

Analisis Strategi Pemasaran Kopi Bubuk PDP Kahyangan di Kabupaten Jember

Naning Retnowati¹⁾, Dhanang Eka Putra²⁾

#Jurusan Manajemen Agribisnis

Politeknik Negeri Jember, Jl. Mastrip PO.BOX 164 Jember

1) email: naningretnowati83@gmail.com

2) email: dhanang_ugm@yahoo.com

Abstract

This paper employs combination of SWOT analysis and Analytic Hierarchy Process (AHP) in marketing strategic planning for coffee powder product in PDP Kahyangan Kabupaten Jember. SWOT analysis identified internal and external factors which are prioritized by expert in strategic marketing by means of AHP. Results indicate that cost effectiveness, market expand and material management were the best marketing strategy that could have been implemented.

Keywords— AHP, Coffee Product, Marketing Strategy, SWOT Analysis

I. PENDAHULUAN

Kopi merupakan salah satu komoditas perkebunan yang sangat terkenal di dunia. Hal ini disebabkan karena kopi memiliki aroma dan cita rasa yang khas yang nikmat dan tidak dimiliki oleh bahan minuman lainnya. Kopi juga disebut sebagai sebagai bahan minuman penyegar karena mengandung kafein yang dapat memberikan efek penyegar bagi yang mengkonsumsinya. Jenis kopi yang umumnya dibudidayakan di Indonesia terutama terdiri dari jenis Robusta yaitu \pm 85-90% dari seluruh produksi kopi di Indonesia, Arabika \pm 10-15% dan sedikit dari jenis Liberica. Kopi Robusta lebih disukai oleh masyarakat Indonesia karena dianggap memiliki citarasa yang lebih nikmat dibandingkan Arabika.

Masyarakat Indonesia memiliki kebiasaan untuk mengonsumsi minuman kopi setiap harinya. Kopi dikonsumsi oleh berbagai lapisan dan golongan masyarakat, baik remaja, orang dewasa maupun orang tua dari kalangan ekonomi bawah sampai masyarakat kelas atas. Hal tersebut menunjukkan bahwa kopi memiliki potensi besar untuk dikembangkan di Indonesia karena pangsa pasarnya yang cukup tinggi.

Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Kabupaten Jember yang bergerak dibidang Perkebunan dan beroperasi sejak tahun 1969. Salah satu komoditas utama perusahaan ini adalah kopi dengan luas lahan perkebunan kopi kurang lebih 2.274,97 Ha yang terbagi di enam kebun, yakni : Sumber Wadung, Kali Mrawan, Gunung Pasang, Ketajek, Sumber Pandan di Kecamatan Sumberbaru, Sumber Tenggulung. PDP Kabupaten Jember sebagai Perusahaan Daerah diharapkan dapat menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah

(PAD) dan juga sebagai sarana pengembangan perekonomian dalam rangka Pembangunan Daerah yaitu dengan meningkatkan produktifitas dari segala aspek untuk meningkatkan pendapatan daerah.

Hasil pengolahan kopi di Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember diklasifikasikan menjadi tiga macam hasil olahan, yakni kopi beras, kopi sangrai, dan kopi bubuk. Kopi bubuk yang diproduksi oleh Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Jember dijual dengan merek “PDP” ditujukan agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya yang berada di Kabupaten Jember. Dari tahun 2002 sampai dengan 2011, PDP Kabupaten Jember dirasakan masih belum menunjukkan perubahan positif khususnya pada penjualan produk kopi bubuknya dikarenakan sebelumnya PDP masih mengandalkan penjualan pada kopi beras (biji kopi mentah). Maka dari itu sejak tahun 2012 produk kopi bubuk merek “PDP” diubah menjadi “PDP Kahyangan”. Berbagai strategi diupayakan pihak PDP Kahyangan Jember agar dapat meningkatkan produksi dan penjualan kopi bubuknya, bahkan PDP Kahyangan Jember pada tahun 2016 ini menargetkan produksi kopi 650 ton agar dapat meningkatkan pendapatan BUMD yang sempat terpuruk selama beberapa tahun terakhir [8].

PDP Kahyangan Jember sebagai salah satu produsen kopi dihadapkan dengan semakin ketatnya persaingan bisnis diantara industri pengolah kopi. Maka dari itu PDP Jember harus dapat merancang strategi pemasaran yang tepat dan handal agar semua produk kopi yang dihasilkan bisa diserap oleh pasar. Penentuan strategi pemasaran yang tepat dapat dilakukan melalui proses analisis terhadap faktor eksternal dan internal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka akan ditemukan strategi yang tepat

untuk dilaksanakan oleh perusahaan guna mempertahankan dan mengembangkan usaha yang dijalankan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Penentuan strategi pemasaran dilakukan dengan cara memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk meraih peluang yang ada. Metode yang dapat digunakan untuk penentuan strategi pemasaran yang tepat adalah dengan menggunakan analisis SWOT, selanjutnya untuk menentukan prioritas strategi digunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) [7]. Setelah didapatkan beberapa strategi yang akan diterapkan berdasarkan analisis SWOT, maka langkah selanjutnya adalah memilih alternatif strategi yang paling tepat untuk diterapkan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), sebagai suatu bentuk sistem pendukung keputusan. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Keberadaan hirarki memungkinkan dipecahnya masalah kompleks atau tidak terstruktur dalam sub-sub masalah, lalu menyusunnya menjadi suatu bentuk hirarki [4].

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategi dan Pemasaran.

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut [7]. [5] mendefinisikan strategi adalah penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktifitas. Esensi dari strategi adalah memilih aktifitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan.

Pemasaran (marketing) adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa para konsumen saat ini maupun konsumen potensial [1]. Pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer*), menentukan pasar sasaran yang paling dapat dilayani dengan baik oleh perusahaan dan merancang produk, jasa dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut [3].

2.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan suatu manajemen yang disusun untuk mempercepat pemecahan persoalan pemasaran dan membuat keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Strategi pemasaran didasarkan dari analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan

eksternal dan internal perusahaan [7]. Strategi pemasaran didasarkan dari analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.” Dalam menentukan strategi pemasaran terdapat 3 (tiga) elemen pokok yang harus diperhatikan yaitu : a) konsumen, b) pesaing, c) perusahaan [9].

2.3 Perencanaan Strategi Pemasaran

Perencanaan strategi pemasaran adalah pengembangan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal dan evaluasi terhadap penerapan strategi tersebut [7]. Perencanaan strategi pemasaran adalah proses menentukan pencapaian tujuan perusahaan dengan pemilihan strategi yang sesuai keadaan perusahaan melalui tiga tahapan pengumpulan informasi, analisis, dan pengambilan keputusan dalam penerapan strategi. Pada tahap analisis data dalam perencanaan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) [7]. Menurut [2] SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

2.5 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah sebuah hierarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Keberadaan hierarki memungkinkan dipecahnya masalah kompleks atau tidak terstruktur dalam sub-sub masalah, lalu menyusunnya menjadi suatu bentuk hierarki [4]. Salah satu keunggulan yang dimiliki AHP adalah mempermudah pemahaman pengambil keputusan karena ditampilkan secara grafis. AHP memungkinkan tersusunnya masalah yang kompleks dan tidak teratur dalam sebuah hierarki.

III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember.
- b. Menentukan alternatif strategi yang tepat bagi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember dalam memasarkan produk kopi bubuk berdasarkan analisis SWOT.
- c. Menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kahyangan Kabupaten Jember untuk diterapkan dalam pemasaran produk kopi bubuk berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)..

3.2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi perusahaan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penentuan strategi pemasaran, guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan.
- b. Sebagai referensi bagi peneliti lainnya yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau perbandingan dalam penentuan strategi pemasaran dengan menggunakan alat analisis (metode) yang sama.
- c. Sebagai bahan informasi bagi masyarakat terkait strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan agroindustri dalam menghadapi persaingan global.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian tentang “Analisis Strategi Pemasaran Produk Kopi Bubuk PDP Kahyangan di Kabupaten Jember”, merupakan jenis penelitian deskriptif, menggunakan metode *survey*.

4.2 Populasi Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan/pekerja beserta pemilik yang terlibat dalam kegiatan operasional di PDP Kahyangan Jember. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan cara *sampling purposive*. yakni pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Responden untuk analisis SWOT adalah pihak internal perusahaan PDP Kahyangan Jember dengan pertimbangan bahwa responden tersebut terlibat langsung dan mengetahui tentang faktor internal dan eksternal perusahaan, sedangkan responden untuk *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah pihak internal perusahaan PDP Kahyangan Jember dan juga pakar bidang pemasaran produk kopi.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Klasifikasi variabel pada penelitian terdiri dari faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan. Adapun indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Faktor Internal Perusahaan

Merupakan faktor-faktor yang berada di dalam perusahaan yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor internal perusahaan meliputi; manajemen perusahaan, produksi, keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan pemasaran.

b. Faktor Eksternal Perusahaan

Merupakan faktor-faktor yang berada di luar perusahaan yang dapat memberikan peluang serta ancaman terhadap perusahaan. Faktor eksternal perusahaan menurut [6] meliputi; faktor ekonomi, faktor sosial, faktor teknologi, pemerintah, dan lingkungan industri.

4.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner terbuka dan wawancara untuk analisis lingkungan usaha dan penentuan strategi pemasaran dan kuesioner tertutup untuk Analisis SWOT dan AHP.

4.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di lokasi produksi/pengolahan kopi bubuk PDP Kahyangan, Jalan Gajah Mada No. 245 Kecamatan Kaliwates Kabupaten Jember.

4.6 Prosedur Pengumpulan Data

Langkah-langkah pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi atau penelitian lapangan, guna mengamati fenomena sekaligus pengumpulan data secara langsung.
- b. Pengumpulan data primer dilakukan dengan dua cara, yaitu sebagai berikut:
 - 1) Metode kuesioner, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup.
 - 2) Metode wawancara, yaitu tanya jawab secara langsung kepada ahli (*expert*) yang sesuai dengan tema penelitian.
- c. Pengumpulan data sekunder, data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari perusahaan terkait dan lembaga lain yang memiliki data pendukung berkenaan dengan berkenaan dengan tema penelitian.

4.7 Teknik Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan analisis SWOT dan dilanjutkan dengan penggunaan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software Expert Choice*.

4.7.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk memperoleh alternatif-alternatif strategi yang akan direkomendasikan pada perusahaan. Adapun tahapan analisis SWOT yang dilakukan adalah:

a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis dan identifikasi terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, dan dilanjutkan dengan proses evaluasi terhadap faktor internal dan faktor eksternal perusahaan menggunakan *matriks* IFAS dan *matriks* EFAS. Penjelasan mengenai *matriks* IFAS dan *matriks* EFAS adalah sebagai berikut:

1) *Matriks* IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) atau IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) adalah *matriks* yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *strength* dan *weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- Pembuatan faktor strategis lingkungan internal yang mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
- Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00).
- Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.
- Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
- Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

2) *Matriks* EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) atau EFE (*External Factors Evaluation*)

Matriks EFAS digunakan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan persaingan di pasar industri perusahaan tersebut berada. Berikut adalah cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

- Pembuatan faktor strategis lingkungan eksternal yang mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).
- Penentuan bobot faktor strategis dengan skala mulai dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap

posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00).

- Pemberian rating faktor strategis untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya.
- Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh nilai faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1.0 (*poor*).
- Jumlahkan nilai pembobotan pada kolom untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. Tahap Analisis

Setelah tahap pengumpulan data, tahap selanjutnya adalah tahap analisis, yaitu tahapan dengan memanfaatkan semua informasi dari tahap pengumpulan data dalam model kuantitatif. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *matriks* IE dan *matriks* SWOT.

1) *Matriks* Internal-Eksternal (IE)

Menurut [7] *matriks* IE mempunyai sembilan sel strategi, yang dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

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

2) *Matriks* SWOT

Matriks SWOT adalah *matriks* yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat diselesaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. *Matriks* ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

4.7.2 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Alternatif kebijakan yang dihasilkan dari analisis SWOT, yaitu perpaduan antara faktor eksternal dan faktor internal perusahaan belum tentu seluruhnya dapat dilaksanakan secara bersamaan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu perlu

dilakukan analisis lanjutan guna menentukan prioritas dari alternatif-alternatif strategi yang didapatkan dari hasil analisis SWOT tersebut. Analisis yang digunakan untuk menentukan prioritas tersebut adalah dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Adapun tahapan pengolahan data dan penentuan arah strategi pemasaran produk kopi bubuk yang diproduksi PDP Kahyangan Jember adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi Sistem
Identifikasi sistem dilakukan dengan cara berdiskusi dengan para pakar dan mempelajari beberapa rujukan untuk mendapatkan konsep yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.
- b. Menyusun Hirarki
Penyusunan hirarki dilakukan dengan mengelompokkan elemen-elemen sistem atau alternatif keputusan ke dalam suatu abstraksi sistem hirarki keputusan.
- c. Menentukan Prioritas
Penentuan prioritas pada setiap kriteria dilakukan dengan perbandingan berpasangan. Teknik ini dilakukan dengan cara memasukkan nilai dalam bentuk *numeric* ke dalam *matriks* perbandingan berpasangan. Nilai yang diinput adalah hasil penilaian para *expert* terhadap kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti, untuk mendapatkan penilaian yang homogen maka digunakan skala 1 sampai dengan 9.
- d. Melakukan Analisis Konsistensi

Tingkat konsistensi menunjukkan suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokkan elemen pada hirarki, dan juga menunjukkan tingkat akurasi suatu pendapat terhadap elemen-elemen pada suatu tingkat hirarki. Indikator pada AHP adalah nilai dari CR (*Consistency Ratio*). Berikut adalah tahapan untuk melakukan analisis konsistensi.

1. Perhitungan *Consistency Index* (CI)

Tingkat konsistensi menunjukkan suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokkan elemen pada hirarki. Untuk *Consistency Index* (CI) digunakan formulasi sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Keterangan:

λ_{\max} : Eigen Value = \sum (jumlah kolom X prioritas)

n : Jumlah yang dibandingkan

2. Perhitungan *Consistency Ratio* (CR)

Untuk mengetahui konsistensi secara menyeluruh dari berbagai pertimbangan dapat diukur dari nilai Ratio Konsistensi (CR). Untuk mengetahui nilai *Consistency Ratio* (CR) digunakan formulasi sebagai berikut :

$$CR = CI/RI$$

Keterangan :

CR: *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : Nilai tabel acuan sesuai ukuran matriks

e. Revisi Pendapat

Revisi pendapat dilakukan jika nilai CR lebih dari 0.1, revisi dilakukan dengan cara mencari nilai deviasi RMS (*Rood Mean square*) dari baris-baris (*aij*) dan perbandingan nilai bobot kolom (*w_i/w_j*) dan merevisi pendapat pada baris yang memiliki nilai terbesar. Penggunaan revisi ini sangat terbatas mengingat akan terjadinya penyimpangan dari jawaban yang sebenarnya.

V. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1 Analisis SWOT

5.1.1 Analisis dan Identifikasi Lingkungan Perusahaan

a) Analisis Lingkungan Perusahaan

1) Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan dibutuhkan proses pengumpulan dan pengolahan data/informasi mengenai manajemen, produksi, keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan pemasaran.

2) Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan suatu strategi, lingkungan eksternal perusahaan yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

b) Identifikasi Lingkungan Perusahaan

1) Identifikasi Lingkungan Internal Perusahaan

a) Kekuatan

Kekuatan merupakan faktor internal perusahaan yang harus dimaksimalkan guna mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah kekuatan dari PDP Kahyangan:

1) Kualitas dan cita rasa kopi bubuk

Bahan baku biji kopi yang digunakan merupakan hasil produksi PDP Kahyangan sendiri. Biji kopi yang digunakan adalah biji dengan kualitas grade 4A dari pengolahan basah sehingga memiliki cita rasa yang jauh lebih baik dibandingkan dengan kopi yang diolah secara kering. Hal ini disebabkan pada proses pengolahan primer basah dilakukan proses fermentasi yang bila dilakukan dengan optimal akan dapat memaksimalkan cita rasa kopi. Selain itu pada kebun PDP Kahyangan terdapat beberapa kategori kopi unggulan dengan cita rasa (*acidity*) yang diakui mirip dengan kopi Arabika. Selain *acidity*, *body* (kekentalan) kopi dari kebun PDP dikenal telah memenuhi selera konsumen. Biji kopi yang diolah menjadi kopi bubuk

adalah kopi murni tanpa tambahan bahan lain. hal ini merupakan sisi keunggulan kompetitif dari produk kopi bubuk PDP Kahyangan.

2) Lokasi perusahaan yang strategis

Industri hilir kopi bubuk yang berada di daerah perkotaan memudahkan perusahaan dalam menjangkau pasar (konsumen). Outlet tempat penjualan produk kopi bubuk PDP Kahyangan juga berada satu lokasi dengan industri hilir.

3) Kebutuhan bahan baku (biji kopi) tersedia baik

Bahan baku berupa biji kopi beras diproduksi oleh pabrik olahan primer PDP Kahyangan sehingga kebutuhan produksi kopi bubuk selama setahun senantiasa tersedia. Produksi bahan baku dilakukan setiap masa panen, sedangkan produksi kopi bubuk dilakukan secara rutin selama periode satu tahun karena produksi dilakukan dalam skala kecil sesuai permintaan distributor.

4) Harga produk bersaing dengan kompetitor

Salah satu upaya perusahaan dalam mengantisipasi persaingan dengan industri sejenis adalah dengan menciptakan keunggulan dalam hal harga. Harga produk kopi bubuk dapat dipatok dengan harga yang murah dikarenakan bahan baku biji kopi diproduksi sendiri oleh perusahaan PDP Kahyangan.

5) Layanan yang baik pada pelanggan

PDP Kahyangan senantiasa memberikan pelayanan yang baik kepada para pembeli. Pembeli produk kopi bubuk yang sebagian besar merupakan distributor (perseorangan) yang dapat mengajukan kritik dan saran kepada perusahaan bila produk kurang memenuhi harapan konsumen. Perusahaan juga senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan terutama pada sesi acara pameran (Jember Expo).

6) Luas areal kebun kopi yang dimiliki

PDP Kahyangan memiliki enam kebun kopi diantaranya : Sumber Wadung di Kecamatan Silo (1.026,7075 Ha), Kali Mrawan di Kecamatan Silo (385,2630 Ha), Gunung Pasang di Kecamatan Panti (1.069,5714 Ha), Ketajek di Kecamatan Panti (477,8700 Ha), Sumber Pandan di Kecamatan Sumberbaru (848,6900 Ha), Sumber Tenggulung di Kecamatan Tanggul (470,1220 Ha), sehingga bahan baku produksi kopi bubuk berupa biji kopi akan senantiasa terjamin ketersediaannya.

b) Kelemahan

Kelemahan merupakan faktor internal perusahaan yang harus diminimalisir oleh perusahaan karena kelemahan merupakan faktor internal yang dapat menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berikut ini adalah beberapa kelemahan perusahaan:

1) Adopsi teknologi produksi masih kurang

Masalah pemilihan teknologi memiliki dampak yang sangat besar terhadap aspek operasi (produksi), termasuk produktifitas dan kualitas produk. Maka dari itu perusahaan harus dapat mempertimbangkan dengan baik

teknologi yang dipilih khususnya pada aspek produksi perusahaan tersebut. Tahap proses produksi (pengolahan) biji kopi beras menjadi kopi bubuk meliputi tahap penyangraian, tempering, penggilingan, sampai pengemasan. Tipe alat dan mesin yang digunakan PDP dalam proses produksi (pengolahan) biji kopi beras menjadi kopi bubuk adalah tergolong tipe mesin mekanik dengan desain yang terbuka sehingga pada tahap penyangraian senyawa pembentuk aroma kopi dapat hilang di udara. Saat ini teknologi produksi kopi model tertutup lebih banyak digunakan khususnya perusahaan swasta karena dianggap lebih efektif dalam mempertahankan aspek aroma, flavor dan cita rasa kopi.

2) Perusahaan jarang sekali melakukan riset pasar

Riset pasar sangat penting dilakukan perusahaan untuk dapat mengetahui kriteria produk kopi bubuk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. PDP Kahyangan jarang sekali melakukan riset pasar (konsumen), selama ini perusahaan hanya mengandalkan pada informasi pihak distributor tentang pendapat konsumen pada produk kopi bubuknya.

3) Kurangnya promosi

Promosi yang dilakukan selama ini oleh PDP Kahyangan hanya sebatas melalui pameran yang diselenggarakan oleh pihak Pemda di setiap tahunnya sehingga informasi produk tidak sampai menjangkau keseluruhan masyarakat yang berada di Kabupaten Jember.

5) Perijinan produk terbatas

Perijinan yang dimiliki produk kopi bubuk PDP kahyangan hanya meliputi ijin pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember (P-IRT) dan Dinas Kesehatan. Saat ini tuntutan konsumen terkait jaminan keamanan pangan yang harus diberikan oleh industri yang bergerak di bidang pangan, misal BPOM, sertifikat HACCP dan Halal.

6) Keterbatasan modal

Modal yang dimiliki oleh perusahaan semakin menipis dikarenakan kopi satu-satunya komoditas yang diharapkan dapat menghasilkan profit, sedangkan kopi bubuk PDP Kahyangan dihadapkan oleh persaingan dengan banyak kompetitor tingkat lokal dan nasional.

2. Identifikasi Lingkungan Eksternal Perusahaan

a. Peluang

1) Kebijakan Pemerintah yang mendukung perkembangan industri pengolahan kopi bubuk

Saat ini industri pengolahan kopi merupakan salah satu industri prioritas yang terus dikembangkan. Kementerian Perindustrian telah menyusun Road Map Pengembangan Klaster Industri Pengolahan Kopi. Pemerintah juga mempromosikan tentang keunggulan kopi specialty Indonesia pada dunia Internasional serta mengembangkan species tanaman kopi Specialty.

2) Jumlah permintaan konsumen terhadap kopi bubuk cukup tinggi

Jumlah permintaan produk kopi cukup tinggi di pasar, dikarenakan konsumsi kopi telah menjadi kebiasaan masyarakat Indonesia. Kopi saat ini telah menjadi bagian gaya hidup masyarakat Indonesia. Pertumbuhan konsumsi produk kopi olahan dalam negeri meningkat rata-rata 7,5% pertahun.

3) Pertumbuhan jumlah penduduk

Pertumbuhan jumlah penduduk khususnya di Kabupaten Jember yang selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya, memberikan peluang bagi usaha produksi kopi bubuk, hal ini dikarenakan untuk produk konvenien (kopi) dengan adanya peningkatan jumlah penduduk akan menyebabkan permintaan produk akan meningkat pula. Produk konvenien adalah produk yang dibeli konsumen secara tetap.

b. Ancaman

1) Banyaknya Pesaing dan dibukanya era perdagangan bebas

Industri olahan kopi bubuk merupakan usaha yang memiliki banyak pesaing, selain pesaing dari dalam negeri, dengan dibukanya era perdagangan bebas ACFTA (*Asean China Free Trade Agreement*), akan menyebabkan persaingan yang cukup ketat yang dapat mengancam keberlangsungan usaha.

2) Inflasi yang meningkat dan kenaikan harga BBM

Tingkat inflasi yang semakin meningkat menyebabkan biaya produksi meningkat sehingga harga jual produk naik akibatnya konsumen akan mengurangi pembelian terhadap kopi.

5.1.2 Evaluasi Faktor Internal Dan Faktor Eksternal

Kekuatan dan kelemahan yang teridentifikasi tersebut, selanjutnya disusun ke dalam Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), sedangkan peluang dan ancaman yang teridentifikasi disusun ke dalam Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE).

TABEL 1. ANALISIS MATRIKS *INTERNAL FACTOR EVALUATION* (IFE) PDP KAHYANGAN.

| Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|-------|--------|-------|
| Kekuatan (Strength) | | | |
| Produk kopi bubuk mempunyai cita rasa sesuai dengan selera konsumen | 0,100 | 3,3 | 0,325 |
| Lokasi perusahaan strategis | 0,088 | 3,3 | 0,287 |
| Kebutuhan bahan baku tersedia dengan baik | 0,088 | 3,3 | 0,287 |
| Service (layanan) yang baik bagi konsumen | 0,112 | 3,0 | 0,335 |
| Harga produk bersaing dibandingkan pesaing (kompetitor) | 0,088 | 3,3 | 0,287 |
| Luas areal kebun kopi yang dimiliki | 0,076 | 3,0 | 0,229 |
| Total Kekuatan (Strength) | 0,553 | | 1,750 |
| Kelemahan (Weaknesses) | | | |
| Adopsi teknologi kurang | 0,088 | 1,3 | 0,110 |
| Riset pasar dan pengembangan produk jarang dilakukan | 0,094 | 1,3 | 0,118 |
| Intensitas promosi kurang | 0,088 | 2,0 | 0,176 |
| Perijinan produk terbatas (PIRT, Dinkes) | 0,082 | 1,5 | 0,124 |
| Keterbatasan modal | 0,094 | 1,3 | 0,118 |
| Total Kelemahan (Weaknesses) | 0,447 | | 0,646 |

| | | |
|-----------------------|-------|-------|
| Total Faktor Internal | 1,000 | 2,396 |
|-----------------------|-------|-------|

TABEL 2. ANALISIS MATRIKS *EKSTERNAL FACTOR EVALUATION* (EFE) PDP KAHYANGAN.

| Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|--|-------|--------|-------|
| Peluang (Opportunities) | | | |
| Kebijakan Pemerintah yang mendukung pengembangan industri kopi bubuk | 0,188 | 3,0 | 0,565 |
| Permintaan masyarakat terhadap produk sangat tinggi | 0,224 | 3,3 | 0,726 |
| Pertumbuhan jumlah penduduk | 0,176 | 3,0 | 0,529 |
| Total Peluang (Opportunities) | 0,588 | | 1,821 |
| Ancaman (Threats) | | | |
| Semakin banyaknya jumlah pesaing dan dibukanya era perdagangan bebas | 0,224 | 1,3 | 0,279 |
| Inflasi meningkat dan kenaikan harga BBM | 0,188 | 1,3 | 0,235 |
| Total Ancaman (Threats) | 0,412 | | 0,515 |
| Total Faktor Eksternal | 1,000 | | 2,335 |

Total skor faktor internal yang diperoleh dari analisis *matriks* IFE adalah sebesar 2,396; angka ini menunjukkan bahwa PDP Kahyangan kurang mampu dalam memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan. Total skor faktor eksternal yang diperoleh dari analisis *matriks* EFE adalah sebesar 2,335; angka ini menunjukkan bahwa PDP Kahyangan kurang mampu untuk memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari ancaman

5.1.3 Analisis *Matriks* IE

Penentuan posisi strategi pemasaran pada *matriks* IE didasarkan pada total skor yang diperoleh dari *matriks* IFE dan *matriks* EFE. Skor yang diperoleh dari *matriks* IFE adalah 2,396 sedangkan skor yang diperoleh dari *matriks* EFE adalah 2,335. Berikut adalah posisi perusahaan pada *matriks* IE.

| | | Skor bobot total IFE | | |
|--------|-----|--|---|---|
| | | Kuat | Sedang 2.396 | Lemah |
| Tinggi | 4.0 | 1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal | 2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal | 3 RETRENCHMENT <i>Turnaround</i> |
| | 3.0 | 4 STABILITY Hati-hati | 5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi | 6 RETRENCHMENT <i>Captive company atau divestment</i> |
| Sedang | 2.0 | 7 GROWTH Difersifikasi konsentrik | 8 GROWTH Difersifikasi konglomerat | 9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi |
| Rendah | 1.0 | | | |

Gambar 1. Matriks IE pada PDP Kahyangan

Hasil penentuan strategi dengan menggunakan *matriks* IE diperoleh bahwa perusahaan berada pada sel 5. Posisi ini menunjukkan bahwa PDP Kahyangan berada pada kondisi internal dan eksternal rata-rata, strategi yang dapat dilakukan adalah strategi *growth* dan *stability*. Strategi *growth* merupakan strategi yang didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi ketiganya. sedangkan strategi *stability* adalah strategi yang dilakukan dengan cara mempertahankan posisi perusahaan yang berada pada kondisi yang baik. Posisi perusahaan yang berada pada sel 5, maka tipe strategi yang dapat diterapkan adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Bentuk strategi yang dapat diterapkan oleh PDP Kahyangan pada posisi ini adalah dengan memperluas pangsa pasar dan menciptakan keunggulan biaya (harga jual produk lebih rendah dibandingkan pesaing).

5.1.4 Matriks SWOT

| Matriks SWOT PRODUK KOPI BUBUK PDP KAHYANGAN | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) |
|--|--------------|---|
| | | S.1 Produk kopi bubuk mempunyai cita rasa sesuai dengan selera konsumen S.2. Lokasi perusahaan |

| | | |
|---|--|--|
| | strategis S.3. Kebutuhan bahan baku tersedia dengan baik S.4. Service (layanan) yang baik bagi konsumen S.5. Harga produk bersaing dibandingkan pesaing (kompetitor) S.7. Luas areal kebun kopi yang dimiliki | dilakukan W.3. Intensitas promosi kurang W.4. Perijinan produk terbatas (PIRT, Dinkes) W.5. Keterbatasan modal |
| Peluang (O) | Strategi (S – O) | Strategi (W – O) |
| O.1 Kebijakan Pemerintah yang mendukung pengembangan industri kopi bubuk O.2 Permintaan masyarakat terhadap produk sangat tinggi O.3. Pertumbuhan jumlah penduduk | <ul style="list-style-type: none"> Menerapkan strategi keunggulan biaya (S2, S3, O2, O3) Memperluas pangsa pasar (S1, S2, S4, O2, O3) Memperbaiki manajemen pengadaan bahan baku (S2, S3, S7, O2) | <ul style="list-style-type: none"> Melakukan promosi secara rutin (W3, O2) Meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah (W1, W2, W5, O1, O2, O3) |
| Ancaman (T) | Strategi (S – T) | Strategi (W – T) |
| T.1 Semakin banyaknya jumlah pesaing dan dibukanya era perdagangan bebas T.2 Inflasi meningkat dan kenaikan harga BBM | <ul style="list-style-type: none"> Differensiasi produk (S1, S4, T1) Memfaatkan sumber daya yang dimiliki (S3, S7, T2) | <ul style="list-style-type: none"> Menggunakan teknologi produksi yang lebih modern (W1, W2, T1, T2) |

Gambar 2. Matriks SWOT

5.2 Analytical Hierarchy Process (AHP)

5.2.1 Struktur Hirarki Perumusan Strategi Pemasaran pada PDP Kahyangan

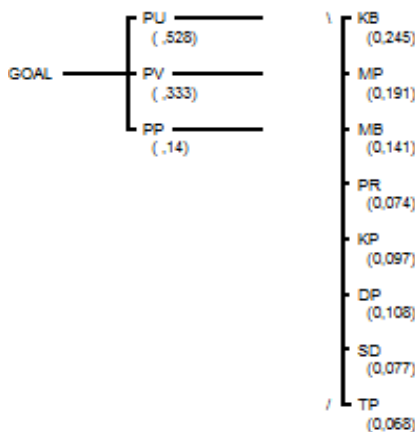
Alternatif strategi yang diperoleh dari analisis SWOT, akan ditentukan prioritasnya dengan menggunakan AHP, sehingga diperoleh strategi yang tepat untuk memasarkan kopi bubuk PDP Kahyangan.



Gambar 3. Struktur Hirarki Perumusan Strategi Pemasaran pada PDP Kahyangan

5.2.2 Hasil Uji Perbandingan Berpasangan

Berdasarkan struktur hirarki pada gambar 3, maka dilakukan uji perbandingan berpasangan terhadap faktor maupun subfaktor untuk memperoleh nilai bobot prioritas yang lebih penting untuk dipertimbangkan dalam perumusan strategi pemasaran produk kopi bubuk. Tahap ini dilakukan dengan menggunakan *software* berupa program *Expert Choice* berdasarkan hasil penilaian para ahli. Berikut adalah hasil perumusan strategi pemasaran kopi bubuk PDP Kahyangan dengan menggunakan AHP.



Gambar 4. Grafik Urutan Prioritas Strategi Pemasaran Keterangan singkatan

| Abbreviation | Definition |
|--------------|--|
| GOAL | |
| DP | Diferensiasi produk |
| KB | Keunggulan Biaya |
| KP | Meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah |
| MB | Memperbaiki manajemen bahan baku |
| MP | Memperluas pangsa pasar |
| PP | Peningkatan profit |
| PR | Promosi rutin dilakukan |
| PU | Pengembangan Usaha |
| PV | Peningkatan volume penjualan |
| SD | Memfaatkan sumber daya yang dimiliki |
| TP | Menggunakan teknologi produksi yang lebih modern |

Berdasarkan pembobotan prioritas alternatif strategi pemasaran kopi bubuk PDP kahyangan, diperoleh hasil bahwa strategi pemasaran yang menjadi prioritas adalah Keunggulan Biaya dengan nilai bobot sebesar : 0,245. Urutan prioritas kedua dan ketiga adalah : memperluas pangsa pasar (0,191) dan memperbaiki manajemen bahan baku (0,141).

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

- 1) Lingkungan internal yang menjadi kekuatan terbesar perusahaan adalah service (layanan) yang baik bagi konsumen dan kelemahan yang memiliki pengaruh negatif paling besar bagi perusahaan adalah adopsi teknologi yang kurang. Lingkungan eksternal yang menjadi peluang terbesar bagi perusahaan adalah permintaan masyarakat terhadap produk sangat tinggi dan ancaman yang memiliki pengaruh negatif paling besar bagi perusahaan adalah inflasi yang meningkat dan kenaikan harga BBM.
- 2) Alternatif strategi pemasaran yang diperoleh dari analisis SWOT adalah; strategi keunggulan biaya, memperluas pangsa pasar, memperbaiki manajemen pengadaan bahan baku, melakukan promosi secara rutin, meningkatkan kerjasama dengan Pemerintah, differensiasi produk, memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, dan menggunakan teknologi produksi yang lebih modern.
- 3) Tiga strategi yang menjadi prioritas dalam memasarkan produk kopi bubuk PDP Kahyangan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah keunggulan biaya, memperluas pangsa pasar, dan memperbaiki penanganan bahan baku.

6.2 Saran

Sebagai upaya dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaannya maka PDP Kahyangan sebaiknya berfokus pada tiga prioritas penerapan strategi pemasaran yang meliputi : keunggulan biaya, memperluas pangsa pasar, dan memperbaiki penanganan bahan baku.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan bantuan dana demi terlaksananya kegiatan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdullah, T dan F. Tantri. 2015. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [2] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

-
- [3] Kotler dan Armstrong. 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta : Erlangga.
- [4] Kusriani. 2009. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Andi.
- [5] Nilasari, S. 2014. *Manajemen Strategis itu Gampang untuk Pemula dan Orang Awam*. Jakarta: Dunia Cerdas
- [6] Purwanto, I. 2012. “*Manajemen Strategi, Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan Melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal*”. Cetakan III. Bandung: YRAMA WIDYA.
- [7] Rangkuti, Freddy. 2012. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus*. Jakarta : PT Gramedia.
- [8] Solichah, Zumrotun. 2016. *PDP Jember Targetkan Produksi 650 Ton Kopi*. Antara 2016, 29 April 2016, 14:06 WIB.
<http://www.antarajatim.com/lihat/berita/176871/pdp-jember-targetkan-produksi-650-ton-kopi> (diakses 4 Mei 2016)
- [9] Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategik Pemasaran*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.