



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI ADAPTASI PRODUK EKSPOR
EXOTIC FRUIT MANGGIS KE UNI EROPA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**ROSIE DEWI ARINI
0706186480**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
Kekhususan: Administrasi Bisnis Internasional**

**JAKARTA
JULI, 2009**



Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Rosie Dewi Arini

NPM : 0706186480

Tanda Tangan : 

Tanggal : 02 July 09

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Rosie Dewi Arini
NPM : 0706186480
Judul : Strategi Adaptasi Produk Ekspor *Exotic Fruit* Manggis ke Uni Eropa

Pembimbing Tesis

Prof. Dr. Martani Huseini, MBA

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Rosie Dewi Arini
NPM : 0706186480
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Strategi Adaptasi Produk Ekspor *Exotic Fruit* Manggis ke Uni Eropa

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Martani Huseini, MBA (.....)

Penguji : Ir. Achmad Purwono, MBA (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Faturahman, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada program studi Ilmu Administrasi Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangat sulit untuk menyelesaikan tesis ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Gumilar Rusliwa Somantri sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (FISIP UI),
- 2) Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein sebagai Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI juga sebagai dosen pengajar ABI,
- 3) Prof. Dr. Martani Huseini, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dalam penyusunan Tesis ini,
- 4) Prof. Dr. Azhar Kasim sebagai Ketua Sidang, Ir. Achmad Purwono, MBA selaku Penguji serta Drs. Heri Faturahman, M.Si sebagai Sekretaris Sidang.
- 5) Direktur Utama beserta seluruh manager PT Agung Mustika Selaras yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data dan informasi yang diperlukan, serta petani pengembang di Bogor dan Tasikmalaya yang telah memberikan informasi yang diperlukan,
- 6) Prof. Dr. Eriyatno, Dr. BS Kusmuljono, Dr. Sutrisno dan Arfian Muslim, MPI yang telah banyak memberikan masukan dalam menyempurnakan Thesis ini,
- 7) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral kepada Penulis,
- 8) Sahabat ABI IX yang telah banyak membantu dan berdiskusi dalam menyelesaikan tesis ini,
- 9) Seluruh staf di Sekretariat Pasca Sarjana FISIP UI.

Saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Thesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juli 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rosie Dewi Arini
NPM : 0706186480
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Adaptasi Produk Ekspor *Exotic Fruit* Manggis ke Uni Eropa


Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 2 Juli 2009

Yang menyatakan



(Rosie Dewi Arini)

ABSTRAK

Nama : Rosie Dewi Arini
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Strategi Adaptasi Produk Ekspor *Exotic Fruit* Manggis ke Uni Eropa

Krisis keuangan global Oktober 2008 berdampak melemahnya permintaan ekspor dari negara-negara maju. Peluang ekspor *exotic fruit* manggis memiliki permasalahan dalam persyaratan kualitas produk yang sulit dipenuhi oleh eksportir Indonesia. Analisis kekuatan bersaing terbesar adalah kekuatan tawar pemasok petani manggis, kekuatan tawar pembeli Uni Eropa, tingginya ancaman produk pengganti seperti mangga dan salak, serta banyaknya pendatang baru. Strategi adaptasi di sektor hulu melalui peningkatan produktivitas, perbaikan teknologi budidaya dan pasca panen, pengoptimalan pemanfaatan lahan terlantar. Strategi adaptasi di sektor hilir melalui penanganan pascapanen, peningkatan SDM, kemitraan positif, serta penguasaan manajemen ekspor/impor. Dukungan pemerintah melalui PUAP dan LKM serta LPEI.

Kata kunci:

Exotic fruit, manggis, analisis kompetitif, strategi adaptasi

ABSTRACT

*Name : Rosie Dewi Arini
Study Program : Administrative Science
Title : Adaptation Strategy of Export Product Exotic Fruit
Mangosteen to Eropean Union*

Global financial crisis October 2008 affecting to decrease the request export from developed country. Problems export exotic fruit mangosteen is bad quality of product conditions fulfilled by Indonesia exporter. Stronger competitive forces are bargaining power of supplier from mangosteen farmer, bargaining power of supplier from Europe Union, the threat of substitute like mango and bark, and also treath of new entrant. Adaptation strategy in cultivation sector through productivity improvement, technological repair cultivation and post harvest, farm exploiting optimise unemployed. Adaptation strategy in industry sector through handling post harvest, improvement human resources, and also the management exports/imports domination. Governmental support through (Post Harvest Enterprise) PUAP and (microfinance institution) LKM and also (Indonesia Export Finance Institution) LPEI.

*Key words:
exotic fruit, mangosteen, competitive analysis, adaptation strategy*

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | iv |
| KATA PENGANTAR | iii |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | v |
| ABSTRAK | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR GRAFIK | xii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| | |
| 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 11 |
| 1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian | 13 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian | 13 |
| 1.3.2 Signifikansi Penelitian | 13 |
| 1.4 Sistematika Penelitian | 14 |
| | |
| 2. TINJAUAN LITERATUR | 16 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 16 |
| 2.2 Pengertian Strategi | 17 |
| 2.3 Strategi Safari <i>The Positioning School</i> | 21 |
| 2.4 Analisis Strategi Bersaing | 27 |
| 2.5 Adaptasi dalam Konteks Pemasaran Internasional | 32 |
| 2.6 Analisis Lingkungan | 35 |
| 2.6.1 Analisis Lingkungan Internal | 37 |
| 2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal | 40 |
| 2.7 <i>Exotic Fruit</i> Manggis | 42 |
| 2.8 Persyaratan Akses Pasar Uni Eropa (UE) | 54 |
| 2.9 Kerangka Pemikiran | 58 |
| 2.10 Operasionalisasi Konsep | 59 |
| | |
| 3. METODE PENELITIAN | 61 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 61 |
| 3.2 Jenis Penelitian | 61 |
| 3.3 Metode dan Strategi Penelitian | 62 |
| 3.4 Nara Sumber | 64 |
| 3.5 Proses Penelitian | 64 |

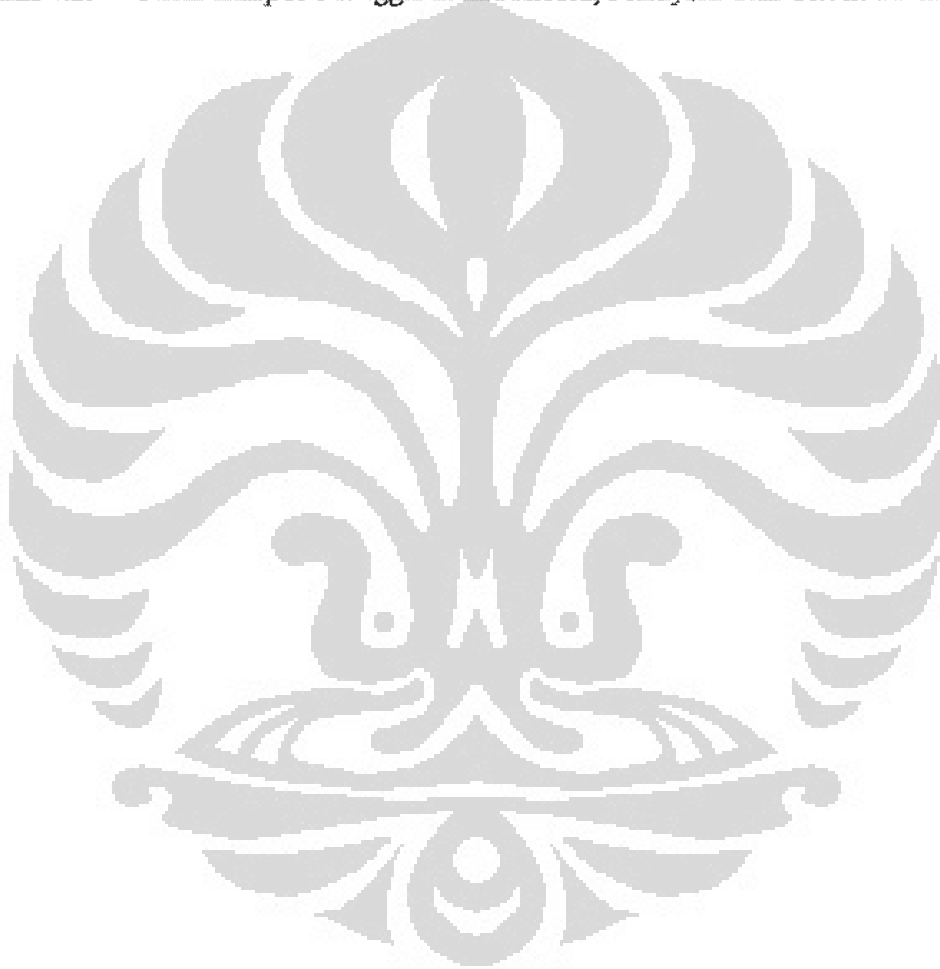
| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.6 | Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian | 65 |
| 3.7 | Keterbatasan Penelitian | 66 |
| 4. | PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | 67 |
| 4.1 | Gambaran Obyek Penelitian | 67 |
| 4.2 | Potensi Ekspor <i>Exotic Fruit</i> Manggis ke Uni Eropa | 70 |
| 4.3 | Analisis Situasional Proses Ekspor <i>Exotic Fruit</i> Manggis..... | 77 |
| 4.3.1 | Lingkungan Internal | 78 |
| 4.3.2 | Lingkungan Eksternal | 88 |
| 4.3.2.1 | Petani Pengembang | 89 |
| 4.3.2.2 | Hambatan Tarif dan Hambatan NonTarif | 93 |
| 4.3.2.3 | Peraturan di dalam Negeri | 95 |
| 4.3.2.3 | Standar dan Peraturan Uni Eropa | 98 |
| 4.4 | Analisis Kompetitif Strategi Perusahaan Eksportir..... | 107 |
| 4.4.1 | Kekuatan Tawar Pemasok | 108 |
| 4.4.2 | Kekuatan Tawar Pembeli | 109 |
| 4.4.3 | Ancaman Produk Pengganti | 112 |
| 4.4.4 | Masuknya Pendetang Baru | 113 |
| 4.4.5 | Persaingan di antara Para Pesaing yang Ada | 115 |
| 4.5 | Strategi Adaptasi Produk Ekspor <i>Exotic Fruit</i> Manggis Perusahaan Eksportir Indonesia ke Uni Eropa | 117 |
| 4.5.1 | Strategi Adaptasi di Sektor Hulu | 118 |
| 4.5.2 | Strategi Adaptasi di Sektor Hilir | 121 |
| 4.5.3 | Dukungan dan Kebijakan Pemerintah..... | 123 |
| 5. | SIMPULAN DAN SARAN | 127 |
| 5.1 | Simpulan | 127 |
| 5.2 | Saran | 129 |
| | DAFTAR REFERENSI | 130 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|----|
| Gambar 2.1. | Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis | 19 |
| Gambar 2.2. | Hirarki Strategi (Huseini dan Hutabarat, 2004, p. 25)..... | 20 |
| Gambar 2.3. | Analisis Model Kompetitif Porter (Porter's Five Forces)..... | 28 |
| Gambar 2.4. | Strategi Adaptasi Produk | 33 |
| Gambar 2.5. | Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan | 37 |
| Gambar 2.6. | Analisis <i>Value Chain</i> Porter..... | 39 |
| Gambar 2.7. | Lingkungan Eksternal Perusahaan | 41 |
| Gambar 2.8. | Kerangka Pemikiran..... | 59 |
| Gambar 3. | Proses Penelitian | 65 |
| Gambar 4.1. | Analisis <i>Value Chain</i> PT AMS | 78 |
| Gambar 4.2. | Sistem Integrasi Rantai Pasok Manggis | 81 |
| Gambar 4.3. | Rantai Pasok Pasca Panen untuk Ekspor Manggis dari Indonesia ke Uni Eropa | 85 |
| Gambar 4.4. | Proses Ekspor Buah Segar | 86 |
| Gambar 4.5. | Jaringan Distribusi Perdagangan Buah Segar Ke Uni Eropa ... | 88 |
| Gambar 4.6. | Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Ekspor | 90 |
| Gambar 4.7. | Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Lokal | 90 |
| Gambar 4.8. | Mata Rantai Pemasaran Manggis Tasikmalaya | 91 |

DAFTAR GRAFIK

| | | |
|-------------|--|-----|
| Grafik 1.1. | Perbandingan Ekspor Impor Hortikultura Tahun 2008..... | 5 |
| Grafik 1.2. | Pergerakan Produksi Hortikultura Indonesia | 6 |
| Grafik 1.3. | Nilai Impor Uni Eropa dari Indonesia dalam juta (Euro) | 8 |
| Grafik 4.1. | Fluktuasi Produksi dan Luas Panen (2002-2006)..... | 71 |
| Grafik 4.2. | Nilai Ekspor Manggis di Indonesia, Malaysia dan Thailand | 115 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1. | Nilai Ekspor Indonesia Menurut Sektor (juta US \$) | 3 |
| Tabel 1.2. | Perkembangan Ekspor Hortikultura Tahun 2007- 2008 | 4 |
| Tabel 1.3. | Perkembangan Impor Hortikultura Tahun 2007-2008 | 4 |
| Tabel 1.4. | Jumlah Produk Buah-buahan Indonesia Tahun 2000-2008..... | 6 |
| Tabel 1.5. | Nilai Impor Uni Eropa dari Indonesia (juta Euro) | 7 |
| Tabel 2.1. | Sepuluh Mazhab Dilihat dari Formasi Strategi dan Analoginya... | 22 |
| Tabel 2.2. | Kandungan Buah Manggis per 100 gr | 52 |
| Tabel 2.3. | Operasionalisasi Konsep Variabel Data Primer | 59 |
| Tabel 2.4. | Operasionalisasi Konsep Variabel Data Sekunder | 60 |
| Tabel 4.1. | Luas Panen dan Hasil per Provinsi Tahun 2007..... | 72 |
| Tabel 4.2. | Produksi Manggis per Provinsi | 73 |
| Tabel 4.3. | Nilai Ekspor Manggis Indonesia Tahun 2008 | 74 |
| Tabel 4.4. | Musim Pemanenan Manggis Berdasarkan Daerah di Indonesia ... | 83 |
| Tabel 4.5. | Fitur Buah Manggis Berdasarkan Tingkatan Kualitas..... | 92 |
| Tabel 4.6. | Musim Produksi Manggis di Negara-negara Penghasil Manggis . | 116 |

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis keuangan global sejak Oktober 2008 berdampak negatif bagi kegiatan perdagangan internasional di sejumlah negara. Salah satunya adalah melemahnya permintaan ekspor dari negara-negara maju. Ketidakpastian situasi perekonomian dunia saat ini menyebabkan permintaan ekspor melambat dan harga melemah. Kondisi tersebut kurang menguntungkan bagi iklim ekonomi daerah sebagai pelaku eksportir. Peningkatan ekspor hanya bisa dilakukan dengan peningkatan volume dan adaptasi produk.

Sebagai contoh, udang sebagai penyumbang data devisa terbesar negara Indonesia dari sektor perikanan. Sejak tahun 2000, nilai ekspor udang Indonesia terus meningkat. Hal tersebut yang menyebabkan banyak pengusaha tertarik untuk memasuki bisnis tersebut. Tetapi sejak krisis keuangan global, permintaan ekspor udang terus menurun. Selama ini tujuan utama ekspor udang sebagian besar ke satu negara, yaitu Amerika Serikat dengan pangsa pasar 50-60% dari total ekspor. Padahal ekspor udang Indonesia berpeluang menggantikan posisi Cina yang kredibilitas produknya menurun di pasar dunia. Oleh karena itu, para pengusaha di sektor ini diharuskan untuk menjaga kualitas dan kembali bernegosiasi harga sesuai dengan ukuran produk.

Pemerintah telah meminta para pengusaha terus melayani kontrak berjalan dan mendorong diversifikasi pasar ke negara yang belum terkena dampak krisis global. Pengusaha juga diminta tetap untuk melakukan pemenuhan standar kualitas dan pengembangan pasar dalam negeri. Ekspor perikanan budidaya juga akan terimbas cukup signifikan diantarnya menurunnya harga ikan. Selain itu, harga jual ikan cenderung lebih murah tapi pembeli tetap meminta kualitas yang baik.

Kegiatan ekspor impor memiliki peranan yang penting dalam menggerakkan perekonomian. Di samping sebagai penghasil devisa juga

merupakan penyedia lapangan kerja. Selain itu ekspor impor juga mempunyai efek ganda (*multiplier effect*) pada sektor lain seperti pertanian, pertambangan serta industri. Mengingat pentingnya peranan ekspor impor dalam perekonomian, maka kegiatan ekspor impor menjadi salah satu tulang punggung perekonomian nasional.

Kinerja ekspor Indonesia cukup baik, diantara 153 negara WTO (*World Trade Organization*), Indonesia selama bertahun-tahun masuk dalam kelompok 50 eksportir utama dunia, namun peningkatan ekspor Indonesia cenderung turun. Hal ini disebabkan karena banyaknya negara pesaing, potensi ekspor Indonesia belum maksimal terealisasi, masalah infrastruktur, kapasitas produksi keterampilan SDM, dan teknologi.

Pertumbuhan ekspor impor dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi perekonomian global antara lain meningkatnya hambatan non-tarif seperti *ecolabelling*, *cargo inspection security*, *automatic detention* dan faktor internal seperti iklim usaha antara lain ekonomi biaya tinggi, menurunnya kualitas infrastruktur, lemahnya sistem jaringan koleksi dan distribusi nasional yang kurang mendukung daya saing ekspor dan belum optimalnya sistem insentif dan fasilitas lainnya kepada eksportir terutama eksportir kecil dan menengah.

Pada era perdagangan global seperti saat ini, kebijakan perdagangan luar negeri menjadi sangat penting. Era perdagangan bebas adalah era persaingan sehingga Indonesia harus meningkatkan efisiensi, produktivitas, kapasitas produksi dan inovasi di setiap sektor untuk secara bersama menunjang peningkatan daya saing produk Indonesia dipasar dunia maupun di pasar domestik dalam menghadapi persaingan dari produk-produk impor.

Menurut data Badan Pusat Statistik (2009), peranan dan perkembangan ekspor nonmigas Indonesia menurut sektor untuk periode Januari-Desember tahun 2008 meningkat dibanding tahun 2007 dapat dilihat pada Tabel 1.1. Ekspor produk pertanian, produk-industri serta produk pertambangan & lainnya masing-masing meningkat 34,98%, 15,15%, dan 24,62%. Dilihat dari kontribusinya terhadap ekspor keseluruhan Januari-Desember 2008, kontribusi ekspor produk industri adalah sebesar 64,38% sedangkan kontribusi ekspor produk pertanian

adalah sebesar 3,61%, dan kontribusi ekspor produk pertambangan & lainnya adalah sebesar 10,84%, sementara kontribusi ekspor migas adalah sebesar 21,17%.

Tabel 1.1. Nilai Ekspor Indonesia Menurut Sektor (juta US \$)

| URAIAN | Nilai (Juta US\$) | | % Perubahan Jan- Des 2008 | % Perubahan Total |
|-------------------|-------------------|---------------|------------------------------|----------------------|
| | Jan- Des 2007 | Jan- Des 2008 | | |
| Total Ekspor | 114 100,9 | 136 761,7 | 19,86 | 100,00 |
| Migas | 22 088,6 | 28 958,3 | 31,10 | 21,17 |
| Nonmigas | 92 012,3 | 107 803,4 | 17,16 | 78,83 |
| - Pertanian | 3657,8 | 4937,4 | 34,98 | 3,61 |
| - Industri | 76460,8 | 88044,4 | 15,15 | 64,38 |
| - Pertamb. & Lain | 11 893,7 | 14821,6 | 24,62 | 10,84 |

Sumber: Biro Pusat Statistik (2009)

Nilai impor yang semakin rendah dan nilai ekspor yang semakin besar merupakan keinginan setiap negara dalam melakukan perdagangan internasional. Namun hal tersebut tergantung pada keunggulan dan daya saing produk ditawarkan, serta kemampuan dalam manajemen. Dalam perdagangan internasional, impor produk tidak dapat dihindari, hal penting adalah mengupayakan agar neraca ekspor impor bernilai positif (baik *volume* maupun nilai).

Secara umum pada tahun 2007-2008 terjadi peningkatan ekspor hortikultura Indonesia, meskipun tidak berkorelasi langsung dengan peningkatan nilai ekspor. Namun pada periode yang sama jumlah impor juga lebih besar dengan nilai yang terus meningkat. Permintaan produk impor umumnya untuk memenuhi pasar-pasar modern seperti pasar swalayan, supermarket, hypermarket serta hotel.

Berdasarkan data tahun 2007 volume ekspor sebesar 128.426 ton meningkat menjadi 140.154 ton (peningkatan sekitar 9,13%) pada tahun 2008. Sedangkan nilai ekspor pada tahun 2007 sebesar US \$ 57 juta meningkat menjadi US \$ 77 juta (peningkatan sekitar 34,97%) pada tahun 2008. Nilai

ekspor dan impor yang merupakan nilai ekspor komoditas hortikultura dalam bentuk segar, bukan dalam bentuk olahan. Secara terperinci penjelasan mengenai perkembangan ekspor komoditi hortikultura dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Perkembangan Ekspor Hortikultura Tahun 2007 - 2008

| No | Komoditi | 2007 | | 2008 | |
|----|--------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | | Volume (kg) | Nilai (US\$) | Volume (kg) | Nilai (US\$) |
| 1 | Buah-buahan | 30,180,849 | 14,429,532 | 31,078,693 | 20,434,454 |
| 2 | Sayuran | 85,939,381 | 29,387,272 | 90,379,772 | 38,588,789 |
| 3 | Tanaman hias | 4,621,317 | 6,899,222 | 4,714,977 | 9,690,804 |
| 4 | Tanaman Biofarmaka | 7,684,734 | 6,364,773 | 13,980,942 | 8,326,147 |
| | Jumlah | 128,426,281 | 57,080,799 | 140,154,384 | 77,040,194 |

Sumber: Departemen Pertanian (2009)

Peluang pasar komoditas hortikultura cukup besar baik peluang pasar domestik maupun ekspor. Peluang pasar ini dapat terus ditingkatkan melalui upaya peningkatan daya saing produk (produktivitas, mutu, kinerja dan efisiensi produksi) antara lain dengan penanganan yang baik mulai di tingkat *on farm*, panen, pasca panen dan pemasaran. Selain itu produk hortikultura dalam negeri harus diarahkan untuk menjadi produk yang mampu mensubstitusi impor, dengan cara promosi peningkatan kesadaran mengkonsumsi produk hortikultura dalam negeri, disamping memberikan berbagai kemudahan pada pasar ekspor.

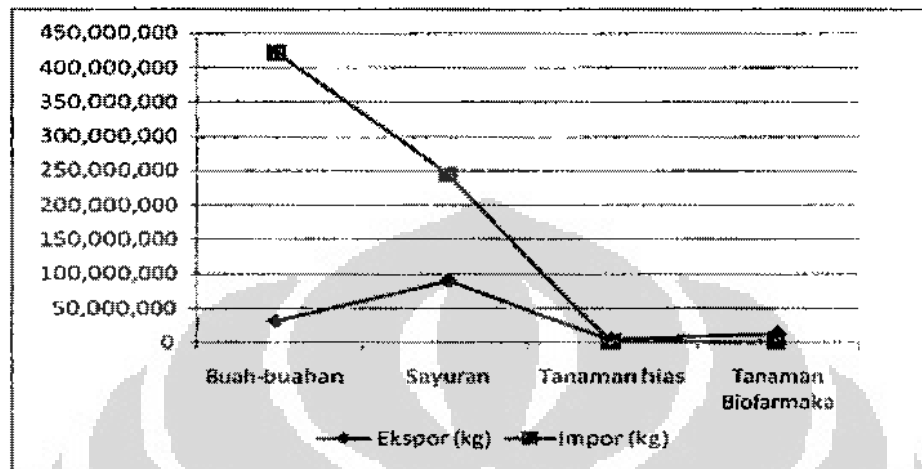
Tabel 1.3. Perkembangan Impor Hortikultura Tahun 2007 - 2008

| No | Komoditi | 2007 | | 2008 | |
|----|--------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|
| | | Volume (kg) | Nilai (US\$) | Volume (kg) | Nilai (US\$) |
| 1 | Buah-buahan | 465,697,473 | 416,052,453 | 458,516,183 | 422,729,798 |
| 2 | Sayuran | 529,355,406 | 206,706,456 | 621,029,091 | 243,942,637 |
| 3 | Tanaman hias | 868,827 | 2,019,309 | 404,130 | 732,898 |
| 4 | Tanaman Biofarmaka | 1,448,754 | 861,225 | 712,200 | 563,168 |
| | Jumlah | 997,370,460 | 625,639,443 | 1,080,661,604 | 667,968,501 |

Sumber: Departemen Pertanian (2009)

Berdasarkan tabel 1.3, volume impor hortikultura tahun 2007 sebesar 997.370 ton meningkat menjadi 1.080.661 ton (peningkatan mencapai 8,35%) pada tahun 2008 dengan nilai impor tahun 2007 sebesar US \$ 625,6 juta

meningkat sebesar US \$ 667,9 juta (peningkatan mencapai 6,77%) pada tahun 2008. Umumnya impor ini digunakan untuk mengisi permintaan khusus di pasar-pasar modern, perhotelan dan menunjang pariwisata.



Grafik 1.1. Perbandingan Ekspor Impor Hortikultura Tahun 2008

Menghadapi krisis ekonomi global yaitu dengan semakin sulitnya meningkatkan pasar ekspor karena kelesuan pasar di negara-negara maju, terutama Amerika Serikat yang selama ini menjadi andalan ekspor Indonesia. Dilain pihak pangsa pasar Indonesia dengan jumlah penduduk besar justru menjadi incaran pelaku usaha dari berbagai negara lain. Oleh karena itu, dalam menghadapi krisis ekonomi global yang berlangsung saat ini maka pasar domestik merupakan potensi besar dan akan dapat menjadi andalan. Karena itu fasilitasi dan kemudahan dalam meningkatkan pasar, konsumsi dan penggunaan produk dalam negeri merupakan kunci keberhasilan dalam memanfaatkan pasar domestik ini, yang akhirnya berdampak pada bergulirnya perekonomian nasional.

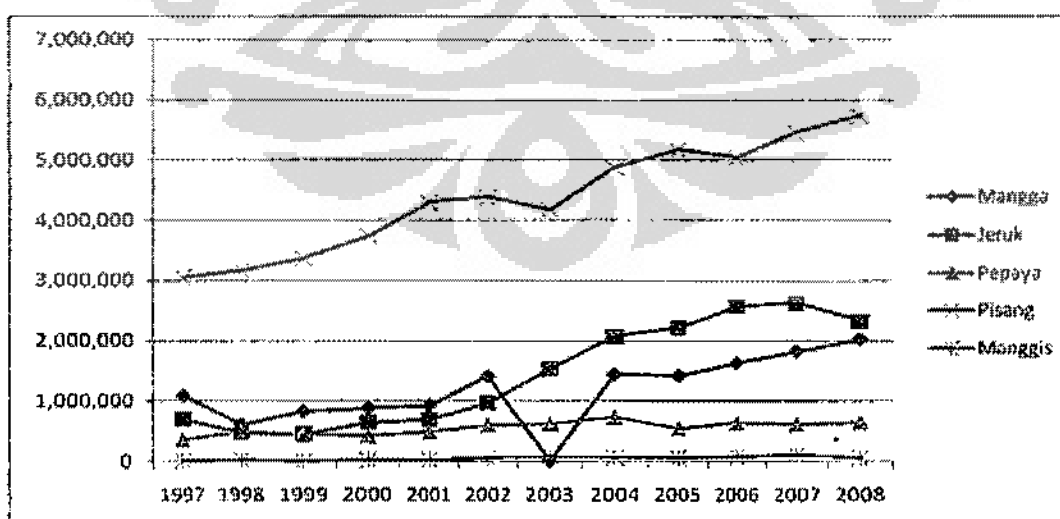
Produk hortikultura, terutama dari iklim tropis seperti Indonesia, seperti buah-buahan, sayur-sayuran dan tanaman hias, mempunyai pangsa pasar tersendiri. Produk hortikultura, baik yang segar maupun olahan, menjadi salah satu komoditas perdagangan internasional. Potensi tersebut menjadi peluang ekspor produk hortikultura Indonesia yang dapat memberikan sumbangan bagi Produk Domestik Bruto (PDB).

Tabel 1.4. Jumlah Produk Buah-buahan Indonesia Tahun 2000-2008

| Produk Buah | Jumlah Produk (Ton) | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
| Mangga | 876,027 | 923,294 | 1,402,906 | 1,526,474 | 1,437,665 | 1,412,884 | 1,621,997 | 1,818,619 | 2,013,121 | |
| Jeruk | 644,052 | 691,433 | 968,132 | 1,529,824 | 2,071,084 | 2,214,019 | 2,565,543 | 2,625,884 | 2,322,381 | |
| Pepaya | 429,207 | 500,571 | 605,194 | 626,745 | 732,611 | 548,657 | 643,451 | 621,524 | 653,276 | |
| Pisang | 1,746,962 | 4,300,422 | 4,384,384 | 4,177,155 | 4,874,439 | 5,177,607 | 5,037,472 | 5,454,226 | 5,741,351 | |
| Nanas | 393,299 | 494,968 | 555,588 | 677,089 | 709,918 | 925,082 | 1,427,781 | 2,237,858 | 1,272,761 | |
| Durian | 236,794 | 347,118 | 525,064 | 741,831 | 675,902 | 566,205 | 747,848 | 594,842 | 602,694 | |
| Manggis | 26,400 | 25,812 | 62,055 | 79,073 | 62,117 | 64,711 | 72,634 | 112,722 | 80,144 | |
| Alpukat | 145,395 | 141,703 | 238,182 | 255,959 | 221,774 | 227,577 | 239,463 | 201,635 | 225,180 | |
| Belimbing | 48,252 | 53,157 | 56,753 | 67,261 | 78,117 | 65,967 | 70,298 | 59,984 | 66,700 | |
| Duku/ Langsat | 111,348 | 113,071 | 208,350 | 233,685 | 146,067 | 163,389 | 157,655 | 178,026 | 144,105 | |
| Jambu Biji | 128,621 | 137,598 | 162,120 | 239,102 | 210,320 | 178,509 | 196,180 | 179,474 | 207,025 | |
| Watery Rose Apple | 63,302 | 73,061 | 97,296 | 115,209 | 117,576 | 110,704 | 128,648 | 94,015 | 106,930 | |
| Jackfruit/ Champodak | 169,875 | 415,079 | 532,186 | 694,654 | 710,795 | 712,683 | 683,904 | 601,929 | 638,382 | |
| Salak | 423,548 | 681,255 | 768,015 | 928,613 | 800,973 | 937,800 | 861,950 | 805,879 | 712,263 | |
| Rambutan | 296,103 | 350,875 | 476,941 | 815,438 | 709,857 | 657,579 | 801,077 | 765,823 | 851,240 | |
| Sapodilla | 53,275 | 63,011 | 69,479 | 83,877 | 88,031 | 83,787 | 107,169 | 101,263 | 103,772 | |
| Soursop | 40,115 | 66,951 | 52,974 | 68,426 | 82,338 | 75,767 | 84,373 | 55,798 | 49,158 | |
| Passion Fruit | | | | 71,899 | 59,435 | 82,892 | 119,683 | 106,788 | 135,541 | |
| Bread Fruit | 35,433 | 41,036 | 47,549 | 62,432 | 66,994 | 73,637 | 88,339 | 92,014 | 100,975 | |
| Belinjo | 141,116 | 169,902 | 167,884 | 244,864 | 209,630 | 210,836 | 239,209 | 205,288 | 211,705 | |

Sumber : BPS diolah (2009)

Dari data BPS (2009) produk hortikultura Indonesia cukup besar sehingga berpotensi untuk diekspor. Sebagai contoh grafik pergerakan produksi ekspor beberapa produk hortikultura seperti mangga, jeruk, pepaya nanasa dan pisang sangat beraneka ragam. Rata-rata beberapa jenis produk hortikultura mengalami peningkatan produksi dapat dilihat pada grafik 1.2 dibawah ini.



Grafik 1.2. Pergerakan Produksi Hortikultura Indonesia

Popularitas buah-buahan eksotis (*exotic fruit*) saat ini merupakan era baru atau fase balik setelah "westernisasi", ketika buah-buahan Amerika dan Eropa mendunia (apel, pir, anggur dan sebagainya). Sejalan dengan tren *health awareness* dan *back to nature*, diharapkan era ini akan berkelanjutan dan tidak hanya menjadi tren sesaat. Di beberapa negara-negara maju, eksotisme negara tropis menjadi hal yang unik dan juga menarik.

Meskipun pasar Indonesia dimasuki buah-buahan impor, pemerintah masih melihat hal tersebut tidak perlu dikhawatirkan, karena baik tanaman hortikultura memiliki potensi ekspor yang besar, baik di Asia-Pasifik maupun negara-negara Amerika Serikat (AS) dan Uni Eropa (UE). Saat ini UE merupakan blok perdagangan tunggal terbesar di dunia.

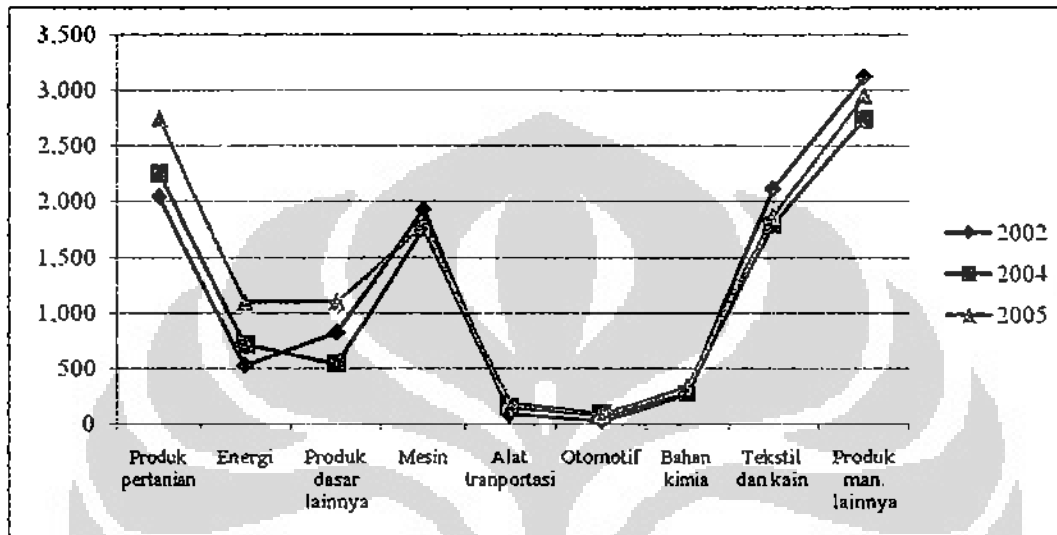
UE merupakan negara pengimpor *netto* (kegiatan impor melebihi kegiatan ekspor) untuk makanan, produk pertanian dan bahan bakar, namun di sisi lain merupakan negara pengeksport *netto* untuk mesin dan produk manufaktur. UE merupakan importir *netto* utama bagi Asia dan Afrika, sedangkan dengan Amerika Latin kegiatan perdagangannya relatif seimbang.

Tabel 1.5. Nilai Impor Uni Eropa dari Indonesia (juta Euro)

| PRODUK | 2002 | 2004 | 2005 |
|----------------------|--------|--------|--------|
| Produk dasar: | | | |
| Produk pertanian | 2,045 | 2,258 | 2,750 |
| Energi | 524 | 712 | 1,092 |
| Produk dasar lainnya | 822 | 540 | 1,096 |
| Produk manufaktur: | | | |
| Mesin | 1,933 | 1,760 | 1,792 |
| Alat transportasi | 83 | 145 | 179 |
| Otomotif | 23 | 79 | 82 |
| Bahan kimia | 270 | 270 | 332 |
| Tekstil dan kain | 2,117 | 1,795 | 1,869 |
| Produk man. Lainnya | 3,125 | 2,750 | 2,956 |
| Total | 10,942 | 10,309 | 12,148 |

Sumber: Eurostat (2006)

Pada Tabel 1.5 mengilustrasikan jumlah impor Uni Eropa dari Indonesia pada tahun 2002 hingga 2006. Angka tertinggi impor UE dari Indonesia terletak pada sektor pertanian sebesar 2.75 juta Euro dan diikuti oleh sektor tekstil sebesar 1.87 juta Euro di tahun 2006.



Grafik 1.3. Nilai Impor Uni Eropa dari Indonesia (juta (Euro))

Impor UE (dalam nilai) dari negara berkembang meningkat secara konsisten dari 1995 hingga 2005 dan mencapai hampir 16 persen pada tahun 2005. Hal ini terutama disebabkan oleh pergeseran produksi dari UE ke negara-negara berkembang yang biayanya lebih rendah, terutama Cina dan India.

Uni Eropa dikenal sebagai pengimpor buah-buahan terbesar dengan jumlah sekitar 50% dari total impor buah tropis dan sub tropis dunia. Bagi produsen dan eksportir berorientasi global, Eropa merupakan salah satu pasar paling menarik sekaligus penuh tantangan. Pasar buah Eropa merupakan salah satu pasar paling kompetitif. Mayoritas Negara-negara di UE dapat menghasilkan beragam jenis produk buah-buahan secara lokal, namun iklim di Eropa Utara, membatasi produksi aneka buah - buahan tersebut. Keterbatasan kondisi iklim ini memberi peluang pasar bagi para pemasok dari luar UE. Iklim di Eropa tidak cocok untuk memproduksi buah-buahan tropis. Oleh karena itu Uni Eropa

bergantung pada impor buah-buahan tropis atau sering dikenal dengan *exotic fruit* seperti manggis, pisang, nenas, kiwi, alpukat, dan mangga.

Potensi ekspor *exotic fruit* sebagai produk hortikultura yang cukup besar tersebut juga memiliki hambatan di pasar internasional. Salah satu kesulitan terbesar adalah kualitas produk yang sulit dipenuhi oleh produsen asal Indonesia. Peningkatan kualitas produk *exotic fruit* merupakan faktor penting dalam bersaing dengan negara-negara lain. Hal ini penting mengingat berbagai standar kualitas internasional menyulitkan produksi petani lokal dari negara berkembang untuk menembus pasar negara-negara maju.

Salah satu komoditas *exotic fruit* yang merupakan buah unggulan nasional sehubungan dengan keunikan yang terdapat di dalamnya (bentuk unik, manfaat yang diperoleh banyak) adalah buah manggis. Selain untuk konsumsi buah segar juga untuk bahan baku industri farmasi, industri makanan dan industri lainnya. Dari sisi negara produsen, buah manggis hingga saat ini masih dibudidayakan dan diekspor oleh beberapa negara tertentu saja sehingga potensi pasarnya masih terbuka lebar.

Sentra penanaman manggis di Indonesia tersebar di beberapa daerah seperti Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Jawa Barat (Tasikmalaya, Bogor, Ciamis dan Purwakarta), Sumatera Barat, Sumatera Utara, Riau, Jawa Timur dan Sulawesi Utara. Indonesia bersama Thailand dan Malaysia adalah negara tropis yang mensuplai komoditi manggis ke pasar dunia. Berdasarkan data dari Departemen Pertanian (2004), neraca perdagangan untuk komoditi manggis cenderung mengalami peningkatan, walaupun pada tahun 2004 dan 2005 terjadi penurunan yang cukup signifikan. Berbagai hambatan dalam produksi diduga disebabkan oleh pengaruh perubahan iklim global yang mengakibatkan produksi manggis *on farm* terganggu.

Para pengusaha di negara berkembang yang ingin memasuki pasar UE, harus mengetahui syarat-syarat yang diberlakukan pemerintah UE. Peraturan dan persyaratan dijelaskan melalui perundang-undangan, label, kode dan sistem manajemen. Peraturan ini didasari oleh dampak pada lingkungan, kesehatan dan keselamatan konsumen serta kepedulian sosial.

Setiap produk yang diekspor harus memenuhi persyaratan dan standar kesehatan dan keamanan konsumen. Terdapat sejumlah prakarsa keamanan di Eropa, termasuk GlobalGAP/EUREPGAP pada *Good Agricultural Practices* (GAP/praktek pertanian yang baik) yang dikembangkan oleh para pengecer besar Eropa. Juga terdapat sistem manajemen internasional yang berdasarkan pada sistem HACCP yang dapat disertifikasi secara bebas.

GlobalGAP yang sebelumnya dikenal dengan EurepGap merupakan undang-undang untuk buah dan sayuran segar yang ditetapkan di Eropa adalah EurepGap. *Euro-Retail Produce Working Group* (EUREP) telah mengembangkan standar praktek pertanian yang baik. Kerangka kerja EurepGap mengharuskan perusahaan untuk memiliki sebuah sistem manajemen yang baik yang dilaksanakan untuk menangani persoalan kualitas, kebersihan dan lingkungan. Selain itu kebutuhan akan manajemen kualitas yang baik semakin signifikan. Dua sistem yang dapat menunjukkan reliabilitas dari sistem kontrol kualitas adalah HACCP dan ISO 9000.

Sebagai contoh, untuk Jepang buah-buahan segar yang dikenal sebagai *exotic fruit*, seperti jeruk, pisang, manggis, rambutan, nenas dan mangga dari Indonesia, masih sulit bersaing karena standar yang tidak sesuai dengan keinginan pasar. Konsumen di Jepang pada umumnya lebih menginginkan buah-buahan yang memiliki standar ukuran relatif sama besar, warna, rasa dan penampilan yang cukup menarik, serta pasokannya bisa dijamin secara berkelanjutan. Persaingan produk berasal dari negara Asia lainnya yaitu Thailand, Vietnam dan Cina.

Pada dasarnya persaingan dalam suatu industri tidak hanya disebabkan oleh adanya pesaing-pesaing yang ada, namun ada beberapa kekuatan lain yang turut membantu struktur persaingan. Kekuatan-kekuatan tersebut, yaitu ancaman pendatang baru, pesaing yang ada, adanya produk pengganti (*substitution*), besarnya kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Sebagai contoh, suatu perusahaan dengan posisi pasar yang sangat kuat dalam industri dimana tidak ada ancaman pendatang baru akan mendapatkan laba yang rendah apabila berhadapan dengan produk pengganti yang lebih murah dan

berkualitas. Contoh dari intensitas persaingan adalah industri yang dinamakan industri persaingan sempurna, dimana pendatang baru dapat masuk dengan bebas, perusahaan yang ada tidak mempunyai daya tawar menawar yang baik terhadap pemasok dan pelanggan, serta persaingan menjadi tidak terkendali karena sejumlah besar perusahaan dan produk yang ada serupa (Porter, 1995, p.6). Lemahnya posisi perusahaan dalam lingkungan industrinya dapat menimbulkan kesulitan dalam memasarkan produk dengan harga dan kualitas yang sesuai.

Kekuatan-kekuatan yang paling besar dalam persaingan industri akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi (Porter, 1995, p.6) hal tersebut pada akhirnya juga akan menentukan kegiatan yang perlu bagi suatu perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif atau implementasi strategi pemasaran yang baik. Akan tetapi, faktor-faktor persaingan tersebut dapat juga menjadi sumber kegagalan apabila perusahaan tidak berhasil mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada dalam industri tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Peluang ekspor *exotic fruit* manggis yang cukup besar juga memiliki hambatan di pasar internasional. Salah satu permasalahan terbesar adalah persyaratan kualitas produk yang sulit dipenuhi oleh eksportir asal Indonesia. Peningkatan kualitas produk *exotic fruit* merupakan faktor penting dalam bersaing dengan negara-negara lain. Hal ini penting mengingat berbagai standar kualitas internasional menyulitkan produksi petani lokal dari negara berkembang untuk menembus pasar negara-negara maju. Kesulitan dalam pemenuhan standar dan beradaptasi pada negara tujuan ekspor akan mempengaruhi proses penetrasi pasar internasional. Diperlukan strategi adaptasi dalam menembus pasar ekspor *exotic fruit* manggis Indonesia khusus ke pasar UE.

Adanya penyelarasan perundang-undangan di UE sejak Januari 1993 dimana perundang-undangan kualitas yang seragam berlaku di seluruh UE dan juga menetapkan berbagai asas dan prinsip umum untuk perundang-undangan

pangan serta membentuk *European Food Safety Authority* (Badan Keamanan Pangan Eropa) dan yang menetapkan tata cara yang berkaitan dengan keamanan pangan, semakin mempersulit pemenuhan kualitas bagi eksportir Indonesia. Berbagai produk yang tercakup oleh standar pemasaran UE, yang ditujukan untuk pengolahan, membutuhkan sertifikat penggunaan industri namun tidak terkait dengan pemenuhan. Impor buah dan sayuran segar ke UE juga harus sesuai dengan perundang-undangan untuk *Maximum Residue Limits* (MRLs/Batas Residu Maksimal) akan sejumlah besar pestisida. Batas maksimal untuk residu pestisida di dalam dan pada berbagai produk yang berasal dari perkebunan, termasuk buah dan sayuran.

Berbagai permasalahan lain yang juga dihadapi di dalam peningkatan kinerja ekspor diantaranya berhubungan dengan daya saing produk ekspor yang masih relatif rendah di pasar internasional, mengakibatkan sulitnya merebut pangsa pasar yang lebih besar. Daya saing yang rendah tersebut disebabkan oleh ketergantungan produk ekspor terhadap komponen impor yang relatif tinggi, kelangsungan pasokan produk ekspor yang belum terjamin serta kualitas, dan disain yang kurang inovatif. Selain itu, komposisi komoditi ekspor Indonesia masih bertumpu pada keunggulan yang berkaitan dengan ekspor bahan mentah dari sumber daya alam, dan murahnya tenaga kerja. Di samping itu, beberapa komoditi andalan ekspor Indonesia pada umumnya merupakan komoditi primer yang diekspor dalam bentuk bahan mentah atau setengah jadi sehingga nilai tambah yang diperoleh relatif kecil.

Pesaing-pesaing baru dari kawasan Asia yang memiliki jenis-jenis produk ekspor yang hampir sama dengan ekspor Indonesia muncul. Masih adanya permasalahan pada peningkatan hubungan perdagangan bilateral antara Indonesia dengan Singapura dalam kaitannya dengan data statistik perdagangan, dengan Malaysia dalam kaitannya dengan tuduhan *dumping* terhadap produk ekspor Indonesia, dengan Cina dalam kaitannya dengan tingkat tarif kuota (*tariff rate quota*) dan lisensi impor, serta perpajakan.

Berdasarkan rumusan diatas, maka pokok-pokok bahasan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa?
- 2) Bagaimana analisis persaingan bisnis eksportir dalam perdagangan internasional terkait dengan adaptasi produk *exotic fruit* khususnya manggis?
- 3) Bagaimana strategi adaptasi eksportir pada produk ekspor manggis ke Uni Eropa?

1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian adalah:

- 1) Menganalisis potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa.
- 2) Menganalisis persaingan bisnis ekspor produk *exotic fruit* khususnya manggis ke Uni Eropa pada perusahaan eksportir.
- 3) Merumuskan strategi adaptasi perusahaan eksportir untuk produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa.

1.3.2 Signifikansi Penelitian

Signifikansi dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis dan praktis yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Manfaat yang diperoleh secara akademis adalah:

- 1) Dapat mengetahui mengenai persyaratan dan prosedur ekspor yang harus dipenuhi produk *exotic fruit* manggis ke luar negeri khususnya Uni Eropa.
- 2) Dapat memperdalam pengetahuan strategi adaptasi dan kendala-kendala yang timbul berkaitan dengan ekspor *exotic fruit* manggis ke luar negeri khususnya ke Uni Eropa.

- 3) Menambah pengetahuan dan wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis menuju era perdagangan global.

Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk:

- 1) Dapat memberikan gambaran potensi bagi para eksportir dan calon eksportir produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa.
- 2) Dapat memberikan masukan dalam pemenuhan persyaratan dan standar dalam upaya penyesuaian kualitas produk ekspor sehingga para eksportir dapat mendorong para petani dalam meningkatkan kualitas produknya sebelum diekspor ke Uni Eropa.
- 3) Dapat memberikan masukan alternatif strategi kepada pemerintah sebagai pembuat kebijakan dalam upaya penyesuaian dan pemenuhan persyaratan kualitas produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa.

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari 6 (enam) bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai hal-hal yang melatarbelakangi masalah, perumusan masalah penelitian, tujuan dan signifikansi penulisan, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tinjauan literatur mengenai konsep serta teori-teori yang relevan dengan penelitian akan yang dilakukan dan sesuai dengan topik penelitian, serta model dan kerangka penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metode penelitian secara keseluruhan seperti pendekatan yang digunakan, tipe penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang dilakukan serta keterbatasan penelitian.

BAB 4 PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran utama obyek penelitian serta hasil analisis potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa, analisis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Selain itu juga menyajikan analisis persaingan bisnis ekspor produk *exotic fruit* khususnya manggis ke Uni Eropa sehingga dapat merumuskan strategi adaptasi dalam upaya penyesuaian kualitas dan standar produk komoditas *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan hasil analisis penelitian serta saran sebagai rekomendasi dari hasil penelitian.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pratama (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Adaptasi PT Asuransi Mitsui Sumitomo Indonesia (Studi Kasus pada *Production II Motor Section*) terhadap Perkembangan Industri Asuransi di Indonesia” berpendapat bahwa perencanaan strategis pada dasarnya adalah sebuah upaya suatu perusahaan dalam membangun strategi bersaing yang disesuaikan dengan kondisi internal perusahaan yang menyangkut aspek-aspek kekuatan dan kelemahan, serta kondisi eksternal yang menyangkut aspek peluang dan ancaman. Dalam prakteknya, penerapan perencanaan strategis ini melibatkan keseluruhan fungsi organisasi yang bersifat menyeluruh dan lintas bidang/fungsi.

Berdasarkan analisis industri sebagai bagian dari analisis eksternal, maka *key success factor* yang harus dimiliki oleh PT Asuransi Mitsui Sumitomo Indonesia (*Production II Section Motor*) adalah prinsip kehati-hatian (*prudentality*), mutu pelayanan (*service quality*), cakupan layanan (*service coverage*), efisiensi, likuiditas.

Berdasarkan analisis SWOT, maka strategi umum dari *Production II Section Motor* adalah Strategi Berbenah Diri. Strategi ini mengkonsolidasikan *Production II Section Motor* untuk mengurangi kelemahannya serta mempertahankan pangsa pasar sesuai dengan kemampuan yang ada dan juga menyatakan bahwa strategi adaptasi yang diterapkan oleh PT Asuransi Mitsui Sumitomo Indonesia dengan berdasarkan pada budaya Jepang saat ini harus dirubah disesuaikan dengan kondisi pasar.

2.2 Pengertian Strategi

Samuel C. Certo mengatakan bahwa strategi merupakan arah dari tindakan yang diarahkan pada pemastian organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya;

Strategy is defined as a course of action aimed at ensuring that the organization will achieve its objectives (Certo and Peter, 1990, p. 5).

Menurut Arthur A. Thompson strategi ialah suatu "rencana bermain" yang dimiliki manajemen untuk memposisikan perusahaan dalam arena pasar yang dipilihnya, bersaing secara sukses, menyenangkan konsumen, dan mencapai performa bisnis yang baik;

Strategy is the "game plan" management has for positioning the company in its chosen market arena, competing successfully, pleasing customer, and achieving good business performance (Thompson and Strickland, 1998, p. 2).

Pengertian strategi dalam dunia bisnis menurut Glueck dan Jauch (1991) menunjukkan suatu rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (p. 9).

Sedangkan Fred R. David mengatakan strategi-strategi adalah alat-alat yang olehnya, tujuan-tujuan jangka panjang akan tercapai; *Strategies are the means by which long-term objectives will be archived (David, 2001, p. 5).*

Dalam dunia bisnis, istilah strategi menunjukkan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (William Glueck & Lawrence R. Jauch, 1991, p. 9). Mulyadi (2001) berpendapat bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi (p. 72).

Pearce dan Robinson (1997) juga berpendapat menyatakan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah rencana inti suatu perusahaan, meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan, dan bahan dimasa mendatang, memberikan kerangka untuk keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing; melawan siapa; dan untuk maksud (*purpose*) (p. 20).

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (James A.F. Stoner, 1992, p. 8)

Menurut Huseini dan Hutabarat (2004) secara umum, elemen dasar pembentuk strategi terdiri dari 11 (sebelas) jenis, yaitu:

- 1) Strategi diawali dengan penentuan suatu sasaran (*the objective*) yang akan dituju atau dicapai.
- 2) Adanya garis komando, dalam arti diperlukan suatu arahan yang jelas dan pemimpin yang jelas dalam mengadakan aktivitas.
- 3) Ditandai dengan adanya serangan dalam arti bahwa perusahaan perlu untuk mengadakan suatu aktivitas terhadap pesaing.
- 4) Menggerakkan massa artinya melibatkan sumber daya yang dipunyai perusahaan.
- 5) Mempunyai ekonomi kekuatan (*economic of force*), dalam arti bahwa perlu dihitung untung ruginya, karena terbatasnya sumber daya yang dimiliki.
- 6) Memiliki cara untuk manufer, dalam arti perlu manufer dalam pelaksanaan strategi.

- 7) Disertai dengan kejutan, artinya bahwa strategi tersebut digunakan pada saat tertentu dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pesaing.
- 8) Memerlukan keamanan artinya bahwa perlu dijaga seragan dari pihak lawan, perlu mempertimbangkan reaksi lawan.
- 9) Memerlukan simplisitas artinya bahwa strategi perlu pemikiran dan pelaksanaan yang lebih disederhanakan agar dapat dilaksanakan.
- 10) Memerlukan perawatan moral (*maintenance of morale*) artinya bahwa strategi memerlukan perawatan atau perbaikan terhadap sumber daya yang ada termasuk motivasi.
- 11) Perlu administrasi, artinya bahwa perlu dokumentasi dan administrasi untuk menjalankan, termasuk sebelum dan sesudah.

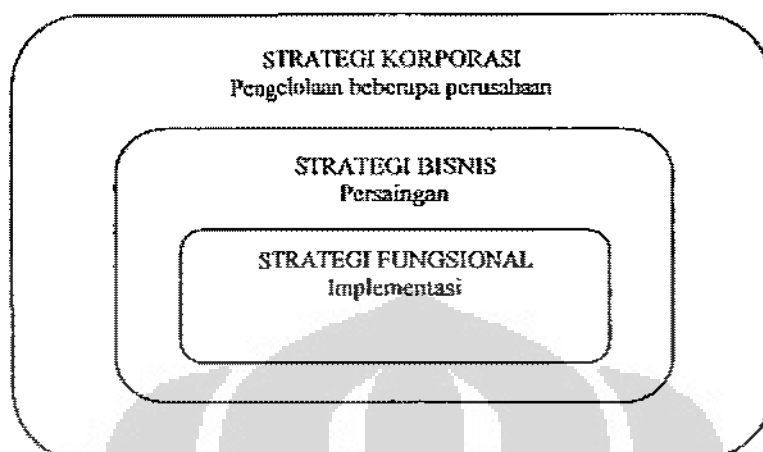
Wheelen dan Hunger (2003, p9) berpendapat bahwa proses manajemen strategis meliputi 4 (empat) elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi pengendalian. Gambar 2.1, menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja.



Sumber : Wheelen dan Hunger (2003:11)

Gambar 2.1. Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis

Huscini dan Hutabarat 2004 menjelaskan bahwa secara konvensional strategi mempunyai tiga hirarki, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional (p. 24), seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Hirarki Strategi (Huseini dan Hutabarat, 2004, p. 25)

Setiap perusahaan memiliki tipe strategi masing-masing di dalam menjalankan usahanya. Wheelen dan Hunger 2003 berpendapat pengertian tipe strategi sebagai berikut:

A strategic type is a category of firms based on a common strategy orientation and a combination of structure, culture, and processes consistency with that strategy (p. 66).

Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri kelompok strategis, menggambarkan berbagai pesaing untuk memprediksi tujuan merupakan suatu hal yang penting. Hamel dan Prahalad (1995) mendefinisikan strategi sebagai tindakan yang bersifat inkremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus yang dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

Berdasarkan penelitian terhadap pimpinan eksekutif, Mintzberg 1973 mengemukakan bahwa misi, tujuan dan strategi perusahaan sangat berpengaruh

terhadap persepsi manajemen puncak. Persepsi tersebut menentukan pendekatan atau cara yang digunakan CEO dan stafnya dalam perumusan strategi (p, 44-53). Mintzberg menyebutkan tiga dasar yaitu:

1) Cara wirausaha

Satu individu yang sangat hebat merumuskan strategis. Fokusnya pada kesempatan dan masalah nomor dua. Strategi dikendalikan oleh arahan visi pendirinya sendiri dan ditunjukkan secara menyeluruh dengan keputusan-keputusan yang tegas. Sasaran dominannya adalah pertumbuhan perusahaan.

2) Cara adaptif

Strategi ini kadang-kadang disebut "mengatasi", cara ini bercirikan pemecahan yang bersifat reaktif dalam menghadapi masalah yang ada daripada proaktif mencari kesempatan-kesempatan baru. Banyak persetujuan terjadi dengan memperbaiki prioritas tujuan. Strateginya terfragmentasi dan dikembangkan untuk menjalankan perusahaan dalam langkah-langkah inkremental ke depan. Cara ini biasa dipakai di universitas, rumah sakit besar, sejumlah besar agen pemerintah, dan juga dipakai oleh sejumlah perusahaan besar.

3) Cara perencanaan

Para analisis mendapat tanggung jawab utama dalam perumusan strategi. Perencanaan strategis meliputi pencarian kesempatan-kesempatan baru yang dilakukan secara proaktif dan pemecahan yang bersifat reaktif terhadap masalah yang ada. Analisis komprehensif strategi-strategi yang menyatukan berbagai proses pengambilan keputusan perusahaan.

2.3 Strategi Safari *The Positioning School*

Cara pandang strategi dibagi dalam sepuluh mazhab pemikiran manajemen strategi dapat dirangkum dengan analogi taman safari tersebut sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Sepuluh Mazhab Dilihat dari Formasi Strategi dan Analoginya

| Mazhab | Formasi Strategi | Analogi Hewan |
|--------------------|----------------------|---------------|
| Desain | Proses penggambaran | Laba-laba |
| Perencanaan | Proses Formal | Tupai |
| <i>Positioning</i> | Proses Anafitikal | Kerbau Air |
| Kewirausahaan | Proses Pencarian Ide | Srigala |
| Kognitif | Proses Mental | Burung Hantu |
| Pembelajaran | Proses Pemunculan | Monyet |
| Kekuatan | Proses Negosiasi | Singa |
| Budaya | Proses Kolektif | Burung Merak |
| Lingkungan | Proses Reaktif | Burung Unta |
| Konfigurasi | Proses Transformasi | Bunglon |

Sumber: Mintzberg, 1998

Kesepuluh mazhab dalam suatu manajemen menurut Mintzberg et, al., (1998) membagi aliran-aliran formasi strategi ke dalam 10 aliran pemikiran dan dua kelompok. Pembagian tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1) Kelompok Preskriptif

Kelompok ini lebih menekankan pada bagaimana suatu strategi secara ideal harus diformulasikan dari pada bagaimana strategi tersebut dijalankan yang termasuk dalam kelompok perskriptif adalah:

- (1) Aliran Desain (*the design school*) dimana formasi strategi sebagai suatu proses konsepsi (pembentukan) dengan menyesuaikan antara situasi lingkungan organisasi dengan situasi lingkungan eksternal. Strategi didesain untuk mencari keinginan terbaik.
- (2) Aliran Perencanaan (*the planning school*) dimana formasi strategi dilihat sebagai suatu proses formal yang diikuti oleh tahapan yang tepat dan teliti dari analisis situasi kepada pengembangan dan eksplorasi dari berbagai skenario.
- (3) Aliran Posisi (*the positioning school*) dimana formasi strategi dimengerti sebagai suatu proses analitikal dengan menempatkan bisnis dalam

konteks industri dan melihat bagaimana organisasi memperbaiki posisi kompetitif dalam perusahaan.

2) Kelompok Deskriptif

Berbeda dengan kelompok aliran pemikiran preskriptif, kelompok ini lebih menekankan pada bagaimana suatu strategi dijalankan yang termasuk dalam kelompok perskriptif adalah:

- (1) Aliran Kewirausahaan (*the entrepreneurial school*) dimana aliran pemikiran ini melihat formasi strategi sebagai suatu proses visioner.
- (2) Aliran Kognitif (*the cognitive school*) dimana formasi strategi dipahami sebagai suatu proses mental.
- (3) Aliran Pembelajaran (*the learning school*) dimana dalam aliran pemikiran ini formasi strategi dilihat sebagai sebuah proses kemunculan (*emergent*).
- (4) Aliran Kekuasaan (*the power school*) dimana aliran ini melihat bahwa formasi strategi merupakan suatu proses negosiasi. Mintzberg juga menyebut aliran ini sebagai Aliran Politik (*the political school*).
- (5) Aliran Kultural (*the cultural school*) dimana melihat formasi strategi sebagai suatu proses bersama/kolektif. Mintzberg juga mencatat bahwa aliran ini melihat formasi strategi proses ideologis (*ideological process*).
- (6) Aliran Lingkungan (*the environmental school*) dimana aliran ini meyakini bahwa formasi strategi adalah suatu proses reaktif. Mintzberg juga menyebutnya sebagai proses pasif (*the passive process*).
- (7) Aliran Konfigurasi (*the configuration school*) dimana aliran konfigurasi melihat formasi strategi sebagai suatu proses transformasi. Mintzberg juga menyebutnya sebagai suatu episode tertentu dalam proses (*episodic process*) (p.3).

Positioning School mempunyai pendekatan strategi sebagai proses analitikal dengan menempatkan bisnis dalam konteks industri dan melihat bagaimana organisasi memperbaiki posisi kompetitif dalam industri (Huseini dan Hutabarat, 2006, p. 56).

Aliran pemikiran *positioning* berkembang pesat terutama pada dekade 1980-an melalui tokoh sentralnya, Michael Porter. Aliran ini meyakini strategi perusahaan merupakan alat untuk mencapai keunggulan kompetitif (menghasilkan keuntungan di atas rata-rata) dalam persaingan industri yang sangat ketat (Richardson, 1994, p. 27).

Mintzberg et al., (1998) mengelompokkan aliran *positioning* pada tiga kelompok (*waves*), yaitu: (1) *the early military writings*, (2) *the "consulting imperatives"* pada tahun 1970an, and (3) *the recent work on empirical propositions*, khususnya pada tahun 1980an.

1) Model Militeristik

Model ini dapat digambarkan pada dua penulis militer besar, yaitu Sun Tzu yang mewakili pemikiran timur dan Von Clausewitz yang mewakili pemikiran barat. Pada prinsipnya para penulis tersebut telah mengungkapkan apa yang banyak dilakukan para penulis dan pelaku bisnis untuk memahami "arena permainan" sebelum membangun suatu strategi.

Sun Tzu: ketika para pemikir bisnis memunculkan konsep 7-M (*management, manpower, machines, money, materials, methods, dan markets*), Sun Tzu telah mendorong munculnya kesadaran terhadap lingkungan eksternal maupun internal dalam mengalahkan lawan. Sun Tzu meyakini arti penting 5 (lima) faktor fundamental dan tujuh dimensi yang akan dibandingkan untuk membangun suatu strategi yang kuat. Kelima faktor fundamental tersebut adalah: pengaruh moral, iklim, lapangan/arena, kepemimpinan, dan doktrin. Sedangkan ketujuh Dimensi yang dimaksud adalah: pengaruh moral sang penguasa, kemampuan sang jenderal, keunggulan iklim dan lapangan, pelaksanaan hukum dan instruksi, jumlah kekuatan pasukan, pelatihan perwira dan prajurit, administrasi penghargaan dan hukuman.

Clausewitz: setelah perang Napoleon, Clausewitz mencermati bahwa terdapat pola yang relatif pada diri militer di hampir semua negara, yaitu terdiri dari prajurit yang tidak termotivasi dan dipimpin oleh aristokrat. Dalam berperang mereka menggunakan kerangka kerja (*framework*) yang

relatif sama dan taktik yang serupa pula. Oleh karenanya perbedaan antara kalah atau menang dalam suatu peperangan menjadi relatif kecil. Napoleon telah mengubah semua konsep tersebut dan menjadikan kemenangan bukan semata pada kekuatan militer, tetapi juga kekuatan intelektual. Menurut Clausewitz, dalam memastikan keberhasilan suatu strategi adalah sangat penting untuk memadukan keseluruhan organisasi dalam suatu rantai komando formal (*formal chain of command*) sehingga setiap perintah dapat dilaksanakan tanpa pertanyaan (tanpa *reserve*, meminjam istilah Soekarno, presiden pertama Indonesia). Menurut Clausewitz, suatu strategi bergantung pada beberapa elemen dasar yang digunakan dalam menyerang, bertahan, dan melakukan manuver. Kombinasi atas elemen-elemen tersebut dibatasi oleh usia, teknologi dan organisasi. (Clausewitz, 1989).

2) Model Konsultan

Aliran *positioning* seperti senjata ampuh para konsultan yang seakan tanpa perlu pengetahuan bisnis yang kuat dan cukup hanya dengan menganalisa data dan mencocokkannya dengan strategi generik yang ada. Beberapa alat yang paling umum dipakai adalah *Boston Consulting Group* (BCG) *Growth-Share Matrix* dan *Experience Curve* serta *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS). Pada prinsipnya, matriks BCG yang termasuk pada kelompok manajemen *portfolio* memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana mengalokasikan dana kepada beragam bisnis dalam suatu perusahaan yang terdiversifikasi. Sedangkan Kurva Pengalaman (*experience curve*) mengajarkan arti penting tren sejarah untuk mempertajam akurasi prediksi. Sementara itu data PIMS mengidentifikasi sejumlah variabel strategi seperti intensitas investasi, posisi pasar, kualitas produk dan jasa; yang kesemuanya itu digunakan untuk memprediksi ROI, pangsa pasar, dan keuntungan. (Mintzberg et al., 1998).

3) Model Proposisi Empirik

Model ini adalah kemampuannya untuk mendominasi diskursus tentang manajemen strategik sejak pertengahan 1970-an dan mencapai puncaknya pada dekade 1980-an. Porter yang memotori era ini memperkenalkan pemanfaatan pendekatan aliran Desain untuk dijadikan analisa lingkungan/industri. Ia berhasil memadukan pendekatan internal (*resource-based view*) dengan analisis eksternal dan menghasilkan model yang sangat terkenal yaitu: *competitive analysis*, *generic strategies*, dan *value chain*.

- (1) *Competitive Analysis* menjelaskan iklim kompetisi perusahaan di tengah industrinya. Pemikiran Porter ini disebut juga sebagai *Porter's Five Forces* yang menjabarkan 5 kekuatan tawar yang harus dicermati dalam melakukan analisis industri, yaitu: potensi pemain baru, pemasok, pembeli, substitusi (pengganti), dan kompetitor dalam industri (biasanya segmen, pasar sasaran, dan *positioning* yang sama).
- (2) *Generic Strategies* yang diperkenalkan Porter terdiri atas kombinasi dari tiga kemungkinan strategi, yaitu: *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Strategi penekanan harga menitikberatkan pada upaya perusahaan untuk menekan ongkos produksi serendah mungkin sebagai basis persaingan. Sedangkan strategi diferensiasi menitikberatkan pada kemampuan perusahaan menghasilkan sesuatu yang unik dan berbeda dibanding kompetitornya. Sementara itu strategi fokus adalah pilihan perusahaan untuk melakukan spesialisasi pada suatu bidang tertentu sehingga pasar sasarannya relatif sempit.
- (3) *Value Chain*, konsep ini dilandasi dengan pemikiran bahwa kemampuan perusahaan untuk meningkatkan posisi saingnya dipengaruhi oleh pemahamannya tentang proses yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri (bandingkan dengan konsep Sun Tzu). Model ini mendiagnosa keunggulan kompetitif suatu perusahaan berdasarkan efisiensi dan efektivitas setiap tahapan proses rantai nilai yang dilaluinya. Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa setiap langkah yang diambil pada

suatu segmen proses tertentu akan berdampak pada keseluruhan proses yang terjadi pada perusahaan. Oleh karenanya terdapat kondisi interdependensi saling bergantung. Terdapat 5 (lima) kelompok aktivitas utama, yaitu: *inbound logistics*, *operations*, *outbound logistics*, *marketing & sales*, dan *service*; dan terdapat 4 (empat) aktivitas penunjang, yaitu: *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development*, dan *procurement*.

2.4 Analisis Strategi Bersaing

Analisis ini dikemukakan oleh Michael E. Porter (1995). *Five Forces Model* Porter adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri. Persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu yaitu persaingan di antara perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli serta kekuatan tawar-menawar pemasok. Kelima kekuatan persaingan ini menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas dalam industri, dan kekuatan yang paling besar akan menentukan perumusan strategi.

Mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yaitu suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing bukanlah hal yang mudah. Untuk dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki akan terus dikembangkan oleh perusahaan dibandingkan dengan para pesaing, maka perusahaan perlu memahami pola persaingan yang ada serta posisi perusahaan dalam persaingan.

Konsep pokok strategi bersaing adalah untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Adapun tujuan strategi bersaing untuk suatu usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Menurut Huseini dan Hutabarat (2004), analisis industri dengan kekuatan tawar, yang telah digambarkan pada gambar 2.3 membahas dan menganalisis kelima kekuatan tawar di dalam industri yaitu:



Gambar 2.3. Analisis Model Kompetitif Porter (*Porter's Five Forces*)

1) Kekuatan tawar dari pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Pembeli mempunyai kekuatan tawar terhadap perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti: kualitas, jumlah pembeli, biaya alih, dan kemungkinan atau kemampuan untuk melakukan integrasi, dan lain-lain. Beberapa faktor yang menjadikan kekuatan tawar pembeli menjadi besar dan

menyebabkan daya tarik industri menjadi rendah dari perspektif perusahaan yang sudah beroperasi adalah, jika:

- (1) Jumlah pembeli yang berpengaruh sangat sedikit.
- (2) Tersedianya produk substitusi dalam jumlah/ragam yang banyak.
- (3) Biaya alih pembeli cukup rendah.
- (4) Kemungkinan/kemampuan pembeli untuk melaksanakan integrasi balik cukup tinggi/besar.
- (5) Kemungkinan/kemampuan pemain di industri untuk melaksanakan integrasi ke depan cukup rendah.
- (6) Kontribusi kualitas produk kepada pembeli kecil.
- (7) Kontribusi biaya pembeli ke industri cukup besar.
- (8) Profitabilitas pembeli cukup rendah.
- (9) Kualitas dari produk dan *service*.

2) Kekuatan tawar dari pemasok.

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawarnya terhadap para peserta industri, dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk yang dibeli. Berbagai hal yang dapat mempengaruhi kekuatan tawar pemasok antara lain adalah jumlah, biaya alih, dan kemungkinan/kemampuan untuk melakukan integrasi, profitabilitas dan lain-lain. Beberapa hal yang menyebabkan kekuatan tawar pemasok menjadi besar adalah:

- (1) Jumlah pemasok yang penting cukup sedikit
- (2) Ketersediaan pasokan substitusi cukup rendah/sedikit.
- (3) Biaya alih cukup tinggi.
- (4) Kemampuan pemasok untuk melaksanakan integrasi ke depan cukup rendah/kecil.
- (5) Kualitas produk mempunyai kontribusi yang tinggi/besar kepada industri.
- (6) Kontribusi biaya pasok pada biaya total cukup besar.
- (7) Peran industri pada laba pemasok cukup kecil.
- (8) Kualitas dari Produk dan *service*.

3) Kekuatan tawar dari pendatang baru.

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sering kali sumberdaya yang substansial. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru bergantung pada rintangan masuk yang ada digabung dengan reaksi pesaing yang sudah ada yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan ini besar atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pemain lama, maka ancaman dari pendatang baru akan rendah.

Kekuatan tawar pendatang baru sangat dipengaruhi dua hal yaitu regulasi pemerintah dan hambatan masuk ke industri. Beberapa hal yang menyangkut hambatan masuk adalah skala ekonomis, diferensiasi produk, identitas merek, biaya alih, kebutuhan modal dan pentingnya kurva belajar (*learning curve*) maupun kurva pengalaman (*experience curve*) untuk masuk ke dalam industri, serta berbagai hal lainnya menyangkut hambatan pendatang baru untuk masuk ke industri, yaitu:

- (1) Skala ekonomis yang dibutuhkan sangat kecil.
- (2) Diferensiasi produk sangat sedikit.
- (3) Identitas merek rendah.
- (4) Biaya alih untuk pendatang baru cukup rendah/kecil.
- (5) Akses jaringan distribusi cukup besar/banyak.
- (6) Kebutuhan modal sangat rendah.
- (7) Akses teknologi cukup besar/banyak.
- (8) Kurva belajar (*learning curve*) tidak/kurang penting untuk masuk industri.
- (9) Kurva pengalaman (*experience curve*) tidak/kurang penting untuk masuk industri.

4) Kekuatan tawar dari produk substitusi.

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

diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk yang: (1) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka, dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Kehadiran produk substitusi menjadi ancaman bagi perusahaan yang sudah beroperasi di dalam industri, sehingga perusahaan dituntut untuk inovatif dan berusaha mengurangi atau meniadakan posisi tawar dari produk substitusi. Beberapa hal yang menyebabkan kekuatan tawar menjadi besar adalah:

- (1) Ketersediaan produk substitusi yang cukup banyak/beragam.
 - (2) Biaya alih pemakaian cukup rendah.
 - (3) Profitabilitas/keaktifan substitusi cukup tinggi.
 - (4) Harga nilai produk substitusi cukup tinggi.
- 5) Kekuatan tawar pemain dalam industri (persaingan industri).

Kekuatan tawar dalam industri dipengaruhi oleh dua hal yaitu persaingan di dalam industri dan hambatan keluar dari industri. Hal-hal yang menyangkut persaingan dalam industri meliputi pertumbuhan industri, konsentrasi dan keseimbangan dalam industri, diferensiasi produk, biaya tetap, biaya alih dari pemain, dan berbagai hal lainnya. Beberapa hal yang dapat menyebabkan kekuatan tawar pemain dalam industri menjadi besar adalah:

- (1) Pertumbuhan industri relatif lambat/rendah.
- (2) Konsentrasi dan keseimbangan yang terjadi cukup besar.
- (3) Biaya tetap dari pemain cukup tinggi.
- (4) Diferensiasi produk sangat sedikit/kecil.
- (5) Biaya alih pemain cukup tinggi.
- (6) Taruhan strategik korporasi cukup penting.

2.5 Adaptasi dalam Konteks Pemasaran Internasional

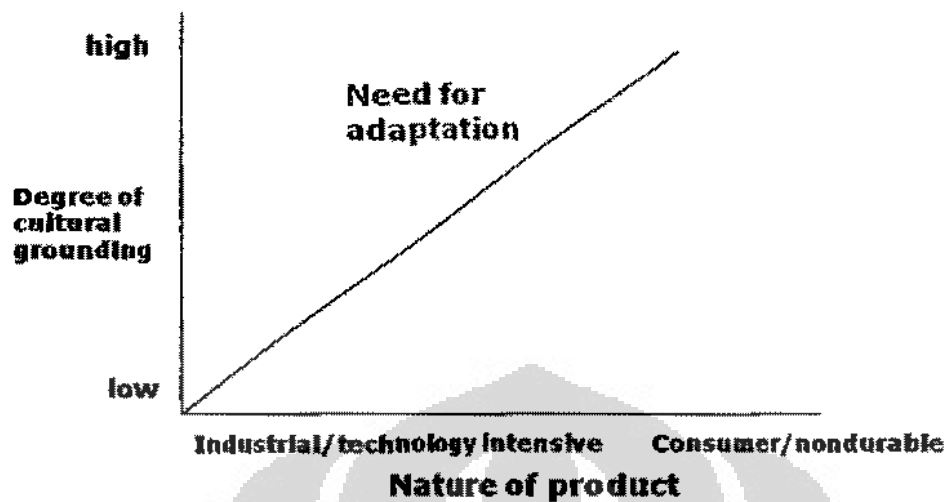
Michael and Ilkka (1988) mendefinisikan pemasaran internasional:

International marketing is concerned with the planning and conducting of transactions across national borders to satisfy the objectives of individuals and organisations.

Terpstra and Sarathy (1997, p.9) menanggapi bahwa seorang manager pemasaran internasional mempunyai dua kewajiban, yaitu *foreign marketing* (pemasaran dengan negara lain) and *global marketing* (mengkoordinasikan pemasaran dalam multi pasar dalam menghadapi kompetisi global).

Bagaimana pun juga definisi pemasaran internasional tergantung tingkat keterlibatan perusahaan di pasar internasional (Doole &Lowe, 1999). Pemasaran Internasional dapat berupa *Export marketing* (perusahaan menjual produk/jasa ke luar negeri), *International marketing* (aktivitas pemasaran dari suatu organisasi meliputi aktivitas, operasi pada satu atau lebih negara dengan adanya berbagai pengaruh atau kendali aktivitas pemasaran dari luar negeri atau sering disebut istilah perusahaan multinasional atau pemasaran multi-domestik, *Global marketing* (suatu perusahaan mengkoordinasikan, mengintegrasikan dan mengendalikan suatu rangkaian program pemasaran secara keseluruhan dalam suatu usaha global. keseluruhan organisasi difokuskan pada seleksi dan eksploitasi peluang pemasaran global dan sumber daya pemimpin global dengan sasaran dalam menuju keberhasilan menghadapi kompetisi global. Kunci dari pemasaran internasional dimulai pemasaran domestik ke pemasaran internasional dan akhirnya mencapai pemasaran global marketing. (Waters, 1995). Czinkota dan Ronkainen (1996) menjelaskan istilah globalisasi lebih lanjut bahwa:

Globalization is a business initiative based on the belief that the world is becoming more analogous and that differences between national markets are not only fading but for some products will eventually disappear.



Gambar 2.4. Strategi Adaptasi Produk

Pendekatan adaptasi internasional menekankan pada perbedaan antara pasar luar negeri terkait dengan pasar, teknologi, politik, ekonomi, biaya dan faktor lingkungan yang memerlukan aktivitas (Douglas and Wind, 1987).

Douglas and Wind (1987) diambil dari artikelnnya "*the myth of Globalization*" berpendapat 'menjual produk yang sama dengan cara yang sama di mana pun' adalah 'naif dan terlalu sederhana'. Berdasarkan skala ekonomi Douglas dan Wind (1987) berpendapat bahwa kunci utama penggerak strategi adalah bukan standardisasi tetapi adaptasi.

Standardisasi pada strategi pemasaran internasional mengacu pada penggunaan umum suatu produk, harga, distribusi, dan program promosi dengan standar global (Jain, 1989, p.70). Dalam literatur pemasaran internasional, standardisasi mengacu pada dua aspek: (1) program pemasaran dan (2) proses pemasaran. Program pemasaran berhubungan dengan bauran pemasaran sedangkan proses pemasaran mengacu pada alat yang membantu perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan program pemasaran (Jain, 1989). standardisasi dan Adaptasi adalah dua ekstrim untuk rangkaian yang sama (Shoham, 1996). Dengan kata lain, yang lebih tinggi derajat tingkat standardisasi

dari bauran pemasaran, yang yang lebih rendah derajat tingkat adaptasi dari bauran pemasaran (Cavusgil, Zou,& Naidu, 1993).

Adaptasi pada strategi pemasaran internasional mengacu pada penggunaan produk, harga, distribusi, dan program promosi untuk masing-masing pasar (Shoham, 1996, p.6). Kotler (1986) berpendapat ada tiga pengaruh utama untuk adaptasi dalam pasar asing: (1) derajat tingkat variasi kebutuhan pelanggan untuk produk khusus ke negara lain, (2) perbedaan perilaku pelanggan dan sumber daya pada pasar internasional, dan (3) variasi kondisi-kondisi lingkungan seperti peraturan pemerintah, iklim, dan kompetisi dalam pasar internasional.

Kotler (1986) states that there are three major drivers for adaptation in foreign markets: (1) degree of variations of customer requirements for special product features across countries, (2) differences in customers' buying behavior and their resources across international markets, and (3) variation of environmental conditions such as governmental regulations, climate, and competition in international markets.

Hill dan Still (1984) berpendapat bahwa tingkatan standardisasi (atau adaptasi) dipengaruhi oleh peraturan produk internasional perusahaan multinasional seperti adanya perbedaan ekonomi dan budaya. Dalam studi empiris pada perusahaan multinasional, ditemukan bahwa adaptasi produk berkaitan dengan kondisi-kondisi lingkungan dimanapun seperti undang-undang, iklim, dan masalah ekonomi atau kompetisi lokal. Hill dan Still merekomendasikan suatu strategi adaptasi pada pemasaran perusahaan internasional untuk meningkatkan posisi pasar pada pasar lokal dalam kaitan dengan adat istiadat dan budaya setempat.

Hill and Still (1984) report that the degree of standardization (or adaptation) is affected by a multinational's international product policies as well as by cultural and economic differences. In an empirical study of multinational corporations, the authors found that product adaptation is necessary due to either environmental conditions such as legal, climatic, and economic issues or local competition. Hill and Still recommend an

adaptation strategy of marketing program for international firms to increase their market position in each local market due to local custom and culture.

Douglas dan Craig (1986) menunjukkan penghalang proses standardisasi seperti peraturan pemerintah, infrastruktur pemasaran, perbedaan minat dan tanggapan pelanggan, dan struktur yang kompetitif dalam pasar asing.

Douglas and Craig (1986) point out that there are barriers to standardization such as government regulations, nature of the marketing infrastructure, differences in customer interests and response patterns, and nature of the competitive structure in foreign markets.

2.6 Analisis Lingkungan

David 2002 (p. 10) berpendapat lingkungan perusahaan mencakup semua faktor baik yang berada di dalam (*intern*) maupun diluar (*extern*) perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Sebelum memulai analisis lingkungan, perlu dipahami beberapa karakteristik lingkungan. Lingkungan organisasi bisnis sebenarnya bersifat:

1) Unik

Tidak ada 2(dua) organisasi bisnis yang bergerak dibidang yang sama mempunyai lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang sama pula meskipun beroperasi dilokasi yang sama. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi oleh organisasi bisnis selalu berada antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Begitu juga kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan juga berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dan hal ini membawa konsekuensi perumusan strategi yang akan ditetapkan juga akan berbeda pula. Perusahaan pesaing dalam industri yang sama pasti akan mempunyai lingkungan yang unik dan oleh karena itu di dalam menganalisis lingkungan harus diperhatikan kondisi riil perusahaan.

2) Dinamis

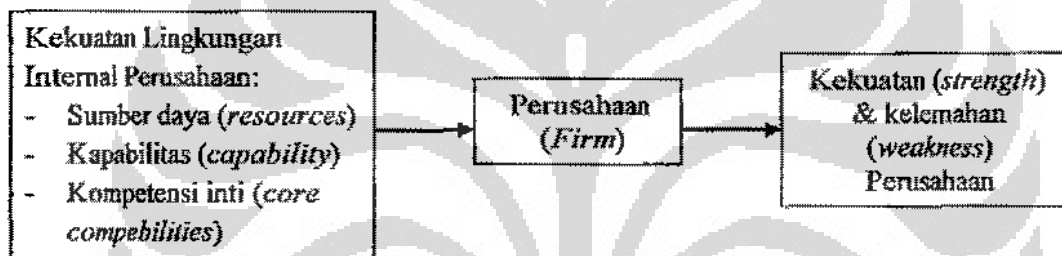
Lingkungan yang unik akan menciptakan kondisi yang dinamis (selalu bergerak berubah). Oleh karena itu, data masa lalu tidak dapat dijadikan acuan atau referensi utama agar kesimpulan yang diambil tidak mengandung cacat mendasar. Informasi saat ini diperlukan untuk melengkapi informasi informasi masa lalu, sebab info masa kini merupakan rantai sejarah dari masa lalu dan jika ini dikaitkan untuk dapat memberikan petunjuk yang berarti bagi manajemen perusahaan-perusahaan sangat mungkin menghadapi faktor yang sama akan tetapi intensitas masing-masing faktor akan tetap mempunyai karakteristik yang berbeda. Suatu selera dan kepuasan konsumen selalu berbeda akan tetapi perbedaan selera kepuasan konsumen atas produk perusahaan tidak pasti sama untuk perusahaan.

Analisis lingkungan merupakan proses monitoring organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman di masa yang akan datang yang mempengaruhi kemampuan perusahaan didalam mencapai tujuannya. Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang akan mempengaruhi berbagai pencapaian tujuan.

Para manajer puncak organisasi sebaiknya mengenal lingkungan organisasi bisnis, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Tujuan mengenal lingkungan ini adalah untuk mengetahui kekuatan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Kekuatan dan peluang perusahaan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan sedangkan kelemahan dan ancaman akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Suatu variabel dikatakan merupakan variabel kekuatan manakala menyediakan keunggulan kompetitif dan jika perusahaan dihadapkan kepada ketidakberdayaan untuk melakukan suatu pekerjaan untuk melakukan suatu pekerjaan maka merupakan variabel kelemahan. Variabel peluang akan didapat ketika perusahaan memperoleh peluang yang menggembirakan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan sedangkan jika perusahaan sudah mulai terhimpit oleh kinerja pesaing maka berarti telah ada variabel ancaman.

2.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor internal juga menjadi dasar untuk menentukan strategi ke depan. David (2002, P.10), mendefinisikan lingkungan internal sebagai suatu kekurangan yang berada di dalam perusahaan dimana perusahaan dapat mempunyai pengaruh terhadapnya (*controllable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan mempengaruhi kinerja perusahaan-perusahaan tersebut.



Sumber: David (2002, p 50)

Gambar 2.5. Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

Mintzberg (1995, p 55) juga menyatakan ada beberapa pendekatan dalam mengidentifikasi faktor internal perusahaan, yaitu sumber daya (*resources*), kapabilitas (*capability*) dan kompetensi inti (*core competibilities*) yang dimiliki oleh perusahaan.

1) Sumber daya (*resources*)

Sumber daya (*resources*) merupakan sekumpulan faktor dalam perusahaan berada di bawah kendala perusahaan itu (Amit, 2008, p.8). Dalam rangka mempermudah pengidentifikasian khususnya untuk keperluan analisis, Grant (1995, p.121), mengklarifikasikan sumber daya perusahaan dalam tiga kategori yaitu berwujud (*tangible*), tidak berwujud (*intangibile*), dan sumber daya manusia (*human resources*).

(1) *Tangible resources* terdiri dari dua kategori yakni sumber daya fisik dan sumber daya finansial. *Tangible resources* merupakan sumber daya yang

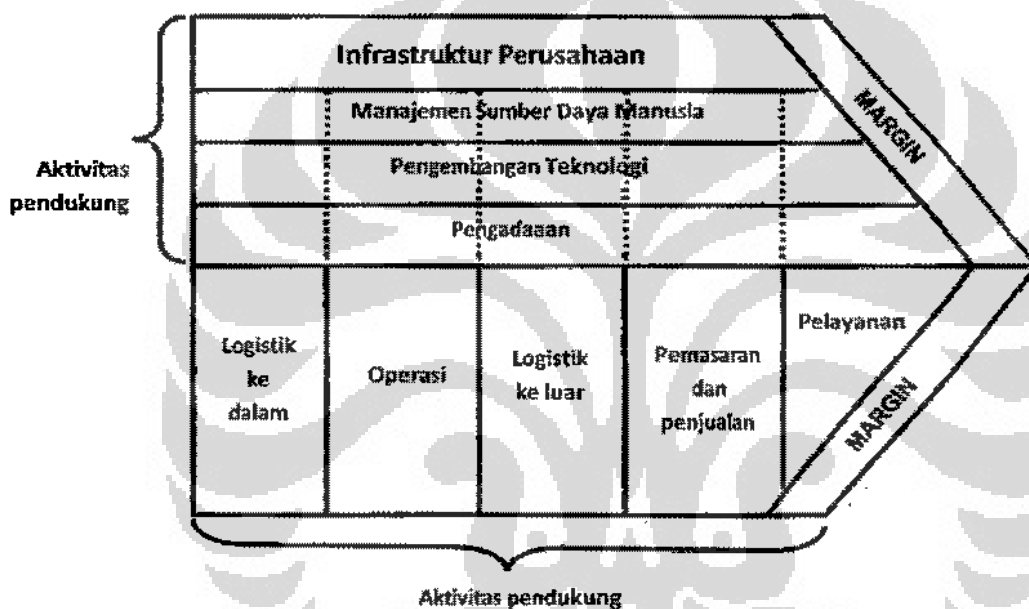
nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah diidentifikasi dan dievaluasi. Contohnya adalah sumber daya keuangan, sumber fisik, dan sumber organisasi.

- (2) *Intangible resources* adalah sumber daya yang tidak terlihat dalam neraca perusahaan. *Intangible resources* terdiri dari tiga kategori yakni reputasi, teknologi, dan kebiasaan (*routine*).
 - (3) *Human resources* merupakan sumber daya yang spesifik terdiri atas pengetahuan, keterampilan, keahlian khusus, kemampuan interaksi, komunikasi dan motivasi.
- 2) Kapabilitas (*capability*)
- Kapabilitas merupakan kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kapabilitas suatu perusahaan biasanya didasarkan atas dua pendekatan yaitu pendekatan fungsional dan rantai nilai (*value chain*) (Wahyudi, 1999, p.49)
- (1) Pendekatan fungsional yang bertujuan untuk menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan, distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produksi dan organisasi secara umum.
 - (2) Pendekatan rantai nilai didasarkan pada serangkaian kegiatan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk/jasa perusahaan.
- 3) Kompetensi inti

Kompetensi inti (*core competence*) menurut Wahyudi 1999 (p. 49) bersumber pada kapabilitas dan sumber daya perusahaan, tetapi tidak semua kapabilitas dan sumber daya perusahaan menjadi kompetensi inti perusahaan. Kompetensi inti haruslah dikembangkan terus menerus oleh perusahaan agar dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan berdaya saing tinggi

Salah satu analisis yang sering digunakan adalah analisis rantai nilai (*value chain*) Porter. Analisis ini merupakan suatu cara menguji luasnya sinergi

perusahaan diantara aktivitas internal korporasi. Pendekatan rantai nilai (*value chain*) diperkenalkan oleh Porter untuk menganalisis proses yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah kepada pelanggan. Aktivitas ini terdiri dari dua yaitu: aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Pendekatan ini lebih menekankan kepada perusahaan yang mendukung seluruh proses ke arah pelanggan, dan lebih mengarah ke manufaktur dimana proses-proses terarah kepada pelayanan pelanggan yang ditangani oleh bagian/departemen pelayanan.



Gambar 2.6. Analisis *Value Chain* Porter.

Rantai nilai mempunyai awal, tengah dan akhir. Pendekatan ini jika diterapkan kepada perusahaan servis/jasa, khususnya jasa berbasis pengetahuan intensif (*knowledge intensive service*) dapat berkembang menjadi penarikan, pemutaran, pembengkokan, distorsi dan lain-lain.

Analisis *value chain* memberikan suatu cara bagaimana mengidentifikasi posisi strategik bisnis unit (SBU) dibandingkan dengan kompetitor serta memberikan langkah-langkah untuk menentukan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dimilikinya, analisis ini digunakan hanya pada satu SBU atau perusahaan jika hanya memiliki satu SBU. Prinsip analisa ini adalah membagi SBU menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas ini dapat dikelompokkan

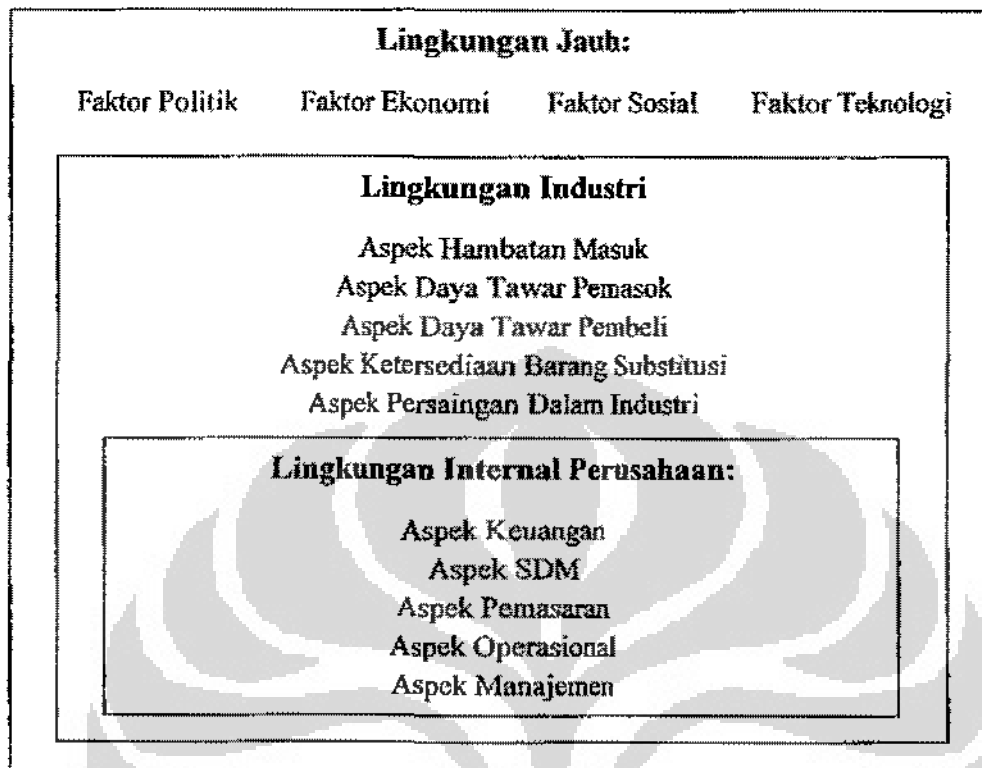
menjadi dua bagian besar yaitu: (1) aktivitas utama (*primary activities*) dan (2) aktivitas pendukung (*secondary activities*).

Aktivitas utama adalah semua aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi, pemasaran, penjualan dan pelayanan sesudah penjualan. Aktivitas pendukung adalah semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama yaitu aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, penyediaan sumber daya manusia dan penyediaan infrastruktur perusahaan.

Perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktivitas-aktivitas diatas. Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut merupakan harga yang akan dibayar lebih tinggi dari pada total biaya yang dikeluarkan oleh seluruh aktivitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi perbedaan antara harga dengan biaya maka akan semakin tinggi margin yang diperoleh.

2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

David 2002 berpendapat bahwa lingkungan eksternal sebagai suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi sama sekali terhadap (*uncontrollable*), sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (p 50). Menurut Pearce dan Robinson 1997, lingkungan eksternal dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yang saling berhubungan yaitu, lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi (p.77).



Sumber: Pearce dan Robinson (1997, p.32)

Gambar 2.7. Lingkungan Eksternal Perusahaan

1) Lingkungan Jauh

Merupakan suatu lingkungan eksternal organisasi yang memiliki ruang lingkup luas yang pada dasarnya terdapat diluar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit implikasi langsung bagi pengaturan organisasi. Kekuatan lingkungan jauh tersebut dapat dibagi menjadi 4 (empat) faktor utama, yaitu: ekonomi, sosial, politik dan pemerintahan, teknologi, dan kekuatan pesaing.

2) Lingkungan Industri

Adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang memiliki implikasi langsung ke dalam industri perusahaan. Lingkungan industri memberikan pengaruh terhadap besarnya tekanan persaingan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Terdapat lima kekuatan pesaing yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman itu terdiri dari pendatang baru, pengembangan potensial produk pengganti, kekuatan tawar

pemasok, kekuatan tawar konsumen, dan perseteruan diantar perusahaan yang bersaing.

2.7 *Exotic Fruit Manggis*

Menurut Direktorat Jenderal Hortikultura Departemen Pertanian (2009), pengembangan hortikultura dalam perspektif paradigma baru tidak hanya terfokus pada upaya peningkatan produksi komoditas saja tetapi terkait juga dengan isu-isu strategis dalam pembangunan yang lebih luas. Pengembangan hortikultura merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya: 1) Pelestarian lingkungan, penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan, 2) Menarik investasi skala menengah dan kecil dengan luasan usaha 1–5 Ha dan investasi Rp 1–25 milyar di pedesaan, 3) Pengendalian inflasi stabilisasi harga komoditas strategis (seperti cabe merah dan bawang), 4) Pelestarian dan pengembangan identitas nasional (anggrek, jamu, dan lain-lain), 5) Peningkatan ketahanan pangan melalui penyediaan karbohidrat alternatif, dan 6) Menunjang pengembangan sektor pariwisata.

Direktorat Jenderal Hortikultura Departemen Pertanian (2009) juga menambahkan berbagai kendala dan permasalahan dalam upaya peningkatan produksi, mutu dan daya saing produk hortikultura tersebut perlu disikapi dengan pendekatan pengembangan hortikultura secara terpadu dan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, yang dikenal dengan Enam Pilar Pengembangan Hortikultura, yang merupakan fokus kegiatan prioritas dalam mengembangkan hortikultura yang dilaksanakan secara simultan dan terintegrasi antara Pusat, Provinsi dan Kabupaten dalam memfasilitasi dan mempermudah akses swasta/pengusaha dalam mengembangkan hortikultura. Keenam pilar kegiatan pengembangan hortikultura tersebut adalah:

- 1) Pengembangan kawasan agribisnis hortikultura,
- 2) Penataan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*),
- 3) Penerapan budidaya pertanian yang baik (*Good Agricultural Practices/GAP*) dan *Standard Operating Procedure (SOP)*,
- 4) Fasilitasi terpadu investasi hortikultura,

- 5) Pengembangan kelembagaan usaha,
- 6) Peningkatan konsumsi dan akselerasi ekspor.

Kesemua pilar tersebut telah dirancang menjadi satu kesatuan yang saling terkait dan tergantung satu sama lain (*interdependency*) sehingga tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaannya. Pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan hortikultura tahun 2008 tidak terlepas dari cakupan Enam Pilar Pembangunan Hortikultura ini. Oleh karena itu rumusan perencanaan, kebijakan dan pendekatan ini telah digulirkan dan disosialisasikan kepada institusi, pejabat dan pelaksana kegiatan pembangunan hortikultura, baik dipusat maupun daerah.

Mengacu kepada Enam Pilar Pembangunan Hortikultura, pada tahun 2008 ini Direktorat Jenderal Hortikultura telah melakukan beberapa kegiatan strategis yang terkait dengan upaya peningkatan produksi, peningkatan mutu, fasilitasi terhadap pelaku usaha, peningkatan permintaan dan konsumsi maupun peningkatan ekspor. Beberapa kegiatan strategis yang telah dilaksanakan antara lain adalah:

- 1) Sosialisasi Norma Budidaya yang Baik (*Good Agricultural Practices/ GAP*) dan *Standard Operating Procedure (SOP)*; yang terdiri dari GAP sayuran 15 kali dilaksanakan di 15 propinsi yang mencakup 210 kelompok, GAP/SOP tanaman hias dilaksanakan di 74 lokasi di 21 propinsi serta GAP/SOP tanaman buah dilaksanakan 10 kali di 9 kabupaten. Saat ini permintaan akan produk hortikultura yang berkualitas semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dan peningkatan kesadaran masyarakat akan produk aman konsumsi, budaya hidup sehat dan kualitas lingkungan yang baik. Hal ini menuntut petani untuk menerapkan teknologi budidaya yang baik dan benar. Dalam era perdagangan bebas dimana persaingan semakin ketat, dituntut adanya kesanggupan bebas saat ini, khususnya terkait dengan peningkatan daya saing buah-buahan adalah penerapan GAP/SOP spesifik komoditas pada spesifik lokasi dan spesifik pasar. Penerapan GAP mempersyaratkan agar produk dapat dilacak balik. Oleh karena itu, kebun-kebun harus teregistrasi. Memperhatikan kondisi tersebut di atas dan menindaklanjuti Peraturan Menteri Pertanian Nomor:

61/Permentan/OT.160/11/2006 tanggal 26 Nopember 2006 tentang GAP buah maka telah dimulai langkah pendaftaran kebun buah yang telah menerapkan prinsip-prinsip GAP.

- 2) Kemitraan usaha, yang terdiri dari kemitraan sayuran sebanyak 42 kemitraan dengan 131 kelompok tani, kemitraan tanaman hias yang terdiri dari 24 kelompok tani dengan 5 perusahaan serta kemitraan tanaman buah yang terdiri dari 172 kelompok tani dengan 24 perusahaan. Untuk meningkatkan posisi tawar petani dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi usaha diperlukan pembentukan dan pengaktifan kelompok-kelompok tani untuk membentuk gabungan kelompok tani (Gapoktan).
- 3) Pembinaan *champion* (pelopor usaha), untuk menggerakkan kelembagaan tani dan membantu meningkatkan posisi tawar petani dibutuhkan seorang *champion*. Pada tahun 2008 *champion* (pelopor usaha hortikultura), yang telah terinventarisir terdiri dari tanaman sayuran dan biofarmaka sebanyak 214 *champion* dan tanaman buah sebanyak 36 *champion* serta tanaman hias sebanyak 13 *champion*. Tujuan penataan rantai pasokan adalah: 1) Menjamin pasar dan harga yang stabil bagi produk yang dihasilkan petani; 2) Menjamin pasokan dan harga yang stabil bagi pedagang dan pengolah yang memerlukan produk atau bahan baku dari petani sebagai pemasok; 3) Mensinergikan energi kewiraswastaan yang dimiliki petani, pengolah dan pedagang untuk meningkatkan daya saing produk hortikultura Indonesia terhadap produk sejenis atau yang bersifat substitutif yang berasal dari luar negeri; serta 4) Meningkatkan laju ekspor dan menahan laju impor produk hortikultura.
- 4) Pengembangan gerbang ekspor, khususnya dalam pengembangan komoditas tanaman hias potensial untuk sasaran ekspor. Kegiatan ini dilaksanakan melalui sosialisasi dan workshop dengan melibatkan pelaku usaha, eksportir, kelompok tani hortikultura, serta berbagai institusi terkait pada berbagai kesempatan dan *event*. Dalam menunjang pengembangan gerbang ekspor hortikultura ini, berbagai perjanjian kesepakatan (MoU), kerjasama dan kemitraan usaha antar produsen dan pelaku usaha telah dapat dilaksanakan, sehingga akhirnya mendorong pada peningkatan ekspor.

- 5) Pelepasan varietas hortikultura, sebanyak 110 varietas. Dalam rangka penyediaan varietas unggul hortikultura, setiap tahun pemerintah memfasilitasi sidang pelepasan varietas. Calon varietas unggul diusulkan baik oleh perusahaan benih swasta maupun institusi pemerintah, selanjutnya dibahas oleh suatu Tim, dan yang memenuhi persyaratan menurut penilai Tim tersebut selanjutnya ditetapkan oleh Menteri Pertanian sebagai varietas unggul. Varietas unggul yang dilepas itu memiliki karakteristik yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas produk yang bersangkutan.
- 6) Pelaksanaan SLPHT untuk pengendalian OPT hortikultura, saat ini sedang dan sudah dilaksanakan sebanyak 193 kelompok tani. Peningkatan mutu produk dicapai melalui pelaksanaan perlindungan tanaman yang efektif dan efisien. Untuk mencapai itu, kegiatan perlindungan tanaman harus dilaksanakan sesuai dengan sistem Pengendalian Hama Terpadu (PHT) melalui pola pemberdayaan petani dalam sekolah lapang (SLPHT). Pola sekolah lapangan ini bermanfaat dalam meningkatkan kemandirian petani untuk mengambil tindakan korektif. Disamping itu, dalam sekolah lapang, petani diberikan pengetahuan dan keterampilan cara penggunaan pestisida yang baik dan benar agar residu pada tanaman minimal.
- 7) Promosi dan Pameran. Peningkatan produksi, produktivitas dan mutu hortikultura harus dibarengi dan selaras dengan perbaikan perdagangan dan peningkatan konsumsinya. Perbaikan perdagangan dan konsumsi itu perlu dilakukan untuk pasar dan konsumen di dalam maupun di luar negeri. Oleh karena itu berbagai acara promosi dan pameran, termasuk peningkatan motivasi petani dan pelaku usaha secara rutin telah dilakukan, sehingga telah mampu meningkatkan citra, apresiasi dan cinta akan produk hortikultura nasional, sekaligus meningkatkan konsumsi dan penggunaan hortikultura nasional.

Maksud dari GAP/SOP adalah untuk menjadi panduan umum dalam melaksanakan budidaya tanaman buah, sayur, biofarmaka, dan tanaman hias

secara benar dan tepat, sehingga dan memperhatikan aspek keamanan, keselamatan dan kesejahteraan petani, serta usaha produksi yang berkelanjutan.

Tujuan dari penerapan GAP/SOP diantaranya: (1) Meningkatkan produksi dan produktivitas, (2) Meningkatkan mutu hasil termasuk keamanan konsumsi, (3) Meningkatkan efisiensi produksi dan daya saing, (4) Memperbaiki efisiensi penggunaan sumberdaya alam, (5) Mempertahankan kesuburan lahan, kelestarian lingkungan dan sistem produksi yang berkelanjutan, (6) Mendorong petani dan kelompok tani untuk memiliki sikap mental yang bertanggung jawab terhadap kesehatan dan keamanan diri dan lingkungan, (7) Meningkatkan peluang penerimaan oleh pasar internasional, dan (8) Memberi jaminan keamanan terhadap konsumen. Sedangkan sasaran yang akan dicapai adalah terwujudnya keamanan pangan, jaminan mutu, usaha agribisnis hortikultura berkelanjutan dan peningkatan daya saing.

Tahapan kegiatan pelaksanaan penerapan GAP/SOP adalah sebagai berikut : (1) sosialisasi GAP, (2) penyusunan dan perbanyak SOP budidaya, (3) penerapan GAP/SOP budidaya, (4) identifikasi kebun/lahan usaha, (5) penilaian kebun/lahan usaha, (6) kebun/lahan usaha tercatat/terdaftar, (7) penghargaan kebun/lahan usaha GAP kategori Prima-3, Prima-2 dan Prima-1, dan (8) labelisasi produk prima.

Untuk mempercepat penerapan GAP/SOP dilakukan hal-hal sebagai berikut: (1) Mendorong terwujudnya *Supply Chain Management* (SCM), (2) Merubah paradigma pola produksi menjadi *market driven*, (3) Mendorong peran supermarket, retailer, supplier, dan eksportir untuk mempersyaratkan mutu dan jaminan keamanan pangan pada produk, (4) Penyediaan tenaga pendamping penerapan GAP, (5) Melakukan sinkronisasi dengan program instansi terkait lainnya, (6) Perumusan program bersama instansi terkait lainnya dan melakukan promosi, (7) Target kuantitatif pencapaian kebun GAP tercantum dalam Renstra Departemen Pertanian, (8) Membentuk dan memberdayakan lembaga sertifikasi untuk melakukan sertifikasi kebun dan produk Prima dan (9) Mendorong sosialisasi mekanisme sistem sertifikasi dan perangkatnya.

Manggis atau *mangosteen* (*Garcinia mangostana*) merupakan tanaman buah berupa pohon yang berasal dari hutan tropis yang teduh di kawasan Asia

Tenggara, yaitu hutan belantara Malaysia atau Indonesia. Dari Asia Tenggara, tanaman ini menyebar ke daerah Amerika Tengah dan daerah tropis lainnya seperti Srilanka, Malagasi, Karibia, Hawaii dan Australia Utara. Di Indonesia manggis disebut dengan berbagai macam nama lokal seperti manggu (Jawa Barat), Manggus (Lampung), Manggusto (Sulawesi Utara), Manggista (Sumatera Barat) Tanaman ini dapat tumbuh hingga ratusan tahun dan mulai berproduksi sekitar 10 hingga 12 tahun dari sejak tanam (Dirjen PPHP, 2006).

Manggis secara alamiah baru berbuah setelah tanaman berumur lebih dari 10 tahun. Sementara di satu pihak petani pada umumnya berada dalam kondisi ekonomi yang lemah, sehingga dalam usahatani mereka menghendaki tanaman yang cepat menghasilkan untuk menunjang penerimaan rumah tangga mereka. Untuk mengatasi permasalahan teknis tersebut dilakukan upaya dengan dua model, yaitu dengan model kebun campuran yang ditanam pada lahan-lahan yang dikuasai masyarakat, dan atau dengan membuat perkebunan manggis. Sentra penanaman manggis di Indonesia tersebar di beberapa daerah seperti Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Jawa Barat (Tasikmalaya, Bogor, Ciamis dan Purwakarta), Sumatera Barat, Sumatera Utara, Riau, Jawa Timur dan Sulawesi Utara.

Klasifikasi botani pohon manggis adalah sebagai berikut:

Divisi : *Spermatophyta*

Sub divisi : *Angiospermae*

Kelas : *Dicotyledonae*

Keluarga : *Guttiferae*

Genus : *Garcinia*

Spesies : *Garcinia mangostana L*

Buah manggis dapat disajikan dalam bentuk segar, sebagai buah kaleng, dibuat sirop/sari buah. Secara tradisional buah manggis adalah obat sariawan, wasir dan luka. Kulit buah dimanfaatkan sebagai pewarna termasuk untuk tekstil dan air rebusannya dimanfaatkan sebagai obat tradisional. Batang pohon dipakai sebagai bahan bangunan, kayu bakar/kerajinan.

Persyaratan tumbuh dalam budidaya manggis adalah sebagai berikut:

1) Iklim

- (1) Dalam budidaya manggis, angin berperan dalam penyerbukan bunga untuk tumbuhnya buah. Angin yang baik tidak terlalu kencang.
- (2) Daerah yang cocok untuk budidaya manggis adalah daerah yang memiliki curah hujan tahunan 1.500–2.500 mm/tahun dan merata sepanjang tahun.
- (3) Temperatur udara yang ideal berada pada kisaran 22-32°C.

2) Media Tanam

- (1) Tanah yang paling baik untuk budidaya manggis adalah tanah yang subur, gembur, mengandung bahan organik.
- (2) Derajat keasaman tanah (pH tanah) ideal untuk budidaya manggis adalah 5–7.
- (3) Untuk pertumbuhan tanaman manggis memerlukan daerah dengan drainase baik dan tidak tergenang serta air tanah berada pada kedalaman 50–200 m.

3) Ketinggian Tempat

Pohon manggis dapat tumbuh di daerah dataran rendah sampai di ketinggian di bawah 1.000 m dpl. Pertumbuhan terbaik dicapai pada daerah dengan ketinggian di bawah 500-600 m dpl.

Pohon manggis dapat diperbanyak dengan biji/bibit hasil penyambungan pucuk dan susuan. Pohon yang ditanam dari biji baru berbunga pada umur 10-15 tahun sedangkan yang ditanam dari bibit hasil sambungan dapat berbunga pada umur 5-7 tahun.

1) Persyaratan Benih

- (1) Perbanyak dengan biji untuk batang bawah Biji yang akan dijadikan benih diambil dari buah tua yang berisi 5-6 segmen daging buah dengan 1-2 segmen yang berbiji, tidak rusak, beratnya minimal satu gram dan daya kecambah sedikitnya 75%. Buah diambil dari pohon yang berumur sedikitnya 10 tahun.

- (2) Untuk pembuatan bibit dengan cara sambungan diperlukan batang bawah dan pucuk (entres) yang sehat. Batang bawah adalah bibit dari biji berumur lebih dari dua tahun dengan diameter batang 0.5 cm dan kulitnya berwarna hijau kecoklatan.

2) Penyiapan Benih

- (1) Perbanyak dengan biji untuk batang bawah Untuk menghilangkan daging buah, rendam buah dalam air bersih selama 1 minggu (dua hari sekali air diganti) sehingga lendir dan jamur terbuang. Biji akan mengelupas dengan sendirinya dan biji dicuci sampai bersih. Celupkan biji kedalam fungisida Benlate dengan konsentrasi 3 g/L selama 2-5 menit. Keringkan biji di tempat teduh selama beberapa hari sampai kadar airnya 12-14%.
- (2) Pucuk untuk sambungan berupa pucuk (satu buku) yang masih berdaun muda berasal dari pohon induk yang unggul dan sehat. Dua minggu sebelum penyambungan bagian bidang sayatan batang bawah dan pucuk diolesi zat pengatur tumbuh Adenin/Kinetin dengan konsentrasi 500 ppm untuk lebih memacu pertumbuhan.

3) Teknik Penyemaian Benih

- (1) Perbanyak dengan biji dalam bedengan Bedengan dibuat dengan ukuran lebar 100-120 cm dengan jarak antar bedengan 60-100 cm. Tanah diolah kedalam 30 cm, kemudian campurkan pasir, tanah dan bahan organik halus (3:2:1) dengan merata. Persemaian diberi atap jerami/daun kelapa dengan ketinggian sisi Timur 150-175 cm dan sisi Barat 10-125 cm. Benih ditanam di dalam lubang tanam berukuran 10 x 10 cm dengan jarak tanam 3 x 3 cm dan jarak antar baris 5 cm pada kedalaman 0,5-1,0 cm. Tutup benih dengan tanah dan selanjutnya bedengan ditutup dengan karung goni basah atau jerami setebal 3 cm. Persemaian disiram 1-2 kali sehari, diberi pupuk urea dan SP-36 masing-masing 2 g/tanaman setiap bulan. Setelah berumur 1 tahun, bibit dipindahkan ke dalam *polybag* ukuran 20 x 30 cm berisi campuran tanah dan kompos/pupuk kandang (1:1). Bibit ini dipelihara

sampai berumur 2 tahun dan siap ditanam dilapangan/dijadikan batang bawah pada penyambungan.

- (2) Penyemaian dan pembibitan di dalam *polybag* berukuran 20 x 30 cm. Satu/dua benih disemai di dalam *polybag* 20 x 30 cm yang dasarnya dilubangi kecil-kecil pada kedalaman 0.5-1.0 cm. Media tanam berupa campuran tanah halus, kompos/pupuk kandang halus dan pasir (1:1:1). Simpan *polybag* di bedengan yang sisinya dilingkari papan/bilah bambu agar *polybag* tidak roboh. Persemaian disiram 1-2 hari sekali dan diberi urea dan SP-36 sebanyak 2-3 g/tanaman setiap bulan. Bibit ini dipelihara sampai berumur 2 tahun dan siap ditanam di lapangan atau dijadikan batang bawah pada penyambungan.

4) Pengolahan Media Tanam

- (1) Persiapan dengan penetapan areal untuk perkebunan mangga harus memperhatikan faktor kemudahan transportasi dan sumber air.

(2) Pembukaan Lahan

- (3) Pengaturan Jarak Tanam: Pada tanah yang kurang subur, jarak tanam dirapatkan sedangkan pada tanah subur, jarak tanam lebih renggang. Pemupukan: Bibit ditanam di musim hujan kecuali di daerah yang beririgasi sepanjang tahun. Sebelum tanam taburkan campuran 500 gram ZA, 250 gram SP-36 dan 200 gram KCl ke dalam lubang tanam dan tutup dengan tanah.

5) Teknik Penanaman

(1) Pembuatan Lubang Tanam

- (2) Jarak tanam 10 x 10 m atau 8 x 10 m diperlukan 100-125 bibit per hektar.

6) Pemeliharaan Tanaman

- (1) Lakukan penyiangan secara kontinyu dan sebaiknya dilakukan bersamaan dengan pemupukan dan penggemburanyaitu dua kali dalam setahun.

(2) Perempalan/Pemangkasan

(3) Pemupukan

- (4) Pengairan dan Penyiraman
- (5) Pemberian Mulsa
- 7) Pemanenan

Pemanenan dilakukan dengan cara memetik/memotong pangkal tangkai buah dengan alat bantu pisau tajam. Untuk mencapai buah di tempat yang tinggi dapat digunakan tangga bertingkat dari kayu/galah yang dilengkapi pisau dan keranjang di ujungnya. Pemanjatan seringkali diperlukan karena manggis adalah pohon hutan yang umurnya dapat lebih dari 25 tahun.
- 8) Periode Panen

Pohon manggis di Indonesia dipanen pada bulan November sampai Maret tahun berikutnya.
- 9) Perkiraan Produksi

Produksi panen pertama hanya 5-10 buah/pohon, kedua rata-rata 30 buah/pohon selanjutnya 600-1.000 buah/pohon sesuai dengan umur pohon. Pada puncak produksi, tanaman yang dipelihara intensif dapat menghasilkan 3.000 buah/pohon dengan rata-rata 2.000 buah/pohon. Produksi satu hektar (100 tanaman) dapat mencapai 200.000 butir atau sekitar 20 ton buah
- 10) Pasaca Panen
 - (2) Pengumpulan: Buah dikumpulkan di dalam wadah dan ditempatkan di lokasi yang teduh dan nyaman.
 - (3) Penyortiran dan Penggolongan: Tempatkan buah yang baik dengan yang rusak dan yang busuk dalam wadah yang berbeda. Lakukan penyortiran berdasarkan ukuran buah hasil pengelompokan dari Balai Penelitian Pohon Buah-buahan Solok yaitu besar, sedang dan kecil.
 - (4) Penyimpanan: Pada ruangan dengan temperatur 4-6 derajat C buah dapat tetap segar selama 40 hari sedangkan pada 9-12 derajat C tahan sampai 33 hari.

Menurut catatan dari Pusat Kajian Buah-buahan Tropika (PKBT) IPB Bogor (2006), terdapat beberapa klon manggis yang direkomendasikan seperti:

- 1) Kelompok besar: panjang daun > 20 cm; lebar > 10 cm; ketebalan kulit buah > 9 mm; diameter buah > 6,5 cm; berat buah > 140 gram; buah tiap tandan 1 butir.
- 2) Kelompok sedang : panjang daun 17-20 cm; lebar 8,5-10 cm; ketebalan kulit buah 6-9 mm; diameter buah 5,5-6,5 cm; berat buah 70-140 gram; buah tiap tandan 1-2 butir.
- 3) Kelompok kecil: panjang daun < 17 cm; lebar < 8,5 cm; ketebalan kulit buah < 6 mm; diameter buah < 5,5, cm; berat buah < 70 gram; buah tiap tandan > 2 butir. Klon yang dikembangkan adalah MBS1, MBS2, MBS3, MBS4, MBS5, MBS6 dan MBS 7.

Tabel 2.2 Kandungan Buah Manggis per 100 gr

| Kandungan | Jumlah |
|----------------------|----------|
| Kalori | 34.0 kcl |
| Air | 87.6 % |
| Jumlah pepejal larut | 15 -15 % |
| Protein | 0.6 g |
| Lemak | 1.0 g |
| Karbohidrat | 5.6 g |
| Serta | 5.1 g |
| Abu | 0.1 g |
| Kalsium | 7.0 mg |
| Fosforus | 13.0 mg |
| Besi | 1.0 mg |
| Natrium | 7.0 mg |
| Kalium | 45.0 mg |
| Vitamin B1 | 0.03 mg |
| Vitamin B2 | 0.03 mg |
| Niacin Vitamin B3 | 0.3 mg |
| Vitamin C | 4.2mg |

Sumber: Siang et, al (1988)

Buah manggis dapat disajikan dalam bentuk segar, sebagai buah kaleng, dibuat sirup/sari buah. Secara tradisional buah manggis adalah obat sariawan, wasir dan luka. Kulit buah dimanfaatkan sebagai pewarna termasuk untuk tekstil dan air rebusannya dimanfaatkan sebagai obat tradisional. Batang pohon dipakai

sebagai bahan bangunan, kayu bakar/kerajinan (Pusat Kajian Buah-buahan Tropika IPB Bogor, 2006).

Salah satu produk olahan manggis adalah dalam berupa jus manggis yang dipasarkan dalam berbagai merek dagang dalam kemasan yang menampilkan cita-rasa sedikit masam tapi manis segar. Sedang dari daging kulit buahnya (pericarp) terdapat senyawa biologis aktif - diidentifikasi sebagai *xanthones*, yang memiliki sifat menyembuhkan berbagai penyakit. Kemampuannya sebagai anti Oksidan dihitung 100 kali lebih kuat daripada vitamin A, C dan E. Hasil penelitian menunjukkan bahwa buah ini mengandung komponen anti inflamatori yang potensial, inhibitor cox-2 dan sejumlah vitamin, mineral serta anti-oksidan yang dapat mencegah pembekuan darah, menurunkan kadar kolesterol darah dan membantu fungsi jantung.

Standar produksi buah manggis meliputi standar nasional, klasifikasi dan standar mutu, cara pengambilan contoh, cara uji, syarat penandaan, cara pengemasan. Standar mutu buah manggis tercantum dalam Standar Nasional Indonesia SNI 01-3211-1992. Klasifikasi mutu buah manggis terdiri dari 3 jenis mutu, yaitu mutu super, mutu I, mutu II.

- 1) Keseragaman: mutu super = seragam; mutu I = seragam; mutu II = seragam.
- 2) Diameter: mutu super > 65 mm; mutu I = 55 – 56 mm; mutu II < 55 mm.
- 3) Tingkat keseragaman: mutu super = segar; mutu I = segar; mutu = II segar.
- 4) Warna kulit: mutu super hijau; mutu I = kemerahan s/d merah; mutu II = muda mengkilat
- 5) Buah cacat atau busuk (jumlah/jumlah): mutu super = 0%; mutu I = 0%; mutu II = 0%
- 6) Tangkai dan atau kelopak: mutu super utuh, mutu I utuh, mutu II utuh
- 7) kadar kotoran (b/b): mutu super = 0%; mutu I = 0%; mutu II = 0%
- 8) Serangga hidup dan atau mali : mutu super = tidak ada; mutu I = tidak ada; mutu = II tidak ada.
- 9) Warna daging buah: mutu super = putih bersih; mutu I = khas manggis putih; mutu II = bersih khas manggis.

Suatu partai/lot buah manggis segar terdiri dari maksimum 1.000 kemasan. Contoh diambil secara acak dari jumlah kemasan seperti pada data dibawah ini:

- 1) Jumlah kemasan dalam partai/lot 1–5: contoh yang diambil 5.
- 2) Jumlah kemasan dalam partai/lot 6–100: contoh yang diambil 7.
- 3) Jumlah kemasan dalam partai/lot 101–300: contoh yang diambil 9.
- 4) Jumlah kemasan dalam partai/lot 301–500: contoh yang diambil 10.
- 5) Jumlah kemasan dalam partai/lot 501–1000 : contoh yang diambil semua.

Dari setiap kemasan yang dipilih secara acak diambil sekurang-kurangnya 3 kg kemudian dicampur. Untuk kemasan dengan berat kurang dari 3 bungkus harus diambil contoh sekurang-kurangnya dari dua kemasan. Dari jumlah buah yang terkumpul kemudian secara acak contoh sekurang-kurangnya 3 kg untuk diuji. Petugas pengambil contoh harus yang memenuhi persyaratan, yaitu orang yang telah berpengalaman/telah dilatih terlebih dahulu dan mempunyai ikatan dengan suatu badan hukum.

Buah manggis segar dikemas dengan kotak karton baru/keranjang plastik yang kokoh, baik, bersih dan kering, berventilasi, dengan berat bersih setiap kemasan sebesar 2 kg untuk kemasan karton dan 10 kg untuk kemasan keranjang plastik. Dan juga digunakan kemasan yang berat berdasarkan kesepakatan antara penjual dan pembeli.

2.8 Akses Pasar Uni Eropa (UE)

AccessGuide dari CBI (*The Confederation of British Industry*) merupakan sebuah perangkat penting yang memberikan sebagian besar informasi mengenai persyaratan akses pasar Uni Eropa.

1) Persyaratan pasar sosial

Dengan meningkatnya sikap belanja yang bertanggung jawab secara sosial, seluruh aktor dalam rantai produksi mulai dari produsen awal sampai konsumen akhir membutuhkan perangkat berbasis pasar untuk mendapatkan pertanggungjawaban pasar. *Social Accountability 8000* (SA8000) merupakan sebuah sistem manajemen mendunia untuk berbagai perusahaan yang

mencoba menjamin segala hak dasar para pekerja mereka. Standar tersebut berlaku untuk seluruh industri dan berdasarkan pada Konvensi ILO yang diterima secara internasional. Dimulai dengan sertifikasi berbagai perusahaan pembuat mainan, perusahaan pembuat pakaian, perusahaan pembuat plastik dan perusahaan pembuat obat-obatan, belakangan ini (mulai tanggal 31 Oktober 2004) sistem tersebut telah memberikan sertifikasi pada 492 fasilitas, mewakili 51 industri dan melibatkan 40 negara.

Untuk memberikan sertifikasi pemenuhan usaha dengan SA8000, para auditor berkualifikasi mengunjungi berbagai pabrik dan menilai kinerjanya berdasarkan sejumlah besar persoalan: tenaga kerja anak, kebebasan berkumpul dan hak untuk melakukan penawaran bersama, praktek disipliner, jam kerja dan kompensasi.

Program Penandatanganan SA8000 dapat dianggap sebuah perangkat untuk menunjukkan komitmen nyata dan dapat dipercaya untuk mencapai kondisi kerja yang selayaknya dalam rantai pasokannya. Program ditentukan untuk membantu berbagai perusahaan yang berusaha untuk mendapatkan sertifikasi. Pelaksanaan undang-undang praktek di Eropa bukan tanpa masalah, namun pada negara-negara berkembang, pelaksanaan undang-undang tersebut akan lebih sulit bagi para eksportir dan penanam. Perusahaan akan dikendalikan sekali setahun. Sub-kontraktor diharuskan untuk mengikuti SA8000, namun tidak harus di-audit.

2) Persyaratan pasar lingkungan

Aspek lingkungan dari berbagai produk telah menjadi sebuah persoalan di Eropa. Konsep perkembangan berkelanjutan menggambarkan pemikiran dimana perkembangan ekonomi harus secara otomatis mempertimbangkan persoalan lingkungan, menyadari kenyataan bahwa berbagai kegiatan yang mencemari lingkungan akan menciptakan dampak negatif yang besar pada kehidupan generasi di masa yang akan datang. Dalam hal ini seluruh pihak, termasuk masyarakat umum dan juga perusahaan-perusahaan, diminta untuk menerima tanggung jawab sosialnya masing-masing dan meminimalkan dampak lingkungan dari berbagai kegiatan mereka.

Selain berbagai tindakan yang dilakukan pemerintah (perundang-undangan), para pengecer besar di UE juga memiliki peran penting dalam menangani persoalan lingkungan. Selain itu, pergerakan kuat dari konsumen terlihat khususnya di bagian utara UE (Skandinavia, Jerman dan Belanda). Tujuan dari bagian ini adalah untuk menyorot sekilas beberapa aspek yang sekarang memiliki peranan penting di UE. Untuk informasi lebih jelas, cobalah merujuk pada *Access Guide CBI*.

Pada tahun-tahun belakangan ini, berbagai persoalan seperti Penilaian Daur Hidup (lingkungan) produk, *Cleaner Production* (CP) (Produksi Pembersih) dan desain lingkungan (*ecodesign*) telah menjadi perangkat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja produk dan proses produksi mereka yang selaras dengan lingkungan (dengan menganalisa dimana dampak terbesar terjadi pada lingkungan dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perbaikan pada hal tersebut). Hal ini dapat menimbulkan keuntungan internal (efisiensi yang meningkat) dan eksternal (kesan yang diterima dari masyarakat).

Produksi organik, *Ecolabel* dan label perdagangan yang setara Hasil dari penerapan berbagai perangkat di atas dapat menjadi peningkatan perusahaan secara internal pada kinerja lingkungan mereka. Namun, agar dapat memanfaatkan pendekatan yang ramah lingkungan untuk berbagai produk dan proses produksinya, perangkat pemasaran 'ramah lingkungan' seperti standar manajemen lingkungan (untuk seluruh organisasi, seperti ISO 14001 dan EUREPGAP) dan ecolabel (pelabelan selaras dengan lingkungan) telah dibentuk baik oleh pemerintah maupun oleh berbagai pihak swasta. Tuntutan akan produk yang ramah lingkungan meningkat, khususnya pada bidang barang konsumen. Konsumen dan pedagang menuntut berbagai produk umum yang ramah lingkungan dan memiliki label sesuai dengan ketentuan hukum. Ecolabel bersifat sukarela dan memberikan keuntungan bagi pemasaran terhadap persaingan. Contohnya adalah sebagai berikut, Ecolabel dari UE, Milleukeur dari Belanda, Blue Angel dari Jerman dan White Swan dari Skandinavia.

Berbagai label yang merujuk pada produksi buah dan sayuran organik juga dapat dianggap sebagai ecolabel. Label mutu EKO merupakan label di Belanda yang menjamin keaslian dan mutu organik dari produk pertanian.

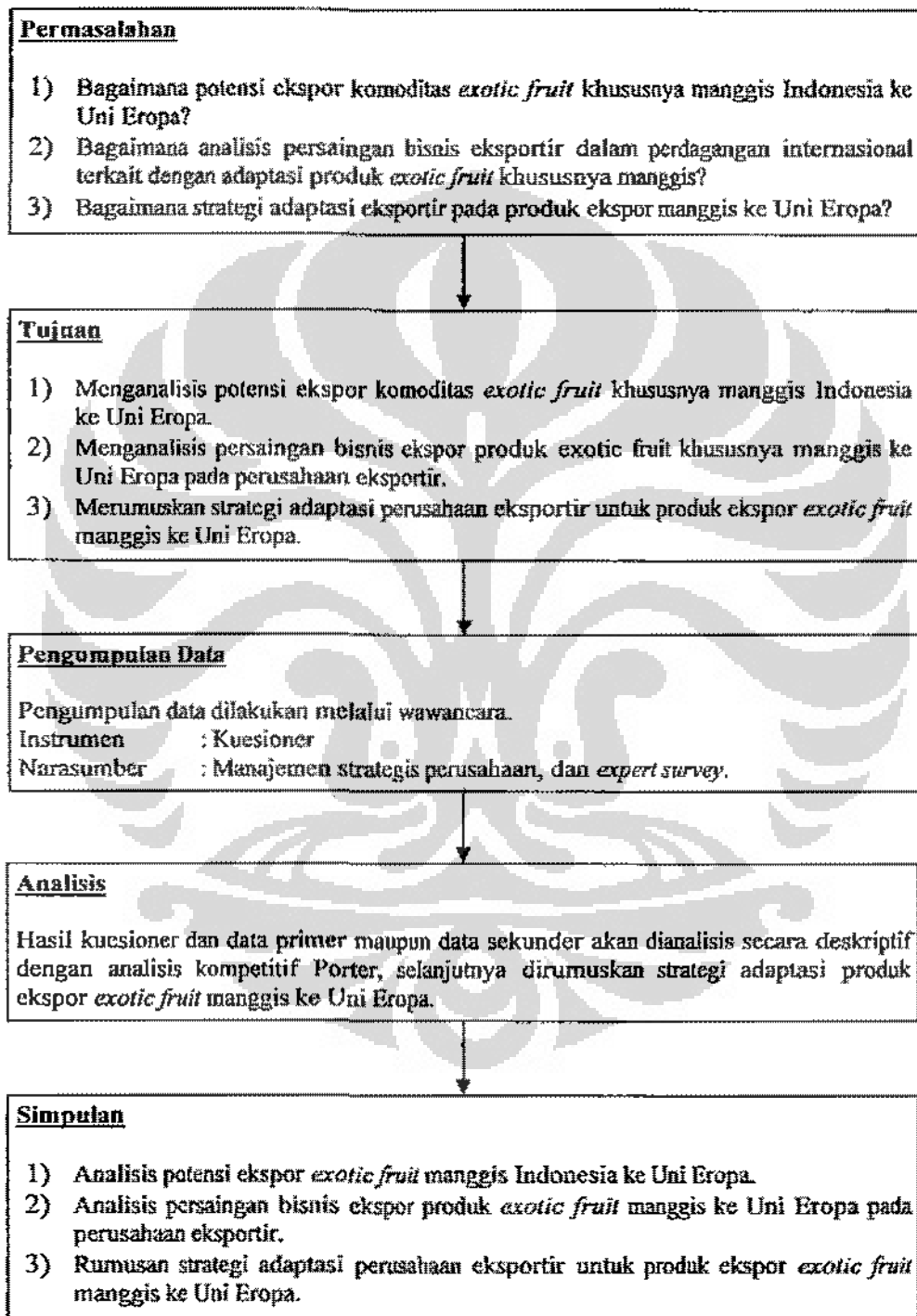
Pada upaya lanjutan untuk membantu perkembangan produksi organik dan untuk memiliki label UE umum di seluruh UE, Komisi UE belakangan telah menggunakan label UE untuk mengidentifikasi pangan yang diproduksi sesuai dengan standar organik UE. Standar UE untuk produksi pangan organik dan pelabelan ditetapkan dalam peraturan EEC 2092/91. Peraturan ini dan perubahan lanjutannya menetapkan berbagai asas dasar untuk produksi organik pada tingkat pertanian dan berbagai aturan yang harus dipatuhi untuk pengolahan, penjualan dan impor produk organik dari tiga negara (non-UE). Untuk informasi lebih lanjut mengenai produksi organik, cobalah merujuk pada Survei Pasar UE CBI "Produk Pangan Organik" atau ke alamat <http://www.cbi.nl/accessguide>

Selain label berorientasi produk, juga terdapat berbagai label perdagangan yang setara, seperti label dari Max Havelaar Foundation dan TransFair International. Pada tahun 2003, Max Havelaar membuat perjanjian dengan seluruh organisasi Fair Trade internasional yang merupakan bagian dari FLO (Fairtrade Labelling Organisation – Organisasi Pelabelan Perdagangan yang Setara) untuk menggunakan sebuah logo. Hal ini akan membantu konsumen untuk mengenali produk Fair Trade secara lebih mudah. Berbagai label Fair Trade tersedia untuk produk buah segar seperti pisang (termasuk pisang organik). Oke adalah merek untuk beberapa produk Fair Trade dan berkaitan dengan label Max Havelaar atau TransFair. Sekarang, jumlah produk buah tropis berlabel Oke yang terus meningkat muncul di pasar, termasuk jeruk, nanas dan mangga.

2.9 Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran dalam penelitian ini adalah gambaran dari potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa, analisis persaingan bisnis eksportir dalam perdagangan internasional terkait dengan

adaptasi produk *exotic fruit* khususnya manggis, serta rumusan strategi adaptasi eksportir pada produk ekspor manggis ke Uni Eropa



Gambar 2.8. Kerangka Pemikiran

Gambaran potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa dapat dilihat dari data primer berupa hasil wawancara dan pengamatan, serta data sekunder berupa data-data dari instansi terkait dan hasil studi literatur. Analisis persaingan bisnis eksportir dalam perdagangan internasional terkait dengan adaptasi produk *exotic fruit* khususnya manggis menggunakan metode analisis lima kekuatan (*five forces analysis*) dari Michael Porter dengan tujuan untuk mengetahui dimana posisi bersaing dari perusahaan. Rumusan strategi adaptasi eksportir pada produk ekspor manggis ke Uni Eropa diperoleh dari hasil analisis situasional perusahaan pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta hasil analisis persaingan bisnis perusahaan.

2.10 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep data primer digambarkan pada tabel 2.3.

Tabel 2.3. Operasionalisasi Konsep Variabel Data Primer

| Narasumber | Data |
|----------------------------|---|
| Manajemen Strategis PT AMS | 1) <i>INTERNAL/EXISTING FORCE (rivalry among existing industry)</i> (1) Kompetisi dalam industri (2) Tingkat persaingannya 2) <i>THREAT OF NEW ENTRANTS</i> (1) Ancaman pendatang baru (produk baru, perusahaan baru) (2) Pemain baru yg punya keunggulan kompetitif secara signifikan 3) <i>THREAT OF SUBSTITUTE</i> Ancaman dari produk substitusi yang dapat menggantikan produk di pasar 4) <i>BUYING FORCE</i> Tuntutan dari konsumen dan demand dari konsumen 5) <i>SUPPLIER FORCE</i> Tuntutan dari supplier dan kinerja supplier |
| Pakar pertanian/perkebunan | 1) Pemenuhan standar manggis 2) Penanganan pra panen, panen dan pasca panen manggis |
| Petani budidaya manggis | 1) Gambaran budidaya manggis 2) Rantai pemasaran manggis |

Operasionalisasi konsep data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber yaitu manajemen strategis perusahaan eksportir, pakar bidang

pertanian/perkebunan serta petani manggis. Data yang diperoleh berupa data analisis persaingan industri pada perusahaan eksportir, upaya pemenuhan standar manggis dan penanganan pra panen, panen dan pasca panen manggis, serta gambaran budidaya manggis dan rantai pemasaran manggis di tingkat petani.

Sedangkan operasionalisasi konsep data sekunder diperoleh berasal dari lembaga/instansi yang terkait diantaranya adalah Biro Pusat Statistik, Departemen Pertanian, *European Statistic*, serta beberapa sumber data sekunder lainnya.

Operasionalisasi konsep data sekunder digambarkan pada tabel 2.4.

Tabel 2.4. Operasionalisasi Konsep Variabel Data Sekunder

| Data | Sumber |
|---|----------------------|
| Nilai Ekspor Indonesia Menurut Sektor (juta US \$) | Biro Pusat Statistik |
| Perkembangan Ekspor Hortikultura Tahun 2007 - 2008 | Departemen Pertanian |
| Perkembangan Impor Hortikultura Tahun 2007 - 2008 | Departemen Pertanian |
| Jumlah Produk Buah-buahan Indonesia Tahun 2000-2008 | Biro Pusat Statistik |
| Nilai Impor Uni Eropa dari Indonesia (juta Euro) | Eurostat |
| Kandungan Buah Manggis per 100 gr | Data Sekunder |
| Luas Panen dan Hasil per Provinsi Tahun 2007 | Departemen Pertanian |
| Produksi Manggis per Provinsi | Biro Pusat Statistik |
| Nilai Ekspor Manggis Indonesia Tahun 2008 | Biro Pusat Statistik |
| Rantai Pasok Pasca Panen untuk Ekspor Manggis dari Indonesia ke Uni Eropa | Departemen Pertanian |
| Musim Pemanenan Manggis Berdasarkan Daerah di Indonesia | Departemen Pertanian |
| Fitur Buah Manggis Berdasarkan Tingkatan Kualitas | Data Sekunder |
| Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Ekspor | Data Sekunder |
| Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Lokal | Data Sekunder |
| Mata Rantai Pemasaran Manggis Tasikmalaya | Data Sekunder |
| Nilai Ekspor Manggis di Indonesia, Malaysia dan Thailand | Departemen Pertanian |
| Musim Produksi Manggis di Negara-negara Penghasil Manggis | Departemen Pertanian |

Data sekunder tersebut berupa data nilai ekspor Indonesia menurut sektor, perkembangan ekspor/impor hortikultura, jumlah produk buah-buahan Indonesia, nilai impor Uni Eropa dari Indonesia, kandungan buah manggis per 100 gr, luas panen dan hasil manggis per provinsi, produksi manggis per provinsi, nilai ekspor manggis Indonesia, rantai pasok pasca panen untuk ekspor manggis dari Indonesia ke Uni Eropa, musim pemanenan manggis berdasarkan daerah di Indonesia, fitur buah manggis berdasarkan tingkatan kualitas, rantai pemasaran manggis di tingkat petani untuk pasar ekspor/ local, mata rantai pemasaran manggis Tasikmalaya, serta musim produksi manggis di negara-negara penghasil manggis.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam sebuah penelitian ilmiah merupakan cara yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari setiap pertanyaan yang muncul. Dalam melakukan suatu penelitian, metode sangat penting. Metode penelitian dipakai untuk mendapatkan suatu standarisasi cara-cara dalam melakukan penelitian. Metode merupakan cara kerja untuk memahami suatu fenomena dengan melihat atau mengukur objek yang berada dalam fenomena tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan diperkuat dengan pengolahan data kuantitatif. Metode kualitatif adalah satu set pengumpulan data dan analisa teknik yang menekankan yang analisa tajam, proses orientasi, dan *experiential*, dan bermakna untuk mengembangkan suatu pemahaman mengenai permasalahan kompleks dari perspektif peneliti (Miles dan Huberman, 1994). Sedangkan menurut Neuman (2003), penelitian kualitatif menekankan interpretasi dan pendekatan kritis pada ilmu sosial (p.140). Metode kualitatif memperbolehkan untuk menemukan hubungan dan variabel baru, untuk mengungkapkan proses baru, dan untuk membawa pengaruh konteks menjadi gambaran yang jelas. Bermanfaat untuk menciptakan suatu pemahaman yang lebih baik dari proses kompleks dan tentang pengaruh perspektif individu dalam proses itu (Lee, 1999).

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memaparkan suatu fenomena untuk mendapatkan suatu gambaran yang utuh akan fenomena tersebut. Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Dalam perkembangan akhir-akhir ini, metode penelitian deskriptif juga

banyak di lakukan oleh para penelitian karena dua alasan. Pertama, dari pengamatan empiris didapat bahwa sebagian besar laporan penelitian di lakukan dalam bentuk deskriptif. Kedua, metode deskriptif sangat berguna untuk mendapatkan variasi permasalahan yang berkaitan dengan bidang pendidikan maupun tingkah laku manusia. Hasil penelitin ini diharapkan mendapatkan gambaran mengenai potensi ekspor *exotic fruit* khususnya manggis ke Uni Eropa, analisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan eksportir, serta rekomendasi strategi adaptasi yang dapat dilakukan dalam ekspor *exotic fruit* khususnya manggis ke Uni Eropa.

3.3 Metode dan Strategi Penelitian

Metode pengumpulan data kualitatif dapat berupa wawancara mendalam (*in depth interview*), pengamatan, dan studi dokumentasi. Dengan metode tersebut akan didapatkan analisis potensi ekspor komoditas *exotic fruit* khususnya manggis Indonesia ke Uni Eropa serta analisis kompetitif yang harus dipenuhi perusahaan eksportir dalam upaya penyesuaian kualitas produk ekspor *exotic fruit* ke Uni Eropa oleh perusahaan eksportir. Analisis kompetitif perusahaan menggunakan pendekatan *Five Forces Model Porter*. Analisis dilakukan pada perusahaan eksportir manggis ke Uni Eropa sehingga dapat dirumuskan strategi adaptasi produk *exotic fruit*.

Pengumpulan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian strategi adaptasi ekspor *exotic fruit* khususnya manggis ke Uni Eropa adalah data primer dan data sekunder.

1) Data primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan atau diperoleh peneliti dari sumber pertama. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara (*in depth interview*) langsung dengan pihak eksportir dari PT Agung Mustika Selaras, petani manggis, para ahli dari Institut Pertanian Bogor serta instansi atau lembaga terkait lainnya. Wawancara yang mendalam digunakan untuk menyerap pengetahuan dari seorang ahli secara langsung. Wawancara ini dilakukan untuk

mengetahui secara detail dan lebih mendalam dengan jumlah responden kecil atau sedikit (Sugiyono, 2004, p. 135). Dalam pelaksanaan wawancara, pada waktu menggali pengetahuan harus fokus pada potongan pengetahuan sehingga tidak kehilangan arah gambaran pengetahuan secara keseluruhan. Pewawancara juga harus dapat menentukan batas dan cakupan dari pengetahuan yang digali sesuai dengan kebutuhan serta menentukan isi dan kelengkapan jawaban yang diperlukan dalam mengatasi suatu masalah yang akan diselesaikan. Dalam melakukan penyerapan pengetahuan, proses wawancara dilakukan secara berulang dan mendalam. Kemampuan berkomunikasi dan kemampuan interpersonal dari *knowledge engineer* sangat berperan penting. Prinsip umum dalam melakukan wawancara, yaitu: (1) *be specific, not general*; (2) *do not impose alien tools*; (3) *do not interrupt*; (4) *record information*; dan (5) *listen to the way the expert uses knowledge*.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber kedua atau data yang sudah ada (*available*). Data-data ini dapat langsung dipakai untuk membuat suatu analisis. Data sekunder adalah data umum yang mendukung penelitian. Data sekunder diperoleh dari studi literatur. Studi literatur merupakan pengumpulan data melalui studi kepustakaan seperti jurnal, majalah, koran. Studi ini dapat menunjang data primer untuk memperkuat basis data, sehingga akan memberikan penganalisis yang lebih baik dalam memandang permasalahan. Studi pustaka/referensi maupun laporan hasil penelitian lain yang mendukung seperti dari PT Agung Mustika Selaras, Badan Pusat Statistik (BPS), Departemen Pertanian, *access guide* Uni Eropa serta lembaga terkait lainnya.

Strategi penelitian dilakukan melalui survei pakar, Survei pakar adalah wujud dari *critical self reflection* dalam sistem berpikir kritis. Dalam proses akuisisi pengetahuan maka penetapan sumber informasi atau responden, yaitu pakar atau ahli terkait, didasarkan atas pertimbangan dan kriteria: (1) keberadaan responden, keterjangkauan dan kesediaan untuk diwawancarai; (2) reputasi, kedudukan, dan telah menunjukkan kredibilitasnya sebagai ahli; (3) pengalaman pribadi yang menunjukkan bahwa seseorang tersebut mampu memberikan saran yang benar dan membantu serta memecahkan persoalan. Dalam menyelesaikan

permasalahan seorang ahli mempunyai 3 karakteristik, yaitu (1) efektif; (2) efisien; dan (3) sadar akan keterbatasan.

3.4 Nara Sumber

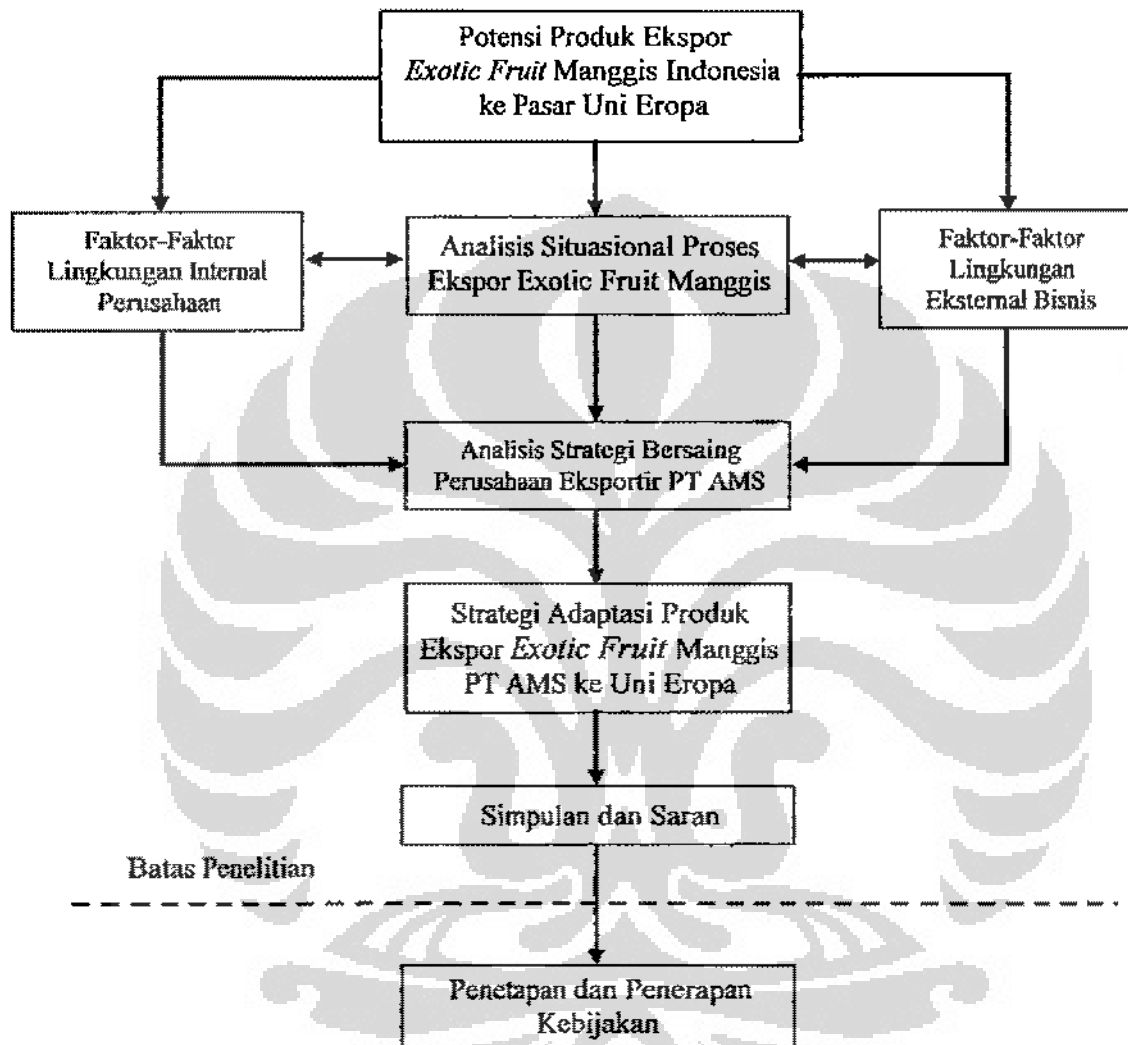
Nara sumber pada penelitian upaya penyusunan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa merupakan para pakar dalam bidang masing-masing, para pakar tersebut berasal dari manajemen dari perusahaan eksportir dari PT Agung Mustika Selaras, petani pengembang manggis, para pakar pertanian/perkebunan dan pakar teknologi pertanian dari Institut Pertanian Bogor serta instansi atau lembaga terkait lainnya seperti dari Departemen Pertanian.

3.5 Proses Penelitian

Penelitian penyusunan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa dilihat berdasarkan potensi produk ekspor *exotic fruit* manggis Indonesia ke pasar Uni Eropa. Potensi ekspor digambarkan dari hasil data dari lembaga serta instansi terkait baik dari Indonesia maupun dari Uni Eropa. Penelitian dilanjutkan dengan menganalisis lingkungan situasional perusahaan eksportir PT Agung Mustika Selaras. Analisis lingkungan yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan internal dianalisis dengan menggunakan analisis *value chain*, sedangkan lingkungan eksternal dianalisis berdasarkan faktor luar yang mempengaruhi perusahaan yaitu petani pengembang serta hambatan tarif dan hambatan non tarif seperti peraturan-peraturan yang berlaku baik dari dalam maupun dari luar negeri.

Setelah analisis situasional Analisis situasional proses ekspor *exotic fruit* manggis kemudian dilakukan analisis strategi bersaing perusahaan eksportir PT AMS dengan menggunakan analisis 5 (lima) kekuatan tawar Porter. Hasil keseluruhan analisis menjadi dasar penyusunan strategi adaptasi produk ekspor

exotic fruit manggis PT AMS ke Uni Eropa. Proses penelitian lebih lengkap dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Proses Penelitian

3.6 Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

Objek utama pada penelitian ini adalah perusahaan eksportir PT Agung Mustika Selaras (PT AMS), sedangkan objek penunjang adalah daerah budidaya manggis di Bogor dan Tasikmalaya. Penentuan lokasi/objek penelitian tersebut

berdasarkan aktivitas yang dilakukan PT AMS dalam kegiatan ekspor manggis serta terkait dengan proyek *Integrated Supply Chain Management of Exotic Fruit from ASEAN Region*.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian mengenai penyusunan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa terbatas pada aktivitas perusahaan eksportir PT Agung Mustika Selaras dan hanya pada komoditas manggis yang juga terkait dengan proyek *Integrated Supply Chain Management of Exotic Fruit from ASEAN Region*. Strategi adaptasi yang disusun merupakan hasil dari wawancara pakar dan studi literatur.



4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian penyusunan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis dari perusahaan eksportir Indonesia ke Uni Eropa dilakukan pada perusahaan eksportir PT Agung Mustika Selaras (AMS). PT Agung Mustika Selaras merupakan salah satu perusahaan eksportir yang didirikan pada tahun 1985, pada awalnya hanya memasok buah-buahan untuk pasar lokal. Sejak tahun 1986 sampai sekarang fokus pada kegiatan ekspor impor khususnya buah manggis segar (*mangosteen*) dan salak (*sallaca*) terutama dari petani Indonesia dari 12 propinsi. Sebagian besar produk diekspor ke China dengan volume ekspor pada tahun 2007 mendekati 2.000 ton. Sedangkan total ekspor manggis pada tahun 2007 meningkat sekitar 4.390 ton.

PT AMS memiliki 100 karyawan dengan 12 *cold storage* dengan kapasitas masing-masing 50 ton. Untuk transportasi lokal mereka memiliki 2 mobil dengan sistem pendingin masing-masing berkapasitas 8 ton dan 5 mobil tanpa pendingin dengan masing-masing kapasitas 4 ton. AMS telah menjalin kemitraan dengan lebih dari 40 kelompok tani. Usaha yang dilakukan AMS sebagai eksportir adalah membangun gudang sortir pada pusat produksi manggis di beberapa daerah diantaranya Purwakarta, Tasikmalaya, Bali, Padang, Jambi, Sukabumi dan Medan. AMS juga telah mengembangkan kerjasama dengan Pemerintah dan pusat-pusat penelitian diantara dengan Institut Pertanian Bogor (IPB). Saat ini, AMS telah mendaftarkan gudang pengemasan dan menyusun *standard operational procedure* (SOP) dan memperkenalkannya kepada kelompok tani.

PT AMS menjalin kemitraan dengan para petani manggis. Program pengelolaan kebun bersama merupakan usaha Koperasi Al-Ihsan dalam mengangkat keberadaan petani manggis, baik dari segi peningkatan pendapatan melalui peningkatan produksi hasil panen buah manggis dan nilai tambah lainnya. Sebelumnya petani manggis sebagai petani yang hanya mengeksploitasi buah saja, tanpa ada kegiatan pemeliharaan berupa pemberian pupuk untuk tanaman, sistem

ini sebagai kegiatan yang turun temurun sehingga sangat sulit untuk berkembang melakukan perubahan baik dari segi produksi maupun sistem tata niaga yang berlaku, banyaknya para pedagang luar daerah yang membuat sistem sosial di masyarakat kurang baik, dengan munculnya sistem tebas buah di pohon, tidak terbukanya masalah harga jual, lemahnya sistem tawar menawar antara petani dengan pedagang, karena pada awalnya sudah diiming-iming dengan uang.

Kegiatan produksi buah manggis yang dilakukan oleh petani pada awalnya merupakan kegiatan eksploitasi buah dari kebun (hutan kebun), tanpa adanya kegiatan pemeliharaan pemupukan baik pemberian pupuk organik maupun anorganik, penjarangan tanaman, jarak tanam yang tidak teratur. Dengan adanya pembinaan petani yang tergabung dalam berbagai kelompok tani maupun koperasi melalui dukungan program-program baik dari pemerintah maupun swasta telah dilakukan beberapa perubahan baik yang menyangkut sistem pemeliharaan dan sistem pemasaran hasil yang sangat penting serta menentukan kemajuan para petani manggis. Kegiatan petani yang hanya mengambil buahnya saja tanpa adanya pengembalian unsur hara terutama bahan organik akan mengakibatkan tingkat kesuburan tanah miskin. Ketidaksuburan tanah tersebut mengakibatkan produktivitas buah menurun, serta lingkungan tanah sangat rendah unsur haranya.

Perkembangan kelompok tani dilihat dari aspek teknis di kebun, penyampaian teknologi budidaya yang baik dengan beberapa aplikasi kegiatan GAP pada tiap tahapan kegiatan, dari mulai penyiangan, baik pemberian pupuk organik maupun anorganik. Kegiatan tersebut telah menumbuhkan rasa optimisme di kalangan para petani terhadap peningkatan produksi hasil panennya, serta adanya jaminan harga yang akan diterima oleh petani akan lebih baik dari musim-musim sebelumnya. Kegiatan yang didanai dari HPSP ini telah memberikan keuntungan yang besar bagi Kelembagaan Koperasi itu sendiri, dan yang terpenting adalah para petani yang 50 orang, serta masyarakat yang sekarang sudah mulai merasakan akan manfaatnya Koperasi dilingkungan sekitarnya.

Sesuai dengan rencana awal kegiatan bahwa proyek ini merupakan proses untuk merubah sistem sosial-ekonomi masyarakat Kampung Cengal dari keteringgalan informasi yang berhubungan dengan potensi sumber daya alamnya, sebagai wilayah sentra komoditi Manggis. Lemahnya potensi SDM petani

membuat masyarakat kurang respon terhadap perkembangan system permanggis, kelembagaan masyarakat maupun lembaga petani dan lembaga ekonomi masih belum berkembang, yang sering terjadi pada saat musim buah adalah struktur ekonomi system tengkulak. Sistem ini didukung oleh pelaku-pelaku usaha besar dari pengumpul besar sampai tingkat supplier, hal inilah yang sekarang ini menjadi prioritas kami dalam membenahan struktur sosial ekonomi masyarakat petani manggis.

Kegiatan pengelolaan kebun petani manggis yang dikembangkan secara kooperatif telah menumbuhkan kerjasama para petani untuk mendapatkan pertambahan nilai dari panen buah manggis. Program peningkatan produksi buah manggis yang didanai oleh *Horticultural Partnership Support Program (HPSP)*, selama empat bulan kebelakang telah menunjukkan isu positif terhadap Kelompok KBU Al-Ihsan sebagai pengelola dan wilayah kami sebagai sentra pengembangan manggis. Respon positif juga diperlihatkan dari pemerintah terhadap pengembangan daerah kami sebagai program untuk diduplikasi oleh daerah lainnya.

Horticultural Partnership Support Program (HPSP) merupakan salah satu program dari Indonesian-Benelux Chamber of Commerce (INA), sebuah organisasi kamar dagang nirlaba di Jakarta Indonesia yang memberikan layanan bagi pelaku usaha Indonesia, Belanda, Belgia dan Luxembourg. HPSP mulai beroperasi sejak bulan Januari 2005 yang semula didukung oleh 3 organisasi kerjasama pembangunan Belanda yaitu: Direktorat Kerjasama Internasional Kementrian Luar Negeri Belanda melalui Kedutaan Besar Belanda di Jakarta; Cordaid dan Agriterra. Memulai fase kedua program Januari 2007, Rabobank Foundation juga bergabung sebagai pendukung melengkapi ketiganya. HPSP bertujuan untuk mengembangkan kemitraan antara petani-produsen kecil dan sektor swasta (pembeli/pemasar/retail) di bidang usaha hortikultura di Indonesia. Program ini akan mendukung kegiatan inovatif untuk petani yang ditujukan pada penguatan institusi, pengetahuan, ketrampilan melalui pengembangan kapasitas di area rantai nilai (*value chain*). Hal tersebut antara lain pada aspek input, produksi, panen dan pasca panen, pengolahan dan pemasaran produk kemitraan sesuai dengan yang dibutuhkan/dipersyaratkan oleh mitra pembeli/pemasar. Kemitraan

ini dibangun atas dasar kesepakatan yang adil untuk kemanfaatan semua pihak yang terlibat, terutama bagi petani kecil.

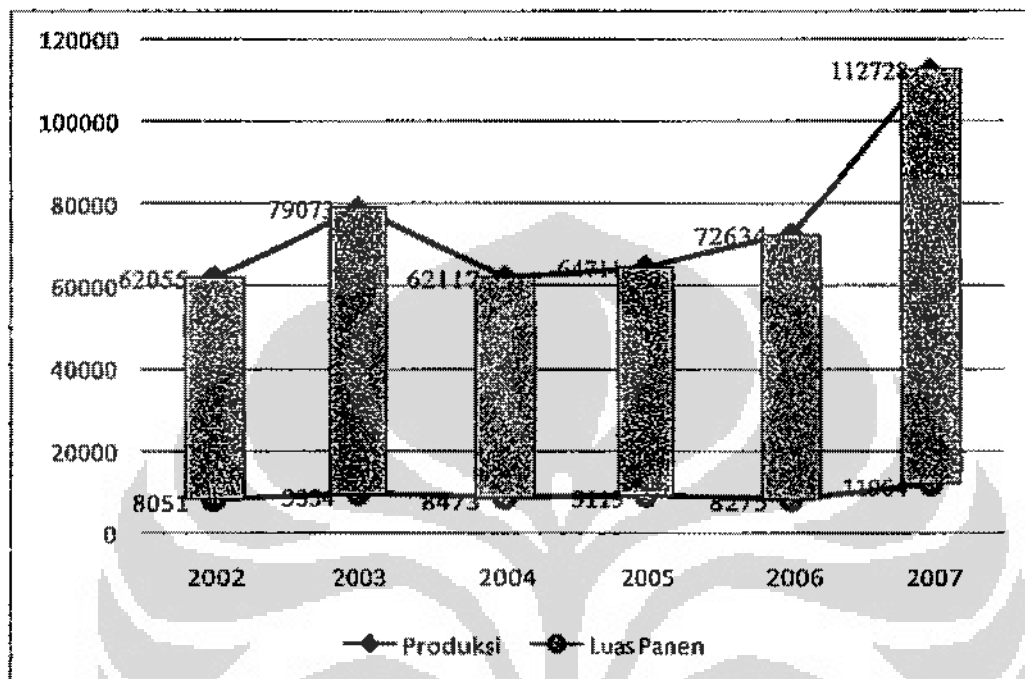
Pengelolaan kebun bersama telah membawa reaksi positif dari petani disekitarnya yang belum mengikuti program ini, sehingga pada tahap kedua nanti kami akan melakukan penambahan petani menjadi 75-100 petani yang akan berasosiasi dengan KBU Al-Ihsan, termasuk juga beberapa orang suplier berminat untuk berasosiasi. Sehingga kami sangat optimis untuk menjadikan KBU Al-Ihsan sebagai Suplier mitra dengan eksportir. Pada tanggal 23 Nopember 2007 KBU Al-Ihsan telah mewakili Kabupaten Bogor untuk menandatangani kerjasama para pelaku buah manggis dengan PT Agung Mustika Selaras yang diikuti dari 12 propinsi dengan jumlah 39 kontributornya.

Saat ini PT AMS menjadi salah satu eksportir yang terpilih dalam proyek *Integrated Supply Chain Management of Exotic Fruit from ASEAN Region*. Proyek tersebut bertujuan untuk mempelajari dan memperbarui *value chain analysis* dan *supply chain management system* dimulai dari tingkat budidaya samapi tingkat *retailer* (penjual eceran), seperti petani pengembang, *trader*, manufaktur/tempat pengemasan, eksportir, penyedia logistik, importer dan penjual eceran. Selain itu juga mengidentifikasi resiko, hambatan, faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait dengan peraturan-peraturan yang berlaku, syarat Global GAP dan permintaan *retailer*. Kunci utamanya adalah untuk mengetahui potensi manggis sebagai salah satu komoditas ekspor Indonesia ke Uni Eropa.

4.2 Potensi Ekspor *Exotic Fruit* Manggis ke Uni Eropa

Potensi pengembangan agribisnis *exotic fruit* manggis semakin meningkat dapat dilihat dengan meningkatnya peminat buah manggis di luar negeri dan harganya relatif mahal. Peluang pasar luar negeri diperkirakan terus meningkat dengan penambahan volume 10,7% per tahun. Selain itu, potensi ekspor manggis Indonesia ke Eropa sangat besar dan masih terbuka lebar, mengingat produksi buah eksotik manggis cukup besar. Tetapi untuk masuk ke pasar Eropa diperlukan

manajemen khusus, sementara petani Indonesia belum menerapkan budidaya yang sesuai standar pasar Eropa.



Grafik 4.1. Fluktuasi Produksi dan Luas Panen (2002-2006)

Berdasarkan data statistik produksi hortikultura tampak bahwa perkembangan luas panen maupun produksi manggis selama 6 tahun terakhir menunjukkan keadaannya berfluktuasi. Luas panen manggis pada tahun 2002 adalah sebesar 8.051 Ha meningkat menjadi 11.964 Ha pada tahun 2007, meskipun pada tahun 2004 dan 2006 mengalami. Demikian juga produksi manggis pada tahun 2002 tercatat sebesar 62.055 ton meningkat pada tahun 2007 menjadi 112.728 ton.

Sentra produksi manggis terbesar di Indonesia berada di Provinsi Jawa Barat. Tercatat kontribusi produksi manggis di Propinsi Jawa Barat terhadap produksi manggis nasional adalah sebesar 38%. Sebagian besar produksi manggis berasal dari Kabupaten Purwakarta, Subang, Bogor dan Tasikmalaya. Kontribusi produksi manggis dari empat kabupaten tersebut terhadap Provinsi Jawa Barat sebesar 90%, dan terhadap produksi nasional sebesar 29%. Dilihat besarnya potensi pengembangan kawasan manggis di Provinsi Jawa Barat dalam

peningkatan ekspor, perlu difokuskan pengembangan manggis secara terintegrasi di kawasan Kabupaten Purwakarta, Subang, Bogor dan Tasikmalaya, yang akan digunakan sebagai pengembangan kawasan laboratorium manggis, dan sekaligus sebagai kawasan percontohan.

Tabel 4.1 Luas Panen dan Hasil per Provinsi Tahun 2007

| No | Propinsi | Tanaman sdg Menghasilkan (Pohon) | Luas Panen (Ha) | Hasil (Ton/Ha) | Hasil per Pohon (Kg/Phn) |
|-----|--------------------------|--|--------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1. | Nanggroe Aceh Darussalam | 7,492 | 75 | 13.56 | 135.74 |
| 2. | Sumatera Utara | 67,901 | 679 | 12.68 | 126.85 |
| 3. | Sumatera Barat | 78,446 | 784 | 9.62 | 96.18 |
| 4. | R i a u | 21,615 | 216 | 5.53 | 55.24 |
| 5. | J a m b i | 31,358 | 314 | 6.09 | 60.97 |
| 6. | Sumatera Selatan | 21,692 | 217 | 4.13 | 41.31 |
| 7. | Bengkulu | 14,053 | 141 | 6.92 | 69.45 |
| 8. | Lampung | 10,868 | 109 | 6.87 | 68.92 |
| 9. | Bangka Belitung | 39,714 | 397 | 8.15 | 81.51 |
| 10. | Kepulauan Riau | 900 | 9 | 8.89 | 88.89 |
| | Sumatera | 294,039 | 2,941 | 8.91 | 89.17 |
| 11. | DKI Jakarta | 10 | 0 | 0.00 | 100.00 |
| 12. | Jawa Barat | 370,692 | 3,707 | 16.37 | 163.69 |
| 13. | Jawa Tengah | 119,770 | 1,198 | 2.46 | 24.61 |
| 14. | D.I. Yogyakarta | 19,449 | 194 | 5.27 | 52.55 |
| 15. | Jawa Timur | 192,515 | 1,925 | 5.74 | 57.41 |
| 16. | Banten | 35,262 | 353 | 2.60 | 26.06 |
| | J a w a | 737,698 | 7,377 | 10.39 | 103.86 |
| 17. | B a l i | 49,613 | 496 | 3.87 | 38.68 |
| 18. | Nusa Tenggara Barat | 14,809 | 148 | 7.70 | 76.91 |
| 19. | Nusa Tenggara Timur | 42 | 0 | 0.00 | 119.05 |
| | Bali & Nusa Tenggara | 64,464 | 644 | 4.76 | 47.51 |
| 20. | Kalimantan Barat | 7,647 | 76 | 3.66 | 36.35 |
| 21. | Kalimantan Tengah | 7,084 | 71 | 6.10 | 61.12 |
| 22. | Kalimantan Selatan | 2,955 | 30 | 6.83 | 69.37 |
| 23. | Kalimantan Timur | 3,355 | 34 | 2.82 | 28.61 |
| | Kalimantan | 21,041 | 211 | 4.80 | 48.10 |
| 24. | Sulawesi Utara | 19,848 | 198 | 7.82 | 77.99 |
| 25. | Sulawesi Tengah | 4,532 | 45 | 6.00 | 59.58 |
| 26. | Sulawesi Selatan | 43,802 | 438 | 8.09 | 80.91 |
| 27. | Sulawesi Tenggara | 63 | 1 | 1.00 | 15.87 |
| 28. | Gorontalo | 114 | 1 | 1.00 | 8.77 |
| 29. | Sulawesi Barat | 1,688 | 17 | 3.76 | 37.91 |
| | Sulawesi | 70,047 | 700 | 7.75 | 77.49 |
| 30. | Maluku | 4,355 | 44 | 7.00 | 70.72 |
| 31. | Maluku Utara | 4,650 | 47 | 1.49 | 15.05 |
| 32. | Papua | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 |
| 33. | Papua Barat | 10 | 0 | 0.00 | 100.00 |
| | Maluku dan Papua | 9,015 | 91 | 4.16 | 42.04 |
| | Luar Jawa | 458,606 | 4,587 | 7.87 | 78.72 |
| | Indonesia | 1,196,304 | 11,964 | 9.42 | 94.23 |

Sumber : Departemen Pertanian (2009)

Seperti yang terlihat pada tabel 4.1, pusat penanaman pohon manggis tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, diantaranya terbesar di Jawa Barat (3.707 Ha), tersebar diantaranya di Tasikmalaya, Jasinga, Ciamis dan Wanayasa, diikuti Jawa Timur (1.925 Ha), Jawa Tengah (1.198 Ha), Sumatera Barat (784 Ha), dan Jambi (679 Ha). Sedangkan produksi manggis Indonesia mengalami penurunan pada tahun 2008. Seperti dapat dilihat pada pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Produksi Manggis per Provinsi Tahun 2007-2008

| Provinsi | Produksi (Ton) | |
|--------------------------|----------------|---------------|
| | 2007 | 2008 |
| Nanggroe Aceh Darussalam | 1,017 | 565 |
| Sumatera Utara | 8,613 | 9,387 |
| Sumatera Barat | 7,545 | 12,054 |
| Riau | 1,194 | 2,498 |
| Jambi | 1,912 | 992 |
| Sumatera Selatan | 896 | 777 |
| Bengkulu | 976 | 768 |
| Lampung | 749 | 1,118 |
| Bangka Belitung | 3,237 | 2,637 |
| Kepulauan Riau | 80 | 124 |
| DKI Jakarta | 1 | 51 |
| Jawa Barat | 60,678 | 17,983 |
| Jawa Tengah | 2,948 | 1,963 |
| DI Yogyakarta | 1,022 | 2,235 |
| Jawa Timur | 11,053 | 554 |
| Banten | 919 | 1,113 |
| Bali | 1,919 | 827 |
| Nusa Tenggara Barat | 1,139 | 363 |
| Nusa Tenggara Timur | 5 | 3 |
| Kalimantan Barat | 278 | 330 |
| Kalimantan Tengah | 433 | 370 |
| Kalimantan Selatan | 205 | 432 |
| Kalimantan Timur | 96 | 305 |
| Sulawesi Utara | 1,548 | 1,292 |
| Sulawesi Tengah | 270 | 155 |
| Sulawesi Selatan | 3,544 | 812 |
| Sulawesi Tenggara | 4 | 7 |
| Gorontalo | 4 | 1 |
| Sulawesi barat | 64 | 142 |
| Maluku | 308 | 216 |
| Maluku Utara | 70 | 70 |
| Papua | 1 | - |
| Papua Barat | - | - |
| TOTAL | 112,728 | 60,144 |

Sumber : BPS diolah (2009)

Jika dibandingkan pada tahun 2007 produksi mencapai 112.728 ton, pada tahun 2008 menurun sekitar 46,65% sekitar 60.144 ton. Pada tahun 2007 produksi

manggis secara umum mengalami penurunan. Hal tersebut juga terlihat pada produksi manggis di Jawa Barat menurun dratis dari 60.678 ton menjadi 17.983 ton (penurunan sekitar 70,35). Meskipun produksi manggis pada tahun 2008 mengalami penurunan tetapi ekspor manggis dari Indonesia mengalami peningkatan dari US \$ 5,832 juta menjadi US \$ 9,465 juta atau sekitar 46,65% daripada tahun 2007. Jumlah ini menunjukkan permintaan buah eksotik manggis Indonesia di luar negeri mengalami peningkatan.

Tabel 4.3. Nilai Ekspor Manggis Indonesia Tahun 2008

| Bulan | Nilai (US \$) | Jumlah (kg) |
|--------------|------------------|------------------|
| Januari | 1.175.900 | 1.755.327 |
| Februari | 479.919 | 838.825 |
| Maret | 871.797 | 1.438.250 |
| April | 242.116 | 433.060 |
| Mei | 6.369 | 17.814 |
| Juni | 71.836 | 163.345 |
| Juli | 101.702 | 163.450 |
| Agustus | 94.942 | 185.396 |
| September | 73.691 | 165.418 |
| Oktober | 610.916 | 921.771 |
| Nopember | 1.235.684 | 1.846.740 |
| Desember | 867.662 | 1.536.269 |
| TOTAL | 5.832.534 | 9.465.665 |

Sumber: BPS diolah (2009)

Dilihat dari nilai ekspor yang meningkat dan permintaan terhadap buah manggis yang tinggi, maka perlu pemanfaatan potensi manggis yang lebih optimal. Tetapi potensi pemanfaatan manggis Indonesia masing sangat rendah. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya pemanfaatan potensi manggis di Indonesia, antara lain:

- 1) Lokasi penanaman tersebar di banyak lokasi dengan keragaman karakteristik lahan, tanah dan tanaman yang signifikan secara visual. Hal ini terlihat dari tidak seragamnya produktivitas tanaman yang dihasilkan.

- 2) Cara pemanenan belum mengikuti prasyarat agar tercapainya kualitas manggis yang baik, dimana cara pemanenan dan pengeringan belum terkontrol dengan baik.
- 3) Kesesuaian lahan tampaknya belum diuji secara laboratorium dan hal ini terlihat dari tidak seragamnya kualitas manggis di Kabupaten Tasikmalaya. Oleh karena itu pengujian tanah dan penentuan kesesuaian lahan baik dari sisi topografi dan zona klimatisasinya perlu dilakukan untuk masa yang akan datang.

Lahan budidaya manggis yang digunakan oleh kebanyakan petani secara umum merupakan lahan hutan atau lahan milik masyarakat, yang tidak secara khusus dipersiapkan bagi penanaman manggis. Pada umumnya kegiatan budidaya manggis merupakan kegiatan warisan turun-menurun dari orang tua terdahulu.

Proses budidaya terhambat karena banyak lahan yang potensial pengembangan lahan manggis selama ini tidak dipersiapkan secara khusus untuk penanaman sesuai dengan kesesuaian lahan yang diinginkan tanaman manggis. Pola budidaya manggis yang ada di kebanyakan kebun manggis di Indonesia secara tradisional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Belum adanya jaminan mutu bibit manggis yang unggul.
- 2) Budidaya yang diusahakan belum intensif.
- 3) Pola tanam yang umum adalah tanaman campuran dengan tanaman palawija.
- 4) Tanaman tidak di pupuk dengan menggunakan pupuk kimia dan hanya diberikan kepada tanaman tumpang sari.
- 5) Sistem pemberian air tidak secara khusus menggunakan irigasi dan seringkali dijumpai praktek-praktek dimana tanaman tidak dilakukan pemangkasan.
- 6) Penyiangan dilakukan 3 kali dalam 1 tahun.
- 7) Selain permasalahan lokasi lahan kebun manggis, proses budidaya juga mengalami kesulitan dalam mencari pohon induk yang baik.

Indonesia berpeluang mengeksport buah manggis ke negara-negara di Eropa jika bisa menerapkan budidaya yang baik. Buah manggis saat ini mayoritas dikonsumsi dalam bentuk segar. Selain pasaran lokal, pemasaran buah manggis

sudah memasuki pasar ekspor. Negara lain yang mengimpor manggis adalah Taiwan, Jepang, Brunei, Hongkong, Arab Saudi, Kuwait, Oman, Belanda, Perancis, Swiss, dan Amerika Serikat. Taiwan adalah pasar terbesar manggis Indonesia mencapai 83% dari total ekspor buah Indonesia.

Berdasarkan data dari Eurostat (2009), perdagangan antara UE dengan negara-negara berkembang khususnya dengan Indonesia mengalami peningkatan jumlah ekspor Indonesia ke Uni Eropa (UE) pada tahun 2007 mencapai 12.791,9 juta euro sedangkan tahun 2008 meningkat 13.456,7 juta euro meningkat sekitar 5.2% dari nilai ekspor tahun 2007. Hal tersebut dapat menjadi potensi ekspor produk-produk lainnya ke UE.

Uni Eropa (UE) dikenal sebagai pengimpor buah-buahan terbesar dengan jumlah sekitar 50% dari total impor buah tropis dan sub tropis dunia. Bagi produsen dan eksportir yang berorientasi global, Eropa merupakan salah satu pasar paling menarik dan juga penuh tantangan. Pasar buah Eropa merupakan pasar paling kompetitif. Mayoritas negara-negara di UE dapat menghasilkan beragam jenis produk buah-buahan secara lokal, tetapi iklim di wilayah Eropa Utara membatasi produksi aneka buah-buahan tersebut. Limitasi kondisi iklim di wilayah tersebut sebagian besar dapat diatasi dengan hasil produksi rumah kaca (*greenhouse*), tetapi untuk pasar buah-buahan eksotis masih sulit dipenuhi karena terdapat pasar yang besar dan berkembang yang tidak dapat dipasok oleh produksi dalam negeri UE. UE dapat memproduksi buah dalam jumlah besar tetapi pada waktu yang sama bergantung pada musim, sehingga memberi peluang pasar bagi para pemasok dari luar UE.

Di luar musim bercocok tanam Eropa, buah-buahan tropis seperti jeruk, anggur dan pir juga diimpor. Negara-negara di belahan bumi selatan mampu memasok di saat negara-negara di belahan bumi utara tidak bisa. Hal ini dikenal sebagai pasokan *counter-season*. Untuk buah-buahan yang dapat disimpan, seperti apel, pasokan *counter-season* tidak terlalu terlihat. Sejalan dengan meningkatnya daya simpan serta kondisi penyimpanan produk buah, masa di luar musim (*off-season*) semakin singkat.

Semakin meningkatnya kompetisi global di pasar buah serta meningkatnya arus perdagangan dari negara-negara Asia terutama China, maka dalam situasi

yang sangat kompetitif tersebut, salah satu tantangan di industri buah segar Eropa adalah beralih dari komoditisasi dan berupaya menarik perhatian konsumen melalui berbagai macam produk substitusi.

Konsumsi buah segar di negara-negara Uni Eropa ditandai dengan beraneka ragam variasi produk dari berbagai belahan dunia. Produk-produk tersebut tersedia hampir sepanjang tahun yang merupakan suatu peralihan dari pola tradisional yang bersifat musiman. Iklim di Eropa tidak cocok untuk memproduksi buah-buahan tropis. Oleh karena itu, Uni Eropa bergantung pada impor buah-buahan tropis seperti pisang, nenas, kiwi, alpukat, dan mangga. Buah-buahan ini telah berhasil dipromosikan pada beberapa tahun terakhir dan dapat ditemukan di mayoritas supermarket di wilayah Uni Eropa.

Pemasok utama buah segar ke Uni Eropa antara lain Spanyol, Belanda, Italia, Belgia, dan Prancis, sedangkan pemasok utam buah olahan adalah Belanda, Jerman dan Turki. Produk utama impor buah segar Uni Eropa adalah pisang, apel, anggur dan jeruk. Di antara negara berkembang lainnya Turki merupakan pemasok utama untuk beragam jenis kacang dan buah kering. Cina dan Thailand adalah pemasok utama untuk buah kalengan, sedangkan Brazil mendominasi pasokan jus dan konsentrat buah.

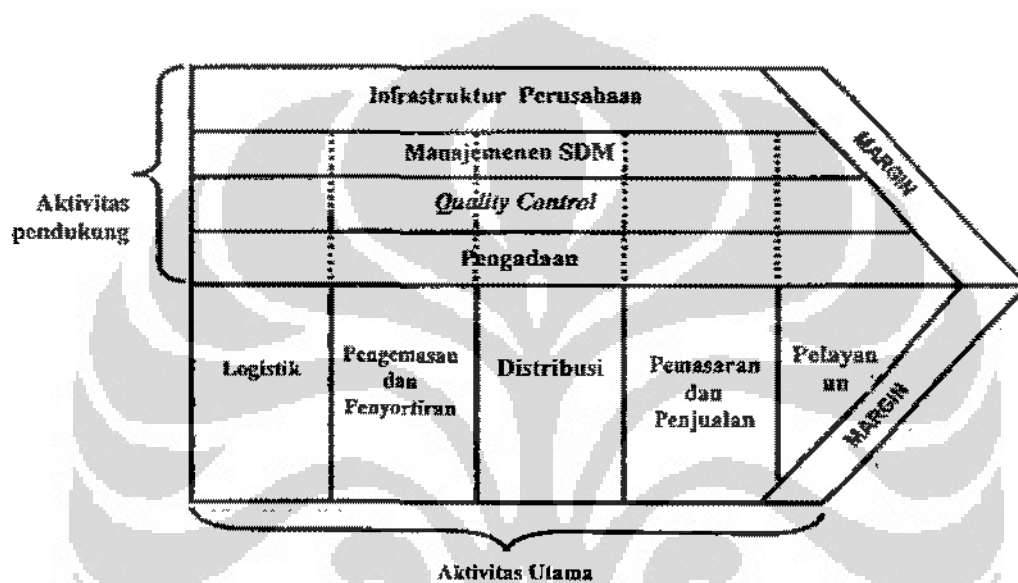
Meningkatnya perdagangan global menyebabkan re-ekspor serta lintas perdagangan buah segar dan olahan semakin berkembangnya. Terbukanya pasar-pasar baru di Eropa Timur juga berkontribusi akan hal ini. Mayoritas negara-negara anggota baru UE mengimpor lebih banyak dari negara-negara Uni Eropa lain dibandingkan sebelum menjadi anggota Uni Eropa. Jerman dan Belanda merupakan re-eksportir utama buah segar dan olahan dari negara-negara berkembang, khususnya jus dan konsentrat buah.

4.3 Analisis Situasional Proses Ekspor *Exotic Fruit* Manggis

Analisis situasional proses ekspor *exotic fruit* manggis menganalisis faktor-faktor di lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan eksportir PT AMS.

4.3.1. Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan eksportir PT AMS menggunakan analisis rantai nilai (*value chain*) Porter. Berdasarkan data dan wawancara yang diperoleh aktivitas PT AMS dibagi menjadi 2 (dua) yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Secara umum aktivitas PT AMS digambarkan dalam analisis rantai nilai porter pada gambar 4. 1.



Gambar 4.1. Analisis *Value Chain* PT AMS

1) Aktivitas Utama

(1) Pengadaan dan Logistik

Bagian logistik merupakan unsur penunjang utama dalam kegiatan ekspor *exotic fruit* manggis. Logistik bertanggungjawab dalam pengadaan buah segar dari petani sesuai dengan pesanan. Bagian logistik memastikan pasokan buah segar dari petani datang tepat waktu yang kemudian akan dikemas dan disortir buah yang layak untuk diekspor. Keberhasilan suatu usaha yang memproduksi barang sangat ditentukan oleh pengelolaan sistem produksi dan hubungannya dengan pemasok bahan baku atau logistik.

(2) Pengemasan dan Penyortiran

Proses pengemasan dan penyortiran dilakukan setelah buah segar diterima bagian logistik. Selanjutnya buah akan dikemas sesuai dengan

standar yang diminta masing-masing negara dan disortir dari buah-buahan yang tidak layak ekspor. Buah yang tidak layak ekspor tersebut dapat dijual untuk pasar lokal. Proses pengemasan dan penyortiran merupakan faktor utama yang menentukan usaha produksi barang.

(3) Distribusi

Sistem distribusi merupakan bagian penyalur barang sebelum sampai kepada pelanggan atau pemakai. Aktivitas yang dilakukan untuk menyalurkan buah segar ke tangan konsumen/distributor buah di negara tujuan.

(4) Pemasaran dan Penjualan

Untuk dapat menyampaikan barang yang telah diproduksi diperlukan adanya jaringan pemasaran yang memadai sebagai kepanjangan tangan jaringan distribusi. Pemasaran merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pengarahannya ke konsumen agar tertarik untuk membeli produk. Pada bagian pemasaran juga ada aktivitas promosi produk.

(5) Pelayanan/*service*

Barang yang diproduksi dan dipasarkan tidak akan bertahan lama untuk tetap diminati oleh pemakai apabila aspek pelayanan kepada pelanggan (*service*) diabaikan. Bagi negara-negara pengimpor seperti Eropa, apabila buah segar yang diimpor tidak sesuai standar yang diharapkan maka buah segar tersebut akan dikembalikan ke negara asal, bahkan sampai tidak diperbolehkan mengekspor buah ke Eropa.

2) Aktivitas Pendukung

(1) Pengadaan

Aktivitas yang berkaitan dengan proses perolehan buah segar dari petani manggis sesuai permintaan.

(2) *Quality Control*

Aktivitas yang memastikan setiap buah segar yang masuk dan keluar dari gudang layak untuk diekspor dan dikonsumsi.

(3) Manajemen SDM

Aktivitas pengaturan SDM mulai dari perekrutan, kompensasi, sampai pemberhentian.

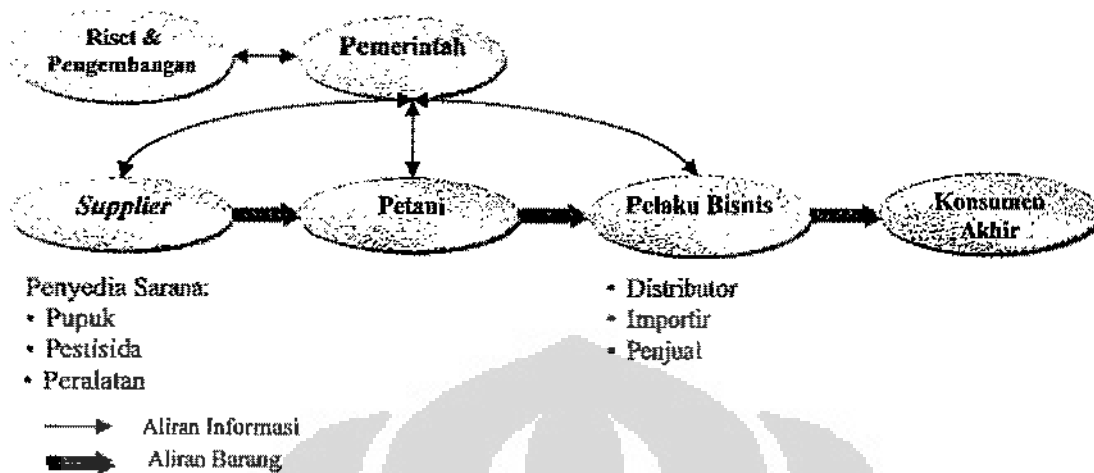
(4) Keuangan dan *accounting*

Terdiri dari departemen-departemen/fungsi-fungsi (akuntansi, keuangan, perencanaan, Manajer, dan lain-lain) yang melayani kebutuhan PT AMS dan mengikat bagian-bagiannya menjadi sebuah kesatuan.

Kegiatan usaha PT AMS sudah mampu mengelola sistem produksi (manajemen produksi) dengan baik, tetapi ketergantungan pada pemasok (*supplier*) para petani manggis sangat besar. Apabila buah segar yang dipasok para petani tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan negara tujuan maka PT AMS akan mendapat sanksi bahkan pemberhentian ekspor.

Dalam aspek produksi, penerapan GAP dan teknologi maju merupakan langkah operasional yang perlu dilakukan, sehingga memperoleh hasil yang tinggi dan mutu produk yang baik. Penataan dan pengembangan pengelolaan rantai pasokan (*Supply Chain Management/SCM*) merupakan langkah penataan rantai sejak produksi sampai dengan distribusi dan pemasaran, yang mampu menjamin keberlanjutan produksi dan kepuasan produsen, pedagang dan konsumen. Ketiga aspek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan strategis yang ada, baik lingkungan domestik maupun global, serta keberadaan potensi, tantangan dan peluang.

Fluktuasi nilai ekspor manggis menunjukkan ketidakstabilan pasokan komoditas manggis Indonesia. Hal tersebut terjadi bukan sebagai akibat perubahan iklim yang mengganggu produksi manggis di Indonesia, sehingga volume ekspor berkurang, tapi juga karena sistem pemasaran manggis yang semakin tersaingi oleh negara tetangga, terutama Thailand, Malaysia dan Philipina, yang tampak lebih gencar melakukan upaya dalam sistem teknologi produksi dan pemasarannya. Meskipun musim pemanenan yang tersebar sepanjang tahun di seluruh daerah di Indonesia (dapat dilihat pada table 4.2.), tetapi perlu penataan dan pengembangan rantai pasokan tidak bisa dilakukan secara parsial, tetapi harus dilakukan secara menyeluruh (komprehensif) yaitu secara satu kesatuan sistem terintegrasi (*integrated system*). Sistem terintegrasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. 2. Sistem Integrasi Rantai Pasok Manggis

Terdapat dua jenis aliran yang terdapat pada sistem tersebut, yaitu aliran informasi dan aliran barang. Informasi dari konsumen akhir berupa jumlah permintaan buah. Pelaku bisnis seperti distributor, importir, serta penjual menyalurkan buah kepada konsumen sehingga terjadi aliran barang. Masalah yang mungkin terjadi pada entitas pelaku bisnis ini adalah apakah ada jaminan bahwa permintaan dapat dipenuhi sesuai dengan jumlah dan jenis tertentu dalam waktu yang tepat. Dengan demikian pada entitas ini diperlukan skema jaringan distribusi yang baik yaitu jaringan distribusi yang efisien.

Pelaku bisnis menerima barang berupa buah-buahan dari petani. Sehingga permasalahan yang timbul adalah apakah petani bisa memproduksi sesuai dengan jumlah permintaan dan kualitas yang diinginkan. Tentunya hal ini bukan sesuatu yang mudah bagi petani. Hasil produksi bisa saja tidak memenuhi target. Kemungkinan penyebabnya adalah kurangnya pemanfaatan areal tanam dan adanya produk cacat. Untuk mengatasinya, perlu dilakukan penambahan areal tanam serta penggunaan bibit unggul serta proses pengendalian yang baik. *Supplier* berperan dalam pemberian pasokan berupa pupuk, pestisida dan peralatan yang dibutuhkan untuk proses produksi. Entitas ini pun berperan penting dalam upaya peningkatan kualitas buah. Peran tersebut misalnya, mengirimkan pupuk atau pestisida dalam jumlah dan waktu yang tepat.

Entitas riset dan pengembangan merupakan entitas yang penting. Entitas ini melakukan riset dan pengembangan terhadap kualitas buah (*value of quality*). Riset tersebut terkait dengan bagaimana menghasilkan bibit unggul, pupuk apa yang harus digunakan beserta dosisnya, serta riset dalam inovasi teknologi produksinya. Entitas ini dipegang oleh Perguruan Tinggi yang ada di Indonesia yang mempunyai kapabilitas dalam hal teknologi pertanian atau Departemen Pertanian secara langsung. Dengan memanfaatkan Perguruan Tinggi, secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dari Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Pemerintah merupakan faktor kunci keberhasilan dari sistem tersebut. Dikatakan faktor kunci karena entitas ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan strategis dan operasional. Kebijakan tersebut misalnya, penetapan standar mutu, penetapan prosedur standar operasional (*Standard Operating Procedure*), perencanaan target produksi dan lain-lain. Yang lebih ditekankan pada entitas ini adalah tidak hanya hitam di atas putih saja, tetapi perlu adanya eksekusi yang nyata dan komitmen, seperti pemberian dana untuk riset, pemberian dana untuk modal petani, melakukan penyuluhan dan pembinaan melalui kelembagaan-kelembagaan yang ada, melakukan pengendalian harga serta melakukan pengendalian terhadap mekanisme distribusi.

Jika masing-masing entitas tersebut berfungsi dan terintegrasi secara optimal, maka akan menghasilkan kinerja yang optimal untuk sistem secara keseluruhan. Hal itu bukan merupakan sesuatu yang tidak mungkin terwujud. Akan tetapi, sesuatu yang dapat diwujudkan secara nyata yang didasarkan pada komitmen bersama untuk membangun sebuah kemandirian bangsa dalam hal ketahanan pangan khususnya dalam mengurangi impor buah dan meningkatkan kualitas buah lokal.

Sedangkan musim pemanenan manggis berdasarkan daerah di Indonesia dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Musim Pemanenan Manggis Berdasarkan Daerah di Indonesia

| Daerah | Bulan | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Juni | Juli | Agus | Sept | Okt | Nov | Des |
| Tapanuli | | | | | | | x | x | x | x | x | |
| Sawah Lunto Sijunjung | x | x | x | x | | | | | | x | x | x |
| Kampar | x | | | | | | | | | | x | x |
| Sarolangun | | x | x | x | | | | | | | | x |
| Labat | x | x | x | | | | | | x | x | x | x |
| Kota Bengkulu | x | x | | | | | | | | | | |
| Tanggaman | | x | x | x | | | x | x | x | x | | |
| Tasikmalaya, Purwakarta, Bogor | x | x | x | | | | | | | | x | x |
| Purworejo | x | x | x | | | | | | | | x | x |
| Trenggalek, Blitar, Banyuwangi | x | x | x | x | | | | | | | x | x |
| Tabanan - Bali | x | x | x | | | x | x | x | | | | x |
| Lombok Barat | | | | | | | | | | | x | x |
| Pontianak | x | | | | x | x | x | | | x | x | x |
| Bantaeng | x | x | x | | | | | | | | | |

Sumber: Departemen Pertanian (2008)

Pengelolaan rantai pasokan diterapkan dalam pembangunan agribisnis hortikultura, dijabarkan dalam strategi operasional sebagai berikut:

1) Peningkatan Produksi

Peningkatan produksi diarahkan pada komoditas-komoditas hortikultura unggulan, yang ditempuh melalui penumbuhan sentra baru dan pemantapan sentra yang telah ada. Peningkatan produksi tidak terlepas dari peningkatan produktivitas, yang mengacu kepada *Standard Operational Procedure* (POS) dan *Good Agriculture Practices* (GAP), mempertimbangkan kesesuaian lahan dan agroklimat, letak strategis lokasi terhadap pasar, keseimbangan permintaan pasar (demand) dan kemampuan pasokan (*supply*), serta ketersediaan pendanaan terutama dalam mendukung sarana dan prasarana. Penumbuhan sentra dilakukan baik dengan memperluas sentra-sentra produksi yang telah ada maupun dengan membangun sentra-sentra produksi baru. Upaya peningkatan produktivitas merupakan upaya pemantapan di sentra-sentra yang telah ada, yang ditempuh melalui upaya penerapan teknologi yang direkomendasikan dengan dukungan penggunaan sarana produksi yang ditempuh dengan bimbingan penerapan.

2) Peningkatan Mutu Produk

Peningkatan mutu produk ditujukan untuk peningkatan daya saing, nilai tambah

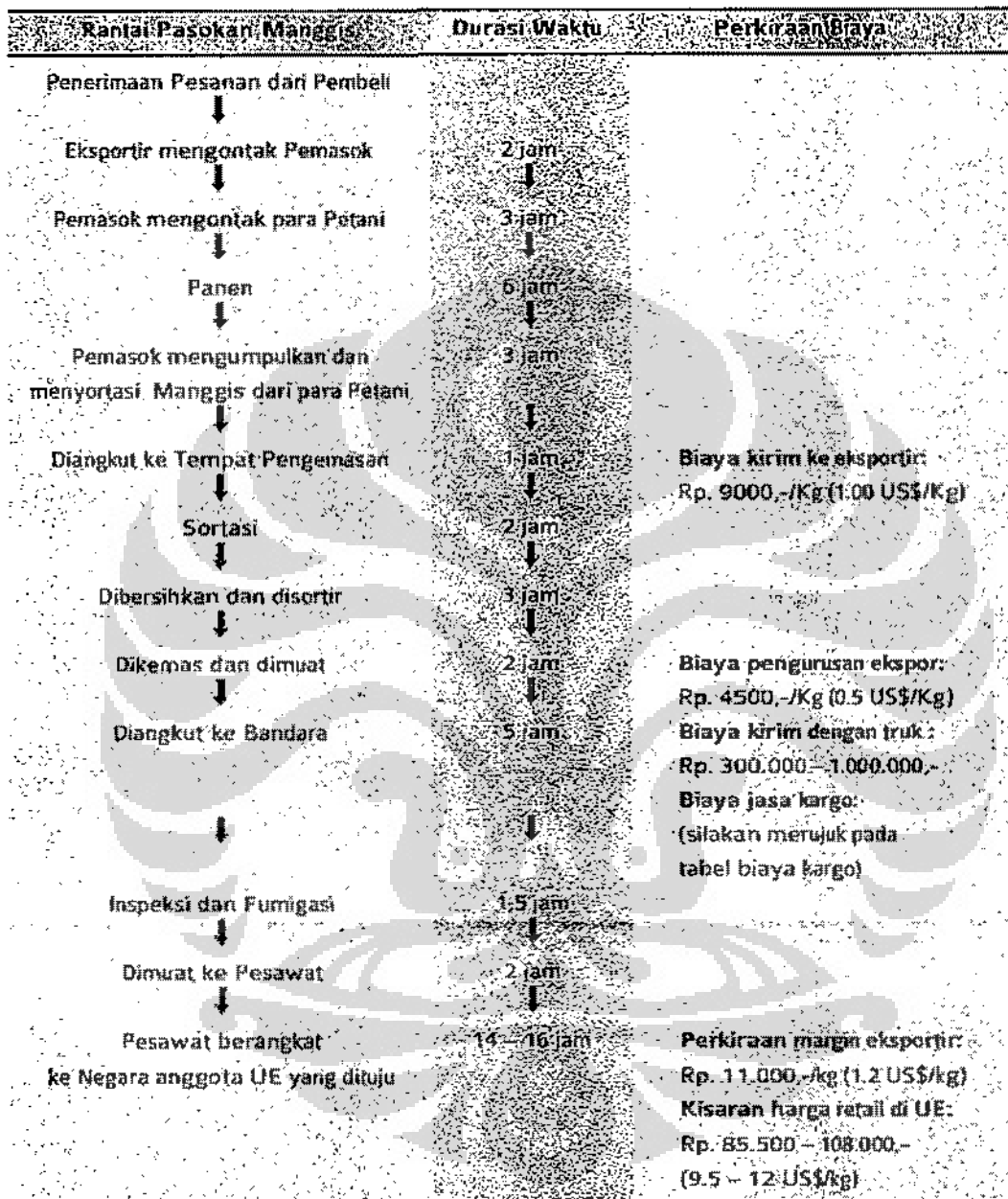
3) Pengembangan Kelembagaan

Kelembagaan petani merupakan unsur yang sangat penting untuk mendukung pengembangan usaha bisnis hortikultura, guna merespon pasar dan persaingan, meningkatkan efisiensi produksi, serta mengefektifkan pelayanan yang menunjang pengembangan usaha agribisnis. Kelembagaan usaha menjadikan petani memiliki kemandirian usaha dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan untuk mampu bersaing. Pengembangan kelembagaan di tingkat petani diarahkan untuk membentuk Kelompok Tani, asosiasi produsen atau koperasi usaha sehingga dapat meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*). Untuk memperkuat aspek kelembagaan maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan diantaranya : penguatan manajemen kelompok melalui pola partisipatif, fasilitasi kemitraan antara kelompok tani dengan pedagang atau pengusaha, fasilitasi pertemuan pelaku usaha untuk pengaturan logistik dan distribusi, pertemuan pelaku usaha dalam rangka tukar menukar informasi suplai dan distribusi, disamping penguatan modal usaha kelompok.

4) Peningkatan Kompetensi SDM

Untuk dapat memanfaatkan ketersediaan teknologi, sumberdaya manusia petani pelaku usaha, pembina di daerah dan pusat harus ditingkatkan kompetensinya, dibarengi pembinaan mental dan moral agar memiliki kejujuran, kepedulian dan ketulusan hati, integritas yang tinggi, untuk dapat menjadi pembina dan pelaku usaha hortikultura yang berhasil. Bila ditinjau dari aspek SCM maka peningkatan kompetensi SDM dapat dilakukan melalui: kegiatan penyuluhan tentang perilaku dan preferensi konsumen, peningkatan kemampuan petugas dan petani melalui: pelatihan, sosialisasi, bimbingan teknologi atau magang, pelatihan *profesionalisme* (petani, pedagang), rekrutmen, pembinaan dan akreditasi *supply chain champions*.

Gambaran rantai pasok pasca panen untuk ekspor manggis dari Indonesia ke Uni Eropa.



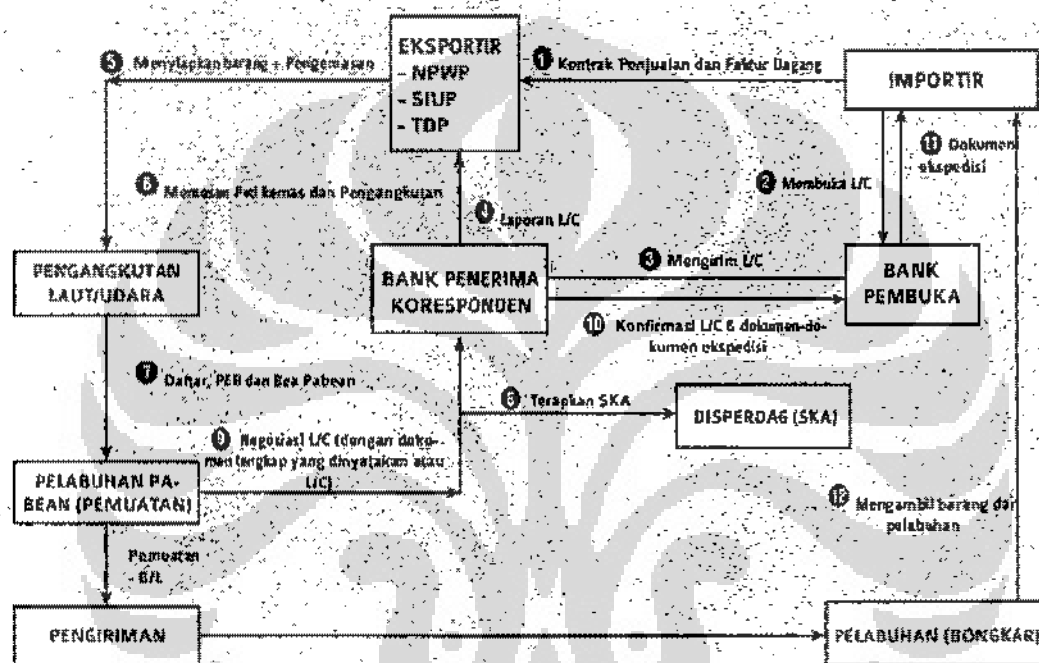
Sumber : Departemen Pertanian (2009)

Gambar 4.3. Rantai Pasok Pasca Panen untuk Ekspor Manggis dari Indonesia ke Uni Eropa

Melihat keterkaitan diantara variabel yang satu dengan variabel lainnya dari rantai nilai kegiatan usaha tersebut, dapat dilihat bahwa kebanyakan perusahaan-perusahaan yang bertaraf internasional berhasil dalam menjalankan usahanya karena kemampuan menjalankan keseluruhan aktivitas yang ada pada

rantai nilai tersebut. Kondisi ini berbeda dengan kebanyakan perusahaan di Indonesia, dimana masih banyak diantara perusahaan tersebut yang belum dapat memadukan semua aktivitas rantai nilai menjadi satu kesatuan yang utuh dan terintegrasi sehingga menciptakan suatu usaha yang kuat.

Sedangkan gambaran proses ekspor manggis segar PT AMS dalam ke negara tujuan dapat dilihat pada gambar 4.4.



Gambar 4.4. Proses Ekspor Buah Segar

Di Indonesia, sebelum perusahaan diizinkan melakukan kegiatan ekspor, perusahaan-perusahaan tersebut diharuskan memiliki dokumen-dokumen berikut:

- 1) Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP),
- 2) Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan
- 3) Tanda Daftar Perusahaan (TDP)

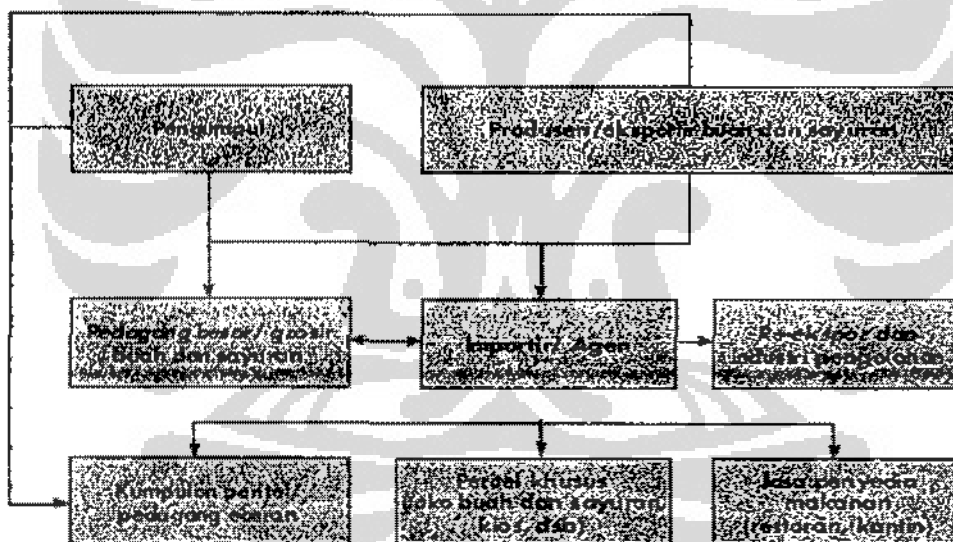
Setelah memiliki dokumen-dokumen tersebut, perlu dipastikan mitra luar negeri telah memiliki ijin impor. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, melalui agen kargo (yang ditunjuk oleh perusahaan pengapalan impor) yang biasanya mengurus pengiriman serta masalah asuransi. Semua perjanjian yang dilakukan dengan importir harus dinyatakan secara jelas dalam proses sebagai berikut:

- 1) Kontrak Penjualan dan dalam Faktur Dagang. Terkait dengan pembayaran, ada pilihan untuk menggunakan *Letter of Credit (L/C)* (Surat Kredit) untuk memberikan jaminan lebih besar kepada eksportir.
- 2) Dalam hal ini, importir adalah pihak yang perlu membuka L/C di bank tempat asal importir.
- 3) Bank kemudian akan mengirimkan L/C ke Bank Koresponden/Penerima eksportir.
- 4) Selanjutnya akan memberi tahu eksportir tentang status L/C tersebut.
- 5) Selanjutnya perusahaan ekspor dapat mulai menyiapkan dan mengemas barang.
- 6) Eksportir juga diminta memesan peti kemas atau mengurus ekspedisi (pengangkutan).
- 7) Sebelum masuk pelabuhan pabean, barang-barang tersebut harus didaftarkan, Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) harus dibuat di pabean dan jika diperlukan, bea pabean harus dibayar. Pajak ekspor dikenakan atas barang-barang tertentu.
- 8) Ada kemungkinan bahwa importir akan meminta *Certificates of Origin (COO)*/Surat Keterangan Asal Produk yang dapat diperoleh pada Dinas Perdagangan (di bawah Departemen Perdagangan Indonesia) di tingkat provinsi. Eksportir perlu membawa salinan PEB dan salinan Surat Muatan.
- 9) Begitu barang sudah terkirim, eksportir dapat pergi menuju bank penerimanya untuk mencairkan L/C. Eksportir perlu membawa semua dokumen yang tercantum dalam L/C.
- 10) Bank koresponden/penerima akan meneruskan dokumen-dokumen ini kepada bank pembuka.
- 11) Bank pembuka selanjutnya akan meneruskannya kepada importir.
- 12) Dokumen-dokumen ini diperlukan oleh importir untuk mengeluarkan barang-barang dari pelabuhan.

Ada kecenderungan yang kuat terhadap penyerapan pasokan buah segar di Uni Eropa. Perdagangan kontak langsung antara produsen atau eksportir dengan beberapa rantai pengecer tidak biasa, khususnya pada tahap awal. Importir

tertentu atau kelompok pembeli merupakan mitra bisnis langsung dari produsen atau eksportir. Beberapa importir ini telah menjadi penyedia jasa logistik, penyelia kualitas dan koordinator rantai pasokan produk segar. Disamping produk buah dan sayur olahan setempat, industri pangan Uni Eropa juga mengimpor sejumlah besar buah dan sayur olahan. Produk-produk tersebut digunakan sebagai bahan dasar dalam makanan olahan atau dikemas ulang untuk ritel atau re-ekspor.

Perdagangan buah dan sayuran olahan berlangsung di seluruh Eropa, walaupun beberapa negara anggota Uni Eropa lebih mendominasi pada satu atau lebih kategori produk. Secara umum, jaringan perdagangan di berbagai negara di Uni Eropa tidak berbeda jauh tetapi perbedaannya dapat terjadi antar kelompok produk. Sedangkan jaringan distribusi perdagangan buah segar ke Uni Eropa dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.5. Jaringan Distribusi Perdagangan Buah Segar Ke Uni Eropa

4.3.2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal PT AMS banyak dipengaruhi oleh para petani sebagai pemasok buah segar serta hambatan ekspor baik hambatan tarif serta hambatan non tarif yang diantaranya adalah berbagai peraturan serta kebijakan baik dari pemerintahan Indonesia maupun dari negara tujuan ekspornya.

4.3.2.1 Petani Pengembang

Tanaman manggis di Indonesia masih merupakan tanaman hutan dan belum banyak dibudidayakan secara kebun komersial, tetapi buah manggis Indonesia banyak dicari dimancanegara karena manggis Indonesia mempunyai buah yang besar dan mulus serta belum tersentuh bahan-bahan kimia sehingga buahnya sangat aman dan sehat untuk dikonsumsi. Saat ini varietas manggis banyak di tanam di beberapa daerah di Indonesia kebanyakan berasal dari jenis Puspahiang Tasikmalaya dengan spesifikasi bentuk buah bulat, rasa segar asam manis, warna kulit buah merah/ungu kecoklatan, warna daging buah putih, dengan bobot buah dapat mencapai 8 – 9 buah/kg, mempunyai aroma yang khas dan kulit buahnya keras mengkilat, tipis serta tidak terlalu banyak getah. Keunggulan manggis jenis Puspahiang Tasikmalaya ini selain bentuk pohon sangat rindang, kokoh, produktif tanaman mencapai umur 100 tahun. Kelemahan pertumbuhan tanaman lambat, umur 5 – 7 tahun baru dapat menghasilkan dan berbuah.

Panen manggis biasanya dilakukan dengan cara dipetik dengan menggunakan galah dan rajut pada saat buah telah tua/masak dengan bentuk produk buah segar. Pada proses sortasi kebanyakan petani melakukan sortasi di kebun ketika panen, sedangkan grading dilakukan oleh tengkulak atau bandar dan *packaging* dilakukan oleh supplier dan eksportir yang menerima buah manggis di atas kontainer di lokasi *packing house* milik supplier. Penyimpanan produksi hasil panen hanya bersifat sementara selama menampung sampai jumlah tertentu atau selama proses *grading* dan *packaging* dilakukan di *packing house*, yakni berkisar antara 1-2 hari hingga produk diangkut ke Jakarta oleh eksportir.

Pemasaran tanaman manggis mempunyai peluang yang cukup baik untuk dikembangkan. Tetapi dalam pengembangannya masih dijumpai kendala terutama fluktuasi harga yang cukup tajam. Pada umumnya petani tidak memasarkan hasil panennya ke pedagang besar atau pasar umum akan tetapi petani menjual hasil panennya secara tebasan kepada tengkulak, sehingga diperoleh gambaran mata-rantai penjualan di daerah sentra sebagai berikut:

1) Pasar ekspor



Gambar 4.6. Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Ekspor

2) Pasar lokal



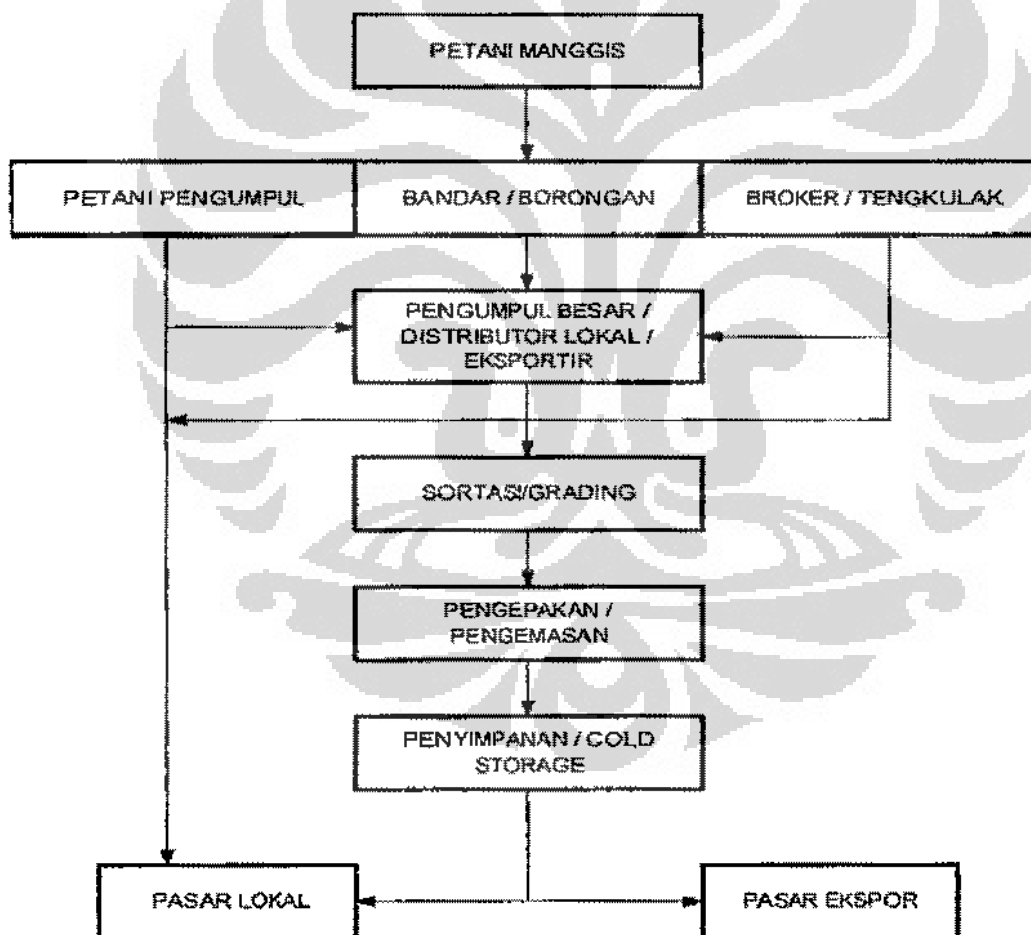
Gambar 4.7. Rantai Pemasaran Manggis di Tingkat Petani untuk Pasar Lokal

Rantai pemasaran dimulai dari petani menjual kemudian dibeli oleh tengkulak dan dijual kepada pedagang/pengumpul kemudian dibawa keluar kota atau ke luar negeri. Harga manggis di tingkat petani manggis berkisar Rp 3000 – Rp 4.000 per kilogram yang dijual pada pengumpul, tetapi pada umumnya petani manggis menjual hasil panennya dengan sistem tebas pada para tengkulak. Dalam hal ini para tengkulak yang ada tidak dapat dipersalahkan sepenuhnya, karena hal ini menyangkut kemudahan para tengkulak menyediakan modal dan dana bagi kebutuhan petani manggis yang dapat dicairkan setiap saat dengan jaminan berupa hasil panen yang nantinya akan menjadi milik tengkulak. Manggis yang dijual dengan sistem tebas dihargai tanpa berdasarkan kualitas tetapi berdasarkan perkiraan kasat mata ketika tanaman manggis mulai berbunga. Harga yang didapatkan petani terasa besar karena seketika itu juga petani dapatkan, meskipun potensi hasil panen manggis jauh lebih besar daripada perkiraan. Sedangkan pada musim kemarau hanya mencapai 40-90 ton per bulan.

Segmen pasar buah manggis di dalam negeri berasal dari golongan ekonomi menengah ke atas. Namun demikian karena diberlakukan tingkatan mutu kualitas, dari yang paling baik sampai pada mutu yang paling rendah, segmen pasar konsumen buah manggis dapat menjangkau semua lapisan masyarakat. Sasaran konsumen menyebar sesuai dengan strata mutu hasil sortasi.

Pada saat ini menunjukkan permintaan yang relatif besar daripada penawarannya, hal ini berlaku untuk pasar di dalam negeri maupun pasar ekspor. Permintaan yang besar ini tercermin dari harga buah manggis yang jauh lebih tinggi apabila dibandingkan dengan harga buah-buahan lainnya. Ekspor manggis Indonesia pada saat musim hujan cukup besar berkisar antara 200-350 ton perbulan, dengan nilai berkisar 250-350 ribu dollar Amerika (Departemen Pertanian, 2005).

Mata rantai pemasaran manggis yang berlangsung hingga saat ini dengan mengambil contoh kasus di sentra produksi manggis Puspahiang Kabupaten Tasikmalaya adalah sebagai berikut :

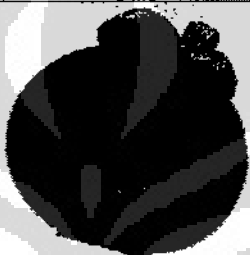
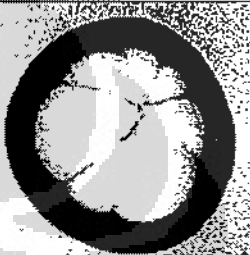

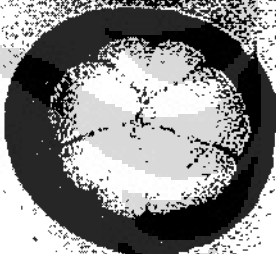




Gambar 4.8. Mata Rantai Pemasaran Manggis Tasikmalaya

Komoditas manggis di tingkat petani dan pengumpul dibedakan atas beberapa tingkatan kualitas yakni kualitas super, falcon dan barang sisa (BS).

Pengelompokan ini didasarkan atas kualitas buah manggis yang didapat, dari ukuran, bentuk, warna kuping, warna buah, tekstur buah dan varietasnya. Hal ini akan mempengaruhi dalam penentuan harga dan dalam proses *packaging* selanjutnya. Perbedaan fitur buah manggis berdasarkan kulit buah, kelopak buah dan warna daging buah dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Fitur Buah Manggis Berdasarkan Tingkatan Kualitas

| No | Kualitas Manggis | Bentuk | Daging Buah |
|----|--|---|---|
| 1 | Super Daging buah putih bersih, kulit buah bersih dan kelopak buah masih hijau |  |  |
| 2 | Falcon Daging buah putih bersih namun agak pucat, kulit buah agak kasar dan kelopak buah masih hijau |  |  |
| 3 | BS Daging buah berwarna putih pucat dan ada sebagian yang keabuan, kulit buah banyak buriknya dan kelopak buah hijau agak kecoklatan |  |  |

Sementara itu jika harga buah manggis dikelompokkan pada masing-masing tingkat pelaku usaha manggis, maka akan didapatkan informasi harga sebagai berikut:

- Harga Petani Rp. 2.500/kg sebelum grading
- Harga Tengkulak Rp. 3.500 /kg sebelum grading
- Harga Bandar Rp. 6.000/kg kelas Super

- Hasil grading Rp. 2.000/kg kelas BS
- Harga Supplier Rp. 8.500/kg kelas Super Rp.3.000,-/kg (BS)
- Harga Eksportir Rp. 27.500 di Negara tujuan dalam packing.

Sebagian besar pemasok manggis, membeli manggis dalam wilayah sentra produksi mencapai 10.887 ton per tahun, sekitar 3.275 ton termasuk berkualitas super di ekspor ke luar negeri, sedangkan sisanya BS sebanyak 7.612 ton dijual di pasaran lokal seperti Jakarta, Surabaya, Bandung dan Semarang.

4.3.2.2 Hambatan Tarif dan Non Tarif

Pada umumnya terdapat dua macam hambatan dalam arus perdagangan, yaitu hambatan yang bersifat tarif (*tariff barrier*) dan hambatan yang bersifat non tarif (*non tariff barriers*).

1) Hambatan tarif (*tariff barrier*)

Hambatan yang bersifat tarif (*tariff barrier*) merupakan hambatan terhadap terhadap arus barang ke dalam suatu negara yang disebabkan oleh diberlakukannya tarif bea masuk dan tarif lainnya yang tinggi oleh suatu negara terhadap suatu barang, yang mengakibatkan harga jual barang tersebut di negara tujuan menjadi sangat mahal, sehingga menjadi tidak kompetitif dibandingkan dengan barang sejenis lain yang diproduksi dalam negeri negara tujuan.

Hambatan yang bersifat tarif (*tariff barrier*) tersebut akan menimbulkan salah satu dampak yaitu terjadinya pemberlakuan diskriminasi harga oleh pasar domestik negara eksportir dan pasar asing negara importir. Terjadinya pemberlakuan diskriminasi harga, misalnya pemberlakuan harga lebih rendah terhadap barang-barang ekspor yang dijual ke pasaran asing negara pengimpor, dibandingkan dengan harga normal yang diberlakukan di pasaran domestik negara pengeksportir merupakan bentuk dasar praktek dumping.

Praktek *dumping* merupakan praktek dagang yang tidak *fair*, karena bagi negara pengimpor, praktek *dumping* akan menimbulkan kerugian bagi dunia usaha atau industri barang sejenis dalam negeri, dengan terjadinya banjir barang-barang dari pengeksportir yang harganya jauh lebih murah daripada barang dalam

negeri akan mengakibatkan barang sejenis kalah bersaing, sehingga pada akhirnya akan mematikan pasar barang sejenis dalam negeri, yang diikuti munculnya dampak ikutannya seperti pemutusan hubungan kerja massal, pengangguran dan bangkrutnya industri barang sejenis dalam negeri.

Melalui Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), Amerika Serikat, Uni Eropa dan negara maju lainnya secara agresif mendorong negara-negara miskin dan berkembang untuk membuka pasar dengan mengurangi tarif impor produk-produk pertanian. Agenda ini akan menguntungkan Negara maju dan sebagian kecil perusahaan-perusahaan besar, namun akan mengancam kehidupan para petani di negara miskin yang merupakan 96 persen dari seluruh petani di dunia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.55 Tahun 2008 tentang pengenaan bea keluar terhadap barang ekspor menjelaskan bahwa bea keluar merupakan pungutan negara berdasarkan undang-undang mengenai kepabeanan yang dikenakan terhadap barang ekspor. Pada pasal 2 ayat 2 menyatakan bahwa bea keluar ditetapkan dengan tujuan untuk:

- (1) menjamin terpenuhinya kebutuhan dalam negeri;
- (2) melindungi kelestarian sumber daya alam;
- (3) mengantisipasi kenaikan harga yang cukup drastis dari komoditi ekspor tertentu di pasaran internasional; atau
- (4) menjaga stabilitas harga komoditi tertentu di dalam negeri.

Berdasarkan PP No. 5/2008 tersebut bea keluar dikenakan berdasarkan Tarif Bea Keluar. Penetapan tarif bea keluar ditetapkan pada barang ekspor yang dikelompokkan berdasarkan sistem klasifikasi barang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tarif bea keluar dapat ditetapkan berdasarkan persentase dari harga ekspor (*advalorem*) atau secara spesifik. Yang dimaksud dengan "sistem klasifikasi barang" adalah suatu daftar penggolongan barang yang dibuat secara sistematis dengan tujuan untuk mempermudah penarifan, transaksi perdagangan, pengangkutan, dan statistik. Tarif bea keluar yang ditetapkan berdasarkan *advalorem* adalah tarif yang ditetapkan dengan persentase. Tarif bea keluar yang ditetapkan secara spesifik adalah tarif yang ditetapkan dengan nilai nominal uang per satuan barang.

Pada pasal 3 ayat 1 dinyatakan bahwa tarif bea keluar ditetapkan paling tinggi adalah 60% (enam puluh persen) dari harga ekspor, dalam hal tarif bea keluar ditetapkan berdasarkan persentase dari harga ekspor (*advalorum*); atau nominal tertentu yang besarnya *equivalen* dengan 60% (enam puluh persen).

Di Uni Eropa, untuk sejumlah produk pengurangan menyangkut bea impor yang dibayar hanya dipertimbangkan untuk jumlah terbatas. Pembatasan tersebut berdasarkan format kuota tarif atau pagu tarif. Kuota tarif berlaku pada impor bahan tertentu yang telah ditetapkan sehingga mendapat pengaturan tarif istimewa. UE menetapkan sekitar 90 kuota tarif untuk perlindungan di sekitar 38% produk pertaniannya. Perijinan impor diperlukan, untuk tujuan manajemen kuota, untuk seluruh produk pertanian (mengikuti kuota tarif), seperti gandum dan gandum olahan, beras, gula, minyak dan lemak, produk susu, daging sapi dan daging anak lembu, daging kambing dan biri-biri, sayuran dan buah segar, dan sayuran serta buah olahan. UE telah beroperasi secara *online*, melalui *data dissemination system* (DDS), informasi terkini mengenai pemanfaatan kuota untuk masing-masing tarif.

2) Hambatan non tarif (*non tariff barrier*)

Hambatan yang bersifat non tarif (*non tariff barriers*) merupakan hambatan terhadap arus barang ke dalam suatu negara yang disebabkan oleh tindakan-tindakan selain penerapan pengenaan tarif atas suatu barang. Hambatan non tarif dalam ekspor produk *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa berkaitan dengan peraturan dan prasyarat produk baik dalam negeri maupun dari luar negeri.

Permasalahan yang timbul akibat hambatan nontarif di negara tujuan ekspor sangat berkaitan dengan pengenaan *safeguard* dan *antidumping measures* atas beberapa produk ekspor Indonesia, masalah lingkungan, dan masalah ketenagakerjaan.

4.3.2.3 Peraturan di dalam Negeri

Departemen Pertanian (2008) menjelaskan bahwa penerapan GAP (*Good Agricultural Practices*) melalui Standar Operasional Prosedur (SOP) yang spesifik

lokasi, spesifik komoditas dan spesifik sasaran pasarnya, dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas produk yang dihasilkan petani agar memenuhi kebutuhan konsumen dan memiliki daya saing tinggi dibandingkan dengan produk padanannya dari luar negeri.

Kawasan agribisnis *exotic fruit* manggis juga sebagai salah satu fokus sasaran wilayah pengembangan hortikultura. Melalui pendekatan kawasan, karakteristik hortikultura yang spesifik dengan keragaman komoditas yang ada serta dengan nilai ekonomi yang tinggi dan waktu panen yang berbeda, secara utuh dalam suatu wilayah akan saling melengkapi dan merupakan potensi ekonomi yang dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut.

Dalam upaya meningkatkan daya saing produk kawasan tersebut, maka dalam kawasan tersebut perlu didukung oleh berbagai upaya, antara lain melalui penerapan GAP dan SOP, pengembangan kelembagaan usaha, penataan rantai pasokan komoditas serta upaya menarik para pemilik modal (swasta) agar mau menanamkan modalnya untuk berusaha di bidang hortikultura.

Walaupun belum semua komoditas pertanian di Indonesia sudah menerapkan GAP dalam pengembangan agribisnisnya, penerbitan Permentan tersebut merupakan sebuah langkah maju dan merupakan dasar hukum yang jelas atas pelaksanaan GAP di Indonesia. Dasar hukum penerapan GAP di Indonesia adalah Peraturan Menteri Pertanian No: 61/Permentan/OT.160/11/2006, tanggal 28 November 2006 untuk komoditi buah, sedangkan untuk komoditas sayuran masih dalam proses penerbitan menjadi Permentan. Dengan demikian penerapan GAP oleh pelaku usaha mendapat dukungan legal dari pemerintah pusat maupun daerah.

Bahkan negara maju seperti Amerika Serikat pun para petaninya belum sepenuhnya menerapkan GAP. Avendano dan Calvin (2006) menyatakan bahwa pemerintah Amerika Serikat melalui *Food and Drugs Administration (FDA)* baru menerbitkan panduan GAP bagi para petani untuk meminimalkan resiko mikrobial bagi buah segar dan sayuran pada tahun 1998. FDA bahkan sampai saat ini masih memberlakukan GAP bersifat *Voluntary* atau sukarela dan belum menjadi kewajiban.

Penyebab belum diterapkannya GAP berbagai negara adalah mahalnaya biaya yang harus dikeluarkan untuk menerapkannya. Menurut Woods dan Suzanne (2005) saat melakukan penelitian dalam menghitung biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan GAP dalam budidaya tanaman strawberry di sembilan negara bagian di Amerika, ternyata penerapan GAP untuk tanaman strawberry dibutuhkan biaya berkisar pada US\$ 288/ha/musim tanam. Biaya tersebut antara lain untuk penyediaan toilet dan tempat cuci tangan di sekitar lahan bagi pemetik strawberry baik untuk pekerja maupun pengunjung, pelatihan *hygiene*, pengepakan dan sanitasi pendingin, penggunaan baki sekali pakai apabila diperlukan, *monitoring* penggunaan air untuk irigasi dan pengembangan rencana penanganan manajemen krisis bagi usaha apabila terjadi keracunan yang ditemukan dalam makanan.

Mahalnaya biaya yang harus dikeluarkan tentu menjadi kendala besar untuk dapat diterapkan oleh para petani di Indonesia yang mayoritas masih berkebutakan dengan masalah kemiskinan dan lemah dalam SDM terutama dilihat dari tingkat pendidikan para petani di Indonesia. Untuk menerapkan GAP di Indonesia saat ini dioptimalkan untuk dilaksanakan oleh perusahaan agribisnis yang berskala besar dan berorientasi ekspor. Pemerintah sendiri telah membantu penerapan GAP tersebut dengan SOP khusus pada setiap komoditas pertanian yang harus diusahakan, namun baru terbatas pada komoditas hortikultura.

Selain itu adalah rumitnya prosedur penerapan GAP yang harus diperhatikan oleh perusahaan agribisnis di Inonesia apabila ingin mengekspor produknya ke luar negeri terutama negara-negara di Uni Eropa maupun Amerika Serikat. Ender dan Mickazo (2008) menyatakan bahwa negara-negara di Uni Eropa juga menggunakan HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) untuk diterapkan dalam penilaian GAP. Bahkan *The National Advissory Committe on Microbiological Criteria for Foods* yang dimiliki oleh Pemerintah AS juga menyarankan pemakaian HACCP sebagai alat penilaian Pemerintah Indonesia melalui Departemen Pertanian telah mendorong pemberlakuan praktek-praktek pertanian yang baik dan ramah lingkungan.

Prinsip-prinsip dalam GAP di Indonesia kemudian diselarakan dengan program pengendalian hama terpadu (*Integrated Pest Management*) dan

pengelolaan tanaman terpadu (*Integrated Crop Management*). Pendekatan pengelolaan ini penting untuk perbaikan dan pengelolaan pertanian dalam jangka panjang. Fitur utamanya adalah penggunaan yang hati-hati terhadap produk agrokimia termasuk pestisida, pupuk kimia, dan zat pengatur tumbuh. Karena itu, GAP memanfaatkan pengendalian hama, penyakit dan gulma sampai taraf aman yang dikehendaki, yaitu pada batas biaya ekonomis bagi petani dan bahaya yang minimal bagi operator, orang lain di sekitarnya dan lingkungan hidup. Hal lain yang bersifat sentral dan penting adalah adanya jejak audit yang jelas, dengan penyelenggaraan dokumentasi yang komprehensif untuk seluruh tahapan budidaya, prosesing, penyimpanan hasil, atau bahan baku industri sehingga dapat dirunut kembali. Secara praktis hal ini dilakukan melalui penyusunan protokol, pencatatan dan pendataan tahapan-tahapan kegiatan GAP termasuk penggunaan pestisida, pupuk kimia dan zat pengatur tumbuh. Hal ini juga akan menjamin konsumen bahwa mereka mendapatkan output bahan pangan yang terjamin dan memenuhi standar kualitas yang tinggi.

4.3.2.4 Standar dan Peraturan Uni Eropa

Faktor lingkungan UE memberi kesempatan bagi eksportir dari negara-negara berkembang diantara:

- 1) Meningkatnya konsumsi di negara-negara anggota baru Uni Eropa.
- 2) Berkembangnya pasar pangan olahan, produk dengan nilai tambah dan kemudahan (siap pakai, siap hidangan dan berdaya simpan lama).
- 3) Meningkatnya minat akan produk baru dan eksotis (fakta: buah-buahan eksotis memiliki tingkat konsumsi paling tinggi).
- 4) Organik, perdagangan yang adil (*fair trade*) dan "buah super" (produk-produk yang mempunyai khasiat sehat).
- 5) Meningkatnya permintaan produk-produk di luar musim dan/atau *counter season* Produksi khusus.
- 6) Keunggulan pada proses produksi/biaya tenaga kerja

Lingkungan UE memberikan peluang bagi eksportir Indonesia, terdapat beberapa hambatan bagi eksportir-eksportir dari negara berkembang seperti Indonesia diantaranya:

- 1) Tingginya permintaan pasar akan pasokan produk berkualitas tinggi dan reliabel yang konsisten.
- 2) Sertifikasi, misalnya GlobalGAP untuk produk buah segar, GMP/HACCP untuk buah olahan, diperlukan sistem manajemen yang baik serta upaya-upaya teknis yang melibatkan investasi/biaya.
- 3) Menguatnya konsolidasi di pasar pembeli, memperkokoh pengaruh pembeli, mendesak produsen untuk menekan biaya dan memproduksi dalam skala besar menyebabkan produser skala kecil atau pendatang baru sulit menembus pasar.
- 4) Tekanan harga pangan akibat berlebihnya produksi buah di negara-negara Uni Eropa menyebabkan harga produk buah lokal lebih murah dibandingkan dengan produk impor sehingga mempengaruhi harga eceran buah; reduksi harga ini diperkirakan akan terus berlanjut Mahalnya (dan terus melambung) harga bahan bakar meningkatkan biaya transportasi.
- 5) Peraturan Dewan (*Council Regulation/EEC*) No. 315/93 tanggal 8 Februari 1993 menempatkan masyarakat memeriksa prosedur zat pencemar di dalam makanan. Peraturan yang terkait lainnya adalah peraturan komisi pengawas Peraturan (EC) No 1881/2006 tanggal 19 Desember 2006 mengenai pengaturan tingkatan maksimum untuk zat pencemar tertentu pada bahan makanan. Peraturan ini menetapkan jumlah kandungan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan pada bahan makanan sejumlah bahan makanan.
- 6) Zat pencemar merupakan unsur yang dengan/tanpa disengaja ditambahkan pada makanan. Unsur-unsur tersebut mungkin masuk pada saat produksi, pengemasan, atau pengangkutan, juga mungkin diakibatkan oleh pencemaran lingkungan. Pencemaran tersebut berdampak pada penurunan mutu makanan dan beresiko pada kesehatan manusia. EU telah mengambil berbagai tindakan untuk mengurangi resiko zat pencemar pada bahan makanan. Beberapa jenis zat pencemar diantaranya adalah *mycotoxins* (*aflatoxins*, *ochratoxin A*,

fusarium-toxins, patulin), logam (*cadmium*, raksa, timah), *dioxins* dan PCBS, hidrokarbon.

Keamanan pangan (*food safety*) menjadi kunci yang menentukan kualitas produk pangan. Jaringan supermarket di Eropa mensyaratkan kepada para pemasok telah mendapatkan sertifikasi mengenai keamanan pangan yang diberikan oleh lembaga sertifikasi swasta seperti GLOBALGAP, BRC dan IFS. Berbagai jaringan ini memberikan kontribusi hingga lebih dari 60% dari penjualan retail produk segar di banyak negara Eropa. Selain itu, setiap perusahaan pengecer dapat menerapkan berbagai persyaratan kualitas yang lebih ketat terhadap para pemasok guna membedakan produk mereka dengan yang diujakan oleh para pesaing.

Kebijakan keamanan pangan (*food safety policies*) UE merupakan pendekatan terintegrasi mengarahkan untuk menjamin keamanan pangan yang lebih tinggi di UE melalui keterpaduan "*farm-to-table*" pengukuran dan monitoring cukup memadai, memastikan berfungsi secara efektif di pasar internal. Prinsip yang mendasari kebijakan keamanan pangan bahwa tanggung jawab utama untuk pemenuhan *General Food Law*, dan kebijakan keamanan pangan, terletak pada bisnis makanan itu sendiri. Perusahaan harus mengikuti aturan sebagai berikut:

- 1) *Safety*, dimana perusahaan dilarang menjual makanan berbahaya.
- 2) *Responsibility*, dimana perusahaan bertanggungjawab atas keamanan pangan baik pada saat produksi, distribusi, di gudang maupun pada saat dijual.
- 3) *Traceability*, dimana perusahaan dengan cepat harus bisa mengidentifikasi supliernya.
- 4) *Transparency*, dimana perusahaan akan dengan seketika menginformasikan para pejabat yang berwenang jika mempunyai suatu alasan untuk percaya bahwa makanan atau makanan tersebut tidak aman.
- 5) *Emergency*, dimana perusahaan akan dengan segera menarik makanan dari pasar jika mempunyai suatu alasan untuk percaya bahwa tidak aman.
- 6) *Prevention*, dimana perusahaan akan mengidentifikasi dan secara teratur meninjau ulang titik-kritis dalam proses produksi dan pengendalian;

- 7) *Cooperation*, dimana perusahaan akan bekerja sama dengan para pejabat yang berwenang untuk mengurangi resiko.

Terkait dengan keamanan pangan maka pemerintahan Uni erop menetapkan beberapa persyaratan akses pasar ke Uni Eropa sebagai berikut:

1) Perundang-undangan produk

Kualitas produk merupakan kunci keberhasilan untuk memasuki pasar Uni Eropa. Karena adanya penyelarasan perundang-undangan di UE sejak Januari 1993, perundang-undangan kualitas yang seragam berlaku di seluruh UE. <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/en/index.htm> untuk naskah lengkap mengenai berbagai instruksi dan peraturan yang disebutkan di dalam bagian-bagian di bawah ini. Juga rujuk pada AccessGuide untuk analisis perundang-undangan UE dan untuk melihat berbagai instruksi dan peraturan khusus di Eurlex.

(1) Undang-undang Pangan Umum

Selama beberapa tahun terakhir, jumlah skandal pangan terjadi di UE: mulai dari penyakit sapi gila sampai senyawa kimia beracun (dioksin) pada daging ayam. Agar dapat kembali menenangkan kembali para konsumen dan memulihkan kepercayaan pada berbagai produk pangan, perundang-undangan pada produk pangan menjadi lebih ketat dan semakin rumit.

Pada tahun 2002, peraturan EC 178/2002 telah digunakan, yang menetapkan berbagai asas dan prinsip umum untuk perundang-undangan pangan, yang membentuk *European Food Safety Authority* (Badan Keamanan Pangan Eropa) dan yang menetapkan tata cara yang berkaitan dengan keamanan pangan. Peraturan ini umumnya dikenal sebagai Undang-undang Pangan Umum, dan juga mencakup berbagai ketentuan mengenai keadaan makanan yang dapat ditelusuri (pasal 18). Aspek inti dalam Undang-undang Pangan Umum mulai berlaku pada bulan Januari 2005. Untuk informasi lebih lengkap, cobalah merujuk pada AccessGuide atau alamat berikut:

http://www.europa.eu.int/comm/food/index_en.html

(2) *Council Regulation (EC) No. 1234/2007 tanggal 22 October 2007 tentang establishing a common organisation of agricultural markets and on specific provisions for certain agricultural products (Single CMO Regulation)*. Selama tahun 2008, peraturan baru *single CMO* telah mengintegrasikan ketentuan berhubungan dengan rejim yang baru untuk sayuran dan buah, seperti diperkenalkan di dalam Peraturan (EC No. 1182/2007:

“Council Regulation (EC) No 1182/2007 of 26 September 2007 laying down specific rules as regards the fruit and vegetable sector, amending Directives 2001/112/EC and 2001/113/EC and Regulations (EEC) No 827/68, (EC) No 2200/96, (EC) No 2201/96, (EC) No 2826/2000, (EC) No 1782/2003 and (EC) No 318/2006 and repealing Regulation (EC) No 2202/96”

(3) Standar Pemasaran UE

Standar pemasaran untuk kualitas dan pelabelan buah-buahan dan sayur-sayuran ditetapkan dalam peraturan dasar EC 2200/96 (tanggal 28 Oktober 1996), dalam kerangka *Common Agricultural Policy* (CAP) (Kebijakan Pertanian Umum). Berbagai produk yang tidak sesuai dengan standar tersebut dilarang masuk pasar. Kotak di bawah menyajikan sebuah gambaran mengenai produk buah dan sayuran segar, yang terkait dengan standar kualitas seperti yang ditetapkan di dalam peraturan yang disebutkan di atas. Selain itu, terdapat berbagai peraturan terpisah yang meliputi standar pemasaran EC untuk pisang. Berbagai standar tersebut hanya berlaku untuk pisang hijau yang belum masak, pada tahap impor dan di fasilitas pemasakan buah di daratan. Dengan alat bantu kartu warna, peralatan pengukur dan uraian sesungguhnya, penanam buah dapat menilai dan mengelompokkan produknya dengan sangat efektif. Sebagai contoh, salah satu peralatan tersebut dapat mengukur kepadatan sebuah tomat. Untuk uraian terperinci mengenai standar bagi setiap produk buah dan sayuran segar yang terkait dengan peraturan EC No. 2200/96, cobalah merujuk pada

<http://www.defra.gov.uk/hort/hmi/common/standard.htm>

Selain perundang-undangan UE, para pengimpor buah dan sayuran segar memiliki standar kualitas mereka sendiri. Dengan demikian persyaratan UE harus dipandang sebagai petunjuk kualitas yang dituntut oleh para pengimpor Eropa. Perawatan dan pengolahan antara panen dan pengiriman ke negara impor seringkali merupakan titik terlemah dalam hubungan antara produsen dan pengimpor. Standar PBB berlaku dalam hal produk tersebut, yang mencakup berbagai hal yang tidak terdapat di dalam standar kualitas UE.

(4) Sertifikat Pemenuhan

Pada bulan Juni 2001, Komisi UE menggunakan peraturan EC 1148/2001. Berdasarkan peraturan ini, seluruh pengiriman impor buah dan sayuran segar dari berbagai negara di luar UE dan yang terkait dengan Standar Pemasaran EC akan meminta Sertifikat Pemenuhan yang resmi sebelum pengiriman tersebut diizinkan untuk memasuki pasar UE. Berbagai produk yang tercakup oleh standar pemasaran UE, yang ditujukan untuk pengolahan, membutuhkan Sertifikat Penggunaan Industri namun tidak terkait dengan pemenuhan. Untuk informasi lebih jauh mengenai berbagai sertifikat tersebut, cobalah merujuk pada <http://www.defra.gov.uk/hort/hmi.htm>.

(5) MRL (Batas Residu Maksimal)

Impor buah dan sayuran segar ke UE harus sesuai dengan perundang-undangan untuk *Maximum Residue Limits* (MRLs) (Batas Residu Maksimal) akan sejumlah besar pestisida. Batas maksimal untuk residu pestisida di dalam dan pada berbagai produk yang berasal dari perkebunan, termasuk buah dan sayuran. Ditetapkan dalam instruksi 90/642/EEC. Untuk gambaran luas mengenai tingkat pestisida yang disetujui, cobalah merujuk pada kotak yang berisi alamat Internet di bawah ini.

(6) Peraturan fitosanitari (kebersihan pertumbuhan) dan perlindungan perkebunan

Pada umumnya, standar internasional untuk tindakan kebersihan pertumbuhan (*phytosanitary*) ditetapkan oleh International Plant

Protection Committee (IPPC) (Komite Perlindungan Perkebunan Internasional) untuk melindungi impor barang pertanian yang mungkin memiliki penyakit atau serangga dari perkebunan. Di UE aturan tersebut ditetapkan dalam peraturan EC 2002/89. Berkaitan dengan buah dan sayuran segar, tujuan utama dari instruksi ini adalah untuk mencegah hasil panen UE bersinggungan dengan organisme yang membahayakan kebersihan pertumbuhan dari pengiriman yang diimpor.

Pasal 13 adalah pasal terpenting dalam instruksi dan hak Jasa Perlindungan Perkebunan untuk memeriksa sejumlah besar buah dan sayur-sayuran pada saat kedatangannya di UE. Tambahan peraturan tersebut menentukan produk perkebunan, seraya tidak mencakup produk-produk berikut dalam pemeriksaan: stroberi, anggur, melon, buah kiwi, bawang bombay, bawang putih dan alpukat. Pemeriksaan mencakup pemeriksaan fisik pengiriman mengenai resiko kebersihan pertumbuhan, identifikasi dan validitas sertifikat kebersihan pertumbuhan yang mencakupnya. Sertifikat kebersihan pertumbuhan merupakan sebuah dokumen resmi yang menjamin bahwa produk yang diuraikan di dalamnya telah diperiksa sesuai dengan prosedur yang ditentukan, dianggap bebas dari hama karantina dan memenuhi peraturan terkini dari negara pengimpor. Jika impor buah dan sayuran segar tidak memenuhi persyaratan, pengiriman tersebut tidak dapat memasuki pasar UE.

Persyaratan sertifikat kebersihan pertumbuhan:

- Berisi naskah resmi yang sesuai dengan model FAQ;
- Dibuat dengan menggunakan salah satu bahasa resmi di masyarakat Eropa;
- Harus diajukan seluruhnya, baik dengan huruf besar atau dengan naskah yang diketik; jika tambahan digunakan, sertifikat kebersihan pertumbuhan harus diberikan keterangan: "lihat tambahan" dan tambahan harus diberikan keterangan: "tambahan untuk sertifikat kebersihan pertumbuhan dan tambahan harus disahkan dengan cap organisasi dan tanda tangan;

- Dicap dan ditandatangani oleh seorang pejabat berwenang dari Jasa Perlindungan Pertanian;
- Diterbitkan tidak lebih dari 14 hari sebelum meninggalkan negara;
- Menunjukkan asal dan tujuan produk perkebunan;
- Menunjukkan nama botani dari tanaman, selain nama produk
- Nomor dan keterangan kemasan;
- Berat bersih;
- Salinan atau rangkap asli dari sertifikat kebersihan pertumbuhan hanya dapat diterbitkan dengan penanda "SALINAN" atau "RANGKAP". (Tambahan VI A dan VI B). Fotokopi atau salinan faks atau salinan *e-mail* tidak diterima.

2) **Persyaratan kesehatan dan keamanan konsumen**

Kesehatan dan keamanan konsumen sangatlah penting di keseluruhan rantai makanan, mulai dari pertanian sampai pengolahan sampai tiba di rak-rak toko serba ada di UE. Terdapat sejumlah prakarsa keamanan di Eropa, termasuk EUREPGAP pada GAP yang dikembangkan oleh para pengecer besar Eropa. Juga terdapat sistem manajemen internasional yang berdasarkan pada sistem HACCP yang dapat disertifikasi secara bebas.

(1) *EurepGap*

Undang-undang untuk buah dan sayuran segar yang ditetapkan di Eropa adalah EurepGap. *Euro-Retailer Produce Working Group* (EUREP) telah mengembangkan standar Praktek Pertanian yang Baik. Working Group (Kelompok Kerja) tersebut memberikan tanggapan terhadap meningkatnya minat konsumen dalam persoalan lingkungan dan keamanan makanan. Kerangka kerja EurepGap mengharuskan perusahaan untuk memiliki sebuah sistem manajemen yang baik yang dilaksanakan untuk menangani persoalan kualitas, kebersihan dan lingkungan. Cobalah merujuk pada *Access Guide* CBI untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai EurepGap. Meskipun standar EurepGap belum menjadi praktek umum di seluruh negara anggota UE, berbagai standar tersebut diharapkan agar diterima dan diterapkan di masa yang akan datang, khususnya oleh rangkaian toko serba ada yang besar.

(2) Sistem Manajemen

Kebutuhan akan manajemen kualitas yang baik semakin signifikan. Dua sistem yang dapat menunjukkan reliabilitas dari sistem kontrol kualitas anda adalah:

- HACCP
- ISO 9000.

Meskipun tidak secara langsung belum merupakan standar kewajiban bagi para produsen buah dan sayuran segar, para eksportir harus waspada dengan kenyataan bahwa dalam bidang buah dan sayuran olahan, HACCP dan ISO 9000 memiliki kepentingan yang meningkat pesat di Eropa. Merujuk pada *AccessGuide* CBI di alamat <http://www.cbi.nl/accessguide> dan pada situs internet ISO <http://www.iso.ch> untuk mendapatkan informasi yang lebih terperinci dan terkini.

Sistem *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP – Titik Kendali Kritis Analisis Resiko) diberlakukan pada berbagai perusahaan yang mengolah, menangani, mengemas, mengirimkan, mendistribusikan atau memperdagangkan berbagai produk pangan. Belakangan perundang-undangan yang ditetapkan di dalam Instruksi 93/43/EEC berlaku bagi para produsen di dalam UE. Penerapan berdasarkan Peraturan baru akan berlaku secepat-cepatnya pada tanggal 1 Januari 2006. Hal ini berarti bahwa HACCP juga akan menjadi suatu keharusan bagi para eksportir negara berkembang yang berhubungan dengan negara-negara anggota UE.

Standar ISO 9000 memberikan sebuah kerangka kerja untuk prosedur standarisasi dan metode pengerjaan, yang tidak hanya berkaitan dengan kontrol kualitas namun juga pada keseluruhan organisasi. Hal ini berarti bahwa program manajemen kualitas, kesehatan, keamanan dan lingkungan menjadi saling berkaitan dengan keseluruhan rencana manajemen ISO. ISO 9000 tidak secara spesifik memujukan pada keamanan dan kualitas produk, namun ISO 9000 merupakan sebuah jaminan bahwa anda akan selalu melakukan suatu hal dengan cara yang sama. Harulah tetap diingat bahwa keputusan untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9000 adalah suatu komitmen yang kuat, yang akan memanfaatkan sumber daya manusia dan keuangan

perusahaan dan yang akan terus menambahkan berbagai prosedur dan kertas kerja. Meskipun demikian, para perusahaan pabrikan, yang telah memperoleh sertifikat seri ISO 9000, memiliki sebuah aset yang berharga. Sertifikasi dapat menjadi faktor penting dalam proses pemilihan yang diberlakukan oleh mitra dagang di Eropa.

4.4 Analisis Kompetitif Strategi Perusahaan Eksportir

Porter *Five Forces* merupakan alat ukur yang dikenalkan oleh Michael Porter untuk melihat daya tarik persaingan dalam suatu industri. Ide dan model yang muncul selama periode dari 1979 ke pertengahan 1980-an (Porter, 1998) didasarkan pada gagasan bahwa keuntungan kompetitif berasal dari kemampuan untuk memperoleh laba atas investasi yang lebih baik daripada rata-rata untuk sektor industri (Thurlby, 1998).

Sebuah bisnis harus memahami dinamika dari pasar dan industri untuk bersaing secara efektif di pasar. Porter (1980) mendefinisikan kekuatan yang kompetisi, menghadapi lingkungan yang kompetitif yang terjadi karena adanya interaksi lima kekuatan tawar yang berbeda pada sebuah bisnis. Selain persaingan di antara perusahaan yang ada dan ancaman pendatang baru ke dalam pasar, terdapat juga kekuatan dari penjual, kekuatan pembeli, dan ancaman produk pengganti atau layanan.

Model *Five Forces* tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu lima kekuatan yang akan berdampak pada perilaku dari sebuah organisasi yang kompetitif di pasar, yaitu:

- 1) Kekuatan tawar dari pemasok.
- 2) Kekuatan tawar pelanggan di pasar.
- 3) Ancaman dari produk pengganti menjadi tersedia di pasar.
- 4) Kekuatan persaingan antara pedagang yang ada di pasar.
- 5) Potensi ancaman penjual baru memasuki pasar.

4.4.1. Kekuatan Tawar Pemasok

Kekuatan tawar pemasok merupakan gambaran kekuatan pembeli. Pada penentuan strategi adaptasi ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa ini, kekuatan pemasok sangat penting terutama dalam memenuhi syarat dan prosedur *food safety* UE. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawarnya terhadap para peserta industri, dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk yang dibeli.

Pemasok dalam analisis strategi adaptasi ekspor *exotic fruit* manggis adalah para kelompok tani manggis. Para kelompok tani tersebut dapat menggunakan kekuatan tawarnya terhadap para eksportir, dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk yang dibeli. Untuk itu PT AMS sebagai eksportir buah eksotik manggis harus ikut mengawasi budidaya manggis di tingkat petani. Kualitas buah eksotik manggis mempunyai kontribusi yang tinggi kepada perusahaan eksportir PT AMS.

Selama ini buah eksotis manggis Indonesia belum bisa menembus pasar kawasan Eropa karena masih terhalangi masalah praktek budidaya yang baik GAP. Kelemahan tersebut membuat ekspor buah Manggis Indonesia hanya bisa masuk ke Hongkong dan China, karena peraturannya tidak seketat di Eropa. Padahal potensi ekspor Manggis ke Eropa sangat besar dan masih terbuka lebar, mengingat hanya negara Indonesia yang memiliki buah eksotik tersebut. Tetapi karena kendala GAP tersebut membuat prospek tersebut belum bisa diwujudkan.

Produksi Manggis di Indonesia masih dilakukan dengan cara-cara tradisional sehingga belum bisa masuk ke pasar Eropa. Produksi manggis perlu difokuskan pada manajemen di tingkat petani. Untuk itu kekuatan tawar pada pemasok sangat penting dalam upaya ekspor manggis ke UE tersebut. Cara budidaya manggis yang masih tradisional seharusnya menjadi salah satu kelebihan bagi buah ekspor Indonesia, karena dengan menjadi ketradisionalannya ini menjadi ciri khas dan menunjukkan tidak adanya *Genetically Modified Organism* (GMO/rekayasa genetik).

Kekuatan tawar pemasok (*supplier*) pada ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa menjadi besar disebabkan oleh:

- (1) Jumlah pemasok/petani manggis belum terlalu Ketersediaan pasokan substitusi cukup rendah/sedikit.
- (2) Jika dilakukan alih teknologi akan memerlukan biaya yang sangat tinggi mengingat tanaman manggis Indonesia masih merupakan tanaman tradisional yang telah berumur puluhan tahun.
- (3) Kualitas manggis mempunyai kontribusi yang tinggi/besar pada proses ekspor manggis mengingat standar dan peraturan yang sangat ketat untuk memasuki pasar Uni Eropa.
- (4) Kualitas dari manggis yang dihasilkan tergantung dari budidaya yang dilakukan para petani.

4.4.2. Kekuatan Tawar Pembeli

Kekuatan tawar pembeli merupakan salah satu kekuatan yang mempengaruhi dari nilai yang dibuat oleh sebuah industri. Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Faktor-faktor lain yang mana pembeli yang akan informasi dan konsentrasi atau diferensiasi dari kompetitor. Kippenberger (1998) menyatakan bahwa ia sering berguna untuk membedakan calon pembeli daya pembeli dari keinginan atau insentif untuk menggunakan kekuatan, keinginan terutama yang berasal dari "risiko kegagalan" yang berhubungan dengan produk yang digunakan.

Kekuatan tawar pembeli, dalam hal ini adalah Uni Eropa memiliki beberapa hambatan yang disebabkan undang-undang dan berbagai peraturan keamanan pangan yang sangat ketat. Dengan meningkatnya sikap konsumsi yang bertanggung jawab secara sosial, seluruh aktor dalam rantai produksi mulai dari produsen awal sampai konsumen akhir membutuhkan perangkat berbasis pasar untuk mendapatkan pertanggungjawaban pasar.

Pengusaha di negara berkembang yang ingin memasuki pasar UE seperti PT AMS, harus mengetahui syarat-syarat yang diberlakukan oleh mitra luar negeri dan juga pemerintah UE. Peraturan dan persyaratan dijelaskan melalui perundang-undangan, label, kode dan sistem manajemen. Peraturan ini didasari oleh dampak pada lingkungan, kesehatan dan keselamatan konsumen serta kepedulian sosial.

Kemanan pangan atau *food safety* merupakan hal yang sangat penting. Kepedulian konsumen semakin tinggi pada masalah kesehatan, negara asal dan kualitas produk yang mereka konsumsi. Berbagai peraturan terfokus pada tingkatan mutu, ukuran, berat dan pelabelan paket. Berhubungan dengan pelabelan, berbagai informasi yang dibutuhkan adalah: negara asal, nama produk, variasi dan jumlah. Berbagai persyaratan yang terkait dengan kualitas komersial adalah mengenai variasi, warna, tanggal kadaluwarsa, kerusakan eksternal dan bentuk.

Upaya peningkatan *food safety* sudah berlangsung sejak dulu, tetapi dalam setiap periode selalu ada tambahan pemeriksaan jika terjadi isu-isu global seperti isu sapi gila pada tahun 1990-an, atau isu flu burung pada tahun 2000-an dan akhir-akhir ini isu flu babi yang melanda dunia. Tujuannya bukan hanya untuk memastikan pembaruan peraturan keamanan pangan UE dalam menyikapi isu-isu yang berkembang tetapi juga memberikan informasi kepada konsumen tentang kemungkinan resiko potensial yang ditimbulkan dan bagaimana tindakan pencegahannya.

Tidak ada resiko yang mencapai 0 (nol) persen tetapi UE berusaha melakukannya melalui strategi keamanan pangan menyeluruh atau dikenal dengan *comprehensive food safety strategy*, untuk mengurangi resiko pada pangan dengan bantuan standar kesehatan dengan mengedepan pengetahuan ilmiah. Menurut peraturan yang berlaku, makanan dapat diproduksi di wilayah EU atau diimpor dari negara lain.

Terdapat empat elemen penting yang menyusun strategi keamanan makanan UE, yaitu:

- 1) Peraturan keamanan pangan dan makanan hewan.
- 2) Saran ilmiah lembaga independen atau publik.
- 3) Tindakan dalam mendukung peraturan dan proses pengontrolan.

- 4) Pengakuan hak konsumen untuk menentukan pilihan berdasarkan informasi lengkap mengenai asal dan bahan penyusun makanan tersebut.

Peraturan keamanan pangan secara menyeluruh tidak hanya pada makanan bagi manusia juga perlindungan pada makanan hewan dengan memberlakukan standar tinggi. Perlindungan terhadap padangan meliputi penggunaan pestisida, makanan pelengkap, zat pewarna, antibiotik atau hormon. Standar khusus juga diberlakukan pada penambahan vitamin, mineral dan unsur serupa ke dalam makanan. Peraturan juga meluas pada produk yang berhubungan dengan bahan makanan, misalnya plastik pembungkus. UE pada umumnya memberikan label aturan yang memungkinkan untuk mengidentifikasi bahan yang mungkin dapat menimbulkan alergi, dan juga mengetahui makanan berkadar lemak rendah (*low fat*) dan berserat tinggi (*high fibre*). Apabila makanan yang akan masuk pasar UE tidak sesuai dengan standar UE maka akan ditolak sehingga tidak bisa masuk pasar UE.

UE mengoperasikan suatu sistem untuk menghindari konsumen terkena resiko keracunan makanan. Sistem ini juga memeriksa apakah bahan makanan berisi unsur yang beresiko tinggi, seperti residu atau pewarnaan karsinogenik pada makanan. Jika ditemukan unsur beresiko berlebihan pada makanan maka UE akan memberhentikan pengirimannya bahkan sampai menghentikan ijin barang impor ke negaranya.

UE sangat berhati-hati dalam mencegah dan membatasi pencemaran bahan makanan oleh unsur yang tidak diinginkan. UE mengatur penggunaan bahan kimia unsur tertentu, seperti yang digunakan dalam pertanian atau pada makanan dengan proses produksi tertentu. Pembatasan pencemaran baik dari polusi udara atau air, dan dari aktivitas radioaktif. Resiko pencemaran dengan organisme yang dimodifikasi secara genetik dan oleh pengemasan makanan adalah juga dimonitor.

Beberapa faktor yang menjadikan kekuatan tawar pembeli menjadi besar dan menyebabkan daya tarik industri menjadi rendah dari perspektif perusahaan disebabkan:

- (1) Standar dan peraturan keamanan pangan yang sangat ketat sehingga kualitas menjadi sangat penting.

- (2) Jumlah pembeli yang berpengaruh sangat sedikit.
- (3) Tersedianya produk substitusi dalam jumlah/ragam yang banyak, misalnya mangga, pisang, nanas dan salak.
- (4) Kontribusi biaya pembeli ke industri cukup besar.
- (5) Profitabilitas pembeli cukup rendah.
- (6) Kualitas dari produk dan *service*.

4.4.3. Ancaman Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk yang (1) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka, dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Manggis (*Garcinia mangostana* L.) sangat bermanfaat untuk kesehatan tubuh karena diketahui mengandung *Xanthone* sebagai antioksidan, antiproliferatif, antiinflamasi dan antimikrobia. Sifat antioksidannya melebihi vitamin E dan vitamin C. *Xanthone* menunjukkan bahwa sifat antioksidan pada buah manggis jauh lebih efektif bila dibandingkan dengan antioksidan pada rambutan dan durian. *Xanthone* tidak ditemui pada buah-buahan lainnya kecuali pada buah manggis, karena itu manggis di dunia diberikan julukan "*Queen of Fruit*" atau si ratu buah.

Ancaman dari produk pengganti pada industri ekspor impor *exotic fruit* sangat besar. Saat ini banyak buah-buah *exotic* selain manggis yang telah diekspor ke Uni Eropa diantaranya mangga dan pisang. Mangga (*Mangifera indica* L.) merupakan komoditas yang sangat populer dimata masyarakat Indonesia. Disamping itu mangga Indonesia memiliki peluang untuk mengisi pasar

internasional, karena mangga Indonesia mempunyai kekhasan tersendiri, khususnya mangga Arumanis 143 dan mangga Gedong Gincu. Mangga varietas Gedong Gincu merupakan varietas mangga yang cukup berpotensi untuk pasar modern maupun pasar internasional. Warna kulit buahnya yang berwarna kuning jingga dan kemerahan dan rasanya manis keasaman dengan aroma yang harum.

Mangga pun merupakan sumber beta-karoten, kalium dan vitamin C. Beta-karoten adalah zat yang di dalam tubuh akan diubah menjadi vitamin A (zat gizi yang penting untuk fungsi retina). Beta-karoten dan vitamin C juga tergolong antioksidan, senyawa yang dapat memberikan perlindungan terhadap kanker karena dapat menetralkan radikal bebas. Radikal bebas adalah molekul-molekul tak stabil yang dihasilkan oleh berbagai proses kimia normal tubuh, radiasi matahari atau kosmis, asap rokok dan pengaruh-pengaruh lingkungan lainnya.

Pangsa pasar utama mangga adalah negara-negara di Timur Tengah, Asia Timur dan Eropa Barat. Di samping kawasan tersebut sebetulnya masih banyak negara yang berpotensi bisa dijadikan sasaran ekspor mangga. Misalnya, China, Jepang, Eropa dan Australia. Salah satu kendala yang sering menjadi penghambat masuknya produk Mangga Indonesia ke mancanegara adalah adanya serangan lalat buah (*Fruit Fly*). Akibat hama itu buah Mangga produksi Indonesia dianggap bermutu rendah karena mengalami kerusakan/busuk.

Beberapa hal yang menyebabkan ancaman produk pengganti menjadi besar adalah:

- (1) Ketersediaan produk substitusi yang cukup banyak/beragam, melihat buah segar Indonesia masih sangat diminati pasar internasional.
- (2) Biaya alih pemakaian cukup rendah.
- (3) Profitabilitas/keaktifan substitusi cukup tinggi.
- (4) Harga nilai produk substitusi cukup tinggi.

4.4.4. Masuknya Pendatang Baru

Kekuatan tawar menawar pelaku bisnis yang baru (*new entrance*). Kekuatan tawar menawar pelaku bisnis yang baru terkait kemudahan dalam memasuki industri tersebut. Hambatan yang besar (*barrier to entry*), misalnya dari sisi investasi, teknologi, orang, pengetahuan, dan lain-lain. Jika hambatan

masuknya kecil, kemungkinan pemain baru akan masuk juga sangat besar, artinya setiap saat dalam suatu industri akan terjadi persaingan yang sangat ketat.

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumberdaya yang potensial. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru bergantung pada rintangan masuk yang ada serta digabung dengan reaksi pesaing yang sudah ada yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan ini besar atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pemain lama, maka ancaman dari pendatang baru akan rendah.

Sebagian besar pengusaha buah manggis banyak yang mengeluh karena semakin banyak eksportir asing yang memborong buah manggis dari petani dengan harga di atas pasaran. Para eksportir *dadakan* itu, berasal langsung dari beberapa negara di Asia, antara lain Thailand. Para eksportir asing tersebut membeli buah manggis dengan harga di atas harga pasar bahkan mencapai dua kali lipat.

Semakin banyaknya eksportir *dadakan* asal luar negeri yang memborong persediaan buah manggis yang diperdagangkan di pasar dapat mengganggu ketersediaan stok ekspor. Selain itu juga berpengaruh pada pasokan manggis bagi eksportir dalam negeri untuk selanjutnya dikirim ke beberapa negara tujuan ekspor manggis. Masuknya eksportir asing sebagai pendatang baru dapat merusak harga pasar buah-buahan lokal, terutama manggis. PT AMS tidak hanya bersaing untuk pasar Uni Eropa, tapi juga bersaing mencari pemasok di dalam negeri. Beberapa hal lainnya menyangkut hambatan pendatang baru untuk masuk ke industri, yaitu:

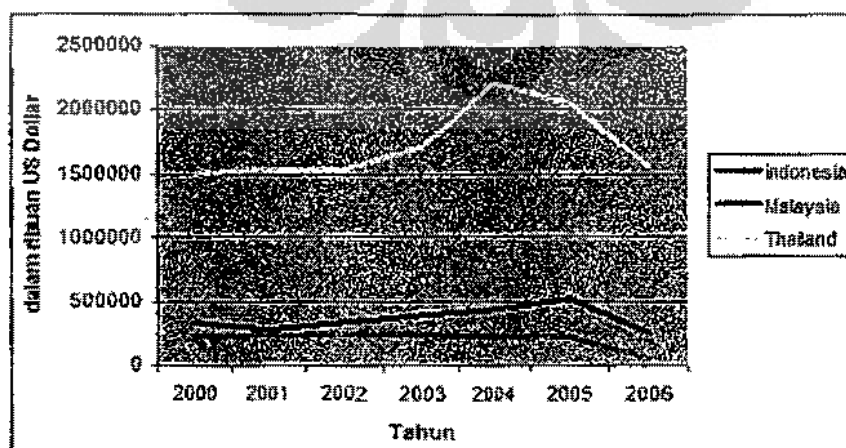
- (1) Skala ekonomis yang dibutuhkan sangat kecil.
- (2) Identitas merek rendah.
- (3) Biaya alih untuk pendatang baru cukup rendah/kecil.
- (4) Akses jaringan distribusi cukup besar/banyak.
- (5) Kebutuhan modal sangat rendah.
- (6) Akses teknologi cukup besar/banyak.

4.4.5. Persaingan di antara Para Pesaing yang Ada

Persaingan dalam industri meliputi banyaknya pesaing langsung dalam bisnis yang dijalankan. Banyaknya persaingan di sini dibandingkan dengan faktor kebutuhan masyarakat akan produk ataupun jasa yang ditawarkan. Jika *supply* sudah terlalu banyak dan melebihi *demand* yang ada, maka kondisi persaingan sudah sangat ketat.

Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapatkan serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan promosi.

Di wilayah ASEAN terdapat beberapa negara yang memiliki kontribusi ekspor buah-buahan dan sayur-sayuran terbesar ke dunia, yaitu Thailand, Indonesia, Filipina, dan Malaysia. Berdasarkan data pada grafik 4.2 terlihat bahwa pada interval tahun 2000 hingga 2006, di kawasan ASEAN, Thailand masih merupakan negara pengekspor buah-buahan dan sayur-sayuran terbesar ke dunia. Sedangkan, Indonesia dan Malaysia masih jauh tertinggal di bawahnya. Pada tahun 2006, misalnya, total ekspor buah-buahan dan sayur-sayuran Thailand ke seluruh dunia mencapai nilai sekitar US\$1,5 miliar, sedangkan Indonesia dan Malaysia masing-masing hanya mencapai nilai sekitar US\$52,38 juta dan US\$249,16 juta



Grafik 4.2. Nilai Ekspor Manggis di Indonesia, Malaysia dan Thailand

Grafik 4.2. juga menunjukkan telah terjadi tren penurunan nilai ekspor sayur-sayuran dan buah-buahan di ketiga negara ASEAN tersebut. Di Thailand, setelah nilai ekspor tertinggi mencapai US\$ 2,2 miliar di tahun 2004, ekspor buah-buahan dan sayur-sayuran Thailand terus mengalami penurunan pada tahun berikutnya dan menjadi sekitar US\$ 1,5 miliar di tahun 2006. Kondisi yang sama juga dialami oleh Indonesia dan Malaysia. Pada tahun 2006, ekspor buah-buahan dan sayur-sayuran Indonesia dan Malaysia masing-masing mengalami penurunan sebesar 52,1% dan 77,3% dari tahun sebelumnya yang masing-masing sebesar US\$ 519,6 juta dan US\$ 230,7 juta. Penurunan ini disebabkan oleh diterapkannya standarisasi perdagangan produk makanan atau *rapid alert system* di berbagai kawasan di dunia, seperti *Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF)* di Uni Eropa.

Tabel 4.6. Musim Produksi Manggis di Negara-negara Penghasil Manggis

| Negara | Bulan | | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec |
| Indonesia | x | x | x | x | | | | | | | x | x |
| Thailand | | | | x | x | x | | | | | | |
| Malaysia | | | | | | x | x | x | | | | |
| India | x | x | x | | | | x | x | x | x | | |
| Srilanka | | | | | x | x | x | x | x | x | | |
| Puerto Rico | | | | | | | x | x | | | x | x |
| Filipina | | | | | | x | x | x | x | x | x | x |
| Australia | | x | x | | | | | | | | x | x |
| Madagaskar | | x | x | x | x | | | | | | | |
| Trinidad | | | | | | | x | x | x | x | | |

Sumber: Departemen Pertanian (2007)

Berdasarkan gambaran peta produksi manggis di berbagai negara tersebut keseluruhan negara penghasil manggis lainnya juga dapat memperkirakan kapan dan kemana pemasaran manggis dapat dilakukan, mengingat ketersediaan pasokan buah manggis dalam hal ini sangat dipengaruhi oleh musim.

Di pasar Uni Eropa sendiri, pemasok utama buah segar ke Uni Eropa antara lain Spanyol, Belanda, Italia, Belgia, dan Prancis, sedangkan Belanda, Jerman dan Turki merupakan pemasok utama buah olahan. Produk utama impor buah segar adalah pisang, apel, anggur dan jeruk. Di antara negara berkembang lainnya Turki merupakan pemasok utama untuk beragam jenis kacang dan buah kering. Cina dan Thailand adalah pemasok utama untuk buah kalengan, sedangkan Brazil mendominasi pasokan jus dan konsentrat buah.

Meningkatnya perdagangan global menyebabkan re-ekspor serta lintas perdagangan buah segar dan olahan semakin berkembangnya. Terbukanya pasar-pasar baru di Eropa Timur juga berkontribusi akan hal ini. Mayoritas negara-negara anggota baru UE mengimpor lebih banyak dari negara-negara Uni Eropa lain dibandingkan sebelum menjadi anggota Uni Eropa. Jerman dan Belanda merupakan re-eksportir utama buah segar dan olahan dari negara-negara berkembang, khususnya jus dan konsentrat buah.

Beberapa hal yang dapat menyebabkan kekuatan tawar pemain dalam industri menjadi rendah adalah:

- (1) Pertumbuhan industri relatif cepat.
- (2) Konsentrasi dan keseimbangan yang terjadi cukup rendah.
- (3) Diferensiasi produk sangat banyak.

4.5 Strategi Adaptasi Produk Ekspor *Exotic Fruit* Manggis Perusahaan Eksportir Indonesia Ke Uni Eropa

Dilihat dari permintaan terhadap *exotic fruit* manggis di pasar Uni Eropa untuk kondisi masa yang akan datang pada dasarnya masih terbuka lebar. Khusus untuk pasar Eropa, Rusia dan Amerika masih berpeluang besar bagi Indonesia untuk memasukinya. Tetapi peluang tersebut harus disertai dengan kesiapan pelaku usaha dalam penguasaan teknologi baik budidaya manggis maupun pasca panen manggis yang sesuai dengan ketentuan di negara-negara tersebut.

Ketatnya standar dan peraturan keamanan pangan dari Uni Eropa menjadi hambatan yang sangat besar bagi *exotic fruit* manggis Indonesia. Upaya untuk

memenuhi standar dan peraturan yang diberlakukan pemerintahan Uni Eropa maka Indonesia harus memiliki strategi yang tepat agar tidak kalah dengan negara lain. Untuk meningkatkan nilai ekspor *exotic fruit* manggis Indonesia ke Uni Eropa, maka harus berusaha untuk memperhatikan kualitas dan ketahanan produk eksportnya agar tetap diterima di pasar Uni Eropa.

Dari kelima kekuatan persaingan Porter yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Kekuatan persaingan yang paling berpengaruh terhadap ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa adalah kekuatan tawar pemasok (*supplier*) yang berasal dari para petani manggis, kekuatan tawar pembeli yaitu Uni Eropa sebagai negara tujuan ekspor, ancaman produk pengganti diantaranya mangga dan pisang yang telah banyak diekspor ke Uni Eropa, serta masuknya pendatang baru merupakan persaingan yang sangat kuat bagi ekspor buah manggis segar di Indonesia.

Tetapi dari keseluruhan kekuatan persaingan tersebut, penyesuaian terhadap standar dan peraturan *safety food* yang ditetapkan Uni Eropa menjadi sangat penting. Jika buah manggis Indonesia tidak mampu memenuhi standar yang telah ditetapkan maka manggis Indonesia tidak akan mampu masuk ke pasar Uni Eropa.

Strategi adaptasi yang harus dikembangkan di Indonesia tidak hanya dilakukan di sektor industri yaitu perusahaan eksportir PT AMS, tetapi strategi adaptasi juga perlu diterapkan pada sektor budidaya manggis di tingkat petani. Strategi yang dapat dilakukan Indonesia dalam mengembangkan komoditas manggis dipengaruhi faktor lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Selain itu strategi adaptasi juga perlu dukungan dari pemerintah.

4.5.1 Strategi Adaptasi di Sektor Hulu

Tingginya potensi ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa, memberi peluang besar bagi Indonesia. Potensi tersebut tidak dapat dipenuhi jika tidak diikuti dengan kualitas buah manggis yang sesuai dengan standar dan peraturan

Uni Eropa. Selain itu berdasarkan analisis kekuatan bersaing, kekuatan tawar pemasok dalam ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa sangat tinggi, hal tersebut dapat dilihat dari manggis segar yang dihasilkan tergantung dari proses budidaya di tingkat petani. Manggis yang dihasilkan akan berkualitas tinggi jika penanganan dan budidaya yang tepat. Kekuatan tawar pembeli yaitu Uni Eropa sebagai negara pengimpor juga tinggi hal tersebut juga dipengaruhi oleh kualitas manggis yang dihasilkan.

Strategi adaptasi di sektor hulu lebih difokuskan kepada petani pengembang manggis terkait dengan peningkatan produktivitas dengan perbaikan teknologi budidaya (prapanen) dan teknologi pasca panen termasuk di dalamnya penyediaan benih unggul, pengoptimalan pemanfaatan lahan terlantar, penguatan modal petani, peningkatan produktivitas melalui peremajaan tanaman dan perluasan areal tanam. Peningkatan kapasitas penguasaan teknologi industri hulu bagi pelaku usaha tani manggis. Pendampingan usaha melalui fasilitasi dan koordinasi di antara elemen pemangku kepentingan agroindustri manggis

Strategi adaptasi manggis di sektor hulu atau di tingkat petani dapat dilakukan melalui peningkatan produktivitas manggis melalui perbaikan teknologi budidaya (prapanen) dan teknologi pasca panen termasuk di dalamnya penyediaan benih unggul. Produktivitas dan mutu buah manggis yang dihasilkan masih rendah karena hampir seluruh tanaman manggis yang ada saat ini merupakan tanaman manggis warisan yang sudah berumur puluhan tahun, sehingga diperlukan peremajaan dan perluasan areal tanaman manggis yang baru. Potensi pengembangan lahan bagi komoditas manggis belum sepenuhnya tergarap sehingga perlu dukungan pendataan potensi lahan untuk diversifikasi tanaman manggis secara nasional.

Selain itu, penggunaan benih masih bersifat lokal dan belum tersedianya benih unggul yang direkomendasi atau disertifikasi secara nasional sehingga diperlukan kerjasama dan kemitraan dengan departemen-departemen terkait seperti Departemen Pertanian atau lembaga kajian lainnya. Keterbatasan dalam pengembangan potensi komoditas manggis yang merupakan akibat dari inkonsistensi kebijakan pembangunan antara pusat dan daerah, perlu dilakukan koordinasi baik dengan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Pemurunan kehilangan hasil (*Losses*) perlu diterapkakan kepada petani manggis, secara umum dikenal tiga *losses* yang terjadi terhadap komoditas hortikultura, yaitu: (1) *losses* nilai yang terjadi akibat mata rantai pemasaran yang sedemikian panjang, (2) *losses* bobot yaitu *losses* yang terjadi dalam pendistribusian, *handling* dan transportasi, serta (3) *losses* potensi yaitu *losses* yang disebabkan karena informasi teknologi tidak tersedia, atau akibat panen yang bersamaan dalam jumlah besar dengan kondisi komoditas yang mudah rusak, bulky, klimaterik atau akibat tidak adanya proteksi dan promosi terhadap komoditas yang dianggap strategis seperti manggis. Ketiga *losses* tersebut menyebabkan turunnya daya saing komoditas. Upaya mengurangi kehilangan hasil dapat dilakukan diantaranya dengan penerapan GAP secara benar sehingga *grading*, sortasi dan sejenisnya dapat dilakukan menurut aturan, fasilitas penyimpanan dan transportasi yang memadai, termasuk peralatan pasca panen.

Penurunan kualitas produk manggis juga dapat disebabkan keterbatasan kemampuan SDM pelaku usaha tani manggis sehingga berdampak pada lemahnya penguasaan teknologi budidaya, manajemen usaha dan organisasi, sehingga kelembagaan kelompok tani belum dapat berkembang secara maksimal. Peningkatan kemampuan SDM bagi para petani pengembang dapat dilakukan melalui pembentukan kluster petani. Pembentukan kluster petani manggis dapat membantu peningkatan kualitas ditingkat hulu karena budidaya manggis menjadi lebih terkonsentrasi dan terkontrol lebih mudah.

Faktor modal juga berpengaruh terhadap produktivitas petani manggis. Keterbatasan permodalan petani dan keterbatasan petani dalam mengakses lembaga keuangan/perbankan/lembaga ekonomi lainnya dapat menghambat produktivitas petani. Dari segi pemasaran, informasi pasar sangat penting. Keterbatasan petani dalam mendapatkan informasi pasar yang jelas dan dapat menjamin pemasaran manggis baik dalam bentuk segar maupun olahannya sehingga keuntungan di tingkat petani umumnya rendah bila dibandingkan yang diterima pedagang.

Selain itu juga diperlukan peningkatan kapasitas penguasaan teknologi industri hulu bagi pelaku usaha tani manggis. Peningkatan kapasitas teknologi dapat melalui sosialisasi, pelatihan, magang, penyuluhan teknologi, ekspose

teknologi merupakan metode pembelajaran yang digunakan sebagai media penyebaran teknologi di tingkat petani. Di samping usaha tersebut, dapat dilakukan diseminasi teknologi melalui media masa baik melalui media cetak (brosur, *leaflet*, *booklet* dan sejenisnya) ataupun media elektronik TV, radio, bahkan internet.

4.5.2 Strategi Adaptasi di Sektor Hilir

Kekuatan tawar pembeli yaitu pasar Uni Eropa yang akan menjadi negara tujuan ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa juga sangat tinggi, hal tersebut dapat dilihat ketatnya peraturan yang ditetapkan Uni Eropa, sehingga strategi adaptasi juga perlu dilakukan di sektor hilir. Ketatnya peraturan Uni Eropa merupakan salah satu hambatan non tarif yang besar bagi petani manggis Indonesia.

Strategi adaptasi dalam upaya peningkatan kualitas produk juga harus dilakukan di sektor hilir melalui penanganan pascapanen yang lebih baik, memperpendek jaringan pemasaran melalui pemberdayaan kelompok tani/koperasi petani manggis agar mampu mengakses terhadap pasar secara langsung baik pasar domestik maupun ekspor. Kebijakan pemerintah/peraturan baik pusat dan daerah mengenai retribusi dan tata niaga manggis termasuk prosedur ekspor yang memberi insentif bagi pelaku industri hulu dan hilir agroindustri manggis sangat diperlukan dalam membantu peningkatan ekspor manggis. Peningkatan sarana dan prasarana pendukung sektor hilir juga dapat membantu menjaga kualitas produk manggis Indonesia.

Kualitas produk tidak hanya tergantung pada para penanganan di tingkat petani tetapi juga penanganan panen dan pasca panen, saat ini penanganan pasca panen belum dilaksanakan secara tetap sehingga berdampak pada masih tingginya kadar getah dan kadar air buah (mutu manggis menjadi tidak seragam). Hal tersebut dapat disebabkan karena keterbatasan dalam penguasaan teknologi pasca panen manggis khususnya pada kegiatan sortasi, *grading*, *packing*, *processing*, yang berdampak pada standarisasi dan mutu manggis yang dihasilkan sehingga perlu dukungan sarana pengolahan (*packing house*) di tingkat para pengembang.

Dalam upaya peningkatan kualitas produk, PT AMS harus memiliki standar operasional prosedur yang jelas sehingga penanganannya lebih terinci dan terkontrol. PT AMS dapat menjalin kemitraan dengan para petani sehingga proses budidaya dan pemanenan di tingkat petani dapat lebih terkontrol dan jika perlu dapat disusun SOP ditingkat petani. Kemitraan juga dapat berguna dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia (SDM) petani dan pelaku perdagangan manggis agar terbentuk kemitraan positif.

Strategi lain yang dapat dilakukan dengan mempendek jaringan pemasaran melalui pemberdayaan kelompok tani/koperasi petani manggis agar mampu mengakses terhadap pasar secara langsung baik pasar domestik maupun ekspo. Semakin pendek jaringan pesaran maka akan mempermudah dalam mengontrol kualitas produk manggis yang akan diekspor selain harganya pun menjadi lebih murah.

Peningkatan sarana dan prasarana pendukung sektor hilir diperlukan karena secara langsung akan mempengaruhi kualitas manggis yang dihasilkan melalui khususnya pada kegiatan sortasi, *grading*, *packing*, *processing* serta *distributing*. Upaya peningkatan adaptasi juga dapat dilakukan dengan mengadakan kerjasama dengan balai penelitian, implementasi kajian-kajian dari litbang dan perguruan tinggi guna menunjang sektor hilir agroindustri manggis. Peningkatan penguasaan manajemen ekspor impor bagi pelaku usaha, yang dikaitkan dengan *Good Production*, *Good Manufacturing Practice*, ISO, *Ecolabelling* dapat dilakukan melalui berbagai pelatihan dan studi banding ke berbagai negara misalnya Thailand yang telah memiliki tanaman manggis yang homogen dan berstandar.

Selain berbagai upaya dalam penyusunan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa di tingkat hulu dan hilir, strategi adaptasi juga dapat diterapkan melalui *market intelligence*. Royan (2005) menjelaskan *market intelligence* adalah kegiatan yang dilakukan tim terlatih untuk mendapatkan informasi yang digunakan untuk menyelesaikan segala perkara berhubungan dengan rencana dan strategi pemasaran, di mana informasi itu dikumpulkan, diuji, dipecahkan, dijelaskan dan ditafsirkan berhubungan dengan situasi dan kondisi pesaing, serta berusaha mengamankan rahasia-rahasia khusus yang berkaitan

dengan rahasia perusahaan, seperti formula produk, penetapan harga dan laba, strategi distribusi dan promosi (p. 4-5).

Dalam upaya adaptasi ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa *market intelligence* dapat diterapkan melalui *market set up*. Sebagai eksportir PT AMS harus mampu mengetahui keinginan konsumen Uni Eropa yang sangat memperhatikan keamanan pangan (*safety food*). Upaya PT AMS terkait adaptasi produk *exotic fruit* manggis dapat melalui *green strategy*. PT AMS dapat memberikan penawaran kepada konsumen bahwa buah eksotik manggis hasil produksi Indonesia merupakan *healthy food* atau *natural food*. PT AMS harus mampu meyakinkan konsumen bahwa buah manggis Indonesia. Tanaman manggis Indonesia merupakan tanaman tradisional yang telah berumur puluhan tahun sehingga tingkat kealamian tanaman (*natural food*) tetap terjaga. Meskipun tanaman manggis tidak homogen tetapi nilai organik yang dikandungnya sangat tinggi, sehingga akan memenuhi standar keamanan pangan yang dimiliki Uni Eropa.

4.5.3 Dukungan dan Kebijakan Pemerintah

Dukungan dari pemerintah terkait dengan strategi adaptasi produk ekspor *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa dapat dilakukan di tingkat hulu dan hilir. Di sektor hulu dukungan pemerintah melakukan pendampingan usaha melalui fasilitasi dan koordinasi di antara elemen pemangku kepentingan agroindustri manggis, misalnya program PUAP (pengembangan usaha agribisnis pedesaan) yang merupakan program Departemen Pertanian untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran melalui penumbuhan dan pengembangan kegiatan usaha agribisnis di pedesaan sesuai dengan potensi wilayah serta meningkatkan kemampuan pelaku usaha agribisnis, Pengurus Gapoktan, Penyuluh dan Penyelia Mitra Tani, pemberdayaan kelembagaan petani dan ekonomi pedesaan untuk pengembangan kegiatan usaha agribisnis, serta meningkatkan fungsi kelembagaan ekonomi petani menjadi jejaring atau mitra lembaga keuangan dalam rangka akses ke permodalan. Bimbingan dan pelatihan dari departemen-departemen yang terkait, sehingga manggis yang dihasilkan Indonesia dapat memenuhi standar dan peraturan bagi pasar Uni Eropa.

Kebijakan pemerintah dalam upaya pengembangan agroindustri perdesaan manggis secara terpadu perlu dilakukan. Kebijakan penanganan hasil panen manggis harus dilakukan secara holistik (tidak parsial) mencakup kebijakan yang terintegrasi dengan sub sektor hulu (produksi) baik dalam lingkup Departemen Pertanian maupun antar Departemen. Upaya pengembangan luas areal tanam melalui penumbuhan sentra-sentra produksi baru, harus dapat terpolakan (*cluster*) untuk memberi peluang investor menumbuhkan industri pengolahan. Selain itu, upaya memperkecil keragaman kultivar dengan memprioritaskan kultivar manggis unggulan harus ditetapkan baik secara nasional maupun regional.

Di sektor hilir perlu adanya dukungan pemerintah dalam pembiayaan karena selama ini kurangnya dukungan pembiayaan terhadap kegiatan ekspor menjadikan ekspor belum optimal. Lembaga perbankan yang diharapkan dapat berada pada garis terdepan dalam mendukung ekspor ternyata belum optimal mendukung kegiatan ekspor. Padahal tanpa dukungan lembaga perbankan, sulit bagi para pelaku ekspor memperoleh fasilitas pembiayaan, penjaminan, dan asuransi dalam kegiatan ekspor. Selain faktor pembiayaan, penghambat lain kegiatan ekspor adalah masalah kelembagaan. Sampai dengan saat ini, belum ada lembaga yang secara khusus memfokuskan diri pada pembiayaan ekspor.

Di aspek pemasaran, lembaga pemasaran/pembiayaan yang berpihak kepada petani belum optimal mengingat keterbatasan petani dalam pengetahuan manajemen usaha dan konsistensi pasokan produk yang menjadi faktor penting bagi kelangsungan usaha lembaga pemasaran tersebut (pedagang atau eksportir). Pemerintah .

Satu faktor yang membuat perkembangan ekspor Indonesia belum optimal sekaligus dipercaya akan memaksimalkan kinerja ekspor Indonesia adalah lembaga pembiayaan ekspor (LPE). Kehadiran LPE yang di negara lain disebut *export credit agency* (ECA) atau *export import bank* (exim bank) ini memang diperlukan untuk mendukung kegiatan ekspor. Melihat pengalaman di negara-negara lain, pengoptimalan kegiatan transaksi perdagangan luar negeri memerlukan dukungan adanya lembaga yang secara khusus menangani pembiayaan, penjaminan, dan pemberian asuransi ekspor. Untuk itu, rencana pengkonversian BEI menjadi Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI)

penting untuk optimalisasi kegiatan ekspor Indonesia. LPEI diharapkan dapat meningkatkan ekspor Indonesia dan menambah kepercayaan internasional terhadap produk-produk atau komoditas-komoditas Indonesia.

Saat ini aktivitas pembangunan sektor pertanian mulai dari pembibitan, budidaya, panen, pasca panen, distribusi, pemasaran, penelitian, pembangunan industri dan strategi perdagangan, belum menunjukkan sinergitas yang memadai, peran dan fungsinya yang kurang optimal, koordinasi, strategi dan rencana aksi atas strategi yang direncanakan relatif masih terbatas. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa ketidaksinkronan program pembangunan yang dilaksanakan dimana bisa saja satu program yang sama dilaksanakan oleh lembaga yang berbeda-beda sehingga terjadi tumpang tindih/*double program*. Padahal idealnya setiap pemangku kepentingan melaksanakan program yang terintegrasi membantu satu dengan lainnya sehingga saling melengkapi bukannya saling bersaing satu departemen dengan departemen lainnya. Sebagai contoh misalnya, Departemen Pertanian memberikan fasilitasi peralatan pendukung budidaya dan pasca panen pertanian sementara Kementerian Koperasi dan UKM juga melakukan hal yang sama untuk daerah yang sama ataupun berbeda. Hal ini berdampak pada ketidakefisienan pelaksanaan program pembangunan.

Selain itu, masalah belum tersedianya sistem informasi dan basis data yang benar, lengkap dan akurat terutama yang harus disediakan oleh BPS sebagai pihak yang berkompeten dalam penyediaan data dan informasi pembangunan, sehingga terkadang pemangku kepentingan yang lain melakukan pendataan ulang untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih komprehensif dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Beberapa terjadi ketidaksesuaian data antara departemen satu dengan departemen lainnya yang lainnya, sehingga berpengaruh terhadap keakuratan informasi yang didapatkan.

Akses pembiayaan juga sangat berpengaruh bagi perkembangan agroindustri manggis. Minimnya peran lembaga keuangan dan kurangnya keberpihakannya kepada pelaku usaha tani (petani), menunjukkan kurangnya mendukungnya perbankan dalam membiayai sektor pertanian. Petani lebih memilih meminjam modal kepada tengkulak (ijon) atau bandar/pemodal besar baik dari dalam maupun luar negeri yang mampu memberikan sumber pendanaan

yang sangat diperlukan oleh petani tanpa jaminan, sehingga sistem ijon masih berlangsung di dalam lingkup petani karena bagi petani lembaga keuangan non formal ini benar-benar memberikan solusi finansial walaupun dalam jangka panjang sebenarnya mereka dirugikan.

Di sektor perdagangan, Departemen Perdagangan berperan dalam memberikan solusi perdagangan atau pemasaran komoditas pertanian yang kondusif sehingga pelaku usaha bergairah dalam mengembangkan usahanya karena kebijakan perdagangan yang menunjang pelaku usaha. Di negara-negara maju, dalam mendukung kegiatan ekspor komoditas berperan departemen perdagangan sebagai lembaga penunjang dan fasilitasi distribusi dan pemasaran produknya demikian jelas. Departemen Perdagangannya sangat proaktif melakukan kegiatan pendataan, pemantauan pasar, promosi dagang, hingga melakukan kerjasama dengan berbagai elemen strategis di negara yang potensial untuk dijadikan tempat ekspor komoditasnya.

Dilihat dari kondisi pemangku kepentingan di Indonesia saat ini, untuk langkah ke depan dalam perencanaan program pembangunan dan penyusunan kebijakan harus melibatkan setiap elemen pemangku kepentingan sehingga sinergitas antar pemangku kepentingan terbentuk secara positif. Sinergitas tersebut dapat meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan program pembangunan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Selain itu, peran serta tugas pokok dan fungsi dari setiap institusi/lembaga-lembaga yang terlibat dalam agroindustri manggis (mulai dari sektor hulu hingga hilir) perlu koordinasi di antara institusi tersebut sehingga tercipta sistem yang saling menguatkan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis upaya strategi adaptasi produk *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Potensi pengembangan agribisnis *exotic fruit* manggis sangat tinggi dilihat meningkatnya peminat manggis di luar negeri. Peluang pasar luar negeri diperkirakan terus meningkat dengan penambahan volume 10,7% per tahun. Indonesia berpeluang mengeksport buah manggis ke negara-negara di Eropa jika bisa menerapkan budidaya yang baik. Proses budidaya sempat terhambat karena banyak lahan yang potensial pengembangan lahan manggis selama ini tidak dipersiapkan secara khusus untuk penanaman sesuai dengan kesesuaian lahan yang diinginkan tanaman manggis.
- 2) Analisis bersaing dapat menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan bersaing terbesar terkait ekspor *exotic fruit* manggis Uni Eropa adalah kekuatan tawar pemasok (*supplier*) yaitu petani manggis. Kekuatan tawar pembeli adalah Uni Eropa sebagai negara tujuan Ekspor, semakin tingginya ancaman produk pengganti seperti mangga dan pisang, serta banyaknya pendatang baru dalam bisnis ekspor *exotic fruit* manggis sehingga tidak hanya bersaing untuk pasar Uni Eropa, tapi juga bersaing mencari pemasok di dalam negeri. Persaingan diantara pesaing yang ada tidak terlalu besar karena Indonesia masih merupakan penghasil manggis yang dicari oleh beberapa negara.
- 3) Permintaan terhadap *exotic fruit* manggis di pasar Uni Eropa harus disertai dengan kesiapan pelaku usaha dalam penguasaan teknologi baik budidaya manggis maupun pasca panen manggis yang sesuai dengan ketentuan di negara-negara tersebut. Ketatnya standar dan peraturan keamanan pangan dari Uni Eropa menjadi hambatan yang sangat besar bagi *exotic fruit* manggis Indonesia. Strategi adaptasi yang harus dikembangkan di Indonesia dilakukan di sektor hulu dan hilir disertai dengan adanya dukungan pemerintah. Di

sektor hulu, strategi adaptasi yang diterapkan melalui peningkatan produktivitas dengan perbaikan teknologi budidaya (prapanen) dan teknologi pasca panen termasuk penyediaan benih unggul, pengoptimalan pemanfaatan lahan terlantar, dan peningkatan produktivitas melalui peremajaan tanaman dan perluasan areal tanam, peningkatan kapasitas penguasaan teknologi industri hulu bagi pelaku usaha tani manggis serta pendampingan usaha melalui fasilitasi dan koordinasi di antara elemen pemangku kepentingan agroindustri manggis. Strategi adaptasi di sektor hilir melalui penanganan pascapanen yang lebih terkontrol khususnya pada kegiatan sortasi, *grading*, *packing*, *processing* serta *distributing*., peningkatan sumberdaya SDM petani dan pelaku perdagangan manggis agar terbentuk kemitraan positif, peningkatan sarana dan prasarana pendukung sektor hilir, serta penguasaan manajemen ekspor impor bagi pelaku usaha terkait dengan *Good Production*, *Good Manufacturing Practice*, ISO, *Ecolabelling*. Dukungan pemerintah di sektor hulu melalui fasilitasi di program pemerintah seperti PUAP (pengembangan usaha agribisnis pedesaan) dan LKM. Di sektor hilir dukungan pemerintah melalui pembentukan Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) untuk optimalisasi kegiatan ekspor Indonesia dan diharapkan dapat meningkatkan ekspor Indonesia dan menambah kepercayaan internasional terhadap produk-produk atau komoditas-komoditas Indonesia. Selain itu diperlukan koordinasi dan sinergi antar stakeholder agroindustri manggis di Indonesia baik dalam secara teknis maupun ekonomi sehingga masing-masing pemangku kepentingan memiliki peran dan fungsinya secara benar dalam memajukan ekspor manggis Indonesia di pasar Internasional

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian strategi adaptasi *exotic fruit* manggis ke Uni Eropa maka disarankan:

- 1) Membangun sentra-sentra budidaya yang lebih terorganisir sehingga kualitas manggis akan lebih terkontrol melalui mekanisme pemberdayaan masyarakat, karena budidaya manggis di Indonesia merupakan perkebunan masyarakat.
- 2) Mengkaji lebih dalam mengenai *supply chain management* dalam rangka pengembangan industri pasca panen di sentra-sentra produksi manggis pada produk *exotic fruit* manggis di Indonesia. *Supply chain management* berguna untuk membantu menjaga kelancaran distribusi manggis.
- 3) Dukungan pemerintah sebagai pengambil kebijakan lebih pro aktif melalui program yang terkait dengan kegiatan ekspor sehingga dapat meningkatkan kinerja ekspor Indonesia. Pemberlakuan insentif pajak ekspor seperti bea keluar, sehingga pajak ekspor tidak memberatkan bagi para eksportir. Selain itu dukungan pemerintah dapat melalui program-program pembiayaan baik bagi petani pengembang maupun bagi eksportir.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Cavusgil, S., Zou, T.S., Naidu, G.M. 1993. *Product and Promotion Adaption in Joint Ventures: An Empirical Investigation. Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No.3, p.479-507.
- Certo dan Peter. 1990. *Strategic Management: Concepts and Applications, 2nd Edition*, McGraw-Hill Publishing Company. p. 5
- Clausewitz, Carl von. 1989. *On War*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Czinkota, M. dan Ronkainen, I. 1996. *The Global Marketing*. The Dryden Press, Harcourt Brace. College Publishers: Sydney, Australia
- Doole, I. & Lowe, R. 1999. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 2nd ed. International Thomson Business Press
- Douglas dan Wind. 1987. *The Myth of Globalization*. Columbia Journal of World Business, pp.19-29.
- Glueck, W. F. dan Jauch, L. R. 1991. *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill,
- David, Fred R. 2001. "*Strategic Management: Concepts and Cases*", Prentice-Hall, 8th edition.
- Hill, J.S., Still, R.R. 1984. *Adapting Products to LDC Tastes*. Harvard Business Review, March-April, pp.92-101
- Huseini, M dan Jemsly Hutabarat. 2006. *Operasionalisasi Strategi*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Huseini, M dan Jemsly Hutabarat. 2006. *Strategik di Tengah Operasional*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Jain, S.C. 1989. *Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses*. *Journal of Marketing*, Vol. 53 pp.70-9.
- James A.F. Stoner, and Freeman, R. Edward. 1992. *Management*. Prentice-Hall, Inc: Englewood-Cliffs. p. 8

- Kippenberger, T. 1998. *Strategy According to Michael Porter*, The Antidote, Vol. 3 Issue 6, pp. 24-25.
- Keegen, Warren J. 1999. *Global Marketing Management*. Prentice-Hall, Inc: New Jersey. p. 308.
- Kerlinger, Fred N. 2006. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Kotler, Philip. 1999. *Principles of Marketing*. Prentice -Hall,
- Krugman, Paul R., dan Obstfeld, Maurice. 2004. *Ekonomi Internasional, Teori dan Kebijakan*, Edisi Kelima, Jilid 1. PT Indeks Kelompok Gramedia.: Jakarta.
- Lee, T. 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M., dan Huberman, A. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: a Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press: New York.
- Neuman, W. Lawrence. 2003. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th Ed.). Pearson Education, Inc: New York.
- Pearce, J. A., II dan Robinson, R. B., Jr. 1997. *Cases in Strategic Management*, 4th edition, IL: Richard D. Irwin, Inc: Chicago.
- Porter, Michael E. 1995. *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C. K., dan Hamel, Gary. 1990. *The Core Competence of The Corporation*. *Harvard Business Review* May-June: 79-83.
- Royan, Frans. M. 2005. *Market Intelligence: Mengaplikasikan Spionase pada Pemasaran Masa Kini*. Elex Media Computindo: Jakarta. P. 4-5.
- Richardson, Bill. 1994. *Comprehensive Approach To Strategic Management: Leading Across The Strategic Domain,*” *Management Decision*, Vol. 32, No. 8, p. 27 – 41.
- Salvatore, Dominick, dan Diulio, Eugene A. 2004. *Prinsip-prinsip Ekonomi*. Erlangga: Jakarta.

- Shoham, A. 1996. *Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance*. *Journal of Global Marketing*, 10 (2), 53-73.
- Terpstra, V. dan Sarathy. 1987. *International Marketing*, 4th ed. The Dryden Press.
- Thompson, Arthur A., Jr., and Strickland, A. J. 1998. *Strategic Management*, 10th ed. Irwin/McGraw-Hill: Boston. p. 2.
- Thurlby, B. 1998. *Competitive Forces are Also Subject to Change*. Management Decision: London.
- Wheelen, T. and Hunger, J. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. 6th ed., Reading: Addison-Wesley. p.9-66

Jurnal dan Disertasi

- Adam, Majorie E. 1998. *Competition and New Product Activity*. Dissertation. University of Pennsylvania.
- Avendano, Belem. Calvin, Linda. 2006. *Impact of US Good Agricultural Practices on the Mexican Fruit and Vegetable Industry*. Proceeding New Food Safety Incentives and Regulatory, Technological and Organizational Innovations. AAEA Pre Conference Workshop. 22 Juli 2006. Long Beach California.
- Ender, Judit, Mickazo, Andrea. 2008. *Applied Farm Food Safety*. Special Issue. Bulletin of Sven Istvan University, Hungary. Part II. 575 - 583
- Johan, Otteheim dan Martin Anderson. 2004. *Standardization versus Adaptation in the Gardening Industry*. Lulea University of Technology,
- Mintzberg, H., dan Waters, J. 1985. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Nicovich, SG., C. Clay Dibrell dan Peter s. Davis. 2007. *Integration of Value Chain Position and Portes's. 1980. Competitive Strategies Into The Market Orientaion Conversation: An Examintaion of Upstream and Downstream Activities*. *Journal of Business Economic Studies*. Vol.13 No. 2.
- Park, Sang I. 2006. *An Empirical Investigation of The Marketing Program Adaptation of Korean Exporters*.

- Sherman, Herbert. 1987. *A Competitive Market Analysis of the Ambulette Industry In Orange, Sullivan and Ulster Counties of New York State*. Dissertation. Union for Experimental Colleges and Universities.
- Tantong, Phattarawan. 2003. *Market Orientation and Export Performance in Thailand: A Moderating Effect of International Marketing Strategy*. Old Dominion University.
- Zokaei, A. Keivan. 2006. *Value Chain Analysis In Consumer Focus Improvement: A Case Study Of The UK Red Meat Industry*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 17 No. 2. United Kingdom. p. 141-162

Publikasi

- Badan Pusat Statistik. 2009. *Statistik Buah-buahan dan Indonesia 2007*. Badan Pusat Statistik Indonesia. Jakarta.
- Badan Sertifikasi Nasional. 2009. http://www.bsn.go.id/sni/sni_detail.php?sni_id=4702 diakses tanggal 12 April 2009.
- Center for the Promotion of Import for Developing Countries*. 15 Mei 2009. <http://www.cbi.nl/accessguide>
- Direktorat Jenderal Hortikultura Departemen Pertanian. 2009. *Gambaran Kinerja Makro Hortikultura*. Jakarta. 15 Januari 2009. <http://www.hortikultura.deptan.go.id/>
- Direktorat Jenderal Hortikultura Departemen Pertanian. (2009). *Kinerja Strategis Pembangunan Hortikultura 2008*. Jakarta. 15 Januari 2009. <http://www.hortikultura.deptan.go.id/>
- Departemen Pertanian. 2008. *Pedoman Umum Pelaksanaan Pengembangan Agribisnis Hortikultura*. Jakarta. Direktorat Jenderal Hortikultura, Departemen Pertanian.
- Departemen Pertanian. 2008. *Pedoman Pengembangan Model Penerapan Kebun GAP*. Jakarta. Direktorat Budidaya Tanaman Buah, Direktorat Jenderal Hortikultura. Departemen Pertanian.
- Department for Environment Food and Rural Affairs. 20 February 2009. <http://www.defra.gov.uk/>
- Department for Environment Food and Rural Affairs. 11 April 2009. <http://www.defra.gov.uk/hort/hmi/common/standard.htm>
- Europe. 2009. http://exporthelp.europa.eu/thdapp/comext/ComextServlet?action=output&viewName=eur_partners&simDate=20080101&list_years=2008&measureList=iv&measureList=ev&cb_reporters=EUR25&cb_partners=0700&ahscode1=00 diakses tanggal 27 Mei 2009

- Europe. *Food Safety from the Farm to the Fork*. 9 April 2009.
http://ec.europa.eu/food/index_en.htm
- European Commission. http://www.europa.eu.int/comm/food/index_en.html
diakses pada tanggal 1 Mei 2009.
- European Commission. 2004. *From Farm to Fork: Safe Food for Europe's Consumer*. European Union. Belgium.
- Food from Britain. 2004. *Guide to Exporting For Regional Food & Drink Producers*. United Kingdom.
- FAO. 2007. Buku Petunjuk Praktis Bagi Produsen Dan Ekportir Dari Asia: Peraturan, Standar dan Sertifikasi untuk Ekspor Produk Pertanian. Publikasi RAP 2007/13.
- Pusat Kajian Buah-buahan Tropika IPB Bogor, 2006
- Produksi Buah-buahan di Indonesia.
<http://www.bps.go.id/sector/agri/horti/table8.shtml>
- Siong et.al., 1998. at : <http://agrolink.moa.my/doi/bdc/fruits/manggis>
- Woods, Mollie. Thornsby, Suzanne. 2005. *Cost of Adopting Good Agricultural Practices (GAP) to Ensure Food Safety in Fresh Strawberries*. Agricultural Economic Report, No 624, December 2005, Department of Agricultural Economic Michigan State University, 2 – 20.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Rosie Dewi Arini
Tempat, Tanggal Lahir : Garut, 9 Oktober 1981
Alamat : Anggrek III/24A Karet Kuningan Jakarta Selatan
Email : ochie_dewi@yahoo.com
Status : Belum Menikah

Pendidikan

- 2007 – 2009, mahasiswa Pasca Sarjana Ilmu Administrasi kekhususan Administrasi Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- 2000 – 2004, Sarjana Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Pekerjaan

- 2004 – 2005, Staf Business Development Services Kementerian Koperasi dan UKM.
- 2005 – 2006, Supervisor Engineering, PT Asahi Best Base Indonesia.
- 2006 – 2008, Business Development, PT Microfin Cipta perdana
- 2008 – 2009, Center for Policy Reform-Indonesia (CPR-Indonesia)