

## STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KOPI BENTENG ALLA PADA KOPERASI BENTENG ALLA

Syamsuddin<sup>1)</sup>, Asima<sup>2)</sup>, Alimin<sup>3)</sup>

<sup>1) 2)</sup> Dosen jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ujung Pandang

<sup>3)</sup> Dosen jurusan Teknik Elektro Politeknik Negeri Ujung Pandang

### ABSTRACT

The purpose of this study is to make SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) and determine developing strategy of Benteng Alla Coffee Industry at Benteng Alla Cooperative. The location of this research at Benteng Alla Coffee Industry in Enrekang Regency. The type of research is descriptive qualitative and quantitative research. Data collection techniques are documentation, observation and interviews. The analytical method is descriptive qualitative and quantitative analysis. The SWOT analysis results obtained strengths are competent human resources, sufficient and continuous quantity of raw materials, excellent production quality and many product variations. The weakness are lack of capital, small production machinery, expensive selling prices, poor promotions, not strategic location and poor distribution. The opportunities are support from government and banking, the availability of many production machines that can be purchased, social and cultural supports, the development of café/coffee shop businesses, good economic growth, there are many supermarkets, minimarkets and gift shops that are willing to be distribution agents/retailers, there are internet facilities. The threats are many competitors with strong competitiveness and the potential of new industry competitors. The main strategy is the growth strategy. The operational strategy is to increase production capacity, increase sales, make cafes/coffee shops as one of the target markets, maintain product quality, borrow soft loans/KUR from the government/banking, buy production machines (roasting machines) with greater capacity, sales cooperation with supermarkets, minimarkets and gift shops, direct sales to cafes/coffee shops, use online (internet) to promotion and sales facilities, price differentiation.

**Keywords:** *strengths, weakness, opportunities, threats and strategies*

### 1. PENDAHULUAN

Kualitas hasil perkebunan kopi dari daerah Duri di Kabupaten Enrekang yang dikenal dari dulu dengan nama kopi Kalosi tidak diragukan lagi. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Kopi dan Kakao Indonesia (PKKI) pada tahun 2008 menempatkan kopi kalosi hasil Tanah Duri di Bumi Massenrempulu tersebut di rating pertama terbaik di Indonesia dan salah satu dari kopi terbaik di dunia (Zalfa' Aqilah, 2011).

Desa Benteng Alla di Kecamatan Baroko Kabupaten Enrekang adalah merupakan salah satu desa penghasil kopi di Kabupaten Enrekang. Petani kopi di Desa Benteng Alla dibina langsung oleh Koperasi Benteng Alla. Desa Benteng Alla berada di daerah terpencil (pelosok) dalam wilayah Kabupaten Enrekang berbatasan dengan Kabupaten Tana Toraja. Permukaan tanahnya berada pada ketinggian 2500 m dari permukaan laut dan daerah pegunungan. Adapun foto perkebunan Kopi Benteng Alla sebagaimana pada lampiran 7. Hasil penelitian (Syamsuddin dan Askariani, 2017) menunjukkan bahwa kopi termahal yang diproduksi dan dijual oleh PT Setia Unggul Mandiri di Makassar adalah kopi Kopi Toraja arabica Kalosi Premium melebihi Kopi Toraja arabica excellent. Bahan baku kopi yang diolah pada *teaching industry Hasanuddin University* adalah kopi kalosi, hasilnya untuk diekspor.

Salah satu unit bisnis dari Koperasi Benteng Alla adalah Industri Kopi Benteng Alla. Industri ini mengolah biji buah kopi dari Desa Benteng Alla menjadi kopi bubuk. Hasil lomba kopi se Indonesia tahun 2016 yang dilaksanakan di Bali oleh SCAI (*Specialty Coffee Association of Indonesia*) menempatkan Kopi Benteng Alla yaitu Kopi Benteng Alla yang dibawakan oleh Koperasi Benteng Alla memperoleh nilai 83,38 (juara I) dengan harga lelang Rp 480.000/kg sebagai kopi terbaik (*record best coffee auctioned off at IDR 450.000 (EUR 32) per kg*, Kopi benteng alla yang dibawakan oleh PT Kopi Toduri Kota Enrekang memperoleh nilai 82,59 (juara II) dan Kopi Toraja yang dibawakan oleh KSU Petani Toraja memperoleh nilai 76,52 (juara III) (Hasil penilaian SCAI 2016).

Hasil wawancara dengan ketua koperasi Benteng Alla tahun lalu (tahun 2017) menunjukkan bahwa usaha Industri Kopi Benteng Alla yang dikelola tidak berkembang (mengalami stagnasi), produknya memang kualitasnya tidak diragukan, proses produksi sudah baik namun mesin sangrai (panggorengan) masih kecil, tenaga operator mesin sangrai hanya 1 orang yaitu ketua koperasi sendiri, kualitas (rasa dan aromanya)

<sup>1</sup> Korespondensi penulis: Syamsuddin, Telp 8114100086, konsuldata.syam@gmail.com

memang sungguh nikmat, lokasinya terpencil (jauh dari jalan poros), promosinya tidak ditemukan di internet, tidak ditemukan di super market dan toko-toko, tidak punya agen (hanya pemasaran langsung) yakni konsumen pesan langsung ke ketua koperasi lalu dikirim bahkan terkadang nanti ada pesanan baru dibuatkan, tidak ada outletnya (tokonya) dan lokasinya berada pada desa terpencil. Hasil penelusuran tim pengusul di Makassar tidak ditemukan di pasaran kecuali hanya 1 tempat yaitu di kopi api (café) Jl. Pengayoman yang siap dikonsumsi dengan harga Rp 30.000 per gelas. Diperlukan adanya saluran distribusi tidak langsung ke konsumen karena saluran distribusi bisa secara langsung maupun tidak langsung (Assauri, S. 2014). Uraian di atas menunjukkan bahwa Industri Kopi Benteng Alla punya keunggulan bersaing yang besar tetapi juga punya kelemahan besar sehingga perlu strategi pengembangan yang tepat.

Matriks SWOT adalah model yang penting yang akan membantu manajer mengembangkan tipe strategi (Hubeis dan Najib, 2014: 96, David, 2003: 60). Menurut Suryatama (2014) empat hal utama dalam analisis SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun objek yang dapat menjadi *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) dari internal perusahaan yaitu sumber daya, lokasi, image/brand, kualitas produk, kemampuan jaringan, penguasaan teknologi dan pemasaran. Sedangkan objek yang dapat menjadi *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) dari eksternal perusahaan adalah ekonomi, sosial, budaya, demografi, politik, hukum, dan perundang-undangan, pemerintah, teknologi dan persaingan.

Menurut Hunger dan Whelen (2003), Umar: 2003), Kotler, Philip & Keller, K.L (2009), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis adalah suatu proses dalam memformulasikan, melaksanakan dan mengevaluasi sekumpulan keputusan dan tindakan akan misi dan strategi yang memungkinkan organisasi dalam pencapaian tujuan (Syamsuddin, 2008). Menurut Syamsuddin (2008) dan Tjiptono (2008) bahwa strategi bisnis sangat penting dan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan bisnis. Strategi kompetisi yang ditawarkan Porter (Syamsuddin, 1994) membantu perusahaan dalam mendapatkan *comparative advantage* dan meningkatkan *distinctive competence* perusahaan dalam menghadapi persaingan. Strategi kompetisi Porter juga disebut sebagai *generic strategies* karena strategi itu dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi. Lima kekuatan persaingan (Porter, M. 1994 dan Syamsuddin, 2008) yaitu Hambatan untuk masuk (*Barriers to entry*), Posisi tawar menawar dari pemasok (*Bargaining power of suppliers*), Posisi tawar menawar pembeli (*Bargaining power of buyers*), Ancaman akan produk pengganti (*Threat of substitutes*) dan Persaingan yang ada (*Existing rivalry*).

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah merupakan kombinasi dari penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada Industri Kopi Benteng Alla yang dikelola oleh koperasi Benteng Alla. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, pengamatan dan wawancara. Peneliti mengumpulkan dokumen tenaga kerja (sumber daya manusia) dan hasil lomba kopi tingkat nasional. Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara terhadap ketua koperasi, staf pengelola dan konsumen. Peneliti melakukan pengamatan terhadap kondisi lingkungan internal seperti bahan baku, peralatan, proses produksi, produksi dan pemasaran. Selanjutnya dilakukan analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman). Dari hasil analisis SWOT tersebut disusunlah strategi pengembangan Industri Kopi Benteng Alla.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Product/kemasan Kopi Benteng Alla

Arabica Specialty, Arabica Quality, Semi Arabica and Robusta, Robusta Grade IV dan Robusta Grade v, memberikan pilihan untuk konsumen dalam memilih sesuai dengan selera dan budget yang dimiliki. Adapun variasi produknya dapat dilihat pada gambar berikut.



### 3.1 Analisis SWOT Industri Kopi Benteng Alla

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, penulis melakukan analisis kekuatan dan kelemahan Industri Kopi Benteng Alla. Adapun faktor-faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) sebagai berikut:

#### 1. Kekuatan (*strengths*)

Kekuatan yang dimiliki Industri Kopi Benteng Alla yaitu:

- a. Sumber daya manusia yang mengelola Industri Kopi Benteng Alla sudah kompeten yakni memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola usaha industri kopi.
- b. Kuantitas bahan baku kopi yang diproduksi oleh para petani kopi yang dibina oleh Koperasi Benteng Alla cukup banyak melebihi kebutuhan Industri Kopi Benteng Alla.
- c. Kualitas Kopi Industri Kopi Benteng Alla sangat baik yakni terbaik di Indonesia, dalam ajang SCAI *Coffe Expo Auction 2016* yang dilaksanakan di Bali, hasil Industri Kopi Benteng Alla mendapat peringkat pertama kopi terbaik dengan gelar “*the best coffee*”
- d. Banyak variasi produk. Product divariasikan berdasarkan bahan baku, kualitas dan volume.

#### 2. Kelemahan (*weaknesses*)

Adapun kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh Industri Kopi Benteng Alla yaitu:

- a. Modal yang kurang, lamanya proses produksi Industri Kopi Benteng Alla membutuhkan modal yang cukup banyak untuk menampung bahan baku yang akan digunakan sedangkan Koperasi ini hanya bermodalkan uang pribadi pimpinan dan anggota koperasi.
- b. Kapasitas mesin yang rendah menyebabkan waktu proses produksi lama.
- c. Harganya lebih mahal dari pesaing
- d. Promosi yang sangat kurang sehingga jarang diketahui masyarakat. Tidak ditemukan adanya spanduk/reklame dan tidak adanya promosi melalui internet (online)
- e. Letak koperasi yang tidak strategis, Jauhnya jarak yang harus ditempuh untuk membeli produk Industri Kopi Benteng Alla pada Industri Kopi Benteng Alla dari jalan poros provinsi ke Industri Kopi Benteng Alla yaitu 20 km, begitu juga jauh dari pusat perekonomian yaitu Pasar Sudu berjarak 22 km.
- f. Distribusi hasil industri kopi Benteng Alla sangat kurang. Jaringan distribusi yang terbatas, saat ini Industri Kopi Benteng Alla menggunakan sistem distribusi langsung, dimana Koperasi sebagai produsen juga bertindak sebagai pengecer yang menjual langsung ke konsumen. Tidak memiliki agen distribusi.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, penulis menetapkan faktor-faktor peluang dan ancaman Industri Kopi Benteng Alla sebagai berikut:

#### 1. Peluang (*Opportunities*)

Peluang (*opportunities*) yang dimiliki oleh Industri Kopi Benteng Alla yaitu:

- a. Pemerintah mendukung pengembangan industri melalui bantuan peralatan dan pembinaan/pelatihan. Perbankan memberikan kredit lunak untuk pengembangan industri
- b. Ada mesin-mesin produksi kopi dengan kapasitas yang besar yang dijual dapat dibeli untuk menambah atau mengganti mesin yang digunakan sekarang. Penggunaan mesin yang lebih besar dapat meningkatkan produksi.
- c. Sosial budaya yang mendukung. Masyarakat yang ingin menikmati nikmatnya kopi atau ingin negosiasi atau mau bersilaturahmi atau mencari informasi melalui internet biasanya di café/warkop yang biasanya menu utamanya adalah kopi.

- d. Di setiap kota dan daerah dijumpai banyaknya café yang bermunculan dan berkembang. Menu utamanya adalah kopi. Hal ini menambah permintaan akan kopi. Hasil Industri Kopi Benteng Alla sebagai kopi terbaik di Indonesia dapat memasarkan langsung produknya ke café/warkop.
  - e. Setiap tahun terjadi pertumbuhan ekonomi. Daya beli masyarakat yang semakin tinggi dan bertambahnya jumlah penduduk setiap tahunnya. Hal ini dapat meningkatkan permintaan terhadap kopi.
  - f. Fasilitas penjualan berbasis *online*, semakin berkembangnya teknologi yang kemudian digunakan untuk mempromosikan bahkan menjual produk dengan menggunakan jaringan internet membuat para pengusaha dapat dengan mudahnya memperkenalkan produk. Hal ini dapat digunakan oleh industri kopi Benteng Alla dalam mempromosikan produknya.
  - g. Adanya supermarket, mini market dan outlet penjualan oleh-oleh yang berminat memasarkan kopi Benteng Alla. Banyak wisatawan yang datang ke Kabupaten Enrekang dan Kota Makassar yang ingin membeli oleh-oleh termasuk di dalamnya adalah kopi.
2. Ancaman (*Threats*)
- a. Pesaing yang ada dalam industri kopi cukup banyak dan ketat, seperti Kopi Toraja dan kopi dari luar Sulawesi dengan merek yang telah dikenal luas merupakan ancaman dan pesaing bagi Industri Kopi Benteng Alla.
  - b. Mudah munculnya pesaing baru, dengan melihat potensi usaha dan bisnis kopi yang cukup baik tentu saja menarik bagi orang lain untuk masuk dalam bisnis industri kopi.

**3.2 Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)**

Adapun matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS) produk Industri Kopi Benteng Alla diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1 IFAS Produk Industri Kopi Benteng Alla

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<b>Kekuatan</b>			
1. Sumber daya manusia kompeten memproduksi kopi	0,07	3	0,21
2. Kuantitas bahan baku cukup dan berkesinambungan	0,1	4	0,4
3. Kualitas produksi sangat baik	0,24	4	0,96
4. Banyak variasi produk	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>0,46</b>		<b>1,72</b>
<b>Kelemahan:</b>			
1. Modal yang kurang	0,05	2	0,1
2. Mesin produksi yang kapasitas produksinya kecil	0,07	2	0,14
3. Harga yang mahal	0,1	2	0,2
4. Promosi yang kurang	0,12	4	0,48
5. Letak koperasi yang tidak strategis	0,05	3	0,15
6. Distribusi yang kurang	0,15	4	0,6
<b>Total</b>	<b>0,54</b>		<b>1,67</b>

Dari tabel 1 di atas menunjukkan bahwa score kekuatan 1,72 dan score kelemahan 1,67 sehingga kekuatan lebih besar dari kelemahan. Adapun selisih score kekuatan dengan kelemahan adalah  $1,72 - 1,67 = 0,05$ .

Selanjutnya, berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal Industri Kopi Benteng Alla, maka ditetapkan peluang dan ancaman yang disebut sebagai faktor strategi eksternal atau *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) sebagaimana pada tabel 2 Berikut.

Tabel 2 EFAS Produk Industri Kopi Benteng Alla

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
----------------------------------	-------	--------	----------------

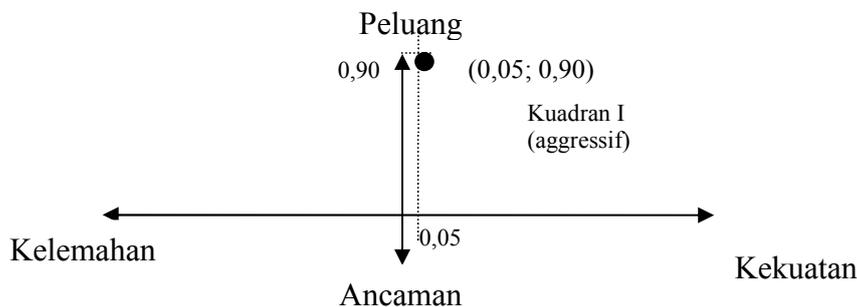
<b>Peluang</b>			
1. Adanya dukungan pemerintah dan perbankan untuk pengembangan industri	0,06	3	0,18
2. Tersedianya banyak mesin-mesin produksi yang dapat dibeli	0,1	3	0,3
3. Sosial budaya yang mendukung	0,04	3	0,12
4. Perkembangan usaha café/warung kopi yang tinggi	0,05	4	0,2
5. Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,05	3	0,15
6. Terdapat banyak toko/outlet penjualan yang bersedia jadi agen distribusi/pengecer	0,2	3	0,6
7. Adanya fasilitas internet sebagai media promosi dan penjualan	0,15	4	0,6
<b>Total</b>	<b>0,65</b>		<b>2,15</b>
<b>Ancaman:</b>			
1. Pesaing yang banyak dengan daya saing yang kuat	0,2	4	0,8
2. Potensi yang tinggi munculnya pesaing baru	0,15	3	0,45
<b>Total</b>	<b>0,35</b>		<b>1,25</b>

Dari tabel 2 di atas menunjukkan bahwa total score peluang 2,15 dan total score ancaman 1,25 sehingga peluang lebih besar dari ancaman. Adapun selisih total score peluang dengan ancaman adalah  $2,15 - 1,25 = 0,90$ .

### 3.3 Perumusan Strategi

#### 1. Menentukan Posisi Kuadran dan Strategi Utama

Untuk mengetahui posisi kuadran Industri kopi bubuk pada Industri Kopi Benteng Alla berada di kuadran I, II, III atau IV, maka digambarkan dalam gambar kuadran SWOT sebagaimana pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Kuadran SWOT Industri Kopi Benteng Alla

Dengan melihat kuadran SWOT pada Gambar 2 di atas, maka diketahui bahwa posisi kuadran Industri Kopi Benteng Alla berada pada kuadran I. Posisi kuadran I (positif, positif) yang menandakan Industri Kopi Benteng Alla kuat dan berpeluang untuk tumbuh dan berkembang, maka strategi utama yang tepat diterapkan adalah **strategi aggressive**, artinya industri kopi tersebut harus agresif menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

#### 2. Menentukan Strategi Operasional

Bedasarkan hasil analisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), peluang (*oppportunity*) dan ancaman (*treath*) terhadap industri Kopi Benteng Alla maka ditentukanlah Strategi SO, ST, WO, dan WT dapat dilihat pada tabel matriks SWOT berikut:



- perkembangan usaha café/warung kopi yang tinggi, pertumbuhan ekonomi yang baik, terdapat banyak toko/outlet penjualan yang bersedia jadi agen distribusi/pengecer, adanya fasilitas internet sebagai media promosi dan penjualan.
- d. Ancamannya adalah Pesaing yang banyak dengan daya saing yang kuat dan Potensi yang tinggi munculnya pesaing baru.
2. Strategi utama adalah strategi pertumbuhan. Adapun strategi operasionalnya yang perlu diterapkan dalam rangka pengembangan Industri Kopi Benteng Alla adalah tingkatan kapasitas produksi, tingkatan penjualan, jadikan cafe/warung kopi sebagai salah satu target pasar, selalu pertahankan kualitas produk, pinjam dana kredit lunak/KUR dari pemerintah/perbankan untuk peningkatan dan pengembangan usaha, beli mesin produksi (mesin sangrai) yang kapasitasnya lebih besar, lakukan kerja sama penjualan pada toko oleh-oleh, supermarket dan minimarket; gunakan fasilitas promosi dan penjualan berbasis online (internet), differensiasi harga yakni ada harga yang mahal dan ada yang murah.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 2014. *Manajemen Pemasaran*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 10*. Salemba Empat, Jakarta
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas. L. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta
- Kotler, Philip & Keller, K.L, 2009. *Manajemen Pemasaran*, Edisi ke 13, Jilid 1, Erlangga. Jakarta
- Kotler, and Armstrong. 2012. *Principle of Marketing*. 14<sup>th</sup> Ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall, USA
- Nitisemito, Alex. 1997. *Marketing*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Putri, W. dan Andi Ilham Latunra. 2013, Kandungan Kafein Dan Polifenol Pada Biji Kopi Arabika Dari Kabupaten Enrekang. *Jurnal Alam dan Lingkungan*, Vol.4 (7) Agustus 2013
- Syamsuddin. 2008. Implikasi Manajemen Strategi Terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan. *Jurnal Competitiveness* ISSN 1978-3035(Januari-Juni 2008)
- ..... 2011. The Effect of Leadership Behavior Towards the Subordinate's Performance and the Business Growth of Small Industry in Makassar Area. *The Proceeding APTECS*. ISSN: 2086-1931, Desember 2011
- Syamsuddin dan Askariani. 2017. Analisis Kualitas dan Sistem Pemasaran Hasil Olahan Industri Kopi Kalosi. *Proceeding SNP2M*, November 2017
- Tjiptono. 2008. *Manajemen Strategik*, Andi, Yogyakarta
- Umar, Husain. 2003. *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zalfa' Aqilah, 2011. Kualitas Kopi Kalosi di Akui Dunia. (<https://zalfaaqilah.wordpress.com/2011/05/17/kualitas-kopi-kalosi-di-akui-dunia/>), diakses 25 Februari 2017