

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Tanaman Karet

Tanaman karet dikenal dengan beberapa nama, seperti *lastik bâra* (Arab), *caucho* (Spanyol), *caoutchouc de Para* (Perancis), atau *kausuu* (Kamboja). Secara ilmiah, bahasa latin untuk tanaman ini adalah *Hevea brasiliensis* Muell. Arg. Di Indonesia dikenal beberapa nama untuk menyebut tanaman karet seperti *pohon rambong*, *pohon hevea*, *pohon getah* atau *pohon para* (Siregar dan Suhendry, 2013).

Tanaman karet merupakan pohon yang tumbuh tinggi, besar dan berbatang cukup besar, tinggi pohon dewasa mencapai 15-25 meter. Tumbuh lurus dan memiliki percabangan yang tinggi diatas. Batang tanaman ini mengandung getah yang dikenal dengan nama lateks. Daun karet terdiri dari tangkai daun utama dan tangkai anak daun. Panjang tangkai daun utama 3-20 cm. Panjang tangkai anak daun sekitar 3-10 cm. Anak daun berbentuk eliptis, memanjang dengan ujung meruncing, tepinya rata dan gundul. Secara alamiah, umur tanaman karet dapat mencapai lebih dari 100 tahun.

Biji karet terdapat dalam setiap ruang buah. Jumlah biji berkisar tiga dan enam sesuai dengan jumlah ruang. Ukuran biji besar dengan kulit keras. Warnanya coklat kehitaman dengan bercak-bercak berpola yang khas. Sesuai dengan sifat dikotilnya, akar tanaman karet merupakan akar tunggang.

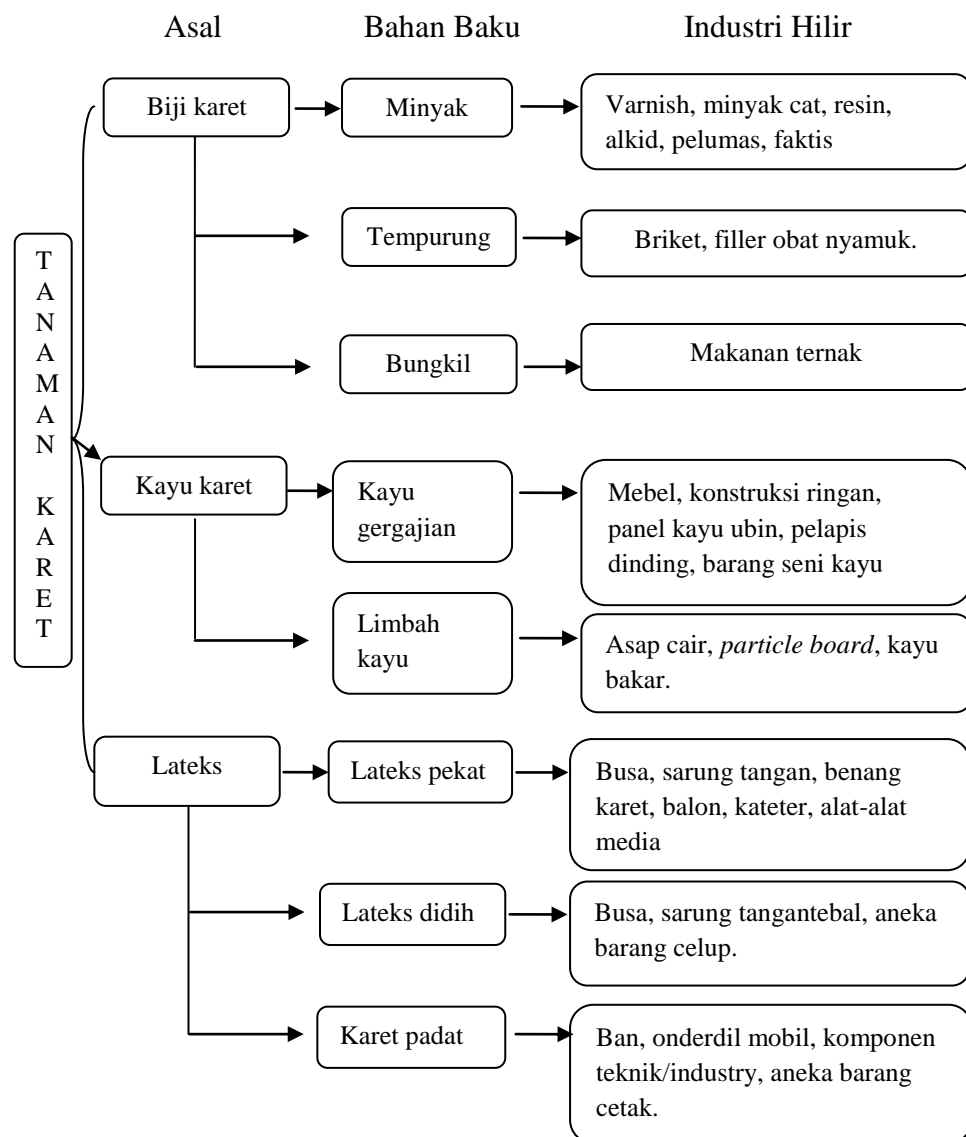
a. Klon Tanaman Karet

PT. Perkebunan Nusantara V (2014) mengatakan klon adalah “keturunan” yang diperoleh dengan cara perbanyakan vegetatif suatu tanaman sehingga sifat dari tanaman tersebut sama dengan tanaman induknya. Siregar dan Suhendry (2013) menyebutkan variasi tipologi klonal dikelompokkan menjadi tiga sifat metabolisme, yakni metabolisme tinggi (*quick starter*), metabolisme sedang (*medium starter*), metabolisme rendah (*slow starter*).

Klon-klon metabolisme tinggi memiliki sifat spesifik, diantaranya produk awal tinggi, tidak atau kurang responsif terhadap stimulan, rentan terhadap serangan KAS, kulit pulihan kurang atau tidak potensial (tipis atau benjol-benjol), dan dari morfologi tanaman umumnya lilit batang kecil sampai sedang. Klon-klon metabolisme rendah memiliki produksi awal relatif lebih rendah, responsif terhadap pemberian stimulan, relatif tahan terhadap tekanan sadap, dan kulit pulihan umumnya tebal dan potensial untuk dimanfaatkan. Dari sisi morfologi umumnya lilit batang sedang sampai besar. Klon-klon metabolisme sedang berada diantara kedua sifat spesifik tersebut. Contoh morfologi dari klon GT 1, AVROS 2037, dan PB 260 (terlampir).

b. Manfaat Tanaman

Siregar dan Suhendry (2013) mengatakan hampir seluruh bagian dari tanaman karet dapat dijadikan sebagai berbagai bahan dan barang yang bernilai ekonomis. Bagian tersebut meliputi getah, kayu, dan biji. Berikut ini merupakan skema agroindustri dari tanaman karet:



Gambar 3. Skema agroindustri karet

Kayu karet lebih dominan digunakan sebagai kayu bakar. Semakin sedikitnya ketersediaan kayu hutan menjadikan perhatian kalangan industri perKayuan berpaling pada karet karena adanya beberapa kelebihan yang dimiliki. Sekarang nilai kayu karet sejajar dengan nilai kayu pohon lain dalam industri perKayuan dunia. Komoditas ekspor spesifik Indonesia yang sebagian besar merupakan mebel rakitan dan peralatan rumah tangga, kini berbahan baku kayu karet. Disamping itu, pemanfaatan biji karet juga ditingkatkan untuk menghasilkan minyak sebagai bahan pendukung untuk industri lainnya. Getah karet juga diproyeksikan memiliki potensi sebagai pengganti Bahan Bakar Minyak (BBM).

Ditinjau dari sektor utama saat ini, karet memberikan kontribusi yang besar pada sektor transportasi, sektor industri, sektor kebutuhan sehari-hari, dan sektor kesehatan. Pada sektor transportasi karet digunakan untuk menghasilkan ban penumatik dan produk ban, tabung-tabung internal, *belt* mobil, dan berbagai perlengkapan alat transportasi. Pada sektor industri karet digunakan untuk menghasilkan produk untuk berbagai sistem (*conveyor*, transmisi, ban berbagai kereta/alat, bangunan tahan gempa, dan lain-lain) dan produk industri lainnya (*packing*, sarung tangan industri, dan lain-lain). Pada sektor kebutuhan sehari-hari karet digunakan untuk menghasilkan baju, sarung tangan, sepatu, dan produk lainnya (penghapus, alas kaki, bola golf, dan lain-lain). Pada sektor kesehatan karet digunakan untuk menghasilkan sarung tangan kedokteran, alat kontrasepsi, dan material lainnya (cincin infus, kantong darah, jarum suntik, dan lain-lain).

c. Syarat Tumbuh

Karet tidak membutuhkan syarat tumbuh khusus sepanjang beberapa unsur agroekologi terpenuhi. Berikutnya akan dibahas mengenai syarat tumbuh tanaman karet yang mencakup tanah, topografi dan tinggi tempat, serta agroklimat (Siregar dan Suhendry, 2013).

1) Tanah

Tanaman karet tidak membutuhkan persyaratan jenis tanah tertentu untuk tumbuh dengan baik. Faktor pembatas pertumbuhannya, yaitu keasaman, fisik, dan topografi. Selama suatu lahan baik drainasenya, lapisan permukaan dan tanah tidak terbatas (tidak dangkal dan tidak didominasi oleh batuan atau pasir), dan kemiringan sedang maka karet dapat tumbuh ideal.

Karet tumbuh baik di pH tanah yang sangat variatif, yakni kisaran 3-8, dalam kondisi nutrisi tanah yang subur sampai marginal. Rata-rata pH tanah di 18 lokasi perkebunan karet, diperoleh pH tanah ideal adalah 5,7 dengan kisaran 3-8 (Siregar dan Suhendry, 2013).

2) Topografi dan Ketinggian Tempat

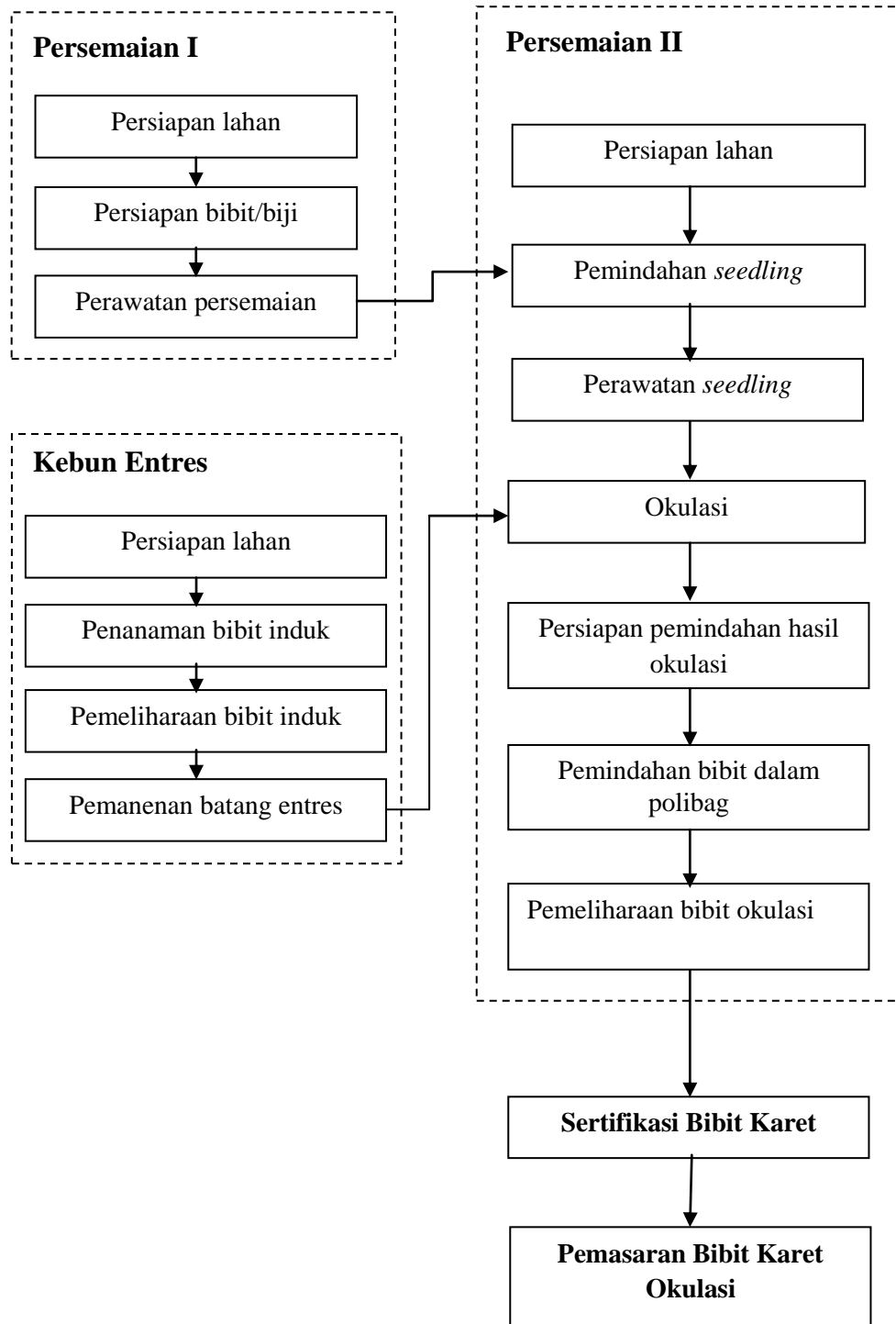
Pada dasarnya tanaman karet tidak layak dikelola pada topografi dengan bukit terjal >40% dan tinggi tempat >600 m dpl (Siregar dan Suhendry, 2013).

3) Agroklimat

Siregar dan Suhendry (2013) menyatakan karet tumbuh baik pada curah hujan 1.500-3.000 mm/tahun. Suhu yang ideal bagi karet adalah 18-33°C. Tanaman karet memiliki batang yang lentur dan mudah patah. Angin dengan kecepatan lebih dari 2m/detik akan mengganggu pertumbuhan tanaman dan lateks.

d. Pedoman Pembibitan Karet

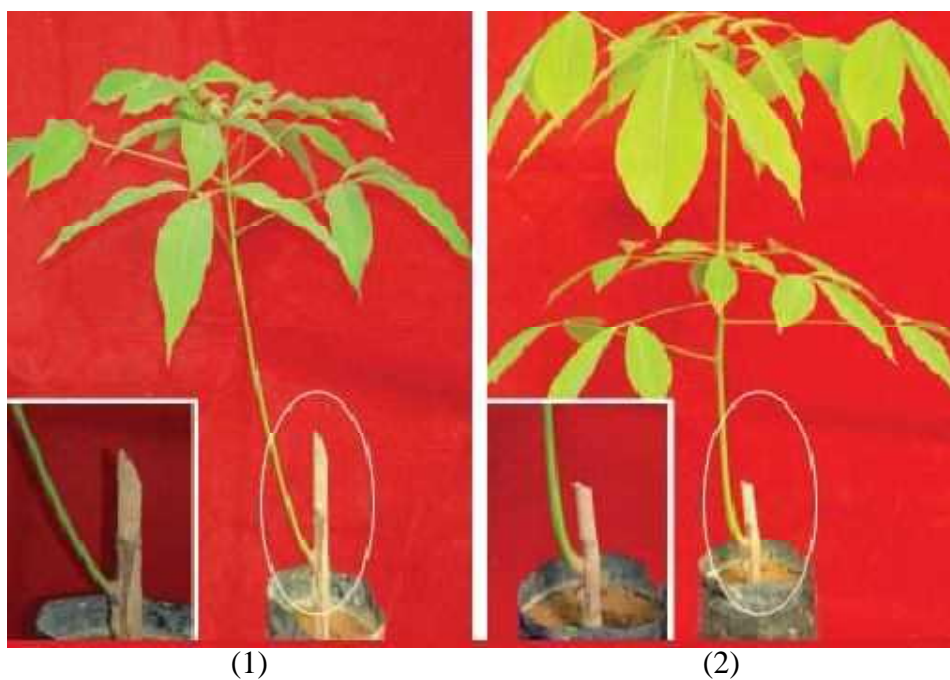
Usaha pengembangan perkebunan karet yang efisien, mampu menghasilkan bahan tanaman yang berkualitas serta kemurnian terjamin, maka perlu dilakukan penyediaan bibit secara swadaya yaitu dengan membangun kebun bibit batang bawah dan kebun entres. Langkah pengadaan bibit karet unggul berdasarkan penelitian Purwanto (2009) secara garis besar adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Diagram kegiatan usaha pembibitan tanaman karet

e. Perbedaan Bibit Karet Unggul dengan Bibit Karet Asalan

Bagi masyarakat awam akan sulit untuk membedakan bibit karet unggul dengan bibit karet asalan. Namun, terdapat satu ciri fisik yang secara mudah dapat dikenali, yaitu dengan melihat arah tumbuh tunas (sudut tunas) yang terbentuk terhadap batang bawahnya. Pertumbuhan tunas bibit karet unggul akan membentuk sudut lebih besar terhadap garis vertikal batang bawahnya. Sebaliknya untuk bibit karet asalan pertumbuhan tunas sebelah atas relatif sejajar (sudut lebih sempit) dan merapat ke arah batang bawahnya. Perbedaan pertumbuhan tunas bibit karet unggul dan bibit karet asalan dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Bibit karet unggul (1) dan bibit karet asalan (2)

Beberapa bentuk pemalsuan bibit karet yang sering terjadi adalah:

- 1) Penggunaan mata tunas yang berasal dari pohon lain yang berupa

tanaman semaian (asal biji atau *seedling*).

- 2) Penggunaan mata tunas yang berasal dari kebun produksi yang berasal dari tanaman semaian (asal biji atau *seedling*).
- 3) Penggunaan mata tunas dari kebun entres yang tidak diketahui jenis klonnya sehingga dihasilkan bibit yang tidak jelas klonnya.
- 4) Penggunaan mata tunas yang berasal dari kebun entres, tetapi biji yang digunakan sebagai batang bawah adalah biji sapan atau biji asalan (Annisa, 2013).

2. Analisis Finansial Usaha

Analisis finansial adalah analisis yang bertujuan untuk menilai layak atau tidaknya suatu kegiatan investasi (usaha) untuk dijalankan/diteruskan.

Analisis finansial dilakukan secara kuantitatif yang terdiri dari analisis *Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C Ratio)*, *Net Benefit Cost Ratio (Net B/C Ratio)*, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Payback Period (PP)*, dan analisis sensitivitas (Kadariah, 2001).

a. *Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C Ratio)*

Gross Benefit Cost Ratio merupakan perbandingan antara jumlah *present value* dari *benefit* kotor dengan jumlah *present value* dari biaya kotor.

Secara sistematis *Gross B/C Ratio* dapat dirumuskan sebagai:

$$Gross\ B/C = \frac{\sum_{t=0}^n B_t (1+i)^t}{\sum_{t=0}^n C_t (1+i)^t}$$

Keterangan:

Bt = penerimaan (*benefit*) pada tahun ke-i

Ct = biaya (*cost*) pada tahun ke-i

i = suku bunga (%)

t = tahun ke-i

n = umur proyek (tahun)

Kriteria pada pengukuran ini adalah:

- 1) Jika *Gross B/C* > 1, maka kegiatan usaha layak untuk diusahakan.
- 2) Jika *Gross B/C* < 1, maka kegiatan usaha tidak layak untuk diusahakan.
- 3) Jika *Gross B/C* = 1, maka kegiatan usaha dalam keadaan *break event point*.

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

Net Benefit Cost Ratio adalah perbandingan antara *present value* dari *net benefit* yang positif dengan *present value* dari *net benefit* yang negatif.

Secara sistematis *Net B/C Ratio* dapat dirumuskan sebagai:

$$Net\ B/C = \frac{\sum_{t=0}^n Bt - Ct (1+i)^t}{\sum_{t=0}^n Ct - Bt (1+i)^t}$$

Keterangan:

Bt = penerimaan (*benefit*) pada tahun ke-i

Ct = biaya (*cost*) pada tahun ke-i

i = suku bunga (%)

t = tahun ke-i

n = umur proyek (tahun)

Kriteria pada pengukuran ini adalah:

- 1) Jika *Net B/C* > 1, maka kegiatan usaha layak untuk diusahakan.
- 2) Jika *Net B/C* < 1, maka kegiatan usaha tidak layak untuk diusahakan.

3) Jika $Net\ B/C = 1$, maka kegiatan usaha dalam keadaan *break event point*.

c. *Net Present Value (NPV)*

Perhitungan *Net Present Value* merupakan nilai *benefit* yang telah di-*compound* faktor dengan *Social Opportunity of Capital (SOCC)* sebagai *compounding factor*. Secara sistematis NPV dapat dirumuskan:

$$NPV = \sum_{t=1}^n Bt - Ct (1+i)^t$$

Keterangan:

Bt = penerimaan (*benefit*) pada tahun ke-i

Ct = biaya (*cost*) pada tahun ke-i

i = suku bunga (%)

t = tahun ke-i

n = umur proyek (tahun)

Kriteria pada pengukuran ini adalah:

- 1) Jika $NPV > 0$, maka kegiatan usaha layak untuk diusahakan.
- 2) Jika $NPV < 0$, maka kegiatan usaha tidak layak untuk diusahakan.
- 3) Jika $NPV = 0$, maka kegiatan usaha dalam keadaan *break event point*.

d. *Internal Rate of Return (IRR)*

Internal Rate of Return (IRR) yaitu tingkat bunga yang menunjukkan nilai bersih sekarang (NPV) sama dengan jumlah seluruh investasi proyek atau dengan kata lain tingkat suku bunga yang menghasilkan NPV sama dengan nol. Secara sistematis IRR dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$IRR = i_1 + \left[\frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \right] \times (i_2 - i_1)$$

Keterangan:

NPV_1 = *present value* positif

NPV_2 = *present value* negatif

i_1 = *compound factor*, jika $NPV > 0$

i_2 = *compound factor*, jika $NPV < 0$

Kriteria pada pengukuran ini adalah:

- 1) Jika $IRR >$ suku bunga, maka kegiatan usaha layak untuk diusahakan.
- 2) Jika $IRR <$ suku bunga, maka kegiatan usaha tidak layak untuk diusahakan.
- 3) Jika $IRR =$ suku bunga, maka kegiatan usaha dalam keadaan *break event point*.

e. *Payback Period* (PP)

Payback Period merupakan penilaian investasi suatu proyek yang didasarkan pada pelunasan biaya investasi berdasarkan manfaat bersih dari suatu proyek. Secara sistematis *Payback Period* dapat dirumuskan sebagai:

$$PP = \frac{K_0}{Ab} \times 1 \text{ tahun}$$

Keterangan:

PP = *Payback Period*

Ab = manfaat (*benefit*) yang diperoleh setiap periode

K_0 = investasi awal

Kriteria pada pengukuran ini adalah:

- 1) Jika *Payback Period*, lebih pendek dari umur ekonomis usaha, maka proyek tersebut layak untuk dijalankan.
- 2) Jika *Payback Period*, lebih lama dari umur ekonomis usaha, maka

proyek tersebut tidak layak untuk dijalankan.

f. Analisis Sensitivitas

Menurut Djamin (1992), analisis sensitivitas bertujuan untuk melihat apa yang akan terjadi dengan analisis proyek jika terjadi perubahan dalam perhitungan biaya atau benefit. Pada analisis kepekaan, setiap kemungkinan harus dicoba untuk dilakukan analisa kembali. Hal ini perlu dilakukan karena analisis proyek biasanya didasarkan pada proyeksi-proyeksi yang mengandung banyak ketidakpastian dan perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Pada penelitian ini, analisis sensitivitas dilakukan pada arus penerimaan dan pengeluaran. Perubahan-perubahan yang akan dikaji pada analisis sensitivitas adalah:

- 1) Kenaikan biaya produksi yang telah terjadi dan batas kelayakan produksi.
- 2) Penurunan harga jual yang telah terjadi dan batas kelayakan usaha.

Analisis sensitivitas dilakukan dengan memperhitungkan salah satu kemungkinan diatas yang mungkin terjadi. Perubahan harga, keterlambatan suatu proyek, dan tingkat kenaikan biaya suatu produksi yang akan menyebabkan nilai *Gross B/C*, *Net B/C*, IRR, NPV, dan PP tidak lagi menguntungkan, maka pada titik itulah proyek tersebut tidak layak, maka itulah batas kelayakan proyek. Secara sistematis sensitivitas dapat dirumuskan sebagai:

$$\text{LajuKepekaan} = \frac{\left| \frac{X_1 - X_0}{\bar{X}} \right| \times 100\%}{\left| \frac{Y_1 - Y_0}{\bar{Y}} \right| \times 100\%}$$

Keterangan :

- X_1 = *Gross B/C* atau *Net B/C* atau NPV atau IRR atau PP setelah terjadi perubahan
- X_0 = *Gross B/C* atau *Net B/C* atau NPV atau IRR atau PP sebelum terjadi perubahan
- \bar{X} = rata-rata perubahan *Gross B/C* atau *Net B/C* atau NPV atau IRR atau PP
- Y_1 = harga jual atau biaya produksi atau produksi setelah terjadi perubahan
- Y_0 = harga jual atau biaya produksi atau produksi sebelum terjadi perubahan
- \bar{Y} = rata-rata perubahan harga jual/biaya produksi/produksi

Kriteria laju kepekaan:

- 1) Jika laju kepekaan > 1, maka hasil kegiatan usaha peka/sensitif terhadap perubahan.
- 2) Jika laju kepekaan < 1, maka hasil usaha tidak peka/tidak sensitif terhadap perubahan.

3. Strategi Pengembangan

Menurut Supriyono (1998), strategi merupakan cara mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan pada kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas pada semua karyawan.

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang (Wahyudi, 1996).

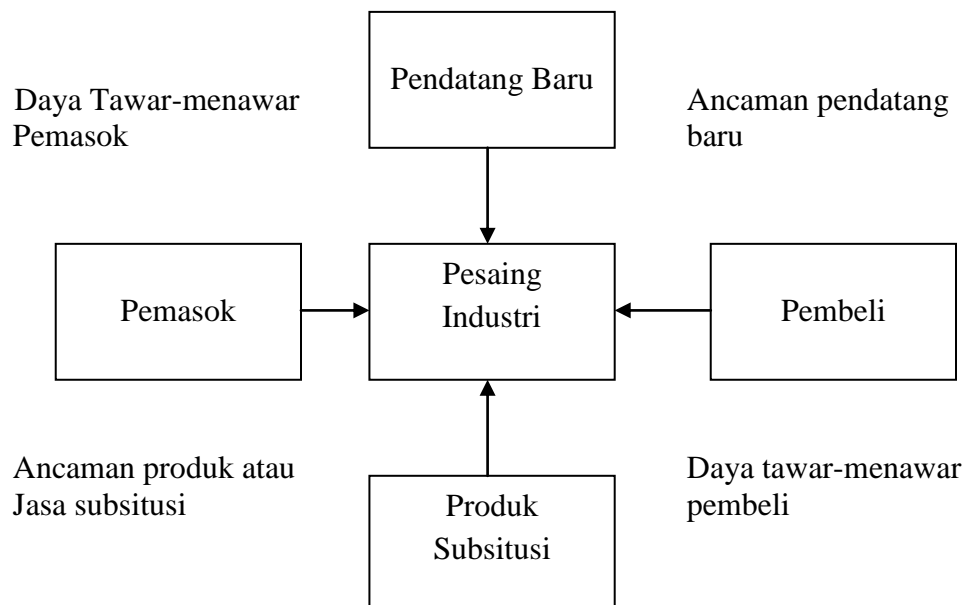
Manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan yang rumit, berjangka panjang dan berorientasi ke depan serta membutuhkan sumberdaya yang besar, partisipasi manajemen puncak sangatlah besar (Pearce dan Robinson, 1997).

Menurut Rangkuti (2013), suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), pemeriksaan strategis adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam perspektif luas

dan menyediakan penilaian komprehensif terhadap situasi strategis perusahaan. Pemeriksaan strategis membuat pelaksanaan proses pengambilan keputusan strategis. Pemeriksaan tidak hanya menjelaskan bagaimana tujuan, strategi, dan kebijakan dirumuskan sebagai keputusan strategis, tetapi juga bagaimana hal itu diimplementasikan, dievaluasi, dan dikendalikan dengan program, anggaran, dan prosedur.

Kekuatan-kekuatan suatu perusahaan akan mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggan dan memperoleh keuntungan. Perubahan dalam salah satu kekuatan mengharuskan perusahaan untuk menilai ulang pasarannya. Kondisi bisnis perusahaan menurut Harvard Michael E. Porter yang menjelaskan bahwa sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima faktor atau kekuatan. Lima faktor kekuatan Porter dapat dilihat dalam Gambar 6.



Gambar 6. Lima faktor kekuatan Porter

Sumber: Porter (2000).

1. Ancaman produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dalam arti yang luas dengan industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan dalam industri.

2. Ancaman pesaing

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Beberapa bentuk persaingan, khususnya harga sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk.

3. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

4. Daya tawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam dan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang akan dibeli.

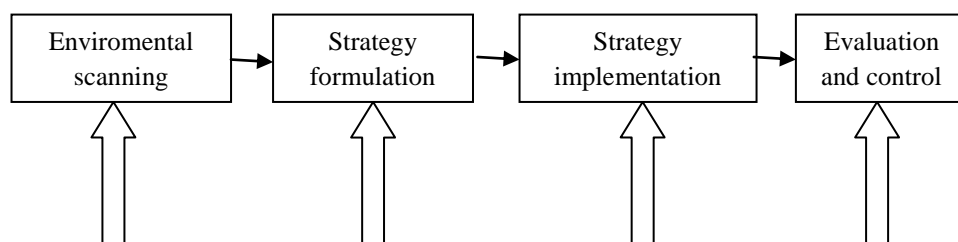
5. Daya tawar konsumen

Konsumen bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun,

tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain.

Analisis lima kekuatan Michael Porter ini biasanya dilakukan dengan kombinasi dengan analisis SWOT (Porter, 2000).

Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003) adalah “...*That set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*”. Manajer yang efektif menyadari bahwa manajemen strategis sangat berperan dalam organisasi, terutama menyangkut kinerjanya. Manajemen strategis merupakan tugas penting manajer yang sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen. Elemen dasar dari manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen terdiri dari *environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control*.



Gambar 7: Elemen dasar manajemen strategis.

Sumber: Hunger dan Wheelen (2003)

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang

penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi (Hunger dan Wheelen, 2003).

Analisa SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasikan faktor-faktor ini. Analisa ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisa SWOT bukan hanya mengidentifikasi kompetensi (kemampuan dan sumber daya) yang dimiliki perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi peluang yang belum dilakukan oleh perusahaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang handal.

Adapun penjelasan yang lebih rinci dari masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths*):

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain, relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah komparatif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah suatu situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang maupun yang diinginkan perusahaan.

Dari analisa SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya kita dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dapat diterapkan. Komponen SWOT ini dapat digunakan lebih lanjut dalam pembuatan matriks SWOT (Hunger dan Wheelen, 2003).

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implmentation*)

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

a. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya

internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan proforma yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

c. Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan *standard operating procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini berarti membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

Selain itu, harus dipertimbangkan pula jenis pengendalian. Pengendalian dibangun dengan fokus pada kinerja aktual, pada aktivitas yang menghasilkan kinerja, atau pada sumberdaya yang digunakan dalam menghasilkan kinerja. Pengendalian perilaku (*behavior control*) mengkhhususkan pada bagaimana sesuatu harus dikerjakan melalui kebijakan, aturan, standar prosedur dan operasi, dan perintah dari atasan. Pengendalian output (*output control*) mengkhhususkan pada apa yang harus dicapai dengan fokus pada hasil akhir dari perilaku melalui penggunaan target tujuan dan kinerja. Pengendalian input (*input control*) fokus pada sumberdaya, seperti pengetahuan, keahlian, kemampuan, nilai, dan motif karyawan.

4. Komponen Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Analisis SWOT

Menurut Wahyudi (1996) lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Untuk membuat/menentukan tujuan, sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisa mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut terdiri dari lingkungan eksternal (lingkungan luar perusahaan) dan lingkungan internal (lingkungan dalam perusahaan).

Dalam menganalisis SWOT perlu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung atau menghambat dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan menganalisis berbagai aspek yang ada di dalam lingkungan internal dan eksternal.

a. Lingkungan Internal

Menurut Rangkuti (2005), analisis lingkungan internal adalah lebih pada analisis internal perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Analisis lingkungan internal perusahaan merupakan proses untuk menentukan dimana perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada secara efektif sehingga perusahaan dapat menangani ancaman yang ada.

Menurut Kotler (2009), pengidentifikasian faktor internal dapat memberikan gambaran kondisi suatu perusahaan, yaitu faktor kekuatan dan kelemahan. Perusahaan menghindari ancaman yang berasal dari faktor eksternal melalui kekuatan yang dimilikinya dari faktor internal. Sedangkan kelemahannya dari faktor internal dapat diminimalkan dengan melihat peluang dan faktor eksternalnya. Pengkategorian analisis lingkungan internal sering diarahkan pada lima aspek. Aspek-aspek tersebut meliputi produksi, keuangan atau permodalan, sumber daya manusia, lokasi dan pemasaran.

1. Pemasaran

Pengertian pemasaran menurut Kotler (2009) adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dengan secara bebas, mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

2. Keuangan atau permodalan

Kondisi keuangan perusahaan menjadikan ukuran dalam melihat posisi bersaing dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan dalam suatu organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi secara efektif (David, 2009).

3. Produksi

Fungsi produksi/operasi mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Kegiatan produksi dan operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan prinsip efisiensi, efektivitas dan produktifitas (Umar, 2008).

4. Sumber daya manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif dikalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem imbalan (Umar, 2008).

5. Lokasi industri

Aktivitas ekonomi suatu perusahaan/industri akan sangat dipengaruhi oleh lokasi industri yang ditempatinya. Keputusan lokasi yang dipilih merupakan keputusan tentang bagaimana perusahaan-perusahaan memutuskan dimana lokasi pabriknya atau fasilitas-fasilitas produksinya secara optimal.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan didalamnya.

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan internasional (Wahyudi, 1996).

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Peluang merupakan kondisi yang menguntungkan sementara ancaman merupakan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Lingkungan eksternal meliputi variabel peluang dan ancaman di luar kontrol manajemen perusahaan. Audit eksternal terfokus pada upaya mengidentifikasi dan menilai trend, serta peristiwa di luar kendali suatu perusahaan. Tujuan audit eksternal adalah membuat daftar terbatas mengenai berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari (David, 2009). Lingkungan eksternal meliputi aspek ekonomi sosial dan budaya, pesaing, bahan baku, iklim dan cuaca, serta kebijakan pemerintah.

1. Pesaing

Pesaing adalah pihak yang menawarkan kepada pasar produk sejenis atau sama dengan produk yang dikeluarkan oleh perusahaan atau produk substitusinya, di wilayah tertentu.

2. Ekonomi, sosial dan budaya

Merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen. Daya beli ini diukur dari tingkat pendapatan masyarakat dan perkembangan tingkat harga-harga umum.

3. Kebijakan pemerintah

Maksudnya adalah lembaga yang mengawasi perusahaan seperti badan pemerintah, kelompok penekan yang mempengaruhi dan membatasi ruang gerak organisasi dan individu dalam masyarakat.

4. Bahan baku

Ketersediaan bahan baku mendukung keberlangsungan suatu perusahaan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

5. Iklim dan cuaca

Iklim dan cuaca akan mempengaruhi harga pembelian bahan baku sehingga dapat mempengaruhi biaya produksi dalam perusahaan.

5. Tahap Analisis SWOT

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), salah satu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (EFAS) dengan faktor strategis internal (IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis ini mengharuskan para manajer strategi memadatkan faktor-faktor tersebut sehingga menjadi kurang dari 10 faktor.

Penggunaan bentuk analisis lingkungan internal dan eksternal meliputi langkah-langkah antara lain: (1) daftarkan item-item EFAS dan IFAS yang paling penting dalam kolom faktor strategis (tunjukkan mana yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, (2) tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel EFAS dan IFAS mencapai 1,00, (3) masukkan pada kolom peringkat, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan terhadap setiap faktor dari tabel EFAS dan IFAS, (4) kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom skor berbobot.

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

1) Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi dalam kuadran SO disebut sebagai strategi agresif.

2) Strategi ST (*Strenghts-Threats*)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi dalam kuadran ST disebut sebagai strategi diversifikasi.

3) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi dalam kuadran WO disebut sebagai strategi balik arah.

4) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

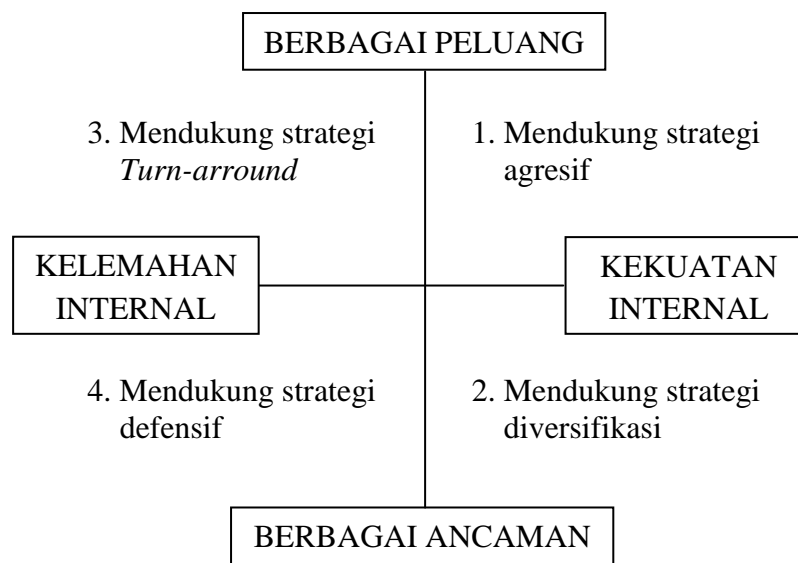
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi pada kuadran WT disebut sebagai strategi bertahan

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 8. Bentuk matriks SWOT

Sumber : Rangkuti, 2013

Setelah menganalisis keseluruhan variabel di atas, kemudian faktor strategi internal dan strategi faktor eksternal dituangkan dalam diagram analisis SWOT (Gambar 9).



Gambar 9. Diagram analisis SWOT

Sumber : Rangkuti, 2006

- Kuadran 1 : Kuadran 1 menggambarkan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran

3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik.

Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

6. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian Astanu (2013) menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif menganalisis kelayakan finansial B/C ratio, NPV, IRR, dan PP) dan analisis sensitivitas. Kelayakan finansial dihitung selama umur ekonomis tanaman (25 tahun) dengan suku bunga 15% yang digunakan sebagai *discount factor* (DF). Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui kelayakan dari aspek budidaya, aspek teknis, dan aspek pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk rata-rata lahan 1 hektar nilai *Net B/C Ratio* 2,23, NPV sebesar Rp 123.574.036, *Payback Period* (PP) 10 tahun, dan *Internal Rate Of Return* (IRR) sebesar 20,98%, sehingga secara finansial usahatani pala intensif di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus layak diusahakan. Usaha tetap layak meskipun terdapat asumsi kemungkinan biaya naik 10%, penurunan produksi sebesar 25% dan penurunan harga output sebesar 10%. Pada aspek budidaya dalam usahatani pala intensif, iklim dan curah hujan di Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus sesuai untuk tanaman pala.

Aspek teknis mayoritas petani masih menggunakan teknologi yang tradisional. Aspek pasar bagi produk pala sangat baik karena permintaan lebih besar dari penawaran.

Penelitian Ikhsan (2006) menggunakan metode analisis kelayakan finansial yang terdiri dari *Net Present Value*, IRR, *Net B/C ratio*, dan analisis sensitivitas dengan penurunan harga jual dan kenaikan biaya operasional produksi sebesar 5%, 10%, dan 20 %. Nilai NPV, IRR, dan *Net B/C ratio* berturut-turut adalah: Rp 59.664.511,32; 24,94%; 2,50.

Pembangunan kebun karet rakyat secara finansial layak dilaksanakan karena, pada *rate* 15% per tahun, memiliki $NPV > 0$, $IRR = 24,94\%$, dan $Net\ B/C > 1$. Besaran-besaran finansial tersebut masih memenuhi kriteria kelayakan pada penurunan harga jual hingga 20% serta pada kenaikan biaya operasional hingga 20%.

Penelitian Purwanto (2009) menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif untuk menelaah prospek pasar usaha pembibitan karet sementara analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk mengkaji tingkat keuntungan, kelayakan finansial, dan sensitivitas usaha pembibitan karet. Unit analisisnya yaitu 22.000 batang bibit karet yang diperoleh dari rata-rata produksi bibit karet unggul seluruh pembibit di Kecamatan Pekalongan selama periode satu tahun. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa prospek pasar usaha pembibitan karet di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur ditinjau dari aspek finansial yang diteliti pada suku bunga 16% dan

umur ekonomis alat terpendek 6 tahun, menunjukkan bahwa usaha ini layak diusahakan dan dikembangkan. Usaha pembibitan karet di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur secara analisis finansial tetap layak dan sensitif terhadap penurunan produksi bibit 25%, kenaikan biaya input 8,87 % dan penurunan harga bibit karet 31,43%.

Penelitian Tania (2011) menggunakan unit analisis 45.360 batang bibit (produksi rata-rata seluruh pembibit dalam waktu 1 tahun) karet yang dihitung selama umur ekonomis alat terpendek (6 tahun) dan suku bunga BRI sebesar 13 % (berdasarkan volume pinjaman \geq Rp 50.000.000,00 - Rp100.000.000,00) menunjukkan bahwa usaha pembibitan tanaman sengon di Kecamatan Tegineneng Kabupaten Pesawaran ditinjau dari aspek finansial pada tingkat suku bunga 13% layak diusahakan dan dikembangkan dan usaha ini secara finansial masih tetap layak diusahakan terhadap kenaikan biaya produksi 10%, penurunan harga jual bibit 10%, dan penurunan produksi bibit tanaman sengon sebesar 10%.

Penelitian Manik (2014) dengan unit analisis 10.000 batang bibit durian yang dihitung selama umur ekonomis alat terpendek dan suku bunga BRI sebesar 22% (pinjaman untuk usaha skala mikro) menunjukkan bahwa usaha pembibitan durian di Desa Tulusrejo Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur ditinjau dari aspek finansial pada tingkat suku bunga 22% layak diusahakan dan dikembangkan dan masih tetap layak

terhadap kenaikan biaya produksi sebesar 10%, penurunan harga jual bibit sebesar 10%, dan penurunan produksi pembibitan durian sebesar 10%.

Penelitian Sulistyowati (2001) bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat. Alternatif strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh petani petani bibit karet klon PB 260 dalam usaha pengembangan pembibitan karet miliknya adalah berupa strategi SO (*Strengths-Opportunities*). Strategi ini adalah dengan meningkatkan kualitas bibit karet klon unggul yang diproduksi, meningkatkan kualitas SDM petani petani bibit karet, memanfaatkan kemajuan teknologi, transportasi dan komunikasi untuk meningkatkan pengalaman dan pengembangan pengetahuan petani, menambah areal pembibitan serta bibit karet yang diproduksi dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen bibit karet.

Penelitian Ikhsan dan Aid (2011) menyatakan hasil perhitungan nilai total dari faktor-faktor strategis internal dan faktor-faktor strategis eksternal, yaitu berturut-turut sebesar 6,13 dan 5,97 menunjukkan indikasi bahwa komoditas karet menduduki posisi strategis yang cukup kuat untuk terus dikembangkan. Berdasarkan analisis SWOT yang dibuat beberapa strategi dapat diajukan terkait dengan pengembangan komoditas dimaksud yaitu:

- 1) peningkatan produksi melalui tindakan intensifikasi, ekstensifikasi, dan peremajaan;
- 2) dalam program peremajaan perbaiki bahan tanam agar diprioritaskan melalui penyediaan bibit unggul karena dalam jangka panjang berpengaruh pada produktivitas dan kualitas produk;
- 3) penerapan program intensifikasi ditunjang oleh penyediaan sarana produksi sesuai dengan keperluannya dengan jumlah, tempat, dan waktu yang tepat, serta

tindakan penyuluhan untuk mengintroduksi teknologi baru tepat guna serta hal-hal yang terkait dengan program intensifikasi; 4) peningkatan akses petani produsen atas lembaga dan sumber finansial khususnya untuk membantu memberikan solusi atas kendala finansial yang potensial terjadi pada program peremajaan serta pemeliharaan TBM; 5) pertahankan peruntukkan lahan untuk komoditas unggulan (karet); 6) tetap menjaga insentif harga di tingkat petani sepanjang memungkinkan untuk menjamin pendapatan serta meningkatkan kesejahteraan petani; 7) pemeliharaan dan pengembangan infrastruktur jalan dan pelabuhan (antar pulau) untuk keperluan mempertahankan serta merintis akses pasar atas produk yang dihasilkan.

Penelitian Banjarnahor (2012) menunjukkan usaha pembibitan mangrove Wahana Bahari layak untuk dijalankan karena R/C ratio yang lebih besar dari satu yaitu jenis *Rhizophora stylosa*, *R. apiculata*, *Soneratia*, *Bruguiera sp* sebesar 1,2642, *R. mucronata* sebesar 2,4737 dan *Avicenia marina* sebesar 1,1939. Berdasarkan analisis SWOT, posisi saat ini usaha pembibitan mangrove Wahana Bahari berada pada Kuadran II yang berarti usaha pembibitan mangrove Wahana Bahari menghadapi berbagai ancaman tetapi memiliki peluang yang besar.

B. Kerangka Pemikiran

Karet merupakan tanaman perkebunan dengan nilai ekonomis yang tinggi, umurnya dapat mencapai 20 sampai 30 tahun. Oleh karena itu, persiapan

bibit harus dilaksanakan dengan benar agar dapat memberikan jaminan sesuai umur ekonomisnya. Tanaman karet memerlukan waktu 4-5 tahun untuk dapat disadap, oleh karena itu pembangunan perkebunan karet memerlukan investasi jangka panjang dengan masa tenggang 4-5 tahun (Widiyanti, 2013).

Di daerah perkebunan karet yang telah maju, permintaan petani karet terhadap bibit karet okulasi relatif cukup tinggi, kondisi ini nyatanya mendorong pengembangan usaha pembibitan oleh petani bibit, membaiknya harga karet saat ini semakin meningkatkan minat petani untuk menanam karet sehingga permintaan bibitnya semakin bertambah (Lasminingsih dan Sipayung, 2012).

Permintaan karet yang terus meningkat mengakibatkan meningkatnya minat petani untuk memanfaatkan dan memperluas areal/lahan pertanaman karet. Pemanfaatan lahan tersebut berdampak pada peningkatan sarana produksi utama yaitu bibit karet sehingga permintaan terhadap bibit karet terus meningkat. Namun, jumlah petani bibit karet unggul yang ada saat ini masih rendah. Jumlah petani bibit karet unggul yang rendah ini berpengaruh terhadap produksi bibit karet untuk memenuhi permintaan bibit karet oleh pasar.

Peluang usaha pembibitan karet yang cukup menjanjikan menyebabkan jumlah petani bibit karet meningkat setiap tahunnya. Namun peningkatan jumlah petani bibit karet unggul tidak diiringi dengan peningkatan skala

pengusahaan. Oleh karena itu bibit karet yang tersedia belum dapat mencukupi kebutuhan pasar.

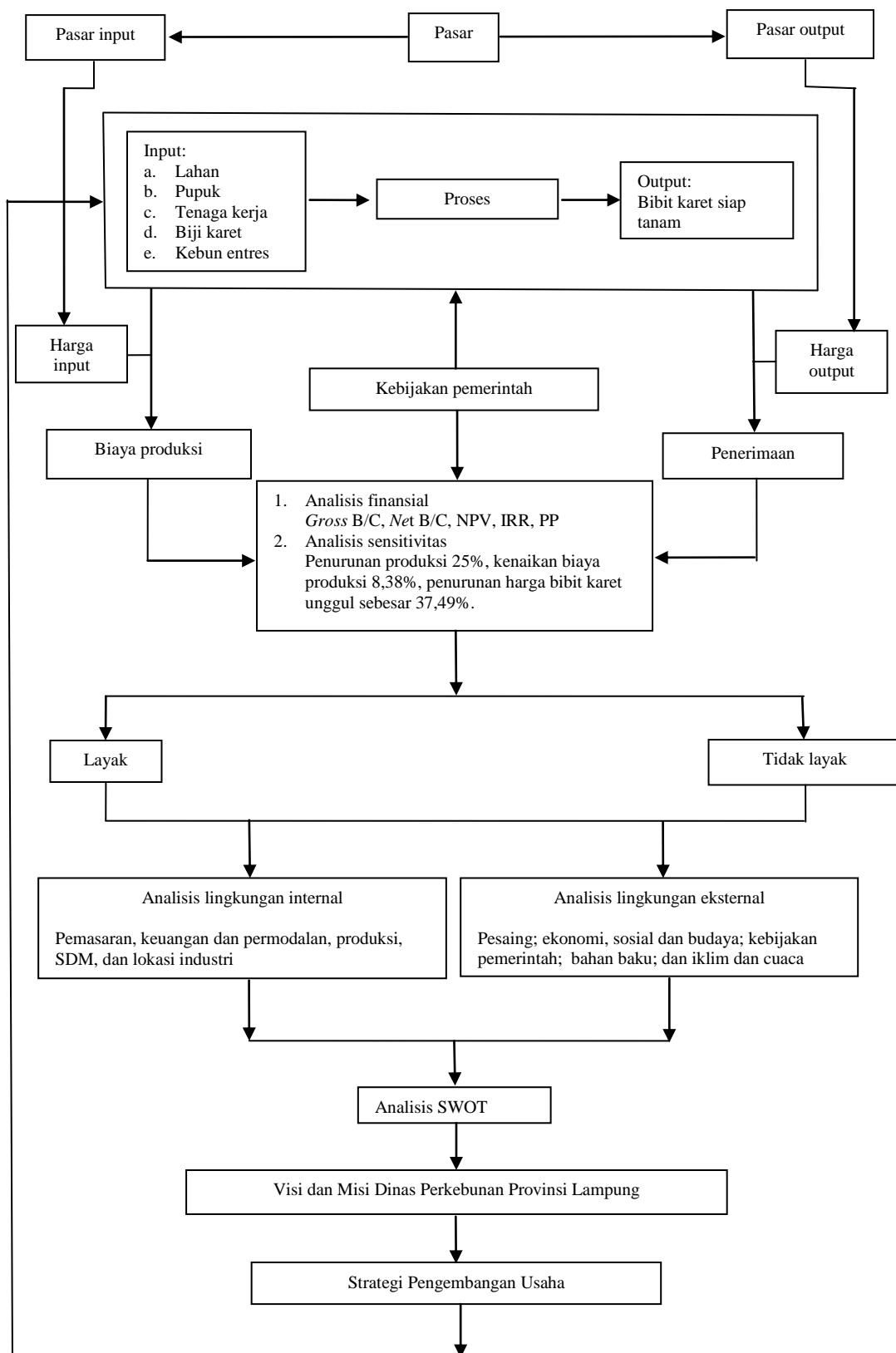
Setiap usaha tentunya bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal atas biaya yang telah dikeluarkan. Demikian pula pada usaha pembibitan karet unggul ini. Oleh sebab itu perlu diperhatikan besarnya biaya yang dikeluarkan dan besarnya pendapatan yang diperoleh. Selama ini belum dilakukan penelitian terhadap besarnya manfaat yang diperoleh petani bibit karet di Kabupaten Tulang Bawang Barat dari usahanya sehingga diperlukan analisis usaha secara finansial untuk melihat layak atau tidaknya usaha ini diteruskan dalam jangka panjang. Analisis finansial pembibitan karet unggul dapat diketahui dengan beberapa kriteria analisis. Kriteria analisis yang digunakan terdiri dari *Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C Ratio)*, *Net Benefit Cost Ratio (Net B/C Ratio)*, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Payback Period (PP)* dan analisis sensitivitas.

Analisis sensitivitas digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan harga output terhadap kelayakan usaha yang dijalankan. Perubahan harga yang terjadi adalah peningkatan biaya produksi, penurunan harga dan penurunan produksi. Penurunan produksi 25 %, berdasarkan kondisi aktual di lapangan pada saat harga karet turun atau kualitas bibit karet turun akibat terserang penyakit. Peningkatan biaya produksi 8,38 % berdasarkan nilai inflasi tahun 2013, dengan asumsi tingkat inflasi mempengaruhi harga faktor produksi yang digunakan oleh pembibit. Penurunan harga mencapai 37,49%, yang

terjadi pada saat musim kemarau, gagal panen karena serangan penyakit dan akibat dari harga karet yang rendah.

Motivasi petani dan pemerintah yang meningkat untuk meremajakan kebun karet rakyat dapat melahirkan masalah krisis bibit karet. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan produsen bibit dalam memasok bibit karet unggul yang dibutuhkan setiap tahun. Kebutuhan bibit karet setiap tahun sekitar 88,32 juta bibit namun produsen dan petani bibit karet nasional baru mampu menghasilkan 50 juta bibit karet, artinya terdapat defisit sekitar 38 juta pertahun (Media Perkebunan, 2012). Strategi pengembangan perlu dirumuskan untuk mengembangkan usaha ini dimasa mendatang dengan mengingat bahwa umur tanaman karet mencapai 30 tahun dan kegiatan peremajaan tidak dilakukan secara serentak namun selalu diadakan setiap tahun baik oleh pemerintah maupun rakyat.

Strategi pengembangan disusun berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang kemudian akan disusun strategi untuk pengembangan usaha. Strategi yang telah dibuat selanjutnya disesuaikan dengan visi dan misi Kabupaten Tulang Bawang Barat melalui FGD (*Focus Group Discussion*) untuk menentukan strategi prioritas. Bagan alir analisis usaha pembibitan karet unggul dapat dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Bagan alir analisis finansial dan strategi pengembangan usaha pembibitan karet unggul di Kabupaten Tulang Bawang Barat