua kekuatan yang merupakan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali pasar dapat diciptakan melalui penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan, proses produksi, penggunaan jaringan distribusi yang cukup luas, penggunaan bahan baku yang berkualitas. Semua ini merupakan keunggulan-keunggulan yang diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari luar yakni yang dapat menciptakan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Maryam (2003) bahwa suatu strategi pemasaran harus bersifat fleksibel dimana siap menerima setiap perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis, dan seorang manajer pemasaran harus mematangkan strategi pemasarannya dimana mempertimbangkan berbagai variable yang mempengaruhinya dan siap untuk merubahnya sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Selain itu pula penerapan bauran pemasaran merupakan strategi pemasaran yang paling tepat, dimana suatu kegiatan pemasaran tidak akan memberikan hasil yang maksimal jika hanya ditekankan pada satu variable pemasaran saja. Strategi pemasaran yang paling tepat adalah pemaduan berbagai variable pemasaran sesuai dengan porsi masing-masing dalam melayani konsumen peanggan. Variable-variabel pemasaran itu terkandung dalam strategi produk, penetapan harga, distribusi dan promosi yang pemanduannya dikenal dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*).

Menurut Syahrizal (2003) mengemukakan bahwa penguasaan informasi pasar dan cepat tanggap dalam melihat peluang yang ada merupakan kunci memenangkan

persaingan yang ketat. Lebih jelas dikatakan bahwa kunci keberhasilan suatu proses pemasaran adalah bagaimana perusahaan itu mampu cepat tanggap terhadap segala perubahan-perubahan yang dapat melihat peluang-peluang yang ada, sehingga perusahaan dapat tetap eksis dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Maryam (2003), bahwa eksis tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan itu sendiri mampu atau jeli dalam melihat perubahan-perubahan pasar, penguasaan informasi pasar yang baik dan cepat tanggap dalam melihat peluang yang ada, maka pihak perusahaan dapat menetapkan pasar sasaran yang potensial sehingga dapat meraih keuntungan yang besar setiap tahunnya. Selain itu, menurut Indah (2004) mengemukakan bahwa komitmen untuk memperluas wilayah pemasaran hanya bisa terjadi jika pihak-pihak yang terkait di dalam perusahaan mau bekerjasama, pihak-pihak yang terkait dalam hal ini adalah petani, pedagang pemasok dan semua bagian yang ada dalam perusahaan. Karena ketiga unsur inilah yang merupakan elemen penting sehingga perusahaan bisa tetap eksis sampai sekarang. Bagi petani dengan cara melakukan kegiatan pengolahan pascapanen dengan baik, bagi pedagang pemasok dengan cara hanya membeli kakao petani yang berkualitas tinggi dan bagi perusahaan dengan memberikan jaminan pembelian hasil dan harga bagi para petani.

Pemasaran yang berhasil apabila perusahaan dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen pemasaran dengan baik. Kunci dalam manajemen pemasaran yang diterapkan adalah manajemen fungsi pemasaran. Menurut Anton (2000), keterampilan dan pengalaman manajer pemasaran dalam memasarkan produk yang

dihasilkan merupakan salah satu faktor yang menjadi pedoman dalam mengejar dan memperoleh kesempatan pemasaran yang lebih luas. Dalam hal kesempatan pemasaran, perusahaan memiliki peluang yang besar yang menjadi pertimbangan pada saat pendirian perusahaan dan bagi pengembangan perusahaan. Menurut Mujaidin (2000) menyebutkan bahwa kesempatan pemasaran yang dimiliki perusahaan termasuk dalam hal memperoleh bahan baku dengan mudah karena kondisi alam di sekitar perusahaan yang mendukung dalam pertumbuhan bahan baku serta permintaan produk pada saat hari-hari besar. Fungsi manajemen pemasaran sangat membantu perusahaan dalam hal pengadaan bahan baku. Menurut Husni (2002) fungsi yang paling utama adalah fungsi pengawasan yang dilakukan perusahaan terutama terhadap pemilihan/pembelian bahan baku yang berkualitas, proses produksi baik untuk mencegah penurunan mutu terhadap produk yang dihasilkan. Mutu produk harus dipertahankan agar dapat memenuhi atau memuaskan konsumen sasaran. Untuk itu perusahaan harus memusatkan perhatiannya pada strategi produk yang merupakan salah satu komponen bauran pemasaran untuk membuat produk yang lebih baik dan menyempurnakannya. Selain itu pula, menurut Ria (2004) mengemukakan bahwa perusahaan yang mampu memenuhi beranekaragam permintaan konsumen akan produk yang berkualitas dan bermutu akan tetap eksis ditengah persaingan yang ketat. Hal sama dikemukakan oleh Fatmawati (2002) bahwa perusahaan harus mengenal kebutuhan pelanggan selanjutnya untuk mengembangkan produk guna memenuhi kebutuhan maka konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik atau hal-hal inovatif lainnya. Syahrizal (2003) menfokuskan strategi produk

dimana perusahaan mengeksport produk yang dihasilkan senantiasa menjaga mutu atau kualitas dalam artian pihak perusahaan tidak akan mengeksport produk dalam keadaan cacat, rusak atau terkena penyakit. Mempertahankan kualitas produk maka langkah-langkah yang diambil perusahaan adalah dengan selalu menjaga standar kualitas produk yang dihasilkan, standar yang dimaksud yaitu komposisi bahan baku, ketetapan ukuran serta ketahanan produk yang dihasilkan. Demikian halnya Rini (2002) yang mengemukakan bahwa perusahaan harus melakukan diversifikasi produk tujuannya agar tidak terjadi kejenuhan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dan mengikuti selera dan trend yang sedang diminati oleh konsumen. Selain itu pula Indah (2004), menekankan bahwa pengembangan produk sesuai permintaan pasar penting untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Perusahaan perlu melakukan pengembangan produk dengan cara mengolah dalam bentuk setengah jadi karena hal ini akan memberikan pilihan dan daya tarik kepada konsumen sehingga mampu meningkatkan jumlah dan frekuensi pembelian akan produk yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Dengan mempertahankan mutu dan kualitas produk maka konsumen akan membayar mahal atas kepuasan dan kebutuhan yang mereka peroleh. Harga yang merupakan indikator nilai atas manfaat yang dirasakan atas suatu barang. Strategi penetapan harga yang merupakan salah satu elemen bauran pemasaran menjadi focus penelitian, karena berpengaruh pada pendapatan perusahaan. Maryam (2003) mengemukakan bahwa perusahaan menerapkan strategi harga dengan tetap memeperhitungkan biaya-biaya yang dikeluarkan dengan menyesuaikan pasar sasaran



apakah yang rela mengeluarkan uangnya untuk produk yang bermutu. Perusahaan tidak menetapkan harga paling tinggi karena ingin bersaing dengan pesaingnya dan paling rendah karena ingin mempertahankan citranya sebagai perusahaan yang memproduksi produk yang bermutu. Konsumen beranggapan bahwa produk yang murah adalah produk yang tidak bermutu (Basir, 2001).

Dengan melihat studi penelitian terdahulu, maka terdapat sedikit perbedaan dalam penelitian penulis. Dimana selain faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan (*Strength*) serta kelemahan (*Weakness*) perusahaan maka ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu faktor eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) serta ancaman (*Threats*) yang akan dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

3.2. Kesempatan Pemasaran

Kesempatan pemasaran ditentukan oleh faktor-faktor internal organisasi dan ketentuan-ketentuan lingkungan pemasaran. Faktor-faktor organisasi meliputi tujuan organisasi, sumberdaya keuangan, keterampilan manajerial, kekuatan dan kelemahan organisasi dan struktur biaya. Sedangkan yang termasuk kekuatan-kekuatan lingkungan pemasaran terdiri dari kekuatan politik, hukum, perundang-undangan, sosial ekonomi dan persaingan (Pride, 2002).

Faktor-faktor internal pada PT. Coklat Murni memungkinkan untuk memiliki kesempatan pasar yang luas karena tujuan perusahaan yang memang ditujukan untuk menghasilkan biji kakao murni sehingga membuka peluang untuk memperluas pasar.

Sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berupa sumberdaya manusia dengan keterampilan manajerial yang dimiliki dalam melihat peluang-peluang pasar, sumberdaya finansial yang berupa harta lancar maupun harta tetap, juga hasil penjualan yang memungkinkan dalam melakukan investasi. Jadi PT. Coklat Murni tidak dibatasi oleh sumberdaya keuangan perusahaan dalam mengejar kesempatan pemasaran.

Kualitas biji kakao yang murni yang dihasilkan oleh PT. Coklat Murni Makassar merupakan salah satu pedoman dalam mengejar dan memperoleh kesempatan pemasaran lebih luas sebab produk dihasilkan memiliki mutu sesuai dengan standarisasi mutu internasional karena produk bermutu sangat diprioritaskan di pasaran dunia.

3.3. Pemilihan Pasar Sasaran

Pasar sasaran (*target market*) adalah kawasan atau negara yang ingin perusahaan masuki dalam pengertian geografis. Setelah suatu perusahaan menetapkan komoditi yang akan diekspor, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kemana komoditi itu akan diekspor. Negara yang dipilih oleh perusahaan itulah yang disebut "Pasar Sasaran".

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar. Pengetahuan yang diperoleh dari segmentasi pasar digunakan untuk memilih segmen mana yang berpotensi. Gambaran pasar lebih sempit terhadap masing-masing segmen dapat

menunjukkan adanya sasaran pasar (target pasar) yang potensial untuk dilayani (Gitosudarmo, 2000).

Pasar sasaran PT. Coklat Murni Makassar adalah konsumen pengimpor biji kakao yaitu Amerika, Malaysia dan Singapura, dimana ketiga negara tersebut merupakan konsumen tetap dari PT. Coklat Murni. Adapun beberapa konsumen kakao atau industri kakao luar negeri yang bekerja sama dengan PT. Coklat Murni adalah sebagai berikut :

- ◆ Perusahaan Industri Coklat Delfi Cocoa di Malaysia
- ◆ Perusahaan Industri Coklat Bloomer Cocoa di Amerika
- ◆ Perusahaan Industri Coklat JD Cocoa di Malaysia

3.4. Manajemen Pemasaran

Kegiatan pemasaran perlu dilakukan secara efektif oleh setiap perusahaan khususnya perusahaan agribisnis. Perusahaan perlu mengetahui cara memilih pasar sasaran yang tepat, cara mengembangkan *marketing mix* yang baik dan cara mengelola usaha yang efektif. Kegiatan ini membentuk proses manajemen pemasaran.

Marketing mix merupakan suatu perangkat yang menentukan tingkat keberhasilan pemasaran bagi perusahaan yang ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada segmen pasar atau konsumen yang dipilih. Keputusan-keputusan dalam

strategi pemasaran dapat dikelompokkan dalam empat strategi yaitu: strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi. Kombinasi dari keempat strategi tersebut akan membentuk *marketing mix*.

3.4.1. Fungsi Manajemen

Proses pemasaran memerlukan banyak tenaga dan keterampilan. Manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi barang dan jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yaitu kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan evaluasi. Jadi, dengan adanya fungsi-fungsi manajemen tersebut diharapkan agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses berkelanjutan karena sebelum perusahaan melakukan kegiatan dan selama melakukan kegiatan maka perusahaan terlebih dahulu harus membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi, dengan demikian perencanaan merupakan pedoman yang harus dipakai dalam mengarahkan tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Assauri (2000) bahwa rencana pemasaran adalah perumusan usaha yang harus dilakukan dalam bidang pemasaran

dengan menggunakan yang ada dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu di bidang pemasaran pada suatu waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Fungsi perencanaan yang dilakukan oleh manajer pemasaran PT. Coklat Murni Makassar adalah menyangkut penentuan negara tujuan pemasaran, harga biji kakao dan kelengkapan dokumen ekspor. Perencanaan dalam hal negara tujuan ekspor yang juga dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melihat negara tujuan ekspor mana yang memberikan peluang bagi perusahaan untuk bisa memasarkan produk dalam jumlah yang besar. Selama ini perusahaan merencanakan untuk menembus pasar di Canada, Swiss dan Perancis akan tetapi yang terealisasi selama ini adalah perusahaan telah memasarkan produk ke Amerika Serikat, Malaysia, dan Singapura.

Perencanaan mengenai surat kelengkapan ekspor antara lain dengan menghubungkan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) untuk memperoleh lisensi ekspor guna pengiriman biji kakao ke negara importer, mengurus Surat Permohonan Ekspor (SPEK) dan perusahaan kasus juga melakukan pemeriksaan biji kakao untuk memperoleh dokumen ekspor yaitu *Certificate of Quality*, *Certificate of Weight* dan fumigasi.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah membentuk kerangka dasar dalam menentukan aktivitas dan tugas pokok dari suatu kelompok individu dalam perusahaan, yang meliputi pemberian tugas, pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan. Struktur organisasi merupakan tulang punggung manajemen yang harus disusun sesuai kebutuhan perusahaan (Assauri, 2000).

Pengorganisasian merupakan persiapan untuk melakukan perencanaan menjadi kegiatan nyata dalam hal pemasaran dilakukan oleh asisten *general manager* dan manajer operasional. Adanya penunjukan tersebut dengan tujuan untuk memudahkan pengurusan dalam pemasaran. Kegiatan yang dilakukan oleh manajer operasional dalam hal pemasaran yaitu pengurusan dokumen ekspor dengan menghubungi kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Sucofindo dan pengurusan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL). Disamping itu pihak perusahaan kasus dalam hal ini Mr. Erick sebagai pemilik perusahaan akan berhubungan dengan pihak importir dan mengadakan negoisasi mengenai ekspor biji kakao.

c. Fungsi Pengarahan

Pengarahan adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan memotivasi dan membimbing para bawahan. Ini terutama sangat penting pada tingkat pengawasan. Dalam kenyataannya pengarahan ini jauh lebih banyak pengaruhnya daripada hanya memberikan perintah untuk mengerjakan sesuatu.

Directing yang merupakan bentuk pengarahan dalam PT. Coklat Murni dilakukan oleh asisten general manejer. Bentuk pengarahan yang biasa dilakukan adalah dengan memberi penjelasan kepada karyawan yang mengurus pemasaran tentang kelengkapan ekspor apa yang seharusnya diselesaikan agar proses pemasaran dapat berjalan lancar. Disamping itu peringatan kepada karyawan yang diberi tanggung jawab untuk mengurus pemasaran dalam hal ini kegiatan ekspor agar lebih disiplin dan betul-betul bekerja dengan maksimal.

d. Evaluasi

Evaluasi merupakan bentuk penilaian atau peninjauan kembali terhadap proses pemasaran yang telah dilakukan oleh PT. Coklat Murni adalah dengan melihat apakah daerah pemasaran produk yang direncanakan oleh perusahaan telah berhasil atau tidak serta melihat kelemahan apa yang dimiliki perusahaan kasus sehingga tidak mampu memasuki pasar ekspor negara yang sudah direncanakan sebelumnya.

Evaluasi terhadap penetapan harga biji kakao dilakukan pada akhir bulan. Hal ini dilakukan dengan melihat apakah dengan mengikuti kesepakatan harga dari *New York Market Cocoa* bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan kasus atau tidak.

3.4.2. Fungsi-Fungsi Pemasaran

Kegiatan pemasaran dapat diklasifikasikan kedalam tiga bidang kegiatan yaitu transaksi atau transfer, kegiatan suplay fisik dan kegiatan yang mempermudah arus transaksi dan arus barang. Bidang-bidang kegiatan ini didalamnya terdapat

beberapa kegiatan yang direncanakan yang merupakan fungsi pemasaran yaitu pembelian (*buying*), penjualan (*selling*), pengangkutan (*transportation*), pergudangan (*storage*), standarisasi dan grading, pembelanjaan (*financing*), penanggung resiko (*risk taking*) dan informasi pasar (*market information*).

a. Pembelian (*buying*)

Kegiatan atau pekerjaan yang termasuk fungsi pembelian dalam pemasaran terdiri dari berbagai kegiatan yang berbeda, tetapi saling berhubungan yang dijalankan oleh produsen, pedagang besar dan pengecer. Kegiatan ini meliputi penyusunan dan implementasi dari kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur penentuan kebutuhan dan keinginan konsumen, pemilihan sumber-sumber suplai, pengujian ketepatan ketersediaan barang, negoisasi atau penetapan harga saat pengiriman dan hal-hal lain yang menyangkut transaksi.

Fungsi pembelian yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah pembelian bahan baku (biji kakao). Bahan baku dibeli dari beberapa pemasok yang terdiri dari petani dan pedagang pengumpul.

Sistem kerjasama perusahaan dengan para kolektor ada dua, yaitu sistem kontrak (pemasok tetap) dan kontrak (pemasok tidak tetap). Pembelian bahan baku pada pemasok tetap dilakukan secara langsung atau lewat pesanan, dimana untuk memesan biji kakao perusahaan menghubungi pihak kolektor melalui telepon kemudian diadakan perjanjian (kontrak) transaksi sebelum kakao dikirim ke perusahaan atau pihak kolektor yang menghubungi perusahaan jika bahan baku telah

tersedia. Pembelian bahan baku melalui pemasok tidak tetap yaitu dilakukan tanpa perjanjian atau pesanan, dimana kolektor langsung membawa kakao ke perusahaan. Namun demikian perusahaan terus menghubungi pemasok tidak tetap untuk mendapatkan pasokan bahan baku.

Pemasok bahan baku PT. Coklat Murni tersebar di beberapa daerah penghasil kakao di Sulawesi Selatan yaitu Mamuju, Polman, Soppeng, Palopo, Luwu, Bone, Bulukumba, Bantaeng, Sinjai dan Siwa (Wajo).

b. Penjualan (*Selling*)

Kegiatan penjualan merupakan kegiatan pelengkap dari pembelian untuk memungkinkan terjadinya transaksi. Jadi kegiatan jual beli merupakan merupakan dua bagian yang berpengaruh terhadap proses transaksi. Oleh karena ini kegiatan penjualan terdiri dari serangkaian kegiatan yang meliputi penciptaan permintaan (*demand*), menentukan pasar, negoisasi dan penetapan harga serta syarat-syarat pembayaran.

Kegiatan penjualan yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar yaitu dengan menghubungi konsumen dan mengadakan negosiasi harga dan syarat-syarat pembayaran. Perusahaan kasus sebagai pihak eksportir melakukan negoisasi dengan konsumen tetap sebagai pihak importir. Setelah ada kesepakatan dengan perusahaan konsumen sebagai mitra bisnis maka tahap selanjutnya adalah penandatanganan kontrak kerjasama dari masing-masing pihak yang terlibat atau dikenal dengan *memorandum of Understanding (MoU)*.

Perusahaan melakukan negoisasi harga produk dengan konsumen dimana harga biji kakao yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kesepakatan pihak perusahaan dengan importir.

Sistem pembayaran yang digunakan adalah sistem *cash and credit*, namun umumnya importer melakukan pembayaran secara kredit. Pada awal transaksi importer membayar 80% dan sisanya setelah produk diterima di tempat tujuan atau dapat pula berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak. Pembayaran ini dilakukan dengan menggunakan jasa bank.

c. Pengangkutan (*Transportation*)

Pengangkutan berarti Bergeraknya atau pemindahan barang-barang dari tempat produksi dan atau tempat penjualan ke tempat dimana barang-barang tersebut dapat dipakai. Dengan demikian fungsi pengangkutan menciptakan kegunaan tempat (Hanafiah dan Saefuddin, 2002).

Fungsi pengangkutan dilakukan PT. Coklat Murni Makassar yaitu dalam hal pendistribusian produk ke pasar sasaran. Pendistribusian produk menggunakan jasa ekspedisi muatan kapal laut (EMKL). Sebelumnya perusahaan harus melengkapi administrasi dan juga dokumen ekspor, seperti Surat Permohonan Ekspor (SPEK), *Bill of Loading (BOL)* atau surat muatan kapal yang berguna sebagai penghantar barang yang diangkut dengan kapal. Selain itu juga dibutuhkan *Generalized System of Preference (GSP)* dari perdagangan sebagai persyaratan keluar barang.

d. Pergudangan/Penyimpanan (*Storage*)

Jasa pergudangan dibutuhkan untuk menciptakan daya guna (kegunaan) karena waktu. Kegunaan ini timbul karena waktu yang dibutuhkan suatu produk tidak sama dengan waktu di produksinya, sehingga pada saat yang sama jumlah produk yang dibutuhkan tidak dengan jumlah produk yang dihasilkan. Untuk itu dibutuhkan adanya fungsi pergudangan/penyimpanan.

Fungsi pergudangan/penyimpanan yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar yaitu dengan memfungsikan dua buah gudang dari 5 (lima) gudang yang tersedia yang berukuran 10.000m^2 .

e. Standarisasi dan Grading (*Standard & Grading*)

Standarisasi berarti penentuan atau penetapan standar suatu produk yang sudah memiliki ketentuan mutu yang sudah ditetapkan dalam berproduksi. Standar mutu dapat ditentukan atas dasar ciri-ciri produk yang dapat berpengaruh pada nilai komersial dari pada produk tersebut. Ciri yang dimaksud dapat berupa ukuran, bentuk, warna, kandungan dan lain-lain. Grading adalah memilih barang untuk dimasukkan kedalam kelas atau derajat yang ditetapkan dengan jalan standarisasi (Hanafiah dan Saefuddin, 2002).

Standarisasi mutu yang dilakukan oleh PT.Coklat Murni Makassar adalah mengalami beberapa tahapan proses produksi. Proses produksi yang dilakukan mengikuti standarisasi mutu kakao yang ditetapkan. Biji kakao diolah sedemikian rupa sampai akhirnya sesuai dengan syarat mutu yang diinginkan. Syarat mutu yang

dituntut adalah menyangkut kadar air, kotoran, jamur dan jumlah biji per 100gram. Standar mutu yang sesuai dengan standar ekspor yang diberlakukan perusahaan berdasarkan ketentuan dari Sucofindo yaitu kadar air maksimal 7%, kotoran maksimal 3% dan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji.

Grading dilakukan perusahaan pada saat proses penimbangan kualitas (*Quality Control*) dan penyortiran. Pada proses *Quality Control* dimulai dengan pengambilan sampel dengan menggunakan pipa sampel. Sampel yang dikumpulkan dimasukkan ke dalam cotrain agar sampel dapat tercampur kemudian dilakukan pemeriksaan. Penimbangan ini bertujuan untuk mengetahui jumlah biji per 100 gram dan persentase kotoran, sedangkan persentase jamur dapat diketahui dengan pengamatan langsung bagian dalam dari biji kakao. Proses penyortiran meliputi tahap dempet gunting (pemisahan biji kakao yang berdempetan), pembersihan biji kakao. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan biji kakao yang telah memenuhi standar.

f. Pembelanjaan (*Financing*)

Fungsi pembelanjaan mencakup pengelolaan sumberdaya dan pengalokasian dana, termasuk pengaturan syarat-syarat pembayaran atau kredit yang dibutuhkan dalam rangka usaha untuk memungkinkan barang atau produk mencapai konsumen akhir.

Pembiayaan dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar menyangkut kegiatan pemasaran pembiayaan ekspor biji kakao sampai ke negara tujuan. Sistem transaksi yang digunakan adalah sistem *Free On Board (FOB)* dimana pihak perusahaan hanya

bertanggung jawab terhadap produk yang dikirim mulai dari gudang sampai pelabuhan. Tanggung jawab pada saat produk di atas kapal hingga tiba ke negara tujuan adalah tanggung jawab pihak konsumen (importir).

g. Penanggung Risiko (*Risk taking*)

Resiko adalah ketidakpastian dalam hubungannya dengan ongkos, kerugian atau kerusakan. Fungsi penanggungan resiko mengandung pengertian usaha untuk mengelakkan atau mengurangi kemungkinan rugi karena barang rusak, hilang, turunnya harga dan tingginya biaya (Hanafiah dan Saefuddin, 2002).

Fungsi penanggungan resiko dilakukan PT. Coklat Murni Makassar terhadap jaminan mutu produk sampai ke tangan konsumen. Dalam hal ini perusahaan hanya menanggung resiko pada tahap pengiriman biji kakao mulai dari gudang sampai ke pelabuhan dan selanjutnya segala resiko sampai ke negara tujuan ditanggung oleh pihak importir. Dalam hal mutu ekspor biji kakao, maka PT.Coklat Murni akan senantiasa menjaga kualitas barang yang akan diekspor, yakni Pemerintah yang bekerjasama dengan pihak Sucofindo melakukan pemeriksaan biji kakao untuk memperoleh dokumen ekspor yaitu *Certificate of Quality*, *Certificate Of Weight* dan fumigasi.

h. Informasi Pasar (*Market Information*)

Fungsi informasi pasar perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada interpretasi cermat dari fakta-fakta yang tersedia. Informasi pasar menduduki tempat terpenting diantara faktor-faktor yang mendeterminasi apa

yang diproduksi, dimana, bagaimana dan untuk siapa produk dijual dengan keuntungan terbaik. Karenanya informasi yang tepat mengurangi resiko usaha sehingga memungkinkan perusahaan beroperasi pada keadaan margin pemasaran rendah dengan memberikan keuntungan yang besar.

PT. Coklat Murni Makassar memerlukan informasi pasar untuk mengetahui keinginan konsumen. Perusahaan memperoleh dan mengakses informasi pasar melalui fasilitas komunikasi modern seperti telepon, radio, TV, dan internet yang memuat berita-berita pasar. Sehingga dengan adanya media komunikasi memudahkan perusahaan mengakses trend baru yang diinginkan konsumen.

Untuk lebih jelasnya mengenai hubungan antara fungsi manajemen dengan fungsi pemasaran dapat dilihat pada Tabel 9

Tabel 9. Matriks Hubungan Fungsi Manajemen dan Fungsi Pemasaran pada PT. Coklat Murni, Makassar, 2006.

| Fungsi Manajemen | | Fungsi Pemasaran | | | | | | | Informasi Pasar |
|------------------|---|--|---|---|--|---|---|--|-----------------|
| | Pembelian | Penjualan | Pengangkutan | Pergudangan | Standarisasi/ Grading | Pembelanjaan | Penanggung Risiko | | |
| Perencanaan | Perencanaan pembelian bahan baku dari petani dan pemasok | Perencanaan penjualan dengan menghubungi langsung konsumen dan negosiasi harga | Perencanaan penyampaian produk biji kakao ke negara tujuan | Perencanaan penyimpanan untuk menjaga kualitas produk biji kakao | Perencanaan pengolahan bahan baku yang sesuai standar ekspor | Perencanaan pembelian seefisien dan sehemat mungkin | Perencanaan adanya jaminan kualitas biji kakao yang akan diekspor | Perencanaan fasilitas komunikasi untuk mengakses dan mendapatkan informasi mengenai keinginan konsumen | |
| Pengorganisasian | Pimpinan menetapkan bagian pengadaan dan bagian penerimaan untuk membeli bahan baku | Pimpinan menetapkan bagian pemasaran untuk menjual biji kakao untuk memenuhi permintaan konsumen | Pimpinan menetapkan bagian pemasaran untuk mengurus penyampaian/ pendistribusian produk ke negara tujuan. | Pimpinan menetapkan bagian penyimpanan untuk menjalankan tugasnya dalam mengatur keluar masuknya bahan baku | Pimpinan menetapkan bagian produksi untuk mengolah baku menjadi biji kakao yang berkualitas melalui Quality Control. | Pimpinan menetapkan bagian keuangan untuk mengelola/ pembiayaan/ pembelanjaan | Pimpinan menetapkan bagian pemasaran untuk memberikan jaminan dengan mengurus <i>certificate of Quality</i> untuk menjamin produk yang diekspor | Pimpinan menetapkan bagian pemasaran untuk pengadaan fasilitas seperti Internet untuk mengakses/ mendapatkan keinginan konsumen. | |

| | | | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|---|--|---|
| Pengarahan | Bagian pengadaan mengarahkan tenaga kerja untuk memperoleh bahan baku yang berkualitas | Pimpinan bagian pemasaran untuk menjual biji kakao berdasarkan stok | Pimpinan bagian pemasaran untuk mengangkut biji kakao dalam kontainer dan menghubungi agen pengiriman untuk mengirim produk. | Bagian produksi mengarahkan bagian penyimpanan untuk menjaga kondisi gudang. | Bagian produksi mengarahkan tenaga kerja menghasilkan produk biji kakao yang sesuai standar konsumen | manajer keuangan mengarahkan tenaga bagian keuangan untuk mengalokasikan dana/biaya secara tepat dan hemat | Pimpinan bagian pemasaran untuk mengontrol produk hingga sampai ke konsumen | Pimpinan mengarahkan bagian pemasaran untuk memaksimalkan fasilitas untuk mendapatkan informasi mengenai keinginan konsumen. |
| Evaluasi | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi mengenai kualitas bahan baku yang dibeli | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi apakah penjualan produk sudah memenuhi target | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi terhadap barang yang telah diekspor. | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi apakah sistem penyimpanan/perdagangan tidak mengalami hambatan. | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi terhadap biji kakao yang telah dibeli oleh perusahaan selama ini sudah memenuhi standar konsumen. | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi terhadap barang-barang sudah memenuhi kebutuhan inventaris dan produksi. | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja elemen perusahaan mengenai pemasaran produk. | Pimpinan dan tenaga kerja melakukan evaluasi mengenai keinginan konsumen yang didapat dari informasi pasar, apakah sudah terealisasi. |

3.5. Bauran Pemasaran

Strategi pemasaran memadukan semua kegiatan dan sumberdaya bisnis secara logis guna memenuhi kebutuhan pelanggan dan menghasilkan laba. Kegiatan tersebut terdiri atas empat bidang keputusan yang penting dan disebut sebagai bauran pemasaran (Downey dan Erickson, 2002).

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) adalah campuran dari variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang dipergunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran. Variabel tersebut adalah produk (*Product*), harga (*Price*), tempat (*Place*) dan promosi (*Promotion*). Dimana variabel produk merupakan tawaran nyata kepada pasar, meliputi ciri-ciri dan wujud produk, kemasan, merek dan kebijakan pelayanannya. Variabel harga adalah jumlah uang yang harus dibayar pelanggan untuk memperoleh produk tersebut. Variabel tempat menunjukkan pada berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat produk tersedia dan dapat diperoleh bagi konsumen sasaran. Variabel promosi untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk itu (Philip Kotler, 2000).

3.5.1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Strategi produk dalam bauran pemasaran merupakan unsur penting karena dapat mempengaruhi strategi pemasaran lainnya (Philip Kotler, 2000).

Untuk menciptakan maksud tersebut, maka suatu organisasi bisnis hendaknya mampu menciptakan produk yang memberikan nilai kepuasan yang lebih tinggi daripada produk yang dihasilkan perusahaan lainnya.

Produk yang dihasilkan oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah biji kakao siap ekspor yang sudah kering, berwarna coklat dan memiliki mutu yang sesuai dengan standar ekspor yaitu 100 biji per 100 gram, kadar air 7%, kotoran maksimal 3%. Produk biji kakao ini telah dikemas dalam karung goni dengan berat bersih 62,5 kg. Karung goni yang digunakan telah diberi label perusahaan dan identitas barang serta berat kotor (*gross*) dan berat bersih (*netto*). Selain itu dalam pengepakan ini perlu diperhatikan bahan karung goni harus bersih, tidak bocor atau lapuk dan tidak basah.

3.5.2. Harga

Harga adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu barang. Secara luas, harga adalah jumlah nilai yang ditukarkan oleh konsumen dengan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa (Philip Kotler, 2000).

Penetapan harga merupakan keputusan pemasaran yang sangat menentukan karena berpengaruh besar terhadap hasil penjualan. Harga merupakan satu-satunya unsur dalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur-unsur lainnya jelas mengakibatkan keluarnya biaya (Downey dan Erickson, 2002).

Salah satu peralatan manajemen dalam pencapaian tujuan adalah kebijaksanaan mengenai harga. Hal ini disebabkan karena harga ditetapkan oleh produsen yang menjadi bahan pertimbangan konsumen untuk mengambil keputusan apakah akan membeli atau tidak barang yang ditawarkan produsen. Berdasarkan harga, konsumen menetapkan berapa jumlah yang harus dibeli atau penetapan harga merupakan kesepakatan antara pembeli dan penjual untuk mengadakan transaksi.

Penetapan harga jual produk pada umumnya didasari oleh besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi dan besarnya keuntungan yang akan diterima oleh perusahaan. Selain itu, perkembangan harga di pasaran juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi penjualan suatu produk.

Harga jual produk biji kakao yang ditetapkan oleh PT. Coklat Murni Makassar sesuai dengan harga pasar internasional (*New York Market Cocoa*). Harga jual tersebut dapat berubah tergantung kurs dollar terhadap rupiah. Harga jual ekspor dilaksanakan dengan kondisi *Free on Board (FOB)* atau dengan kata lain harga produk sudah termasuk ongkos angkut barang dan resiko sampai ke atas kapal di pelabuhan. Sistem pembayaran tergantung kesepakatan antara pihak perusahaan dengan pihak konsumen. Namun yang sering digunakan adalah sistem kredit, yaitu barang yang sudah dikirimkan akan dibayar 80% dari harga total dan sisanya akan dibayar setelah barang diterima oleh pihak konsumen.

3.5.3. Distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produknya sampai ke tangan konsumen akhir. Biasanya produsen menawarkan produknya secara langsung kepada konsumen atau dengan menggunakan lembaga pemasaran atau perantara pemasaran. Pemilihan saluran distribusi yang akan digunakan disesuaikan dengan keadaan yang ada pada perusahaan, misalnya jenis produk, biaya-biaya yang dikeluarkan, faktor waktu, resiko, luas areal pemasaran, mutu produk dan laba yang akan diperoleh.

Saluran distribusi yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah saluran distribusi langsung dimana perusahaan menyelenggarakan sendiri pemasaran hasil produknya ke luar negeri yaitu Amerika Serikat, Singapura dan Malaysia. Perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung mengingat bahwa produk yang diperdagangkan adalah produk yang mudah rusak, selain itu melalui saluran distribusi langsung maka hubungan antara perusahaan dengan konsumen akan terbina dengan baik dan perusahaan lebih mengetahui bagaimana tanggapan konsumen terhadap produk yang dihasilkan.

3.5.4. Promosi

Promosi merupakan rangkaian kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk memperkenalkan produk yang dihasilkan oleh produsen kepada konsumen melalui jalinan komunikasi dengan maksud mempengaruhi dan mendorong konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan.

Kegiatan promosi yang dilakukan sejalan dengan rencana pemasaran secara keseluruhan yang direncanakan, diarahkan dan dikendalikan dengan baik diharapkan akan dapat berperan secara berarti dalam meningkatkan penjualan dan pangsa pasar. Selain itu, kegiatan promosi ini juga akan dapat mempertahankan ketenaran merek produk selama ini dan bahkan ditingkatkan bila menggunakan program promosi yang tepat (Assauri, 2000).

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah memperkenalkan produknya melalui pameran dalam negeri yang diselenggarakan oleh Asosiasi Kakao Indonesia (Askindo). Promosi ini kurang efektif bagi perusahaan karena walaupun telah mengikuti pameran tersebut, tetap saja wilayah pemasaran produk biji kakao masih terbatas dan hasil produksi tidak terserap maksimal juga karena pamerannya hanya bersifat lokal saja sedangkan perusahaan memasarkan produknya ke luar negeri artinya konsumen yang berada di luar negeri tidak akan mengenal produk perusahaan jika tidak mengikuti pameran tersebut. Kegiatan promosi lainnya yang dilakukan perusahaan adalah promosi dengan cara memasarkan produknya langsung ke konsumen dan menjaga citra perusahaan dengan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen termasuk ketepatan waktu pengiriman barang, sehingga konsumen dapat puas dan kepercayaan konsumen tetap terjaga serta tidak berpindah ke perusahaan lain. Promosi ini kurang efektif untuk mempromosikan produk perusahaan ke konsumen lainnya secara luas karena hanya berpengaruh terhadap konsumen tetap. Kegiatan promosi yang kurang efektif ini

menyebabkan produk perusahaan belum dikenal secara luas oleh negara-negara importir kakao serta menyebabkan wilayah pemasaran ekspor terbatas, sehingga berpengaruh terhadap tingkat penjualan biji kakao siap ekspor ke pasar luar negeri.

3.5.5. Tenaga Kerja (*Personality*)

Tenaga kerja adalah karyawan yang terlibat dalam proses pemasaran. Bagian-bagian dalam PT. Coklat Murni terdiri dari Pemilik Perusahaan, General Manager, Asisten General Manager, Manajer Keuangan, Manajer Operasional, Sekretaris, Karyawan dan Buruh Harian. Kurang maksimalnya proses pemasaran dalam perusahaan ini disebabkan karena tidak adanya tenaga kerja bagian pemasaran yang bertugas sebagai orang yang mengurus pendistribusian produk, promosi. Dimana proses pemasaran di pegang oleh Pimpinan sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan, yang dapat mengakibatkan tidak terfokusnya salah satu bagian atau jenis pekerjaan tersebut yang dapat berpengaruh terhadap kelancaran proses pemasaran, mengingat pemasaran merupakan kunci utama dalam menghadapi persaingan.

3.5.6. Fasilitas Fisik (*Physical Facility*)

Fasilitas fisik adalah seluruh fasilitas yang digunakan perusahaan dalam proses dan pemasaran. Fasilitas fisik sangat membantu perusahaan dalam proses pemasaran .

Fasilitas fisik yang dimiliki perusahaan kasus dalam proses pemasaran adalah telepon, E-mail dan mesin Faximili. Fasilitas ini digunakan untuk memudahkan dan memperlancar jalur komunikasi antara pihak importir dan eksportir. Dengan fasilitas

ini memudahkan pihak importir dalam memesan dan menyelesaikan dokumen yang berhubungan dengan ekspor biji kakao.

3.5.7. Kebijakan Pemerintah (*Political Will*)

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah ada yang memberikan keuntungan bagi masyarakatnya dan ada juga yang merugikan. Bagi perusahaan, kebijakan pemerintah sejauh ini masih memberikan keuntungan bagi perusahaan, antara lain dengan adanya suatu lembaga penyalur dalam hal ini adalah pedagang pemasok, sehingga kegiatan pembelian bisa dilakukan di dalam perusahaan. adanya Asosiasi Kakao Indonesia (ASKINDO) sehingga perusahaan bisa mengetahui kebijakan-kebijakan atau informasi yang berhubungan dengan masalah kakao, adanya kemudahan dalam pengurusan surat-surat atau dokumen ekspor, adanya suatu standar yang disebut Standar Nasional Indonesia (SNI) biji kakao 01-2323-1995 dan adanya suatu badan survei dengan nama Sucofindo (*Super Intending Company of Indonesia*) yang telah ditunjuk oleh pemerintah sebagai surveyor atau petugas pemeriksa kualitas produk sebelum diekspor

BAGIAN EMPAT PENILAIAN SITUASI AGROSISTEM

Penilaian situasi agrosistem sangat diperlukan dalam perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Penilaian situasi agrosistem bertujuan untuk mengetahui situasi yang terjadi di sekitar perusahaan yang dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha. Dilakukan dengan mengidentifikasi situasi internal dan situasi eksternal yang dapat mempengaruhi kelangsungan suatu usaha.

4.1. Penilaian Situasi Internal

Penilaian situasi internal bertujuan untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini, dengan tujuan untuk menemukan berbagai kelemahan pada berbagai kegiatan dalam perusahaan untuk segera dibenahi dan menemukan kekuatan agar kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan dalam menjalankan perusahaan. Selanjutnya merumuskan strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

4.1.1. Identifikasi Kekuatan

Kekuatan perusahaan dalam hal ini adalah potensi sumberdaya, kondisi perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitasnya serta produk yang dihasilkan yang dapat dijadikan modal dasar dalam rangka meningkatkan volume penjualan

dengan berusaha secara terus menerus untuk merebut peluang pasar. Adapun hal-hal yang menjadi kekuatan pada PT. Coklat Murni Makassar adalah sebagai berikut :

a. Lokasi strategis

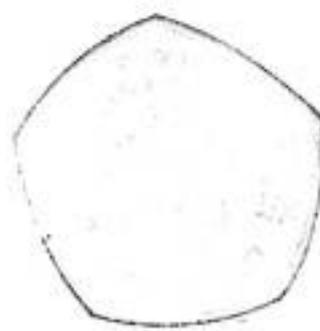
Lokasi PT. Coklat Murni Makassar cukup strategis karena berada pada lokasi sentral industri, serta jalur transportasi yang lancar memudahkan dalam pengadaan bahan baku karena mudah dijangkau oleh pemasok bahan baku. Selain itu letaknya sekitar 5 km dari pelabuhan Sukarno Hatta memudahkan dalam mengangkut produk biji kakao yang akan diekspor.

b. Lahan dan bangunan yang luas

PT. Coklat Murni berdiri di atas lahan seluas 2 hektar, dimana di atas lahan berdiri bangunan berupa 5 gudang seluas 100 x 100 m , dan kantor dengan luas 6 x 12 m. lahan ini merupakan salah satu aset perusahaan didalam melakukan aktivitas produksi. Selain itu tata bangunan yang dibuat dan ditata sedemikian rupa guna memudahkan para pekerja dalam melakukan pekerjaannya.

c. Modal yang cukup besar

PT. Coklat Murni memiliki modal yang cukup besar yaitu sebesar Rp. 38.323.345.000,00. Modal tersebut tergolong besar untuk membangun dan mengembangkan usaha dan membeli peralatan didalam memperlancar proses produksi.



d. Tenaga Kerja yang berpotensi

PT. Coklat Murni memiliki tenaga kerja yang cukup berpengalaman serta memiliki tingkat pendidikan yang rata-rata berpendidikan Sarjana (S1 dan S2) selebihnya berpendidikan SMA dan SMP.

4.1.2. Identifikasi Kelemahan

Kelemahan perusahaan merupakan masalah atau faktor penghambat yang dapat memberikan dampak kurang maksimalnya kinerja dan hasil yang dicapai perusahaan terhadap perkembangan usahanya. Adapun kelemahan-kelemahan ataumasalah yang dimiliki oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah :

1. Strategi pemasaran belum efektif

Belum efektifnya strategi pemasaran karena ada beberapa indikator yang belum terpenuhi secara menyeluruh yaitu *promotion* (promosi) yang belum efektif, *place* (tempat) dimana daerah pemasaran masih terbatas pada tiga negara, Amerika, Singapura dan Malaysia, *Produk* (produk) dimana kualitas bahan baku yang masih rendah, *Personality* (tenaga kerja) dimana tidak adanya tenaga khusus bagian pemasaran.

2. Pangsa pasar terbatas

Dalam melakukan kegiatan ekspor biji kakao, perusahaan masih terbatas pada negara-negara tertentu yang telah menjadi langganan perusahaan selama ini seperti Singapura dan Amerika. Perusahaan masih belum melakukan ekspor ke negara-negara lain yang sudah menetapkan standar impor kakao tersendiri.

3. Kegiatan promosi kurang efektif

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. Coklat Murni Makassar adalah memperkenalkan produknya melalui pameran dalam negeri yang diselenggarakan oleh Asosiasi Kakao Indonesia (Askindo). Kegiatan promosi lainnya yang dilakukan perusahaan adalah promosi dengan cara memasarkan produknya langsung ke konsumen. Promosi ini kurang efektif untuk mempromosikan produk perusahaan ke konsumen lainnya secara luas karena hanya berpengaruh terhadap konsumen tetap.

4. Tidak ada Tenaga kerja khusus pemasaran

Tenaga kerja khusus pemasaran hanya dua orang yaitu pimpinan perusahaan dan general manager yang merangkap sebagai manajer pemasaran.

5. Mutu produk tidak masuk standarisasi pasar Eropa

Perusahaan menerima pasokan bahan baku yang sesuai dengan standar ekspor dari Sucofindo. Standar yang dipakai selama ini dimana kadar air maksimal 7%, kotoran 3%, dan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji.

6. Adanya seleksi bahan baku

Bahan baku yang dibeli perusahaan tidak melalui proses sortir sehingga bahan baku yang bermutu rendah tetap dibeli oleh perusahaan.

Untuk lebih jelasnya Kesenjangan antara fakta, masalah dan sasaran pada PT.

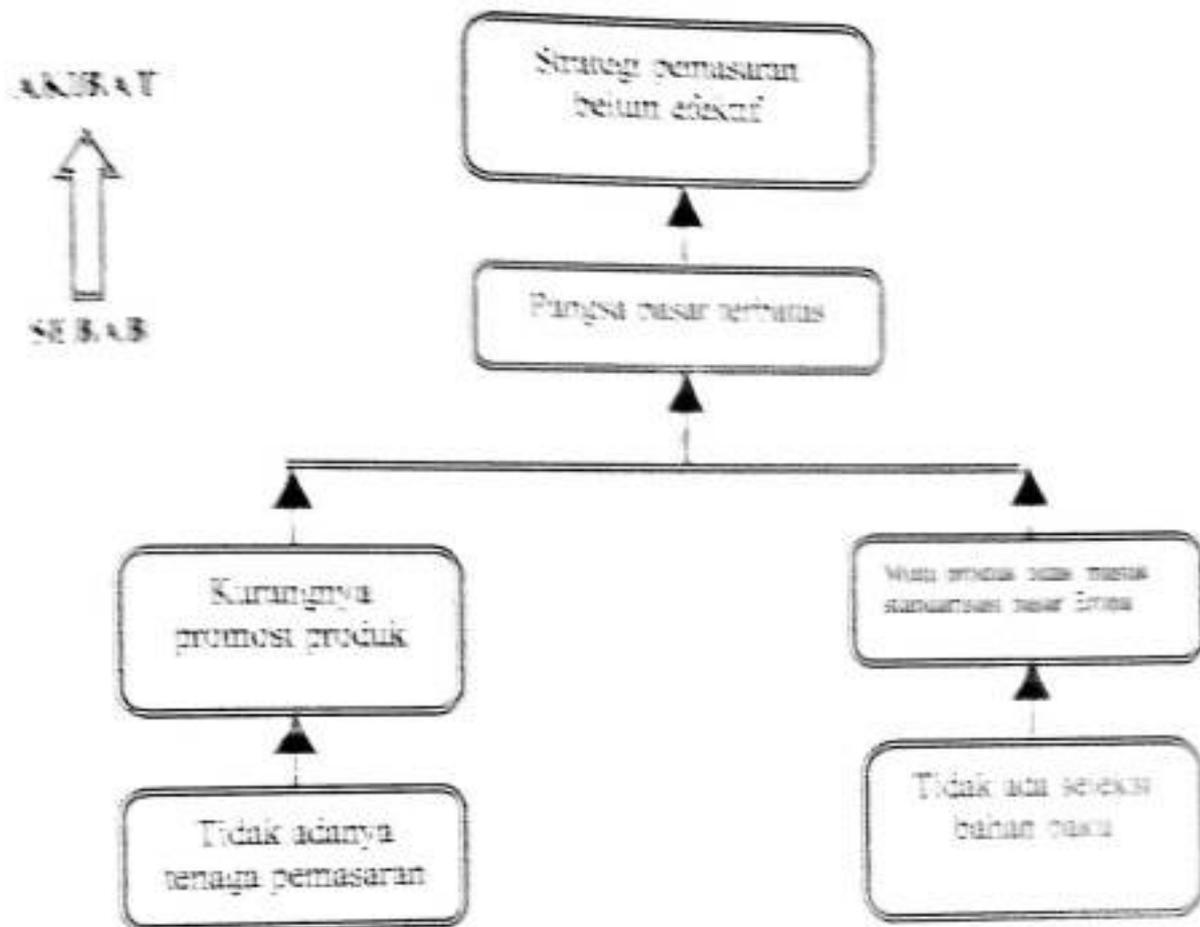
Coklat Murni Makassar dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Matriks Kesenjangan Antara Fakta, Masalah dan Sasaran pada PT. Coklat Murni Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| No | Fakta | Masalah | Sasaran |
|----|---|--|--|
| 1. | Adanya indikator pemasaran yang belum terpenuhi secara menyeluruh diantaranya : promosi, tempat pemasaran, kualitas produk dan tenaga kerja | Strategi Pemasaran kurang efektif | Strategi Pemasaran Efektif |
| 2. | Perusahaan memasarkan produk hanya kepada negara yang telah menjadi langganan seperti Singapura, Amerika dan Malaysia | Pangsa pasar terbatas | Pangsa pasar bertambah |
| 3. | Promosi perusahaan melalui pameran dalam negeri | Kegiatan promosi kurang efektif | Kegiatan promosi lebih efektif |
| 4. | Manajer operasional merangkap tenaga kerja bagian pemasaran | Tidak adanya tenaga kerja khusus pemasaran | Adanya tenaga kerja khusus pemasaran |
| 5. | Perusahaan menerima pasokan bahan baku yang sesuai dengan standar ekspor Sul-Sel (kadar air 7% dan kotoran 3%) | Mutu produk tidak masuk standarisasi pasar Eropa (kadar air 5% dan kotoran 2,5%) | Mutu produk masuk standarisasi pasar Eropa |
| 6. | Perusahaan tidak melakukan seleksi terhadap bahan baku yang disediakan pemasok. | Tidak adanya seleksi bahan baku | Adanya seleksi bahan baku |

Berdasarkan Tabel 10, dapat diketahui bahwa sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan adalah Standarisasi mutu produk mencapai standarisasi negara Eropa agar jangkauan pemasaran semakin luas. Untuk mengikuti standar mutu tersebut, maka perusahaan harus melakukan seleksi mutu bahan baku agar bahan baku dapat memenuhi standar (kadar air maksimal 5%, kotoran maksimal 2,5 % dan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji). Kegiatan promosi harus lebih efektif yakni dengan mengadakan pameran-pameran agar produk lebih dikenal baik di dalam negeri, khususnya untuk tujuan ekspor.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 7. diagram pohon masalah pengembangan usaha pada PT. Coklat Murni.



Gambar 7. Diagram Pohon Masalah Pengembangan Usaha pada PT. Coklat Murni Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

4.1.3. Identifikasi Sasaran

Sasaran merupakan kriteria bagi keputusan yakni perincian khusus yang harus dicapai oleh keputusan. Sasaran adalah ukuran yang jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai, sebab ukuran yang jelas kita dapat mengambil pilihan yang beralasan.

Mengacu pada masalah yang ditemukan pada perusahaan kasus, maka masalah dicitifkan untuk memperoleh sasaran yang ingin dicapai dalam pengembangan usaha selanjutnya. Sasaran tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Pangsa pasar bertambah

Jangkauan atau wilayah pemasaran ekspor biji kakao diharapkan dapat tersebar luas, tidak saja terbatas pada negara-negara tertentu yang telah menjadi konsumen tetap (Singapura, Malaysia, Amerika Serikat), tetapi juga melakukan ekspor ke negara-negara tujuan ekspor Sul-Sel seperti Canada, Swiss, Bulgaria dan Perancis.

2. Kegiatan promosi produk lebih efektif

Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan dapat lebih efektif dengan cara memperkenalkan produk perusahaan melalui media promosi yang tersedia.

3. Adanya tenaga kerja khusus pemasaran

Tenaga kerja khusus pemasaran bertambah sehingga dapat membantu pimpinan dalam melaksanakan kegiatan pemasaran secara efektif dan profesional.

4. Standarisasi mutu produk masuk pasaran Eropa

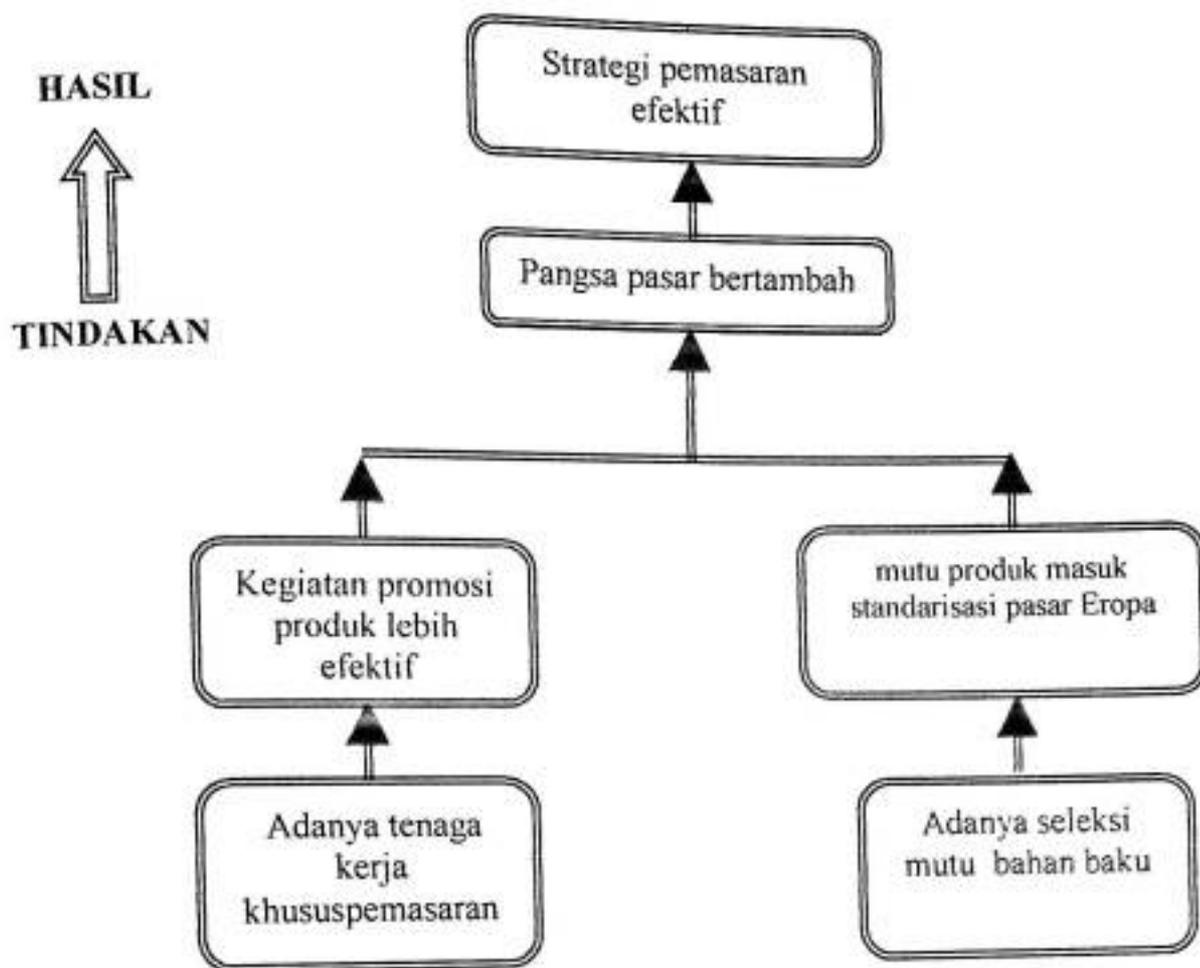
Perusahaan berupaya agar mutu dan kualitas biji kakao yang diekspor sesuai dengan standar mutu yang diinginkan oleh negara-negara Eropa (kadar air maksimal 5%, kotoran maksimal 2,5% dengan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji) sehingga mampu memperluas jangkauan pemasarannya.

5. Adanya seleksi bahan baku

Kualitas bahan baku yang dibeli perusahaan harus melalui uji sampel lebih ketat sehingga bahan baku yang akan diekspor bermutu tinggi sesuai dengan permintaan konsumen.

Hubungan tindakan hasil sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan kasus dapat dijelaskan sebagai berikut : Sasaran utama perusahaan kasus dalam hal pemasaran adalah jangkauan pemasaran yang luas dengan menetapkan standarisasi mutu tinggi yang mengikuti permintaan Konsumen (kadar air maksimal 5%, kotoran maksimal 2,5% dengan jumlah biji kakao per 100 gram adalah 110 biji). Hal ini dapat tercapai jika penyeleksian mutu bahan baku lebih ketat.

Untuk lebih jelasnya mengenai hubungan tindakan hasil antara sasaran dapat dilihat pada Gambar 8 .



Gambar 8. Diagram Pohon Sasaran Pengembangan Usaha Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

4.2. Penilaian Situasi Eksternal

Situasi eksternal adalah situasi / keadaan yang berada diluar kendali perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan yang mengarah pada kesempatan atau ancaman-ancaman terhadap perkembangan perusahaan.

Penilaian situasi eksternal bertujuan untuk memantau lingkungan organisasi saat ini juga serta dapat menjadi pijakan untuk melakukan pembenahan perusahaan secara gradual bahkan perubahan total di masa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan pemasaran, situasi eksternal sangat mempengaruhi proses pemasaran, karena kekuatan-kekuatan di luar pemasaran mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang harmonis dengan konsumennya.

Situasi eksternal dibentuk oleh lingkungan mikro (*micro environment*) dan lingkungan makro (*macro environment*). Lingkungan mikro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya melayani pelanggan, yakni para pemasok dan pesaing. Lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro yakni kekuatan ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi, demografi dan ekologi.

4.2.1. Lingkungan Mikro (*micro environment*)

Lingkungan mikro (*micro environment*) dikenal dengan lingkungan industri yang merupakan tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen secara normal yang memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. adapun kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi lingkungan industri yaitu pesaing, pemasok, pembeli dan produk pengganti (Setiawan dan Zulkifli, 2001).

a. Pesaing

Konsep pemasaran menyatakan bahwa untuk menjadi sukses, sebuah perusahaan harus memberikan nilai dan kepuasan yang lebih besar pada pelanggan daripada pesaingnya. Perusahaan juga harus memperoleh keunggulan strategis dengan menempatkan posisi penawaran mereka yang kuat terhadap konsumen.

Kebanyakan industri, perusahaan bersaing secara aktif satu sama lainnya untuk mencapai daya saing strategis dan laba yang tinggi. Pencapaian hal-hal tersebut menuntut keberhasilan yang relatif terhadap pesaing. Dengan demikian, persaingan yang terjadi antara perusahaan distimulasi pada saat satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan persaingan atau mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka.

Kakao merupakan salah satu komoditas perkebunan yang mendapatkan perhatian yang sangat besar bagi pengusaha di Indonesia, khususnya di Sulawesi Selatan. PT. Coklat Murni merupakan salah satu perusahaan yang mengekspor biji kakao dengan negara tujuan Singapura, Amerika dan Malaysia. Persaingan dalam bidang usaha ekspor biji kakao cukup tinggi karena usaha ini memiliki prospek yang baik dan memberikan keuntungan yang besar. Persaingan yang timbul bukan hanya dalam memasarkan produk, tetapi juga dalam memperoleh bahan baku biji kakao yang berkualitas. Beberapa pesaing di Sul-Sel antara lain; PT. Bosowa Cocoa Industries, PT. Pallangga Utama, PT. Haji Naga dan PT. Socomex Indonesia Makassar.

Setiap pesaing memiliki strategi dan ciri tersendiri di pasar dalam menarik pelanggan. Setiap pesaing ingin mendominasi pasar dengan strategi tertentu seperti harga produk yang ditawarkan, kualitas produk, potongan harga serta pelayanan yang memuaskan konsumen. Adanya kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan dalam menarik konsumen dan mempertahankan pelanggan salah satunya adalah adanya kegiatan promosi yang gencar yang dilakukan perusahaan menyebabkan beberapa diantara perusahaan pesaing memiliki pangsa pasar yang luas. Hal tersebut memberikan pengaruh bagi PT. Coklat Murni sebagai salah satu pengeksport biji kakao. Dengan adanya kegiatan promosi yang hanya sebatas pameran dalam negeri menyebabkan jangkauan pemasaran sangat terbatas.

b. Pemasok

Pemasok merupakan penghubung penting dalam keseluruhan pemberian nilai kepada pelanggan. Mereka memberikan sumberdaya yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi barang dan jasanya. Perkembangan pemasok sangat mempengaruhi pemasaran secara serius (Kotler dan Armstrong, 2000).

Pemasok bahan baku biji kakao banyak tersebar di daerah Sulawesi Selatan. Pemasok bahan baku PT. Coklat Murni tersebar di beberapa daerah penghasil kakao di Sulawesi Selatan yaitu Mamuju, Polman, Soppeng, Palopo, Luwu, Bone, Bulukumba, Bantaeng, Sinjai dan Siwa (Wajo). Selain itu masih ada daerah penghasil kakao yang belum dimasuki perusahaan, diantaranya Marwali dan Kolaka.

c. Pembeli

Pembeli adalah orang atau konsumen yang membeli suatu produk. Pembeli memiliki kekuatan tawar menawar yang cukup besar dengan menuntut kualitas, pelayanan serta harga yang lebih baik terhadap suatu produk. Secara umum jika pembeli dihadapkan dengan banyaknya alternatif maka para pembeli memiliki kekuatan dan kemampuan untuk menawarkan harga.

Pembeli atau konsumen tetap PT. Coklat Murni adalah pembeli dari Singapura, Amerika dan Malaysia. Selain itu, daerah lain pengimpor kakao yang belum menjadi konsumen perusahaan diantaranya Canada, Swiss, Bulgaria dan Perancis.

4.2.2. Lingkungan Makro (*macro environment*)

Lingkungan makro merupakan suatu keadaan lingkungan eksternal yang mempengaruhi perkembangan suatu usaha atau organisasi yang memiliki ruang lingkup yang luas dan merupakan faktor diluar dari lingkungan perusahaan.

a. Lingkungan Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara dan arah dari perekonomian dimana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator dalam kesehatan perekonomian suatu negara antara lain tingkat inflasi dan deflasi harga barang dan jasa, dan depresiasi rupiah terhadap dollar.

Lingkungan ekonomi yang mempengaruhi PT. Coklat Murni adalah terjadinya depresiasi rupiah terhadap dollar. Produk yang dihasilkan dibayar dengan menggunakan mata uang dollar (US\$). Nilai tukar yang tidak stabil menyebabkan harga-harga tidak menentu dan akan berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan perusahaan kasus.

b. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial yang mempengaruhi perusahaan tergantung pada keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang dan gaya hidup dari lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dalam kondisi kultural, ekologis pendidikan dan kondisi etnis.

Biji kakao yang merupakan komoditi ekspor PT. Cokat Murni memiliki kandungan gizi yang baik. Produk yang berbahan baku kakao sangat digemari masyarakat. Produk yang dapat dihasilkan komoditi ini bermacam-macam dan dapat dikonsumsi serta harganya dapat terjangkau oleh semua kalangan. Selain itu kakao juga sangat dibutuhkan oleh masyarakat sebab komoditi ini dapat dipergunakan sebagai bahan makanan dan minuman yang tidak beralkohol, disamping itu bubuknya dapat dipergunakan sebagai bahan untuk membuat susu bubuk, mentega, bahan kembang gula, sabun, obat-obatan dan sebagai dasar pembuatan kosmetika.

c. Lingkungan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas dari faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana peraturan perusahaan harus beropersi. Kendala-kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan upah minimum, kebijakan polusi dan harga serta banyak tindakan lainnya yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Berbagai peraturan tersebut biasanya cenderung mengurangi laba potensial perusahaan, namun beberapa tindakan politik dan hukum lainnya juga didesain untuk memberi manfaat dan melindungi para pengusaha.

Kebijakan pemerintah Indonesia mengenai sistem pengupahan tenaga kerja harus diatas Upah Minimum Propinsi (UMP) mengharuskan perusahaan kasus memberikan upah kepada tenaga kerja, baik tetap maupun harian diatas UMP yaitu < RP. 450.000 (standar UMP).

Bentuk kebijakan pemerintah yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan adalah adanya kebijakan pajak retribusi per daerah (otoda). Perusahaan diwajibkan membayar 10% dari pendapatan ekspor komoditi biji kakao kepada pemerintah daerah. Hal ini wajib di selesaikan bagi setiap industri sebagai pemasukan pembiayaan pembelanjaan daerah. Selain itu adanya kemudahan dalam

hal pengurusan surat-surat atau dokumen ekspor sebagai syarat pengiriman barang, sehingga dengan kemudahan ini perusahaan bisa dengan segera melakukan ekspor ketika ada permintaan dari konsumen.

d. Lingkungan Teknologi

Penyusunan strategi yang efektif juga perlu menyelidiki perubahan lingkungan teknologi yang mempengaruhi perusahaan. faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik-praktik pemasaran dan posisi persaingan.

Perkembangan teknologi yang semakin canggih sangat mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh bahan baku yang berkualitas. Teknologi sistem informasi menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan dalam memperliancar proses pemasaran. Akan tetapi hingga saat ini kualitas kakao yang dihasilkan Sulawesi Selatan masih dibawah standar internasional. Kendati memiliki karakteristik yang tidak dimiliki biji kakao dari negara lain, yakni titik leleh yang tinggi, namun posisi tawar biji kakao Sulawesi Selatan masih rendah. Ini disebabkan karena hingga saat ini mutu kakao Sulawesi Selatan di tingkat internasional masih rendah. Rendahnya mutu kakao ini tak lepas dari kesadaran petani untuk melakukan fermentasi yang masih sangat rendah.

e. Lingkungan Demografi

Kekuatan lingkungan yang berpengaruh pada perusahaan yang menyangkut lingkungan demografi adalah populasi. Pangsa pasar sangat tertarik dengan ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi dalam kota, wilayah dan negara yang berbeda. Menyangkut ukuran populasi, struktur umur, tingkat pendidikan, pola rumah tangga serta karakteristik dan gerakan regional .

Pertumbuhan populasi di dunia, khususnya di negara tujuan ekspor semakin meningkat setiap tahunnya. Hal ini dapat memberikan peluang besar bagi perusahaan khususnya yang berkaitan dengan faktor permintaan dan penawaran. Permintaan akan kakao bertambah seiring dengan meningkatnya pertumbuhan populasi penduduk.

f. Lingkungan Ekologi

Lingkungan ekologi adalah hubungan antara manusia dengan alam, udara dan laut. Hubungan manusia dengan udara dapat terganggu bila partikel debu-debu mengotori udara bersih. Polusi tanah disebabkan oleh pembuangan limbah ke tanah.

Dampak lingkungan ekologi yang ditimbulkan oleh perusahaan kasus dari hasil proses produksi sebagai akibat dari limbah padat berupa kotoran atau biji kakao yang rusak relatif tidak merusak lingkungan. Adapun penanganan dari limbah ini adalah PT. Coklat Murni membuang limbah tersebut pada TPA (Tempat Pembuangan Akhir) terdekat ataupun terkadang dibakar karena ada kecenderungan pedagang pengumpul mengambil kembali ampas tersebut dan mencampurnya kembali pada

setiap karung biji kakao. Selain itu, limbah kotoran atau biji kakao tersebut biasanya dijual atau kadang diberikan kepada peternak kambing sebagai makanan ternak.

Berdasarkan lingkungan makro dan mikro yang berpengaruh terhadap pemasaran komoditi biji kakao pada PT. Coklat Murni yang telah dipaparkan di atas, maka dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan kasus dalam menghadapi persaingan.

4.3. Peluang Pemasaran

Peluang pemasaran adalah suatu keadaan dimana perusahaan menggunakan seluruh potensi yang ada dalam usaha untuk memperoleh laba. Peluang dapat dipilah menurut daya tariknya dan kemungkinan berhasilnya. Kemungkinan perusahaan akan sukses apabila kondisi lingkungan makro dan mikro dapat memberikan peluang bagi pengembangan usaha.

Adapun peluang yang dihadapi oleh PT. Coklat Murni dalam memasarkan produk biji kakao adalah :

a. Kebijakan Ekspor Impor

Adanya kebijakan ekspor yang diberlakukan oleh pemerintah yakni mengizinkan eksportir menggunakan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) sehingga barang dapat langsung diekspor serta kebijaksanaan mengizinkan eksportir menggunakan surat persetujuan ekspor sebagai syarat pengiriman barang , sehingga dengan kemudahan ini perusahaan bisa dengan segera melakukan ekspor ketika ada permintaan dari konsumen.

Biji kakao Sulawesi Selatan memiliki ciri tersendiri

Biji kakao Sulawesi Selatan memiliki karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki negara lain, yakni titik leleh yang tinggi.

Meningkatnya permintaan kakao seiring pertumbuhan populasi di dunia.

Pertumbuhan populasi khususnya di negara tujuan ekspor semakin meningkat setiap tahunnya.

Pengaruh kemajuan teknologi

Teknologi sistem informasi menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan dalam memperlancar proses pemasaran.

1.4. ANCAMAN PEMASARAN

Ancamaran pemasaran adalah suatu tantangan dalam perkembangan yang dapat mempengaruhi kegiatan pemasaran perkembangan usaha baik dalam hal pertumbuhan maupun kemampuan laba jika tidak dihindangi dengan kemampuan strategi pemasaran.

Ancamaran pemasaran yang dihadapi oleh PT Coklat Murni dalam pemasarannya di antara adalah:

1. Adanya Pesaing

Adanya pesaing pemasaran ini yang harus dihindangi oleh perusahaan sebagai suatu ancaman yang harus diwaspadai. Hal ini merupakan wujud persaingan dalam memiliki produk yang sangat berpengaruh untuk keberlangsungan, karena perusahaan akan kesulitan dalam hal dalam upaya pemasaran agar dapat menjual

lebih

b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil

Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang mengalami fluktuasi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena akan berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan perusahaan.

4.5. Matriks SWOT

Matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berdasarkan penilaian situasi eksternal dan eksternal yang dilakukan terhadap pemasaran ekspor biji kakao PT. Coklat Murni, yang mengacu pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman dalam pemasaran ekspor biji kakao, maka menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel 10, Matriks SWOT PT. Coklat Murni.

Tabel 11. Matriks SWOT pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| | | |
|--|---|--|
| Faktor Internal | 1. Strengths (S) | 2. Weakness (W) |
| | a. Lokasi strategis b. Lahan dan bangunan yang luas c. Modal yang cukup besar d. tenaga kerja berpotensi | a. Strategi pemasaran belum efektif b. Pangsa pasar terbatas c. Kegiatan promosi kurang efektif d. Tidak ada tenaga kerja khusus pemasaran e. Perusahaan belum dapat menembus pasaran eropa f. Tidak ada seleksi dalam pembelian bahan baku |
| Faktor Eksternal | 3. Opportunities (O) | Strategi (SO) |
| a. Kebijakan ekspor impor b. Biji kakao Sul-Sel memiliki ciri tersendiri c. Meningkatnya pertumbuhan populasi di dunia d. Pengaruh kemajuan teknologi | - Meningkatkan penjualan produk kakao (1a, 1b, 1c, x 3a, 3b, 3c, 3d) | Strategi (WO) |
| | | - Menambah pangsa pasar (2a, 2c, 2d, 2e, 2f x 3a, 3b, 3c) |
| | 4. Threats (T) | Strategi (ST) |
| a. Adanya Pesaing b. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil | - Gencar melakukan promosi (1c, 1d x 4a). | Strategi (WT) |
| | | - Peningkatan seleksi dalam pembelian bahan baku kakao (2b, 2e x 4a, 4b) |

Sumber : Analisis Penulis, 2006

Berdasarkan Tabel 11, diperoleh beberapa alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan kasus adalah :

1. Strategi S – O (*Strengths-Opportunities*).

Strategi ini dibuat berdasarkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-sebesarnya. Alternatif strategi yang diambil oleh PT. Coklat Murni adalah :

- Meningkatkan penjualan produk kakao.

Strategi ini diambil karena perusahaan kasus memiliki modal yang cukup besar dan tenaga kerja berpotensi ditunjang dengan tenaga kebijakan ekspor yang diberlakukan pemerintah dengan mengeluarkan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Pertumbuhan populasi dunia serta pengaruh kemajuan teknologi yang semakin meningkat memungkinkan perusahaan meningkatkan penjualan produknya.

2. Strategi W – O (*Weakness – Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Alternatif strategi yang yang diambil oleh PT. Coklat murni adalah :

- Produk dapat menembus pasar eropa

Strategi ini diambil karena selama ini hanya ada tiga daerah pengimpor kakao sebagai konsumen perusahaan. Dengan adanya kegiatan promosi yang lebih efektif serta melakukan seleksi dalam pembelian bahan baku maka produk perusahaan akan lebih dikenal sehingga dapat masuk pasaran eropa. Hal ini harus ditunjang dengan biji kakao Sulawesi Selatan memiliki ciri tersendiri yakni titik leleh yang tinggi.

3. Strategi S – T (*Strenghts – Threats*)

Strategi S – T adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Alternatif strategi yang diambil PT. Coklat Murni adalah :



- Gencar melakukan promosi

Perusahaan kasus harus lebih gencar dalam melakukan promosi. Hal ini dapat terwujud mengingat perusahaan memiliki modal yang cukup besar serta tenaga kerja yang berpotensi agar produk lebih dikenal, mengingat persaingan yang begitu ketat.

4. Strategi W – T (*Weakness – Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Alternatif strategi yang diambil PT. Coklat Murni adalah :

- Memperketat seleksi pembelian bahan baku

Strategi ini diambil karena tidak mudah dalam merebut pangsa pasar khususnya eropa jika standarisasi produk rendah, serta adanya nilai tukar dollar yang sering mengalami fluktuasi.

BAGIAN LIMA

ANALISIS ALTERNATIF TINDAKAN STRATEGIS

Alternatif yang ideal adalah alternatif yang memenuhi dengan sempurna setiap syarat yang ditetapkan baginya, tanpa menambah kesulitan baru. Oleh karena itu, kita harus mengevaluasi setiap alternatif yang tersedia dengan mengukurnya terhadap semua saran kita.

Alternatif tindakan merupakan hasil yang diperoleh dari evaluasi setiap alternatif yang tersedia terhadap kriteria-kriteria yang ditetapkan. Pada saat evaluasi setiap alternatif yang tidak mengetahui kriteria yang ditetapkan segera digeser dari analisis alternatif. Analisis alternatif adalah suatu usaha untuk melihat beberapa kemungkinan pilihan (alternatif) hubungan tindakan hasil (rangkaian tujuan) dari analisis sasaran yang mengarah pada suatu keadaan (tujuan) tertentu yang diinginkan. Analisis alternatif digunakan untuk menilai masing-masing alternatif untuk mengetahui apakah rangkaian tujuan tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan strategi-strategi proyek. Analisis alternatif ini pada akhirnya mengarah pada penilaian salah satu dari rangkaian tujuan.

Langkah-langkah alternatif tindakan perlu disusun untuk mencapai sasaran utama yang diinginkan mencakup dua bagian penting yaitu Alternatif Tindakan Persasaran Antara dan Analisis Keputusan.

5.1. Alternatif Tindakan Strategis

Setelah keseluruhan kemungkinan alternatif tindakan dievaluasi, maka tindakan yang dapat dilakukan untuk memenuhi kedua alternatif antara demi pencapaian sasaran utama.

Pada analisis SWOT, diperoleh beberapa alternatif tindakan strategis yang akan dipadukan dengan alternatif tindakan strategis yang terpilih untuk mencapai sasaran pengembangan usaha. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Hubungan Strategi Hasil SWOT dengan Alternatif Tindakan Strategis Terpilih untuk Mencapai Sasaran bagi Pengembangan Usaha PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| Strategi hasil SWOT | Strategi Terpilih | Sasaran |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gencar melakukan promosi - Meningkatkan penjualan produk kakao - Menambah pangsa pasar | <ul style="list-style-type: none"> - Menambah tenaga kerja pemasaran | <ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan promosi produk lebih efektif |
| <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan seleksi dalam pembelian bahan baku | <ul style="list-style-type: none"> - Menambah tenaga kerja <i>quality control</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Mutu produk masuk standarisasi pasar eropa |

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

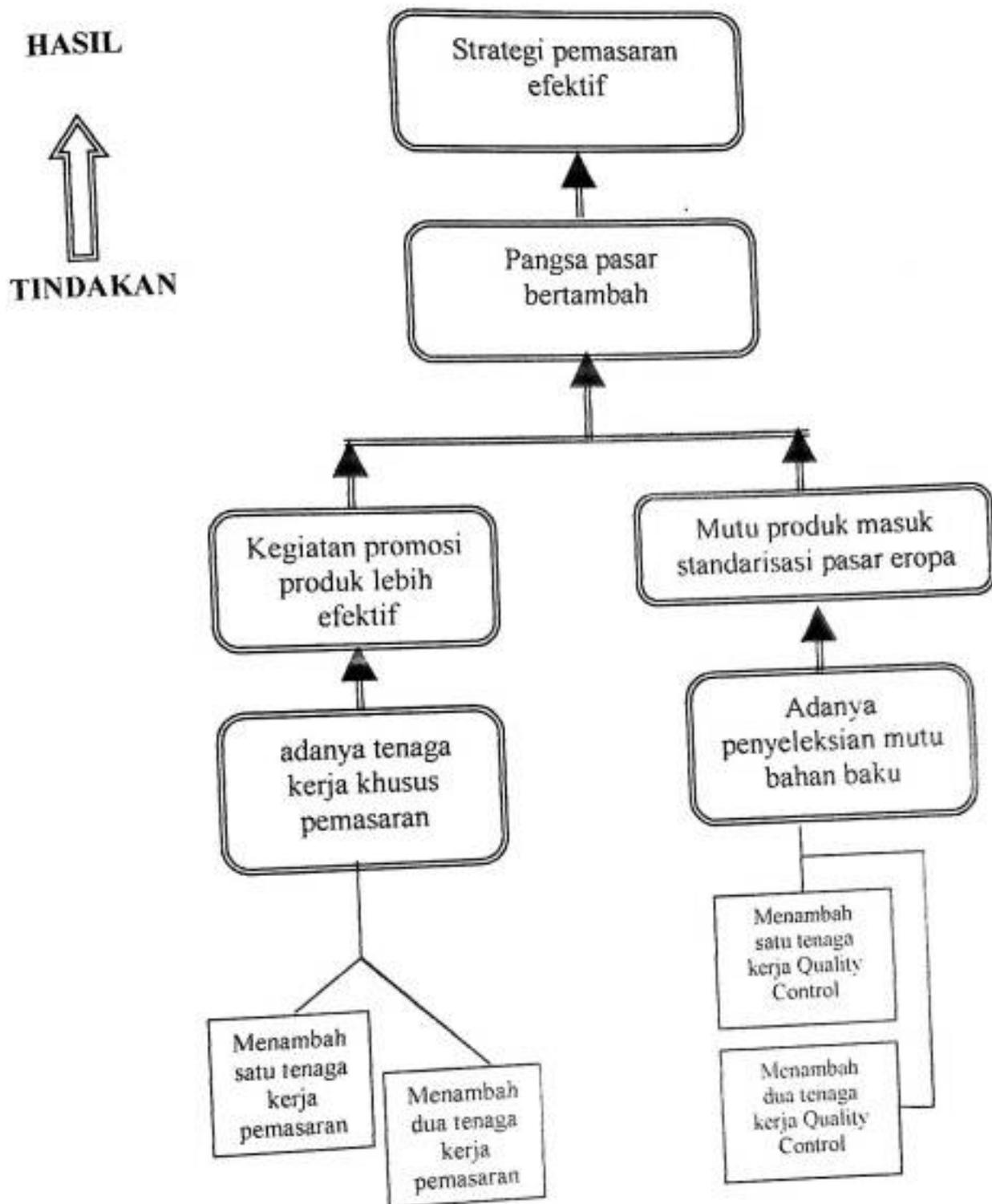
Berikut ini akan diberikan alternatif tindakan terpilih untuk mencapai sasaran pengembangan usaha :

1. Untuk mencapai sasaran antara “ Kegiatan Promosi Produk Lebih Efektif” maka alternatif tindakan yang dilakukan adalah menambah tenaga kerja pada bagian pemasaran

2. Untuk Mencapai sasaran antara” Mutu Produk Masuk Standarisasi Pasar Eropa” maka alternatif tindakan yang dilakukan adalah menambah tenaga kerja *quality control*.

Alternatif-alternatif tindakan di atas diharapkan mampu mewujudkan sasaran utama yaitu “ Pangsa Pasar Bertambah”.

Untuk lebih jelasnya mengenai analisis alternatif tindakan pengembangan usaha ini, dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Analisis Alternatif Tindakan Strategis Usaha PT. Coklat Murni, Makassar, 2006.

5.2. Analisis Keputusan

Menurut Kepner (1992), analisis keputusan adalah suatu prosedur sistematis yang berdasarkan pada pola pikir yang dilakukan dalam pengambilan keputusan dari berbagai alternatif tindakan yang ada. Analisis keputusan berguna untuk memusatkan perhatian pada permasalahan yang menjadi prioritas utama. Selain itu, analisis keputusan juga diharapkan dapat menjawab tindakan apa yang perlu dilakukan dalam upaya pemecahan persoalan yang dihadapi.

Dalam melakukan analisis keputusan, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan antara lain :

1. Merumuskan pernyataan keputusan yakni untuk lebih memusatkan perhatian pada persoalan yang terpilih.
2. Membuat alternatif tindakan yakni alternatif yang akan diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
3. Membuat kriteria keputusan yakni kemampuan untuk memberikan gambaran suatu keadaan yang lebih jelas dan terperinci mengenai hasil suatu keputusan yang diambil juga memperjelas cirri-ciri atau sifat keputusan tersebut dimana pada situasi ini diberikan pembobotan pada masing-masing kriteria berdasarkan kemungkinan (probability) dengan total nilai akhir adalah 1,00.
4. Melakukan evaluasi alternatif terhadap kriteria keputusan yakni prosedur yang digunakan untuk mengetahui alternatif terbaik yang dapat memenuhi sasaran. Alternatif yang diperoleh pada alternatif keputusan dievaluasi dengan

menggunakan kriteria yang memiliki nilai pembobotan 1,00 kemudian dikalikan dengan bobot kriteria sehingga diperoleh suatu nilai. Alternatif yang memiliki total nilai pembobotan yang paling tinggi merupakan alternatif yang diprioritaskan .

5. Mengembangkan alternatif terpilih yakni alternatif terbaik dari alternatif keputusan yang telah diseleksi pada alternatif terhadap kriteria keputusan.

Alternatif terpilih merupakan alternatif terbaik dari alternatif keputusan yang telah diseleksi pada evaluasi alternatif. Selanjutnya alternatif yang terpilih inilah yang akan menjadi tindakan untuk mencapai sasaran utama.

Sesuai dengan alternatif tindakan yang akan dilaksanakan untuk dapat mencapai sasaran antara, maka kelima alternatif tindakan yang akan melalui analisis keputusan adalah :

1. Analisis keputusan untuk tindakan “ Menambah tenaga kerja pada bagian pemasaran”.

a. Pernyataan keputusan : Menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang akan di pakai.

b. Alternatif keputusan

A1 = Menambah satu tenaga kerja pemasaran

A2 = Menambah dua tenaga kerja pemasaran

c. Kriteria Keputusan

| | Bobot |
|--|-------|
| K1 = Meningkatnya penjualan 20% | 0,40 |
| K2 = Tidak ada tumpang tindih pekerjaan | 0,35 |
| K3 = Dana yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja Rp 2.000.000,00 | 0,25 |

Berdasarkan pemberian bobot kriteria tersebut dimana bobot tertinggi (0,40) diberikan pada K1, karena dengan adanya penambahan tenaga kerja pemasaran maka diharapkan meningkatkan penjualan 20%. Kriteria ke dua (K2) diberikan bobot 0,35 agar pembagian tugas dalam setiap bidang dalam perusahaan lebih terfokus sehingga proses pemasaran akan lebih efektif. Kriteria dalam K3 diberikan bobot terkecil karena masalah pendanaan tidak terlalu menjadi persoalan bagi perusahaan.

d. Evaluasi Alternatif terhadap Kriteria

Tabel 13. Evaluasi Alternatif Terhadap Tindakan dalam Menentukan Jumlah Tenaga Kerja yang akan di pakai pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| Bobot Alternatif (BA) | Bobot Kriteria (BK) | | | BAxBK | BAxBK | BAxBK | Total |
|-----------------------|---------------------|-----------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | K1 (0,40) | K2 (0,35) | K3 (0,25) | | | | |
| A1 | 0,50 | 0,60 | 0,50 | 0,20 | 0,21 | 0,125 | 0,535 |
| A2 | 0,50 | 0,40 | 0,50 | 0,20 | 0,14 | 0,125 | 0,465 |

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

Berdasarkan hasil evaluasi alternatif keputusan terhadap kriteria keputusan, terlihat bahwa yang mempunyai total evaluasi paling tinggi yaitu A1 (0,535), ini berarti alternatif A1 yaitu "Menambah satu tenaga kerja pemasaran" menjadi alternatif tindakan terpilih untuk tindakan menambah tenaga kerja bagian pemasaran.

2. Analisis Keputusan untuk tindakan : "menambah tenaga kerja *quality control*"
 - a. Pernyataan Keputusan : menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang akan dipakai.
 - b. Alternatif Keputusan

A1 = Menambah satu tenaga kerja Quality Control

A2 = Menambah dua tenaga kerja Quality Control

c. Kriteria Keputusan

K1 = Mutu bahan baku meningkat

K2 = Efektif dan Efisien

K3 = Dana yang dibutuhkan untuk pengadaan

Tenaga kerja Rp. 2.000.000,00

Bobot

0,50

0,40

0,10

Berdasarkan kriteria keputusan diatas terlihat bahwa K1 mempunyai bobot tertinggi (0,50) karena perusahaan ingin meningkatkan mutu bahan baku yang meningkat sesuai dengan permintaan pasar, sehingga jangkauan pemasaran lebih luas lagi. Sedangkan K2 diberi bobot 0,40 karena diharapkan dengan adanya penambahan tenaga kerja maka efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam peningkatan mutu bahan baku dapat tercapai. Kriteria yang memiliki bobot 0,10 yaitu K3, karena dengan adanya penambahan tenaga kerja maka perusahaan membutuhkan dana ± Rp. 2.000.000, dengan harapan dapat menghasilkan bahan baku berkualitas.

d. Evaluasi Alternatif terhadap kriteria

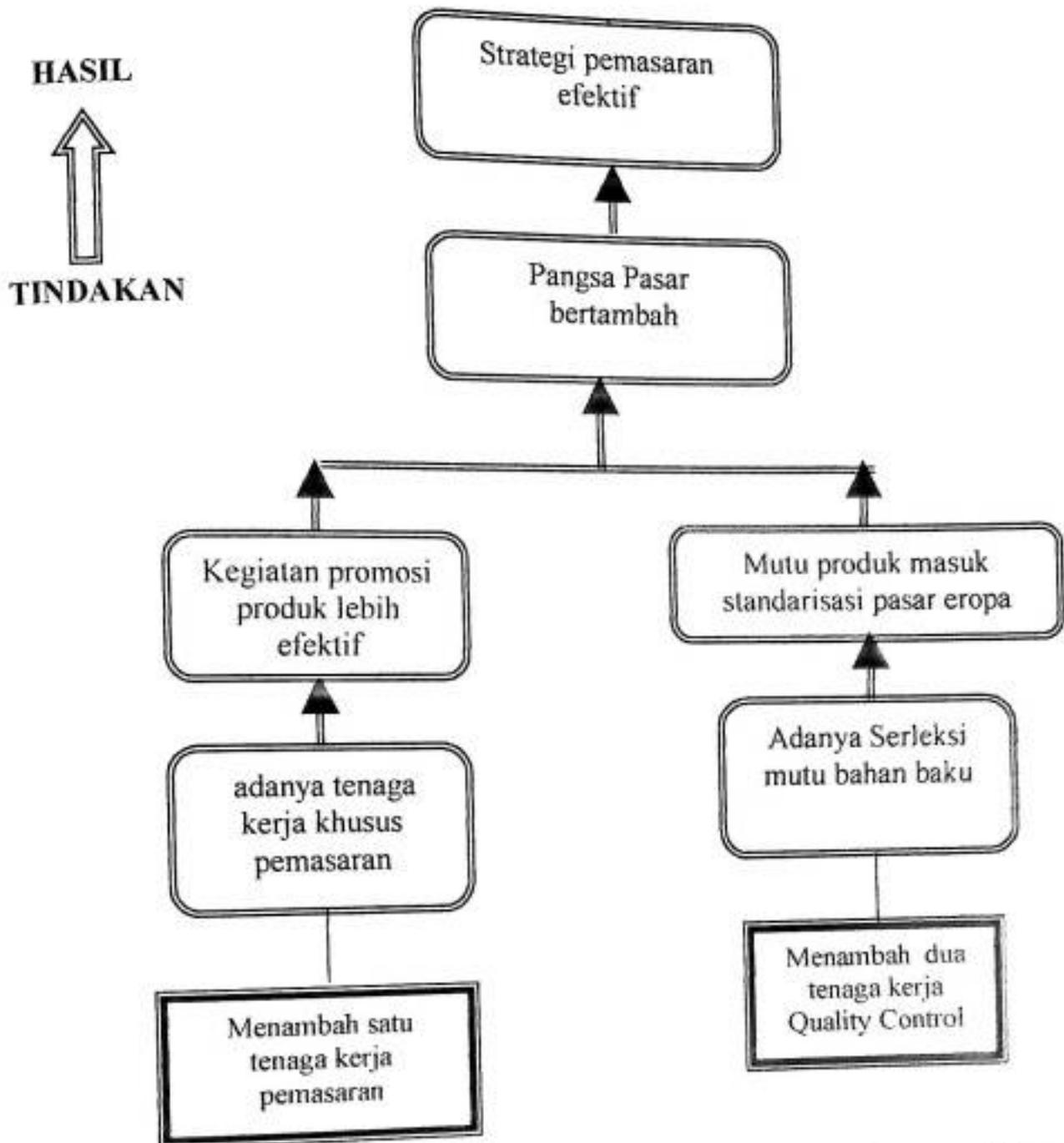
Tabel 15. Evaluasi Alternatif Terhadap Tindakan dalam Menentukan Cara Menyeleksi Mutu Bahan Baku pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| Bobot Alternatif (BA) | Bobot Kriteria (BK) | | | BAxBK | BAxBK | BAxBK | Total |
|-----------------------|---------------------|--------------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| | K1 (0,50) | K2 (0,40) | K3 (0,10) | | | | |
| A1 | 0,50 | 0,45 | 0,60 | 0,25 | 0,18 | 0,06 | 0,49 |
| A2 | 0,50 | 0,55 | 0,40 | 0,25 | 0,22 | 0,04 | 0,51 |

Sumber : Analisis Penulis, 2006.

Berdasarkan hasil evaluasi alternatif keputusan terhadap kriteria keputusan, terlihat bahwa yang mempunyai total evaluasi paling tinggi yaitu ini berarti alternatif A2 yaitu 0,51. Ini berarti “ Menambah dua tenaga kerja Quality control” menjadi alternatif tindakan terpilih untuk efektifnya seleksi mutu bahan baku.

Untuk lebih jelasnya mengenai Analisis Tindakan Terpilih Pengembangan Usaha pada PT. Coklat Murni dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Diagram Pohon Analisis Tindakan Terpilih Pengembangan Usaha Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

BAGIAN ENAM MATRIKS PERENCANAAN PROYEK PENGEMBANGAN AGROSISTEM

6.1. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Agrosistem

Matriks pengembangan agrosistem adalah kelanjutan dari tindakan alternatif terpilih, dimana masing-masing tindakan tujuan didefinisikan, menentukan ukuran tercapainya tujuan dan system informasi pengendalian, menentukan sarana yang diperlukan dan besarnya biaya yang diperlukan.

Matriks perencanaan suatu proyek adalah suatu alat untuk mengembangkan rancangan proyek. Matriks perencanaan ini menggambarkan bagaimana tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi sasaran antara dan sasaran utama, serta sarana dan biaya yang diperlukan untuk mewujudkan tindakan tersebut.

Dalam matriks pengembangan usaha ini membahas mengenai empat hal yaitu dampak dari sasaran utama, sasaran antara dan tindakan-tindakan yang dibagi menjadi tiga bagian yaitu uraian tujuan sesuai tingkatan, ukuran tercapainya tujuan dan system informasi pengendalian. Khusus bagian tindakan-tindakan dibagi atas sarana yang diperlukan dan biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tindakan tersebut.

Penyusunan matriks perencanaan proyek merupakan suatu proses yang bertahap dan biasanya harus dilakukan secara berulang-ulang. Setelah mengetahui matriks perencanaan proyek pengembangan agrosistem, maka sangat mudah untuk dapat menentukan apakah perusahaan dapat berjalan dengan baik. Untuk lebih

jelasan mengenai matriks pengembangan agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Matriks Perencanaan Proyek Pengembangan Agrosistem Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| Uraian Tujuan Sesuai Tingkatan | Ukuran Tercapainya Tujuan | System Informasi Pengendalian |
|---|---|--|
| Dampak : Strategi pemasaran efektif | Daerah pemasaran bertambah 2 negara | General Manejer |
| Sasaran Utama : Pangsa pasar bertambah | Pangsa pasar bertambah 2 negara | General Manejer |
| Sasaran Antara : - Kegiatan promosi produk lebih efektif - Mutu produk masuk standarisasi pasar eropa | - Kegiatan promosi lebih efektif (bertambahnya 2 konsumen baru) - Standarisasi mutu produk tinggi (Kadar air 5%, kotoran 2,5%, jumlah biji kakao per 100 gram 110 biji) | - General Manejer - Manejer Operasional |
| Khusus Tindakan | Sarana yang diperlukan | Biaya (Rp) |
| - Menambah satu tenaga kerja pemasaran | - biaya perekrutan | 2.000.000 |
| - Menambah dua tenaga kerja Quality Control | - Biaya perekrutan | 2.000.000 |

Sumber : Analisa Penulis, 2006.

6.2. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Agrosistem

Rencana kerja proyek adalah suatu usaha untuk menyusun suatu kegiatan proyek yang dapat memberikan suatu ringkasan mengenai pelaksanaan rencana kegiatan perusahaan dapat berkembang pesat yang di dalamnya meliputi penanggung jawab dari masing-masing tindakan yang akan dilakukan, hasil kegiatan serta penjadwalan kegiatan.

Tabel 17. Rencana Kerja Proyek Pengembangan Agrosistem pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006

| Tindakan | Penanggung Jawab | Hasil kegiatan | Jadwal/Bulan | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|--|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | |
| Menambah satu tenaga kerja pemasaran | General Manajer | Tenaga kerja pemasaran bertambah | | * | * | | | | | | | | | | | | |
| Menambah dua tenaga kerja Quality Control | Asisten General Manajer | Tenaga kerja <i>quality control</i> bertambah | | * | * | | | | | | | | | | | | |

Sumber : Analisis Penulis , 2006.

BAGIAN TUJUH ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Analisis persoalan potensial adalah suatu prosedur yang memungkinkan kita memasuki masa depan, melihat apa yang terkandung di dalamnya dan kemudian kembali ke masa kini untuk mengambil tindakan sekarang selama masih dapat dilakukan hal-hal yang paling baik. Analisa persoalan potensial adalah pola berpikir yang memungkinkan merubah dan memperbaiki waktu yang akan datang. Proses ini menjamin kita bahwa waktu yang akan datang sebaik yang dapat kita gunakan. Tindakan yang terpilih setelah proses analisis keputusan (AK), kemudian dilanjutkan dengan penyusunan kerangka pelaksanaan tindakan pencegahan persoalan yang menggunakan analisis persoalan potensial (APP).

Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis persoalan potensial meliputi : merumuskan pernyataan rencana kegiatan, menyusun skenario kegiatan, mengidentifikasi tahap rawan, mengidentifikasi persoalan potensial khusus, mengidentifikasi sebab-sebab munculnya setiap persoalan potensial khusus dan menetapkan tindakan-tindakan pencegahan serta menetapkan tindakan penanggulangannya.

- Pernyataan rencana kegiatan adalah pernyataan yang berhubungan dengan tindakan yang akan direalisasikan. Pernyataan rencana kegiatan diperlukan untuk memberikan arahan tujuan dari alternative terpilih sebagai jawaban terhadap persoalan yang timbul.

- Skenario kegiatan adalah urutan atau tahapan dari kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran dalam pernyataan rencana kegiatan.
- Identifikasi tahap rawan dari setiap kegiatan adalah mengidentifikasi langkah dari kegiatan yang mudah mengalami kegagalan. Sesuatu yang terjadi dapat menjadi hambatan bagi kelangsungan skenario kegiatan yang akan dilakukan. Pada tahap ini, skenario kegiatan yang dianggap memiliki tahap rawan dinyatakan dengan “Ya” untuk kemudian diteruskan ke tahapan berikutnya sampai pada tindakan pencegahan dan penanggulangan sedangkan skenario kegiatan yang dianggap tidak memiliki tahap rawan dinyatakan dengan “Tidak” dan tidak perlu diteruskan ke tahap selanjutnya.
- Identifikasi persoalan potensial khusus dimaksudkan untuk mengetahui dengan mudah persoalan yang mungkin timbul pada tahap-tahap rawan persoalan potensial, sehingga dalam pengambilan tindakan pencegahan dan tindakan penanggulangan dengan cepat dilakukan.
- Tindakan pencegahan adalah dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan sebagian atau keseluruhan sebab yang ditimbulkan dari suatu persoalan potensial. Jika tindakan ini dapat dilaksanakan, maka diharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan lebih baik bila dibandingkan melakukan tindakan penanggulangan.

- Tindakan penanggulangan adalah dimaksudkan sebagai upaya terakhir untuk mengurangi akibat persoalan-persoalan yang tidak dapat dihindari. Hal ini dilakukan untuk menanggulangi sebab-sebab persoalan potensial khusus yang telah muncul ataukah tidak dapat dihindari walaupun dapat dilakukan tindakan pencegahan, tindakan penanggulangan ini bersifat mempertahankan pelaksanaan skenario kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.
- Struktur kegiatan merupakan upaya untuk menyusun rencana kerja yang juga merupakan rangkuman dari identifikasi tahap-tahap rawan, persoalan potensial khusus, sebab-sebab persoalan potensial khusus, tindakan pencegahan dan tindakan penanggulangan.
- Struktur tindakan ini dimaksudkan agar setiap kegiatan yang akan dilakukan dapat saling mendukung dan berlangsung sesuai dengan harapan. Dapat dicapai perluasan usaha yang didukung oleh tenaga kerja yang terampil.

Berdasarkan ke tiga alternatif tindakan terpilih maka analisis masing-masing tindakan adalah sebagai berikut :

Rencana Kegiatan : Menambah satu tenaga kerja pemasaran dan dua tenaga kerja

quality control

~ Skenario pelaksanaan kegiatan

1. Pasang pengumuman lowongan pekerjaan
2. Menyediakan anggaran pemasangan pengumuman
3. Seleksi calon tenaga kerja

A Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

1. Mencari media cetak yang tepat
2. Menentukan besarnya anggaran
3. Menentukan jadwal seleksi

A Identifikasi Persoalan Potensial Khusus

1. Tidak tercapai kontrak kerjasama dengan pihak media cetak
2. Tidak ada anggaran
3. Sulit menentukan jadwal

A Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus

1. Biaya pemasangan pengumuman lowongan pekerja besar
2. Kegiatan tidak terdapat dalam perencanaan anggaran tahunan
3. Jadwal kerja manajer perusahaan padat

A Tindakan Pencegahan

1. Melakukan negoisasi dengan pihak media cetak
2. Memasukkan kegiatan ini dalam perencanaan anggaran tahunan
3. Menyediakan waktu khusus untuk pelaksanaan seleksi

A Tindakan Penanggulangan

1. Mencari media cetak lain
2. Menggunakan anggaran cadangan perusahaan
3. Membentuk tim khusus untuk pelaksanaan seleksi

Untuk lebih jelasnya mengenai analisis persoalan potensial pada perusahaan kasus dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Analisis Persoalan Potensial Pada PT. Coklat Murni, Makassar, Sulawesi Selatan, 2006.

| Pernyataan Rencana Kegiatan | Skenario Kegiatan | Identifikasi Tahap Rawan | Identifikasi Persoalan Potensial Khusus | Identifikasi Sebab Persoalan Potensial Khusus | Tindakan Pencegahan | Tindakan Penanggulangan |
|--|--|--|--|---|--|--|
| Menambah satu tenaga kerja pemasaran dan dua tenaga kerja <i>quality control</i> | <ul style="list-style-type: none"> Pasang pengumuman lowongan pekerjaan Menyediakan anggaran pemasangan pengumuman Seleksi calon tenaga kerja | <ul style="list-style-type: none"> Menentukan pihak media cetak yang tepat Menentukan besarnya Anggaran Menentukan jadwal seleksi | <ul style="list-style-type: none"> Tidak tercapai kontrak kerjasama dengan pihak media cetak Tidak ada anggaran Sulit menentukan jadwal | <ul style="list-style-type: none"> Biaya pemasangan pengumuman lowongan pekerja besar Kegiatan tidak terdapat dalam perencanaan anggaran tahunan Jadwal kerja manajer perusahaan padat | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan negosiasi dengan pihak media cetak Memasukkan kegiatan ini dalam perencanaan anggaran tahunan Menyediakan waktu khusus untuk pelaksanaan seleksi | <ul style="list-style-type: none"> Mencari media cetak lain Menggunakan anggaran cadangan perusahaan Membentuk tim khusus untuk pelaksanaan seleksi |

Sumber : Analisa Penulis, 2006.

BAGIAN DELAPAN RANCANGAN USAHA



8.1. Pendahuluan

Tanaman kakao merupakan salah satu komoditi perkebunan yang memiliki peranan penting dalam perdagangan internasional, karena komoditi ini disamping dibutuhkan oleh industri bahan makanan juga dibutuhkan oleh industri non bahan makanan. Biji kakao sebelum digunakan oleh industri tersebut terlebih dahulu diolah menjadi produk butter, cake, powder dan liquor oleh perusahaan pengolahan biji kakao.

Komoditi kakao di Sulawesi Selatan merupakan salah satu komoditi yang banyak diusahakan oleh petani, oleh karena komoditi ini memiliki nilai jual yang tinggi dan proses usahatannya yang tidak terlalu sulit. Semakin banyak petani yang berusaha tani kakao, maka volume produksi kakao setiap tahunnya akan mengalami peningkatan sehingga volume ekspor kakao pun akan semakin meningkat.

Masalah utama yang dihadapi perkakaoan Indonesia adalah masalah mutu biji kakao yang dihasilkan oleh petani, sementara bagi negara-negara tujuan ekspor masalah mutu menjadi perhatian utama. Kakao Indonesia dianggap bermutu rendah karena kurang mengandung lemak kakao, kurang kuat mengandung cita rasa coklat dan terlalu kuat rasa asamnya. Khusus biji kakao yang berasal dari rakyat dinilai tidak terjamin terfermentasi dengan baik dan mengandung cacat-cacat yang tidak dikehendaki oleh industri pengolahan biji kakao.

Mutu kakao yang rendah, salah satu penyebabnya adalah pengolahan oleh petani yang kurang baik misalnya proses fermentasi, pengeringan, penyortiran dan penyimpanan hanya dilakukan sekedarnya saja atau bahkan sama sekali tidak dilakukan proses tersebut.

Semua industri pengolahan biji kakao baik di dalam maupun di luar negeri, membutuhkan biji kakao yang sesuai dengan standarisasi mutu sehingga proses pengolahan biji kakao akan menghasilkan produk yang bermutu tinggi. Industri pengolahan biji kakao kadang-kadang menolak bahan baku biji kakao yang berasal dari petani ataupun pedagang pengumpul karena mutu biji kakao yang ditawarkan tidak sesuai dengan standarisasi mutu kakao yang diharapkan. Untuk mendapatkan biji kakao yang berkualitas, maka sebelum biji kakao dari petani atau dari pedagang pengumpul diolah oleh pihak industri, dibutuhkan suatu perusahaan yang dapat melakukan suatu proses pengolahan terhadap biji kakao yang tidak sesuai dengan standarisasi mutu menjadi biji kakao yang sesuai dengan standarisasi mutu yang diharapkan oleh pihak industri ataupun sesuai dengan permintaan ekspor, sehingga dapat meningkatkan harga jualnya.

Adanya kebutuhan dari pihak industri dan importir kakao akan perusahaan yang mampu mengolah dan menghasilkan biji kakao yang sesuai dengan standarisasi mutu yang diharapkan, maka penulis berinisiatif untuk mendirikan suatu usaha yang bergerak di bidang pengolahan biji kakao.

Rancangan usaha yang penulis buat, merupakan hasil interaksi dengan perusahaan kasus selama melakukan praktek lapang.

8.2. Nama dan Lokasi Perusahaan

Perusahaan yang didirikan ini bernama “UD. Coklat Makmur” yang berlokasi di Jalan Kajenjeng 5, Perumnas Antang Kecamatan Manggala Kota Makassar, dengan pertimbangan bahwa Kecamatan Manggala merupakan tempat tinggal penulis dan memiliki lokasi yang strategis karena berada dekat jalan utama yang merupakan sarana mempermudah kelancaran usaha nantinya.

8.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah kegiatan melakukan pengelompokan, menghubungkan antar kelompok-kelompok yang melakukan tugas dan wewenang dari pimpinan perusahaan. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada Gambar 11.



Gambar 11. Struktur Organisasi pada UD Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006.

8.4. Analisis Posisi

Analisis posisi adalah suatu analisis mengenai kondisi atau keadaan dari sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan sumberdaya itulah segala aktivitas perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Adapun sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki perusahaan adalah sumberdaya lahan dan bangunan, sumberdaya manusia, sumberdaya peralatan dan sumberdaya finansial.

8.4.1. Sumberdaya Lahan dan Bangunan

Sumberdaya lahan adalah tanah tempat didirikannya bangunan fisik perusahaan sebagai tempat berlangsungnya proses produksi. Adapun sumberdaya lahan yang dimiliki oleh UD. Coklat Makmur seluas 500m² dengan nilai Rp. 50.000.000. Sumberdaya bangunan adalah segala sarana fisik yang dibangun oleh perusahaan guna memperlancar jalannya roda perusahaan. Sumberdaya bangunan yang dimiliki perusahaan seluas 300 m² dengan nilai Rp. 60.000.000.

8.4.2. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan aktiva terpenting pada setiap perusahaan, dimana manusia sebagai penggerak dan pengelola-pengelola sumberdaya-sumberdaya yang lain. Sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan terdiri dari tenaga kerja tetap sebanyak 4 orang yaitu Pimpinan, bagian pengadaan bahan baku merangkap bagian produksi, bagian pemasaran dan bagian keuangan. Sedangkan

tenaga kerja tidak tetap sebanyak 5 orang yang keseluruhannya merupakan buruh bagian produksi.

8.4.3. Sumberdaya Peralatan

Sumberdaya peralatan adalah semua sarana atau fasilitas yang berupa alat yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Sumberdaya peralatan yang dimiliki perusahaan dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Sumberdaya Peralatan pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006.

| No | Jenis Peralatan | Jumlah (Unit) | Umur (Tahun) | Nilai (Rp) | | Nilai Penyusutan (Rp) |
|----|-------------------|---------------|--------------|------------|-----------|-----------------------|
| | | | | Lama | Sekarang | |
| 1 | Timbangan | 1 | 1 | 600.000 | 530.000 | 70.000 |
| 2 | Timbangan listrik | 1 | 1 | 650.000 | 580.000 | 70.000 |
| 3 | Tester kadar air | 1 | 1 | 3.000.000 | 2.750.000 | 250.000 |
| 4 | Terpal | 4 | 1 | 200.000 | 160.000 | 40.000 |
| 5 | Garpu kayu | 4 | 1 | 100.000 | 60.000 | 40.000 |
| 6 | Tampi | 5 | 1 | 25.000 | 15.000 | 10.000 |
| 7 | Kalkulator | 2 | 1 | 200.000 | 180.000 | 20.000 |
| 8 | Meja kantor | 2 | 1 | 200.000 | 175.000 | 25.000 |
| 9 | Kursi kantor | 4 | 1 | 100.000 | 90.000 | 10.000 |
| | Total | | | 5.075.000 | 4.540.000 | 535.000 |

Sumber : Data Primer setelah diolah, 2006.

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa nilai penyusutan peralatan selama setahun adalah sebesar Rp. 535.000,- atau Rp. 44.583,3 per bulan.

8.4.4. Sumberdaya Finansial

Sumberdaya finansial adalah semua harta yang dimiliki oleh perusahaan baik berupa uang tunai maupun barang-barang lainnya yang sewaktu-waktu dapat diuangkan, kemudian diinvestasikan pada usaha yang dilaksanakan. Sumberdaya finansial yang dimiliki oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 20.

Tabel 20. Sumberdaya Finansial pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006.

| No. | sumberdaya | Ukuran fisik | Nilai (Rp) |
|-----|----------------------------|--------------------|-------------|
| 1. | Lahan | 500 m ² | 50.000.000 |
| | Bangunan | 300 m ² | 60.000.000 |
| 2. | Manusia : | | |
| | - tenaga kerja tetap | 4 orang | |
| | - tenaga kerja tidak tetap | 5 orang | |
| 3. | Peralatan | 24 unit | 5.075.000 |
| 4. | Neraca | | |
| | - Harta Tetap (1+2+3) | | 115.075.000 |
| | - Harta Lancar | | 10.000.000 |
| | - Modal | | 125.075.000 |

Sumber : Data Primer Setelah diolah, 2006.

Berdasarkan Tabel 20, di atas diketahui bahwa modal yang dimiliki perusahaan sebesar Rp. 125.075.000,- yang terdiri atas harta tetap sebesar Rp 115.075.000,- dan harta lancar sebesar Rp. 10.000.000.

8.5. Analisis Kinerja

Analisis kinerja digunakan untuk melihat kondisi perusahaan serta hasil yang diperoleh perusahaan.

8.5.1. Proses Pengadaan Bahan Baku

Proses pengadaan bahan baku pada awalnya dilakukan dengan cara mendatangi petani kakao dan pedagang pengumpul di beberapa kecamatan yang ada di Sulawesi Selatan. Sebelum dilakukan pembelian, dilakukan negoisasi mengenai harga, kuantitas dan kualitas dari biji kakao serta meminta kesediaan petani atau pedagang pengumpul untuk menyediakan biji kakao yang telah difermentasi dan mengirimnya ke alamat perusahaan.

Harga pembelian bahan baku biji kakao yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan nilai rupiah terhadap dollar dan mutu biji kakao itu sendiri. Kualitas biji kakao yang dipatok oleh UD, Coklat Makmur yaitu mengandung kadar air 7%, kotoran 2,5% dan jamur 4%. Jika kualitas rendah atau persentasenya lebih banyak dan masih bisa ditolerir, maka akan dilakukan pemotongan harga. Sedangkan *Bean Count* yaitu 110 biji per 100 gram, jika lebih atau sama dengan 115 biji per 100 gram akan ditolak.

8.5.2. Proses Produksi

Proses produksi adalah segala kegiatan yang menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan faktor produksi yang ada.

Proses produksi yang dilakukan oleh UD, Coklat Makmur adalah sebagai berikut :

- **Penimbangan**

Karung-karung berisi biji kakao yang telah tiba diturunkan dari mobil, selanjutnya ditimbang untuk mengetahui berat biji kakao per karung dengan menggunakan timbangan 100 kilogram.

- **Pengetesan Mutu**

proses pengetesan mutu dimulai dengan pengambilan sampel yaitu mencurah sekitar 5% biji kakao dari setiap karung, selanjutnya diambil sampel secara acak dan ditimbang dengan timbangan listrik seberat 100 gram. Sampel tersebut diperiksa dan dihitung beant count, persentase kotoran dan jamurnya.

- **Pengukuran Kadar Air I**

Pengukuran kadar air pertama ini dilakukan sebelum penjemuran dengan mengambil beberapa sampel biji kakao dan mengukur persentase kadar airnya dengan menggunakan alat tester kadar air. Bahan baku biji kakao yang mengandung kadar air 7% langsung disortir, sedangkan biji kakao yang mengandung kadar air lebih dari 7% akan dijemur terlebih dahulu.

- **Penjemuran**

Biji kakao dengan kadar air lebih dari 7%, dikeluarkan dari karung untuk dijemur dengan bantuan sinar matahari. Proses penjemuran ini dilakukan di halaman depan perusahaan dengan menggunakan alas terpal. Garpu kayu digunakan untuk meratakan penjemuran biji kakao. Lama penjemuran tergantung pada kadar air biji kakao tersebut.

- **Pengukuran Kadar Air II**

Pengukuran kadar air kedua ini dilakukan untuk mengetahui kadar air biji kakao yang telah dijemur. Jika kadar airnya sudah 7% dapat langsung disortir.

- **Penyortiran**

Proses penyortiran ini dilakukan dengan cara memisahkan biji kakao dari kotoran-kotoran seperti batu, pasir, kerikil, daun dan biji kakao yang cacat dengan menggunakan tampi serta memisahkan biji kakao yang berdempet.

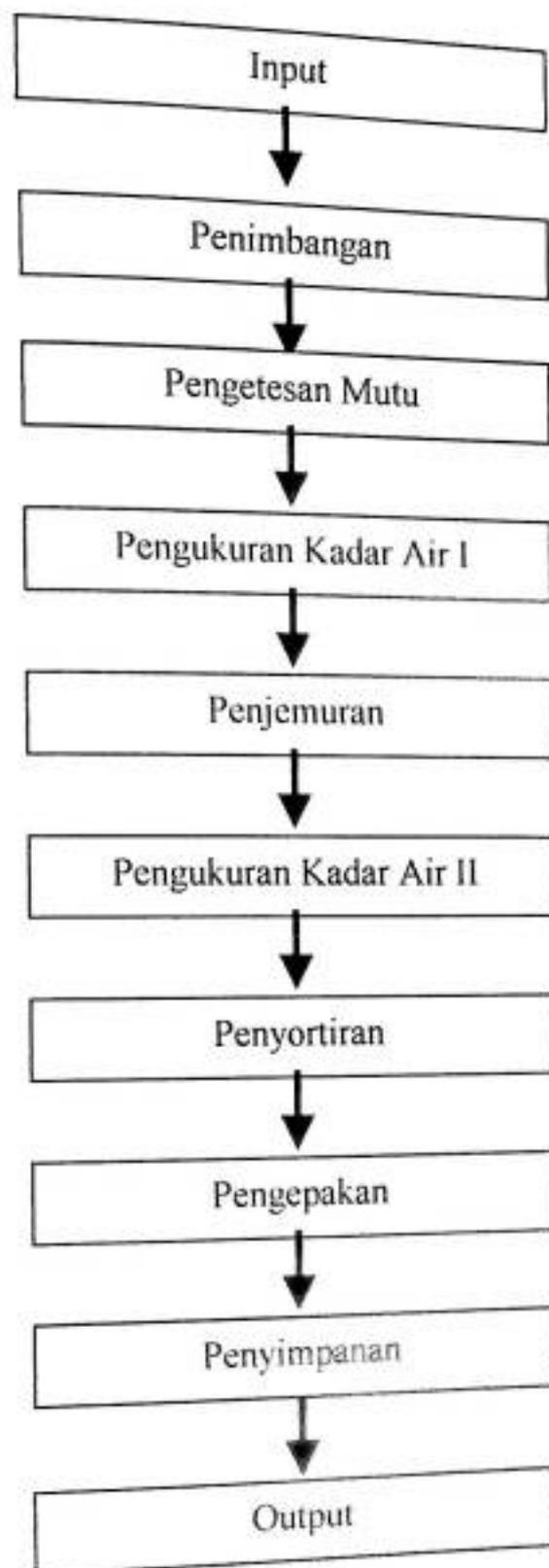
- **Pengepakan**

Biji kakao yang telah disortir dikepak ke dalam karung goni kemudian ditimbang dengan berat 100 kg. Karung tersebut sebelumnya telah diberi merek dengan nama perusahaan, nama barang, berat kotor dan berat bersih. Setelah ditimbang karung tersebut dijahit dengan erat.

- **Penyimpanan**

Biji kakao yang telah dikepak dalam karung akan disimpan di gudang sampai tiba waktunya untuk dikirim ke konsumen.

Proses produksi biji kakao pada UD. Coklat Makmur secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 12.



Gambar 12. Proses Produksi Pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala Kota Makassar, 2006.

8.5.3. Proses Pemasaran

Proses pemasaran merupakan lanjutan dari proses produksi, kegiatan pemasaran bertujuan agar apa yang telah diinvestasikan dalam kegiatan produksi dapat diperoleh kembali dengan mendapatkan sejumlah laba dari hasil penjualan sebagai imbalan investasi yang dilakukan selama ini.

Proses pemasaran biji kakao pada UD. Coklat Makmur dilakukan dengan cara mengadakan kerjasama dengan beberapa perusahaan pengeksport ataupun pengolah biji kakao yang ada di Makassar. Sebelum biji kakao yang dikirimkan, pihak perusahaan menghubungi pihak konsumen melalui telepon untuk melakukan negoisasi. Setelah ada kesepakatan mengenai kuantitas, kualitas, waktu pengiriman, harga dan sistem pembayaran maka biji kakao siap dikirim dengan menggunakan mobil truk. Perusahaan menetapkan harga jual biji kakao berdasarkan nilai rupiah terhadap dollar termasuk ongkos kirim dengan kesepakatan harga lebih tinggi dibanding dengan harga biji kakao yang tidak difermentasi. Sistem pembayaran yaitu setelah biji kakao tiba dan diperiksa oleh pihak konsumen akan dibayar tunai.

Aspek pemasaran sangat menentukan kelangsungan usaha khususnya usaha yang baru berkembang, sehingga harus mendapat perhatian penuh dari perusahaan mengenai beberapa hal yang berhubungan dengan aspek pemasaran yang meliputi spesifikasi produk, permintaan, penawaran dan daerah pemasaran.

8.5.3.1. Spesifikasi Produk

Produk yang dihasilkan berupa biji kakao fermentasi yang sudah kering, berwarna coklat dengan kadar air 7% dan *beant count* 100 biji per 100 gram serta bebas dari kotoran. Biji kakao tersebut dikemas dalam karung goni berkapasitas 100 kg yang telah diberi merek dengan nama perusahaan, berat kotor dan berat bersih serta dijahit dengan erat.

8.5.3.2. Permintaan

Permintaan merupakan jumlah barang atau jasa yang akan dibeli konsumen pada periode, waktu dan keadaan tertentu. Suatu barang mempunyai permintaan karena barang memiliki nilai kegunaan. Karena itu suatu barang memiliki tingkat permintaan berdasarkan tingkat kegunaannya. Bagi usaha atau bisnis harus senantiasa bersiap untuk menghadapi setiap kemungkinan penambahan atau penurunan jumlah permintaan produk yang ditawarkan.

Pada saat sekarang ini tuntutan dunia akan mutu semakin diutamakan. Salah satu usaha untuk menjaga mutu kakao yang merupakan salah satu komoditi yang banyak dikonsumsi oleh negara maju dan berkembang adalah dengan memperbaiki sistem pengelohannya. Pengolahan biji kakao yang dimaksud adalah dengan melakukan pengolahan pasca panen yaitu fermentasi, pengeringan, penyortiran dan pengemasan dengan baik.

Biji kakao hasil fermentasi yang baik akan menghasilkan biji kakao yang berkualitas tinggi yaitu memiliki citarasa yang kuat. Kakao yang bermutu tinggi akan menjadi rebutan di pasar lokal maupun internasional. Hal ini disebabkan semakin meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat terhadap makanan dan minuman yang menggunakan bahan baku kakao, sehingga usaha pengolahan dan industri kakao semakin meningkat.

8.5.3.3. Penawaran

Penawaran merupakan besarnya barang yang ingin dan dapat ditawarkan produsen pada berbagai tingkat harga. Penawaran juga berhubungan langsung dengan harga dan jumlah barang yang dimiliki.

Biji kakao yang sekarang ini masih diperjualbelikan oleh sebagian besar petani adalah biji kakao yang tidak melalui fermentasi atau kurang fermentasi. Untuk itu UD. Coklat Makmur selalu menawarkan biji kakao yang telah difermentasi dan bermutu tinggi serta sesuai dengan standar mutu yang diinginkan pihak konsumen, sehingga berapapun jumlah yang ditawarkan selalu laku di pasaran.

8.5.3.4. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran diperlukan untuk mengalokasikan atau menyalurkan hasil produksi ke wilayah konsumen. Pemasaran biji kakao perusahaan akan dipasarkan langsung kepada perusahaan exportir dan industri pengolahan biji kakao yang ada di Makassar.

8.5.4. Analisis Biaya dan Pendapatan

Analisis biaya bertujuan untuk mengetahui besarnya biaya yang dikeluarkan selama periode tertentu. Biaya adalah segala dana yang diinvestasikan untuk kelangsungan kegiatan produksi dalam suatu periode tertentu dari suatu usaha. Adapun biaya yang digunakan adalah berupa biaya tetap dan biaya variabel.

8.5.4.1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang sifatnya tidak dipengaruhi oleh besarnya produksi yang dihasilkan, jumlahnya relatif tetap sekalipun total produksi berubah. Adapun biaya tetap yang dikeluarkan oleh UD. Coklat Makmur selama satu bulan sebesar Rp. 2.454.583,3 Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21. Biaya Tetap yang Dikeluarkan Selama Satu Bulan Oleh UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala

| No | Uraian | Nilai (Rp) |
|-------|-------------------------|-------------|
| 1. | Gaji Tenaga Kerja Tetap | 2.200.000 |
| 2. | Rekening Listrik | 20.000 |
| 3. | Rekening Telepon | 40.000 |
| 4. | Penyusutan Alat | 44.583,3 |
| 5. | Biaya perizinan | 150.000 |
| Total | | 2.454.583,3 |

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

8.5.4.2. Biaya Variable

Biaya variable adalah biaya yang besarnya berubah-ubah sesuai dengan besarnya jumlah produksi. Adapun biaya variabel yang dikeluarkan oleh UD. Coklat

Makmur selama satu bulan sebesar Rp. 12.235.000,- untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 22.

Tabel 22. Biaya Tetap yang Dikeluarkan Selama Satu Bulan Oleh UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006.

| No | Uraian | Jumlah | Nilai (Rp) |
|-------|---|----------|------------|
| 1. | Biji Kakao @Rp. 7000,- | 1.530 kg | 10.710.000 |
| 2. | Upah Tenaga Kerja Tidak Tetap @Rp.200.000,- | 5 orang | 1.000.000 |
| 3. | Karung Goni @Rp.5000,- | 15 buah | 75.000 |
| 4. | Biaya Pemasaran | - | 450.000 |
| Total | | | 12.235.000 |

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006.

8.5.4.3. Pendapatan

Pendapatan adalah hasil produksi yang diperoleh dalam bentuk materi dan dapat kembali digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan sarana dan prasarana produksi. Pendapatan ini umumnya diperoleh dari hasil penjualan produk, atau dapat pula dikatakan bahwa pendapatan merupakan selisih antara total penerimaan usaha dengan total biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan usaha dalam satu periode tertentu.

Pendapatan yang diterima oleh UD. Coklat Makmur selama satu bulan sebesar Rp. 954.375,1 untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 23.

Tabel 23. Analisis Pendapatan Selama satu Bulan pada UD. Coklat Makmur di Kecamatan Manggala, Kota Makassar, 2006.

| No. | Uraian | Nilai (Rp) |
|-----|-------------------------|--------------|
| 1 | Hasil Penjualan | |
| 2 | Biaya Tetap | 15.750.000 |
| 3 | Biaya Variabel | 2.454.583,3 |
| 4 | Total Biaya (2+3) | 12.235.000 |
| 5 | Pendapatan Kotor (1-4) | 14.689.583,3 |
| 6 | Pajak (10%) | 1.060.416,7 |
| 7 | Pendapatan Bersih (5-6) | 106.041,6 |
| | | 954.375,1 |

Sumber : Data Primer Setelah diolah, 2006.

8.6. Dampak Lingkungan

Dampak lingkungan ekologis yang ditimbulkan oleh perusahaan adalah adanya limbah berupa biji yang cacat, biji yang membusuk dan serat-serat dari biji kakao yang telah disortir. Limbah tersebut ditanggulangi dengan cara menampungnya dalam lubang atau tempat sampah kemudian dibakar.

Dampak sosial ekonomi yang ditimbulkan dari pendirian perusahaan ini adalah terciptanya lapangan kerja bagi masyarakat di sekitar perusahaan, sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran.

8.7. Penutup

Dengan melihat potensi pengembangan aspek produksi dan pemasaran, maka usaha ini layak untuk dikembangkan.

EPILOG

• Refleksi

Dengan selesainya kegiatan praktek lapang pada PT. Coklat Murni, maka ada beberapa pelajaran penting yang sangat berharga dan dapat dipetik hikmahnya oleh penulis dan oleh orang lain. Pelajaran-pelajaran penting yang penulis peroleh selama praktek lapang adalah :

1. **Penerapan strategi pemasaran yang berjalan dengan baik dan terencana sangat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.**

Penerapan strategi pemasaran yang dilakukan secara professional dan terencana dengan baik dapat menghasilkan kinerja proses yang optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. **Kegiatan promosi dan pengenalan produk merupakan factor pendukung keberhasilan suatu usaha.**

Adanya persaingan dalam dunia usaha tidak perlu terlalu dikhawatirkan, bahkan harus dijadikan tantangan untuk menjadi yang terbaik. Walaupun para pesaing lebih berpengalaman dan lebih besar untuk itulah dibutuhkan kegiatan promosi dan pengenalan produk yang dapat ditempuh melalui beberapa cara dengan maksud mempertahankan konsumen yang sudah ada dan merebut pangsa pasar yang tersedia.

- 3. Pelayanan maksimal demi pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen dapat mempertahankan kepercayaan konsumen terhadap pemakaian produk perusahaan.**

Dalam upaya mempertahankan pemakaian produk perusahaan oleh konsumen, maka pelayanan maksimal demi pemenuhan kebutuhan konsumen baik kualitas maupun kuantitas mutlak dilaksanakan, yang juga akan berpengaruh secara langsung terhadap penerimaan keuntungan perusahaan.

- 4. Kerjasama antara perusahaan dengan pihak luar baik importer maupun petani selaku penghasil bahan baku sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan usaha.**

Perusahaan dalam mengelola usahanya tidak bisa bergerak sendiri dalam artian bahwa dibutuhkan pihak-pihak lain, dalam hal ini perusahaan membutuhkan petani untuk menghasilkan bahan baku secara berkesinambungan dan importer yang akan menyerap produk yang dihasilkannya.

- 5. Sistem informasi dan data yang akurat dari perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk menemukan dan mencari jalan keluar dari suatu permasalahan.**

Informasi yang lengkap dan didukung oleh data yang akurat merupakan bekal yang sangat penting untuk menemukan masalah yang dihadapi oleh suatu perusahaan serta mencari solusi pemecahan dari masalah tersebut. Jika masalah yang menghambat pencapaian sasaran telah ditemukan dan dapat terpecahkan, maka diharapkan roda perusahaan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

- **Saran**

1. Pihak perusahaan perlu menambah tenaga kerja khusus pemasarannya, sehingga pimpinan tidak merangkap sebagai bagian pemasaran lagi dan dapat berkonsentrasi pada tanggung jawabnya serta tenaga kerja khusus pemasaran nantinya dapat melaksanakan kegiatan pemasaran secara professional sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan kegiatan promosi melalui internet agar produk yang dipasarkan dapat dikenal oleh para importer kakao di luar negeri, disamping tetap memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen untuk menjaga citra perusahaan dan mempertahankan konsumen yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2002. *Indonesia Gagal Penuhi Target Produksi Kakao*. www.Astaga.com
- Anton D., 2000. *Strategi Pemasaran Anggrek Studi Kasus Pada Perusahaan Kembang Bund Di Kelurahan Maloku, Kecamatan Ujung Pandang, Kotamadya Ujung Pandang*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakulats Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Assauri S., 2000. *Strategi Pemasaran Ekspor*. PT. Pustaka Binamaan Presindo, Jakarta.
- Chandra, Gregorius, 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Cravens, D.W., 2001. *Pemasaran Strategis*. Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Cahyono, 2000. *Strategi Bisnis : Analisis Biaya Praktisi dan Akademisi*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Program Magister Manajemen, Jakarta.
- Dinas Perkebunan 2002. *Perkembangan Komoditi Kakao di Indonesia*. Dinas Perkebunan, Makassar.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan, 2005. *Program Pembangunan Perdagangan Luar Negeri dan Ekspor Komoditi Unggulan*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Makassar.
- Downey, David W. dan Erickson, Steven P., 2002. *Manajemen Agribisnis*. Erlangga, Jakarta.
- Fandy Tjiptono, 2000. *Strategi Pemasaran Edisi II*. Penerbit Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- Fatmawati, 2002. *Strategi Pemasaran Benih Ikan Mas Studi Kasus Pada Balai Benih Ikan Di Kelurahan Buntusugi, Kecamatan Alla, Kabupaten Enrekang*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakulats Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Gitosudarmo Indriyo, 2000. *Manajemen Pemasaran Edisi I*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta

- Hanafi dan Saefuddin, 2002. *Tataniaga Hasil Perikanan*. Penerbit Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Haryadi, 2002. *Indonesia Produsen Kakao Nomor 3 Di Dunia*. www.Astaga.com
- Hatta, S., 2002. *Budidaya Tanaman Kakao*. Bina Aksara, Jakarta.
- Husnih Husain, 2002. *Strategi Pemasaran Ekspor Gurita Kasus Pada Perusahaan PT. Samudera Besar Indonesia Paotere Di Kelurahan Sabutung, Kecamatan Ujung Tanah, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Indah Lestari, 2004. *Strategi Pemasaran Biji Kakao Studi Kasus pada PT Palangga Utama di Jln. Karaeng Patingalloong No. 90, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Kotler P dan Amstrong, 2000. *prinsip-prinsip Pemasaran Edisi ke delapan Jilid I*. penerbit Erlangga, Jakarta.
- Naomi S Napang, 2001. *Strategi Pemasaran Benih Udang Beku Studi Kasus Pada PT. South Suco Di Kelurahan Daya, Kecamatan Biringkanaya, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Maryam, 2003. *Strategi Pemasaran Komoditas Kayu Olahan Dalam Usaha Mencapai Keunggulan Bersaing Studi Kasus pada PT. RAnte Marto Jl. Sultan Abdullah No. 77 Kecamatan Tallo, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Muh Basir, 2001. *Strategi Pemasaran Gula Aren Studi Kasus Pada UD. Kuning Mas Di Kelurahan Parang Layang, Kecamatan Bontoala, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Mujaidin S., 2000. *Strategi Pemasaran Minuman Sari Buah Markisa Studi Kasus Pada UD. Cakrawala di Desa Guming Perak, Kecamatan Sinaji Barat, Kabupaten Sinjai*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakultas Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.

- Pasaribu, A.M., dan Piter Tandisau, 2001. *Keraggan dan Analisis Keunggulan Komoditas Kakao pada Sistem Usaha Tani Perkebunan Rakyat di Sulawesi Selatan*. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi.
- Pride dan Firrel, 2002. *Pemasaran : Teori dan Praktek sehari-hari jilid I*, Binapura Aksara, Jakarta.
- Ria Anggraeni, 2004. *Strategi Pemasaran Ekspor Udang Beku Studi Kasus Pada PT. Dataran Bosowa, Jl. Dr. Leimena No. 47, Lingkungan Tello Baru, Kecamatan Panakkukang, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakulats Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Rini Anggraeni, 2002. *Strategi Pemasaran Produk Tanaman Hias Studi Kasus Pada Usaha Tanaman "Trikarya Hijau" Di Kelurahan Balang Datu, Kecamatan Tamalate , Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakulats Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Razak, Halim., 2002. *Mutu Kakao Indonesia Masih Rendah*. www.google.com
- Setiawan Hari Purnomo dan Zulkifli, 2001. *Manajemen Strategik : Konsep Suatu Pengantar*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sjabirin, Bakri M., 2001. *Komoditas Sul-Sel Di Bawah Standar*. www.kompas.com
- Soekartawi, 2001. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian*. PT Raja Grafindo, Jakarta.
- Supriyanto, Bambang 2005. *Perkembangan Ekspor Kakao Indonesia..*
www.bismisindonesia.com
- Syahrizal, 2003. *Strategi Pemasaran Ikan Kerapu Studi Kasus Pada CV. Markus Jl. Sabutung, Kota Makassar*. Jurusan Sosial Ekonomi Peranian Fakulats Pertanian Dan Kehutanan Universitas Hasanuddin, Makassar.