

## STRATEGI PENGEMBANGAN PEMASARAN BUAH MANGGA ARUMANIS 143 PT. TRIGATRA RAJASA SITUBONDO JAWA TIMUR

**Rachmat Fitranto<sup>1</sup>, Nanang Dwi Wahyono<sup>2</sup>, dan Yossi Wibisono<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>)Program Magister Terapan Pertanian, Politeknik Negeri Jember

<sup>2,3</sup>)Departemen Agribisnis, Program Pasca Sarjana, Politeknik Negeri Jember

Jl. Mastrip No.164, Krajan Timur, Sumbersari, Jawa Timur, Indonesia

e-mail: <sup>1</sup>)[r\\_tranz@yahoo.co.id](mailto:r_tranz@yahoo.co.id)

(Diterima 7 Oktober 2019/Disetujui 7 November 2019)

### ABSTRACT

*Indonesian has been ranked as 5<sup>th</sup> mango producer in the world with total production reached 2.18 million, however, Indonesian has not included the top ten world mango exporter countries. Indonesian total export was 1,240 tons and only fulfilled 0,6% of the world export value. PT. Trigatra Rajasa is one of the Arumanis 143 mango producers in Indonesian. The research objective was to analyze internal and external factors which influence marketing mango of PT Trigatra Rajasa including the arrangement of strategic recommendation to incline market value. Data collection was done from January to May 2019 through observation and respondent interview. Questioner with SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) method was used during the interview. Analysis tools such as IFE, SWOT and QSPM were utilized in this research. The result showed that IFE (internal factor evaluation matrix) and EFE (external factor evaluation matrix) calculation matrix were given total score 2,85 and 2,8, respectively. Adding result of both matrix was positioning the mango marketing reality of PT Trigatra Rajasa in compartment V, mean hold and maintain. In this compartment, market penetration and product development strategy were suggested to be applied. Market penetration was recommended strategy to increase marketing of mango PT. Trigatra Rajasa based on QSPM (4,03) and efficiency of production budget through the utilization of mechanization (3,00) were suggested.*

**Keywords:** market penetration, SWOT, QSPM

### ABSTRAK

Indonesia berada di posisi ke-5 negara penghasil mangga dunia dengan total produksi 2,18 juta ton. Namun Indonesia tidak termasuk sepuluh besar negara pengekspor mangga dunia. Total nilai ekspor Indonesia 1,240 tons dan hanya 0,6% dari nilai ekspor dunia. Salah satu produsen mangga Arumanis 143 Indonesia adalah PT. Trigatra Rajasa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pemasaran mangga PT. Trigatra Rajasa dan menyusun strategi rekomendasi bagi peningkatan pemasaran mangga PT. Trigatra Rajasa. Pengumpulan data dilakukan pada Bulan Januari sampai Mei 2019 melalui observasi dan wawancara menggunakan kuesioner dengan pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) kepada responden. Alat analisis yang digunakan ialah analisis IE, SWOT dan QSPM. Hasil perhitungan matriks IFE (internal factor evaluation matrix) diperoleh total skor internal sebesar 2,85 dan matriks EFE (external factor evaluation matrix) dengan total skor sebesar 2,81. Penggabungan hasil dari kedua matriks menempatkan posisi persaingan pemasaran mangga PT. Trigatra Rajasa di sel V, yaitu Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara). Strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Rekomendasi strategi untuk peningkatan pemasaran mangga PT. Trigatra Rajasa berdasarkan hasil QSPM adalah penetrasi pasar (4,03) dan efisiensi biaya produksi dengan peralatan mekanis (3,00).

**Kata kunci:** penetrasi pasar, SWOT, QSPM

## PENDAHULUAN

Mangga (*Mangifera indica* L.) diketahui sebagai buah tropika nasional Indonesia yang berkontribusi dalam penyediaan vitamin dan mineral, peningkatan pendapatan petani dan mendukung perkembangan industri dan ekspor. Indonesia berada di posisi ke-5 negara penghasil mangga dunia dengan total produksi 2,18 juta ton. Namun Indonesia tidak termasuk sepuluh besar negara pengekspor mangga dunia. Total nilai ekspor Indonesia hanya 0,6% nilai ekspor dunia. (FAOSTAT, 2018). Produksi mangga di Indonesia pada lima tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan. Meski produksi mangga di Indonesia cukup besar, namun rata-rata harga domestik sangat rendah. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya harga mangga domestik ini diakibatkan oleh rendahnya konsumsi buah mangga didalam negeri dan rendahnya jumlah ekspor buah mangga. Hasil dari SUSENAS 2016 (BPS, 2018) konsumsi mangga nasional sebesar 88,04 ribu ton dan dengan jumlah ekspor sebesar 473 ton saja pada tahun 2016. Sedangkan angka tersebut sangat jauh berbeda dengan jumlah produksi pada tahun yang sama yaitu sebesar 2,184 ribu ton (BPS, 2019).

Sentra produksi Mangga di Indonesia dari yang terbesar ke yang terkecil meliputi Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, Sulawesi Selatan dan Nusa Tenggara Timur. Jawa Timur merupakan sentra produksi mangga terbesar di Indonesia, dan salah satu Kabupaten di Jawa Timur yang menjadi sentra utama produksi buah mangga adalah Kabupaten Situbondo. Salah satu kultivar unggulan yang dibudidayakan di Kabupaten Situbondo adalah kultivar Arumanis 143 (AR 143). Mangga Arumanis 143 dilepas oleh Menteri Pertanian Republik Indonesia pada tahun 1984 melalui Surat Keputusan No 892/Kpts/TP240/11/1984, setelah melalui serangkaian penelitian yang dilakukan oleh kebun percobaan mangga dari Balai Penelitian Tanaman Buah Tropika. Mangga Arumanis 143 diketahui sebagai klon unggul karena produksi buah

setiap musimnya konsisten, ukuran dan organoleptik buah yang seragam, tampilan buah yang disukai konsumen. Perkembangan kebun mangga didukung oleh APBD provinsi, APBN termasuk hibah dari Jepang OECF (*Overseas Economic Cooperation Fund*) yang selanjutnya berubah menjadi JBIC (*Japan Bank for International Cooperation*). Hasil dari program ini Indonesia mulai mengekspor mangga Arumanis 143 khususnya ke Timur Tengah pada pertengahan tahun 90-an (Dinas Pertanian Kabupaten Situbondo, 2004). Salah satu produsen mangga AR 143 yang berada di kota tersebut adalah PT. Trigatra Rajasa. Dengan luas areal mangga 135 Ha (15.000 ph) PT. Trigatra Rajasa mampu memproduksi buah mangga Arumanis 143 minimal sebesar 300 ton. Namun demikian, serapan pasar domestik PT. Trigatra Rajasa masih terbilang cukup rendah. Pada saat panen raya produksi mencapai 25 ton per minggu sedangkan serapan pasar hanya 15 ton per minggu. Sehingga banyak produk yang rusak akibat masa simpan yang terlalu lama. Disamping itu dengan biaya produksi yang terbilang cukup tinggi, yaitu sekitar 10 rb per kg menjadikan produk ini sulit bersaing dipasaran.

Untuk menjawab tantangan pemasaran buah mangga AR 143 di PT. Trigatra Rajasa maka perlu dilakukan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Memformulasikan strategi menggunakan matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi. Dan menentukan prioritas strategi melalui matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM mensyaratkan penilaian intuisi yang baik (David, 2017).

## METODE

### PENGUMPULAN DATA

Penelitian dilaksanakan pada Bulan Februari-Mei 2019 di dua lokasi, yaitu perkebunan mangga PT. Trigatra Rajasa Situbondo dan Kantor pemasaran buah

mangga PT. Trigatra Rajasa Jakarta. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive* sampling, yaitu pengambilan sampel dengan maksud atau tujuan tertentu. Sampel yang digunakan adalah pihak yang terlibat langsung dan berpengaruh dalam agribisnis mangga PT. Trigatra Rajasa. Metode pengumpulan data untuk identifikasi lingkungan eksternal, internal, dan matriks SWOT dilakukan dengan wawancara kepada sampel selaku responden yaitu (1) Direktur PT. Trigatra Rajasa Surabaya, (2) Manajer kebun PT. Trigatra Rajasa Situbondo, (3) Manajer pemasaran PT. Trigatra Rajasa Jakarta, (4) Dinas Pertanian DATI II Situbondo Jawa Timur, (5) Peneliti Mangga Balitbu Tropika Solok Sumatera Barat, (6) Peneliti Pasca Panen BPPT Jakarta. Pakar yang digunakan dalam menentukan skor daya tarik perusahaan terhadap alternatif strategi pada QSPM adalah pihak manajerial PT. Trigatra Rajasa yaitu (1) Direktur PT. Trigatra Rajasa Surabaya, (2) Manajer kebun PT. Trigatra Rajasa Situbondo, (3) Manajer pemasaran PT. Trigatra Rajasa Jakarta.

## ANALISIS DATA

### **Analisis Lingkungan Internal IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Lingkungan Eksternal Perusahaan EFE (*External Factor Evaluation*)**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE. Matriks IFE dan EFE merupakan faktor-faktor internal dan eksternal pemasaran buah mangga yang disusun berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berkaitan dengan peluang pemasaran mangga di pasar internasional. Penyusunan matriks IFE dan EFE menggunakan metode David (2017) dengan tahapan:

1. Membuat daftar faktor penting lingkungan eksternal (peluang, ancaman) dan internal (kekuatan, kelemahan) yang berpengaruh terhadap pemasaran mangga.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor dari tidak penting sampai sangat penting. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor harus sama dengan 1,0.
3. Menentukan rating setiap faktor antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal dan internal dengan nilai 1 (lemah/di bawah rerata), 2 (rerata), 3 (di atas rerata), dan 4 (superior/sangat bagus).
4. Mengalikan setiap bobot pada langkah kedua dengan rating/peringkat yang telah ditentukan pada langkah ketiga untuk mendapatkan skor bobot.

Menjumlahkan skor yang diperoleh untuk setiap variabel, sehingga didapatkan total skor. Total skor bobot berkisar antara 1,0 sampai 4,0 total skor 4,0 menunjukkan bahwa usaha mangga di PT. Trigatra Rajasa mampu merespons peluang maupun ancaman yang dihadapinya dengan sangat baik, sedangkan total skor 1,0 menunjukkan usaha mangga di PT. Trigatra Rajasa tidak dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Hasil skor dari matriks IFE dan EFE menentukan posisi persaingan usaha mangga PT. Trigatra Rajasa dalam matriks IE. Matriks ini memosisikan suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel (David *et al.*, 2017).

### **Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats.***

Matriks SWOT digunakan untuk mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci usaha mangga di PT. Trigatra Rajasa. Pengembangan strategi pada matriks SWOT dilakukan berdasarkan hasil dari matriks IE untuk menghasilkan alternatif strategis. Matriks SWOT akan menghasilkan beberapa strategi yang dapat ditawarkan berdasarkan kondisi perusahaan tersebut.

### **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Analisis ini digunakan dalam pengambilan prioritas keputusan strategi pemasaran PT. Trigatra Rajasa serta untuk mengevaluasi strategi secara obyektif ber-

dasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.
  - (1) Nilai 1 = tidak menarik
  - (2) Nilai 2 = agak menarik
  - (3) Nilai 3 = cukup menarik
  - (4) Nilai 4 = sangat menarik
 Nilai Daya Tarik (*Total Attractive Score-TAS*) diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*. Setelah dihasilkan beberapa strategi, prioritas

strategi yang harus diambil oleh perusahaan akan dianalisa menggunakan matriks QSPM. Dengan menggunakan matriks QSPM perusahaan akan mengetahui urutan-urutan strategi yang harus diimplementasikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL PT. TRIGATRA RAJASA

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan model internal-eksternal matrix (Thomas, Wheelen, 1995). Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal PT. Trigatra Rajasa, diperoleh nilai IFAS sebesar 2,85 dan nilai EFAS 2,81 yang berarti perusahaan berada pada posisi sel V yaitu *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara). Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Hasil analisa faktor internal perusahaan menunjukkan skor 2,85. Perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang pasar yang ada karena perusahaan memiliki keunggulan produk seperti kultivar unggul mangga Arumanis 143 yang telah diterima

**Tabel 1. Analisis Lingkungan Internal PT. Trigatra Rajasa**

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1.	Produksi Tinggi.	0,07	2,3	0,16
2.	Kultivar unggul Arumanis 143	0,09	2,2	0,20
3.	Diterima pasar utama mangga Indonesia	0,09	2,7	0,25
4.	Produk tersertifikasi Prima	0,08	3,2	0,26
5.	Penerapan GAP ( <i>Good Agriculture Practise</i> )	0,09	3,2	0,29
6.	Penerapan teknologi paska panen ( <i>Hot Water Treatment</i> )	0,05	3,3	0,17
7.	Didukung lembaga penelitian	0,09	2,5	0,22
8.	Teknologi Off-season	0,09	3,0	0,27
	<b>Jumlah</b>	<b>0,65</b>		<b>1,82</b>
<b>Kelemahan</b>				
1.	Kuantitas mangga yang memenuhi kriteria ekspor terbatas	0,05	2,8	0,14
2.	Rentan Terhadap Cuaca Hujan	0,07	2,2	0,15
3.	Belum tersertifikasi GHP ( <i>Good Handling Practise</i> )	0,03	3,7	0,11
4.	Biaya produksi tinggi	0,05	3,3	0,15
5.	SDM ahli terbatas	0,04	3,5	0,14
6.	Penanganan alat buah kurang baik	0,06	2,8	0,17
7.	Produk mudah rusak	0,05	3,2	0,16
	<b>Jumlah</b>	<b>0,35</b>		<b>1,03</b>
	<b>Total Skor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

oleh pasar domestik, produksi *off-season* untuk mengatasi masalah musim panen raya yang pada umumnya terjadi sekitar Bulan November-Desember, dimana pada saat musim raya harga buah menjadi rendah (Muryati, 2017). Produk juga telah tersertifikasi Prima 2 dan GAP (*Good Agriculture Practices*). Sertifikasi Prima 2 adalah jaminan mutu pangan segar aman untuk dikonsumsi dan memiliki mutu yang baik (Kristina, 2018). Sedangkan penerapan GAP secara lengkap adalah penerapan sistem sertifikasi proses produksi yang menekankan pada adopsi teknologi maju ramah lingkungan, menuju kepada produk panen aman konsumsi, sistem produksi berkelanjutan, keanekaragaman hayati terjaga, kesejahteraan pekerja diperhatikan, dan usahatani menguntungkan bagi pelaku usaha (Balitkabi, 2018). Di samping itu perusahaan juga telah menjadi pusat penelitian mangga di Jawa Timur oleh lembaga penelitian seperti Balitbu Tropika Solok Sumatera Barat, BPPT, Balit Tanah Bogor serta menjadi tujuan mahasiswa melakukan aktivitas magang, sehingga teknologi dan informasi tentang agribisnis mangga selalu terbaru.

Namun demikian produk buah-buahan yang bisa dikategorikan produk mudah rusak memiliki kelemahan yaitu umur simpan yang relatif pendek hanya berkisar 10-12 hari setelah panen dan mendorong perusahaan untuk segera menjual produk tersebut se-

hingga diperlukan tindakan *Good Handling Practices* (GHP) untuk memaksimalkan pengolahan buah mangga. Tujuan pelaksanaan GHP adalah untuk mempertahankan mutu dan meningkatkan daya saing serta menekan kehilangan/kerusakan hasil panen, memperpanjang daya simpan produk, mempertahankan kesegaran produk, meningkatkan daya guna, meningkatkan nilai tambah, meningkatkan efisiensi penggunaan sumberdaya dan sarana, meningkatkan daya saing, memberikan keuntungan yang optimum dan/atau mengembangkan usaha pascapanen hasil pertanian asal tanaman yang berkelanjutan (Dinas Pertanian Kabupaten Pacitan, 2018). Disamping itu tanaman mangga juga rentan sekali terhadap cuaca hujan terutama pada saat pembungaan terjadi dan mengakibatkan kehilangan hasil sampai dengan 60%. Serta penanganan produk terhadap serangan lalat buah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlakuan *Hot Water Treatment* (HWT) efektif dalam mengendalikan telur lalat buah pada suhu 46,1°C selama 60 menit.

Hasil analisa faktor eksternal perusahaan menunjukkan skor 2,81 yang artinya peluang dan ancaman perusahaan masih dapat dimanfaatkan dan dihadapi. Dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang mengurangi batasan ekspor impor negara anggota, menjadi peluang yang cukup baik untuk dimanfaatkan PT. Trigatra Rajasa

**Tabel 2. Analisis Lingkungan Eksternal PT. Trigatra Rajasa**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>			
1. Permintaan pasar tinggi	0,10	2,8	2,8
2. Perdagangan global terbuka luas	0,10	3,0	3,0
3. Gaya hidup sehat	0,10	3,0	3,0
4. Mangga salah satu buah tropis favorit	0,10	2,5	2,5
5. Dukungan pemerintah dalam mengembangkan Agribisnis Mangga	0,07	3,2	2,2
6. Produk afkir sebagai bahan baku industri olahan makanan	0,06	2,2	1,3
7. Penerapan mekanisasi pertanian	0,07	3,5	2,5
<b>Jumlah</b>	<b>0,60</b>		<b>1,73</b>
<b>Ancaman</b>			
1. Persaingan dengan kompetitor	0,07	2,8	2,0
2. Teknologi pascapanen kompetitor lebih baik	0,08	2,7	2,1
3. Kekuatan tawar-menawar distributor	0,08	2,7	2,1
4. <i>Trade barrier</i>	0,07	2,5	1,8
5. Preferensi konsumen yang berbeda	0,10	2,8	2,8
<b>Jumlah</b>	<b>0,40</b>		<b>1,08</b>
<b>Total Skor</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

untuk mengembangkan pasar ekspor melalui kerjasama dengan pihak eksportir. Permintaan mangga dunia akan meningkat terus terutama pada pasar Amerika Serikat, Kanada, Uni Eropa dan bahkan pasar Asia termasuk Cina. Diperkirakan bahwa perdagangan mangga segar Internasional akan bernilai 1.799 miliar USD pada 2029 (Prospectiva, 2015). Dengan semakin ketatnya persaingan dan sedikitnya sumberdaya manusia yang tersedia, maka perusahaan perlu mulai mengadopsi peralatan-peralatan mekanisasi pertanian untuk efisiensi biaya produksi. Kesimpulan Penelitian Deddy *et al*, (2018) menyatakan bahwa peralatan mekanisasi mampu mengurangi biaya produksi sampai dengan 35,54% dibanding dengan tenaga manual.

### MATRIX IE (INTERNAL EKSTERNAL)

Penentuan posisi perusahaan didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal, dengan menggunakan model internal-eksternal matrix (Thomas, Wheelen, 1995).

Tabel 3. Matrix IE (Internal Eksternal)

		Total Skor IFE		
		Kuat 4,0	Sedang 3,0	Lemah 2,0
Total Skor EFE	Kuat 3,0	I	II	III
	Sedang 2,0	IV	V	VI
	Lemah 1,0	VII	VIII	IX

2,85

2,81

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal PT. Trigatra Rajasa, diperoleh nilai IFAS sebesar 2,85 dan nilai EFAS 2,81 yang berarti perusahaan berada pada posisi sel 5 yaitu *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara). Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

### MATRIX SWOT

Strategi didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat organisasi antara sumber daya internal, kemampuan, dan kesempatan serta risiko yang diciptakan oleh faktor eksternalnya. Alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-peluang SO; strategi kelemahan-peluang WO; strategi kekuatan-ancaman ST; dan strategi kelemahan-ancaman WT adalah dengan matrix SWOT (David, 2017).

Kekuatan yang dimiliki PT. Trigatra Rajasa menjadi modal utama untuk dapat melakukan penetrasi pasar domestik dengan target segmen pasar kalangan menengah ke atas dengan memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi produk unggulan mangga Arumanis 143. Selain itu produk buah mangga dapat dikembangkan menjadi produk industri olahan makanan.

### Strategi S-O (Strength-Opportunities)

Perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar domestik melalui media sosial dengan target segmen pasar kalangan menengah ke atas (S2, S3, S4, S5, O1, O3, O4). Penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan item secara ekstensif, atau meningkatkan usaha publikasi (David, Forest 2017). Media sosial adalah sarana yang paling mudah diakses masyarakat. Perlu pengembangan segmen pasar masyarakat peduli gaya hidup sehat, mengingat produk perusahaan yang telah tersertifikasi prima 2 berarti telah aman konsumsi atau bebas pestisida sesuai dengan persyaratan yang berlaku.

### Strategi W-O (Weaknesses-Opportunities)

Buah mangga termasuk dalam kategori produk yang mudah rusak, dikarenakan umur simpan setelah petik yang relatif pendek. Disamping itu juga terdapat produk afkir yang dianggap tidak memenuhi syarat untuk di pasarkan. Strategi yang perlu dilaku-

Tabel 4. Matrix SWOT

<b>Internal</b>          <b>Eksternal</b>	<b>Strength/Kekuatan (S)</b> 1. Produksi Tinggi. 2. Kultivar unggul Arumanis 143 3. Diterima pasar utama mangga Indonesia 4. Produk tersertifikasi Prima 5. Penerapan GAP ( <i>Good Agriculture Practise</i> ) 6. Penerapan teknologi paska panen ( <i>Hot Water Treatment</i> ) 7. Didukung lembaga penelitian 8. Teknologi Off-season (Skor 1,82)	<b>Weaknesses/Kelemahan (W)</b> 1. Kuantitas mangga yang memenuhi kriteria ekspor terbatas 2. Rentan Terhadap Cuaca Hujan 3. Belum tersertifikasi GHP ( <i>Good Handling Practise</i> ) 4. Biaya produksi tinggi 5. SDM ahli terbatas 6. Penanganan lalat buah kurang baik 7. Produk mudah rusak (Skor 1,03)
	<b>Opportunities/Peluang (O)</b> 1. Permintaan pasar ekspor tinggi 2. Perdagangan global terbuka luas 3. Gaya hidup sehat 4. Mangga salah satu buah tropis favorit 5. Dukungan pemerintah dalam mengembangkan Agribisnis Mangga 6. Produk afkir sebagai bahan baku industri olahan makanan 7. Penerapan mekanisasi pertanian (Skor :1,73)	<b>STRATEGI S-O</b>  1. <b>Penetrasi pasar melalui media sosial</b> (S2, S3, S4, S5, O1, O3, O4)  (Skor S-O : 3,55)
<b>Threats/Ancaman (T)</b> 1. Persaingan dengan distributor mangga 2. Teknologi pascapanen distributor lebih baik 3. Kekuatan tawar-menawar distributor 4. <i>Trade barrier</i> 5. Preferensi konsumen yang berbeda (Skor 1,08)	<b>STRATEGI S-T</b>  1. <b>Kerjasama dengan Eksportir.</b> (S1, S4, S5, S6, S8, T1, T2, T3, T4) 2. <b>Mengembangkan Produk baru (Varietas buah sesuai preferensi pasar)</b> ( S7,S8, T1, T3, T5) (Skor S-T : 2,9)	<b>STRATEGI W-T</b>  1. <b>Trading buah lokal berkualitas</b> (W1, W4, T1, T2, T3)  (Skor W-T : 2,11)

kan untuk menutupi kelemahan tersebut adalah dengan melakukan diversifikasi produk mangga olahan (W4, W7, O3, O4, O6, O7). Disamping itu dengan biaya produksi yang cukup tinggi berkisar antara 8-10 ribu per kilogram buah mangga segar, mengharuskan perusahaan melakukan efisiensi biaya produksi. Efisiensi tersebut dalam artian pengembangan perusahaan dengan investasi peralatan mekanis (W4, W5, W7, O6, O7). Perusahaan dalam menjalankan usahanya masih menggunakan tenaga manusia berkisar antara 100-150 orang per harinya, angka tersebut cukup tinggi dan kemungkinan pemborosan biaya akibat kesalahan manusia dapat terjadi. Dengan menggunakan peralatan mekanis, efisiensi dapat dengan mudah tercapai.

#### Strategi S-T (Strength-Threats)

Tidak dapat dipungkiri bahwasanya teknologi pengolahan paska panen kompetitor lebih maju jika dibandingkan negara kita, sebagai contoh Jepang telah menerapkan persyaratan perlakuan *Vapour Heat Treatment* (VHT) terhadap produk mangga eksportir yang hendak masuk ke Negara Jepang. Hasil penelitian Rokhani *et al.* (2008) menyimpulkan bahwa perlakuan VHT pada suhu 46,5°C selama 20-30 menit cukup efektif membunuh telur lalat buah yang terinfestasi di dalam buah mangga. Untuk menyikapi hal tersebut perusahaan dapat melakukan usaha patungan (*Joint Ventures*) dengan perusahaan lain yang memiliki teknologi sejenis VHT dan membagi keuntungan dari hasil ekspor berdasarkan kesepakatan bersama (S1, S4, S5, S6, S8, T1, T2, T3, T4).

Perkembangan segmen pasar juga dipengaruhi oleh preferensi konsumen dalam memilih produk. Perilaku konsumen biasanya suka dengan produk baru yang memiliki keunikan. Walaupun sebenarnya setelah konsumen tersebut membeli dapat memutuskan untuk menjadi pelanggan atau tidak. Buah mangga Arumanis 143 memiliki rasa yang sangat manis, namun demikian warna kulit buah yang berwarna hijau cenderung tidak disukai oleh masyarakat Eropa, berbeda dengan masyarakat Timur Tengah yang masih relatif suka dengan buah mangga arumanis 143. Oleh karena itu, strategi yang bisa diterapkan adalah dengan mengembangkan produk mangga (**S7, S8, T1, T3, T5**) yang berwarna cerah dan rasa tidak terlalu manis untuk menyasar segmen pasar masyarakat Eropa. Hasil penelitian Litbang Hortikultura telah menghasilkan kultivar baru yang bernama Garifta. Buah tersebut telah diluncurkan pada tahun 2014 dan merupakan salah satu kompetitor mangga arumanis 143. Buah garifta mewakili keinginan masyarakat eropa yaitu kulit buah berwarna merah cerah dan rasa daging buah yang tidak terlalu manis (manis asam segar). Perusahaan dapat mengembangkan mangga garifta sebagai langkah persiapan bilamana mangga arumanis 143 sudah mulai tersisih.

#### Strategi W-T (Weaknesses-Threats)

Produksi buah mangga PT. Trigatra Rajasa rata-rata 15-20 ton per minggu, namun demikian untuk memenuhi kuota minimal ekspor menggunakan kargo laut minimal 15-20 ton per kargo. Permasalahannya adalah kualitas buah sesuai kriteria ekspor hanya berkisar 60 % dari hasil panen per minggu. Untuk memenuhi kuota ekspor diperlukan strategi trading atau pengadaan mangga (**W1, W4, T1, T2, T3**) milik petani disekitar kebun dengan syarat buah identik dengan milik perusahaan terutama kultivar tanaman. Perusahaan juga bisa memberikan pendampingan kepada petani sekitar dalam mengelola tanaman agar hasil produksi sesuai standar perusahaan.

#### QSPM (QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX)

Manajemen perusahaan telah menentukan beberapa strategi yang akan di analisa berdasarkan kondisi internal perusahaan untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada. Pada posisi kekuatan perusahaan akan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan skor (3,55) pada matrix SWOT dibandingkan untuk menghadapi ancaman eksternal dengan skor (2,90), strategi tersebut adalah penetrasi pasar melalui media sosial. Sedangkan pada posisi kelemahan perusahaan, akan diambil strategi memaksimalkan peluang untuk menutupi kelemahan yang ada pada perusahaan yaitu dengan strategi efisiensi biaya produksi dengan peralatan mekanis dengan skor (2,76). Dalam Tabel 5 total skor daya tarik strategi 1 sebesar 4,09 dan strategi 2 sebesar 3,49 dan strategi 3 dengan skor 2,97. Dengan demikian dapat diartikan bahwasanya manajemen perusahaan memiliki kecenderungan pada strategi 1 dengan melakukan penetrasi pasar. Hal ini berdasarkan dari kekuatan yang sebenarnya telah dimiliki oleh perusahaan yaitu seperti produk telah tersertifikasi Prima yang berarti produk aman dari batas ambang pestisida, menerapkan sistim GAP pada kegiatan budidayanya dan telah mampu memanipulasi pembuahan diluar musim (*off season*). Sejalan dengan hasil penelitian Purnama *et al.* (2014) merekomendasikan prioritas strategi utama peningkatan pemasaran mangga di Indonesia berdasarkan hasil AHP ialah (1) melakukan standarisasi kebun mangga, (2) peningkatan kerja sama antara eksportir dengan petani, dan (3) pembangunan *one stop service* untuk menghasilkan dan menjamin ketersediaan buah berkualitas yang sesuai dengan standar internasional.

Perusahaan dapat mengambil peluang yang ada seperti memaksimalkan strategi 1 yaitu penetrasi pasar melalui media sosial, sehingga target pasar yang diinginkan lebih cepat tercapai. Disamping itu pasar ekspor yang terbuka cukup luas adalah potensi yang bisa dikelola dengan melakukan strategi 2

yaitu kerjasama dengan pihak eksportir yang telah memahami ekspor produk buah-buahan. Pemerintah juga telah memberikan dukungan dalam bentuk rekomendasi-rekomendasi berupa sertifikasi demi keperluan hambatan perdagangan (*trade barrier*) yang

ditetapkan negara konsumen. Strategi 3 efisiensi biaya produksi dengan investasi peralatan mekanisasi pertanian pada bagian hulu dan hilir kegiatan perusahaan bertujuan untuk menekan biaya produksi agar produk dapat bersaing di pasaran.

Tabel 5. QSPM PT. Trigatra Rajasa

Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		Penetrasi pasar melalui media sosial.		Kerjasama dengan eksportir		Efisiensi biaya dengan peralatan mekanis	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>							
1. Produksi tinggi	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
2. Kultivar unggul Arumanis 143	0,09	-	-	-	-	-	-
3. Diterima pasar utama mangga Indonesia	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
4. Produk tersertifikasi Prima	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
5. Penerapan GAP ( <i>Good Agriculture Practise</i> )	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
6. Penerapan teknologi paska panen ( <i>Hot Water Treatment</i> )	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
7. Didukung lembaga penelitian	0,09	-	-	-	-	-	-
8. Teknologi Off-season	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
<b>Kelemahan</b>							
1. Kuantitas mangga yang memenuhi kriteria ekspor terbatas	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20
2. Rentan terhadap cuaca hujan	0,07	-	-	-	-	-	-
3. Belum tersertifikasi GHP ( <i>Good Handling Practise</i> )	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09
4. Biaya produksi tinggi	0,05	-	-	-	-	-	-
5. SDM ahli terbatas	0,04	-	-	-	-	-	-
6. Penanganan alat buah kurang baik	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24
7. Produk mudah rusak	0,05	1	0,05	2	0,10	4	0,20
<b>Peluang</b>							
1. Permintaan pasar ekspor tinggi	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
2. Perdagangan global terbuka luas	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
3. Gaya hidup sehat	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,10
4. Mangga salah satu buah tropis favorit	0,11	-	-	-	-	-	-
5. Dukungan pemerintah dalam mengembangkan Agribisnis Mangga	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
6. Produk afkir sebagai bahan baku industri olahan makanan	0,06	-	-	-	-	-	-
7. Penerapan mekanisasi pertanian	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28
<b>Ancaman</b>							
1. Persaingan dengan distributor mangga	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
2. Teknologi paska panen distributor lebih baik	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
3. Kekuatan tawar-menawar distributor	0,08	3	0,24	2	0,24	1	0,08
4. <i>Trade barrier</i>	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07
5. Preferensi konsumen yang berbeda	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,10
<b>Total</b>			<b>4,09</b>		<b>3,49</b>		<b>2,97</b>

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa matrix IE, matrix SWOT dan QSPM dapat disimpulkan bahwa :

1. Posisi internal perusahaan masih lebih kuat jika dibandingkan posisi eksternal dengan skor internal 2,85 dan eksternal 2,81.
2. Perusahaan berada pada posisi *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara). Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. Pada matrix SWOT terdapat 6 alternatif strategi yang dapat diambil oleh perusahaan sebagai rencana jangka pendek, menengah dan panjang. Namun hanya 3 strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal yang dimiliki perusahaan. Strategi tersebut adalah 1) Penetrasi pasar melalui media sosial dan 2) Kerjasama dengan eksportir 3) Efisiensi biaya produksi dengan investasi peralatan mekanis.

### SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian, saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Strategi penetrasi pasar melalui media sosial sudah sewajarnya dilakukan mengingat perkembangan industri dunia telah memasuki Industri 4.0.
2. Kerjasama dengan eksportir memungkinkan perusahaan untuk mengetahui dan mempelajari syarat-syarat ekspor buah mangga, sehingga perusahaan dikemudian hari dapat melakukan proses ekspor buah mangga secara mandiri.
3. Efisiensi biaya produksi menjadi sangat penting untuk meningkatkan daya saing produk perusahaan dipasaran, sehingga perlu dilakukan efisiensi dalam seluruh organisasi sesuai dengan kaidah manajemen sumberdaya manusia, keuangan, operasi dan produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Karantina Pertanian. 2013. Standar Teknis Perlakuan Hot Water Treatment, HWT. [https://karantina.pertanian.go.id/fileman/Uploads/Documents/pusat%20KT%20dan%20KHN/Standar\\_Teknis\\_Perlakuan\\_HWT\\_Fina.pdf](https://karantina.pertanian.go.id/fileman/Uploads/Documents/pusat%20KT%20dan%20KHN/Standar_Teknis_Perlakuan_HWT_Fina.pdf). [21 Oktober 2019].
- Balitkabi. 2018. Good Agriculture Practices Untuk Kemaslahatan Bersama. <http://balitkabi.litbang.pertanian.go.id/berita/good-agriculture-practices-untuk-kemaslahatan-bersama/>. [28 September 2019].
- BPS. 2018. Badan Pusat Statistik. [https://bps.go.id/site/resultTab\\_](https://bps.go.id/site/resultTab_) [8 Oktober 2018].
- David R. Fred., Forest R. David. 2017. Konsep Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Jakarta : Penerbit Salemba Empat : Edisi 15.
- Dinas Pertanian Kabupaten Situbondo. 2004. Standard Operational Procedure Mangga Arumanis 143. Situbondo.
- Dinas Pertanian Kabupaten Pacitan. 2018. Penerapan Good Handling Practices (GHP) Sayuran. <http://hortikulturapacitan.com/penerapan-good-handling-practices-ghp-sayuran/>. [21 Oktober 2018].
- FAOSTAT. 2018. Food and agriculture organization of the United Nations. [http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries\\_by\\_commodity](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/countries_by_commodity). [8 Oktober 2018].
- Hasbullah, Rokhani., Agus Sutejo., Astu Unadi, Suparlan. 2008. Desain dan Kinerja Unit Perlakuan Uap Panas (VHT) Untuk Disinfestasi Lalat Buah Pada Penanganan Pascapanen Mangga. *Jurnal Keteknik Pertanian*. Vol. 23 No.1, 2019.
- Kristina. 2018. Sayuran Rejanglebong Peroleh Sertifikat Prima 3. <http://hortikultura.pertanian.go.id/?P=3534>. [28 September 2019].

- Muryati. 2017. Teknologi Budidaya Mendukung off Season Mangga. <http://balitbu.litbang.pertanian.go.id/images/infopublik/rptpmangga2017.pdf> . [21 Oktober 2019]
- Prospectiva 2020. 2015. Global Business Development Network.. [http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re\\_-\\_mango\\_march\\_2015.pdf](http://www.prospectiva2020.com/sites/default/files/report/files/re_-_mango_march_2015.pdf). [19 September 2019].
- Purnama, IN., dkk. 2014. Strategi Peningkatan Pemasaran Mangga di Pasar Internasional. *Jurnal Hortikultura*. Vol. 24 No. 1, 2014.
- Purwanto, Deddy., Trikuntari Dianpratiwi., Sri Markumningsih. 2018. Analisis Penggunaan Alat Mesin Pertanian Berbasis Traktor Tangan Pada Kegiatan Perawatan Budidaya Tebu. *Jurnal Agritech*. Vol. 38 (3) 2018. Hal. 313-319.
- Rangkuti, Freddy. 2018. Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Thomas, L., Wheelen. 1995. Strategic Management and Business Policy. 5 Ed. Addison-Wesley Publishing Company