

## ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA PENGOLAHAN KOPI LEGATO

**Sri Redjeki**

Program Studi Pendidikan Ekonomi

Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial IKIP PGRI Jember

Email: [sriredj08@gmail.com](mailto:sriredj08@gmail.com)

**Abstract:** *This research is aimed to formulate recommendation of marketing strategy for LEGATO coffee processing business. The research is qualitative by using primary data source and secondary data. Data collection techniques used were interviews, observation, and documentation. SWOT Matrix Analysis and Internal-External Matrix Analysis is used to obtain marketing strategy that is suitable with company condition. Based on SWOT Matrix Analysis, there are four alternative marketing strategies that can be chosen by the company. Each is: a combination of Strength-Opportunity, Strength-Threat, Weakness-Opportunity, Weakness-Threat. Furthermore, the results of the Internal-External Matrix analysis show the total IFAS and EFAS scores of firms are 2,478 and 2,620 which means the company has average internal and external capabilities. Recommended strategy is an implement of market penetration and increasing promotion through participation at various events either locally, regionally, and nationally.*

*Keywords: Internal-External matrix, Marketing strategy, SWOT*

### PENDAHULUAN

Kopi merupakan salah satu produk unggulan Kabupaten Bondowoso. Sejak abad ke-18 kopi Bondowoso sudah dikenal sebagai kopi bermutu tinggi. Pada masa itu, daerah Besuki ( kawasan dataran tinggi Ijen-Raung) dan daerah Pasuruan telah mendominasi 85% produksi kopi di pulau Jawa. Kopi yang berasal dari dataran tinggi Ijen-Raung oleh masyarakat dikenal sebagai kopi Java Ijen-Raung. Sebagai wilayah yang sudah dikenal sebagai produsen kopi berkualitas, pemerintah daerah Bondowoso terus berupaya untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kopi lokal. Tujuan utamanya adalah peningkatan taraf hidup petani kopi. Dengan potensi luas lahan kopi rakyat yang mencapai 6,637 hektar ( Maksun, 2013 : 48 ), pada tahun 2010 Pemerintah Daerah Bondowoso mulai melaksanakan Program Klusterisasi Kopi Rakyat. Program ini telah berhasil mengubah kultur petani dalam penanganan kopi pasca panen sehingga dapat meningkatkan kualitas kopi dan akhirnya berdampak pada harga jual

yang meningkat hampir empat kali lipat dari harga sebelum adanya program ( lihat tabel 1).

**Tabel 1. Dampak Klusterisasi Kopi Rakyat terhadap Harga Kopi**

Deskripsi	Sebelum program	Sesudah program
Pasca panen	Racutan Olah kering	Petik merah Olah basah
Penjualan	Gelondong	Horn Skin
Harga basah/Kg	Rp. 3.500	Rp. 9.000
Harga kering/Kg	Rp. 17.000	Rp. 60.000
Pasar	Lokal	Ekspor

Sumber : Husni, 2017

Meningkatnya usaha penanaman kopi lokal mendorong tumbuhnya usaha baru yang merupakan rangkaian usaha hulu ke hilir, yaitu usaha pengolahan kopi lokal. Hal ini sejalan dengan *Roadmap* Kluster Kopi Pemerintah Daerah Bondowoso yang mencanangkan inisiasi industri hilir pada lima tahun pertama program ( 2011-2015). Sampai tahun 2016 sudah terdapat 35 usaha Industri Kecil Menengah ( IKM ) yang bergerak dibidang pengolahan kopi ( Husni, 2017:22 ). Sebagian besar usaha ini berada dibawah binaan kelompok tani.

Usaha pengolahan kopi LEGATO merupakan salah satu perusahaan pengolahan kopi Bondowoso yang didirikan pada tahun 2014. Sebagai salah satu *home industry*, Usaha pengolahan kopi LEGATO menghadapi persaingan cukup ketat dalam pemasaran. Pesatnya perkembangan usaha ini merupakan salah satu *multiplier effect* dari meningkatnya produktivitas kopi Bondowoso. Oleh sebab itu, perlu penerapan strategi pemasaran yang tepat agar usaha pengolahan kopi LEGATO mampu bertahan dan bersaing. Dalam upaya menyusun strategi pemasaran yang sesuai, maka perlu diketahui terlebih dahulu kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kondisi internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan kondisi eksternal merupakan lingkungan makro di luar perusahaan yang bisa memberikan peluang ataupun ancaman bagi perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah :

- Mengidentifikasi kekuatan ( *Strengths* ) dan kelemahan ( *Weaknesses* ) yang dimiliki oleh usaha pengolahan kopi LEGATO

serta peluang ( *Opportunities* ) dan ancaman ( *Threats* ) yang dihadapi.

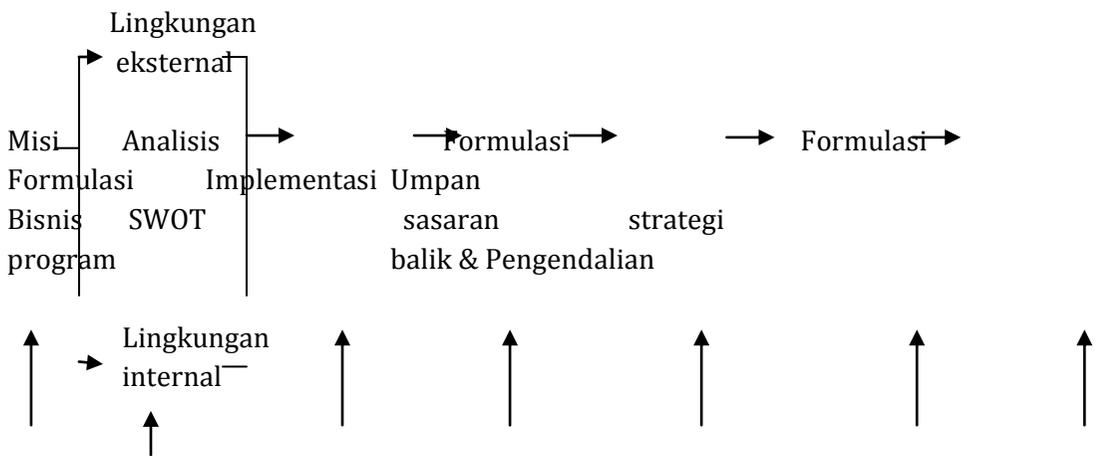
- Merumuskan strategi pemasaran yang sesuai untuk usaha pengolahan kopi LEGATO berdasarkan Analisis SWOT dan Analisis Internal-Eksternal.

## KAJIAN PUSTAKA

### Strategi pemasaran

Strategi pemasaran adalah kegiatan yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan konsumen. Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan ( Rangkuti, 2006 : 48 ). Gambar 2.1 menunjukkan proses perencanaan strategis perusahaan terdiri dari delapan langkah yang diadopsi dari proses perencanaan strategis unit bisnis dari Kotler ( 2003 : 113 ).

**Gambar 2.1. Proses Perencanaan Strategis Bisnis**



Proses perencanaan strategi bisnis diawali dengan penentuan misi bisnis secara spesifik. Langkah kedua adalah melakukan analisis lingkungan internal berupa identifikasi terhadap berbagai kekuatan ( *Strengths* ) dan kelemahan ( *Weaknesses* ) yang dimiliki oleh perusahaan.

Analisis terhadap lingkungan eksternal merupakan identifikasi faktor-faktor lingkungan yang bisa menjadi peluang ( *Opportunities* ) maupun ancaman ( *Threats* ) bagi perusahaan. Analisis terhadap faktor internal dan eksternal dilakukan dengan menggunakan Analisis SWOT. Selanjutnya, hasil analisis tersebut dijadikan dasar untuk menentukan sasaran perusahaan, menyusun strategi, dan membuat program untuk diimplementasikan.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan mampu mengenali kekuatan ( *Strength* ) dan kelemahan ( *Weaknesses* ) perusahaan, serta berbagai peluang ( *Opportunities* ) yang dapat dimanfaatkan dan ancaman ( *Threats* ) yang mungkin dihadapi. Selanjutnya perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan secara bersamaan dapat meminimumkan kelemahan dan ancaman ( Rangkuti, 2006 : 19 ). Identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan meliputi : faktor sumber daya manusia, kegiatan operasional, pemasaran, dan keuangan. Faktor-faktor eksternal yang mungkin bisa menjadi peluang atau ancaman dapat diperoleh dengan melakukan analisis pasar, kompetitor, pemasok, lingkungan sosial budaya, dan kebijakan pemerintah ( Rangkuti, 2006 : )

### **Analisis Matriks Internal-Eksternal**

Matriks Internal-Eksternal dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Menurut Wheelen dalam Rangkuti ( 2006 : 137 ) matriks Internal-Eksternal digunakan untuk menentukan posisi perusahaan berdasarkan pada analisis total skor faktor internal dan eksternal perusahaan. Tujuan penggunaan analisis ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Dalam matriks Internal-Eksternal terdapat 9 sel yang menunjukkan strategi yang dapat diterapkan yaitu (Rangkuti, 2006 : 43-46) :

Sel 1: Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal  
Strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi supplier ( backward integration ) atau mengambil alih fungsi distributor ( forward integration ). Strategi ini

untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Sel 2 : Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal merupakan strategi memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produk dan jasa. Tujuannya adalah meningkatkan penjualan dan laba.

Sel 3, 6, dan 9 : Strategi penciutan atau likuidasi

Perusahaan yang berada pada sel ini memiliki kekuatan internal yang lemah sehingga strategi yang dapat dilakukan adalah memperkecil atau mengurangi usaha perusahaan. Bahkan apabila posisi perusahaan berada pada sel 9 strategi terbaik adalah melakukan likuidasi.

Sel 4 : Strategi stabilitas

Strategi stabilitas merupakan strategi yang dilakukan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

Sel 5 : Strategi pertumbuhan dan stabilitas

Strategi ini dirancang untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, profit, maupun aset. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan produk baru, meningkatkan kualitas produk, menurunkan harga, menekan biaya produksi, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Sel 7 : Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konsentrik

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi tetapi tetap bersumber dari bisnis intinya ( core business ). Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang menghadapi posisi persaingan pasar yang sangat kuat tetapi daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien berdasarkan bisnis intinya dengan menggunakan kemampuan manufaktur, jaringan distribusi yang sudah baik dan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Sel 8 : Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi konglomerat

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan diversifikasi unit bisnis yang tidak saling berhubungan. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang menghadapi posisi persaingan yang tidak begitu kuat dan daya tarik industri sangat rendah.

Nilai Ekonomi Kopi bagi Masyarakat Bondowoso

Kopi telah menjadi sumber nafkah bagi sebagian masyarakat Bondowoso. Namun rendahnya pengetahuan petani kopi menyebabkan produktivitas dan kualitas kopi yang dihasilkan rendah. Hal ini mendorong Pemerintah Daerah Bondowoso untuk melaksanakan program Kluster Kopi Rakyat. Beberapa hal yang mendasari program ini adalah ( Husni, 2017 : 11 ) : (1) kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar hutan, (2) pengembangan ekonomi lokal, (3) prospek pasar kopi arabika, (4) keberhasilan pengelolaan kebun PTPN XII. Program ini telah berhasil mengubah kultur petani dalam penanganan kopi pasca panen sehingga dapat meningkatkan kualitas kopi dan akhirnya berdampak pada meningkatnya harga jual.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Kegiatan penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober sampai Desember 2017. Subyek penelitian adalah perusahaan pengolahan kopi LEGATO yang berada di kecamatan Tlogosari Kabupaten Bondowoso. Penelitian bersifat kualitatif. Teknik pengumpulan data bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan ( Sugiyono, 2013 : 330 ). Adapun teknik yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber data meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara.

Observasi dilakukan guna mengetahui kondisi yang sesungguhnya tentang obyek penelitian. Wawancara dilakukan kepada pemilik usaha dan Ketua Kampung Kopi “Bondowoso Republik Kopi” serta bagian keuangan dan pemasaran sebagai pihak yang berkompeten memberikan penilaian ( *expert judgements* ) dengan berpedoman pada kuesioner yang telah disusun sebelumnya. Pemberian bobot dan rating dilakukan pula oleh pihak-pihak tersebut. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, yaitu jurnal ilmiah, literatur, Badan Pusat Statistik, dan Dinas Perkebunan, dan internet.

Analisis strategi pemasaran dan penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahapan, yaitu : tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan ( Rangkuti, 2006 : 21 ). Kegiatan pada tahap pengumpulan data adalah mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Hasil

identifikasi terhadap faktor strategis internal dan eksternal dirangkum dalam tabel, yaitu Tabel Faktor Internal dan Tabel Faktor Eksternal.

Pada tahap analisis disusun Matriks SWOT dan Matriks Internal-Eksternal. Analisis dengan menggunakan Matriks SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan strategi pemasaran seperti tampak pada tabel 2. Data untuk Matriks SWOT berdasarkan pada faktor strategis yang terdapat pada Tabel Faktor Internal dan Tabel Faktor Eksternal.

**Tabel 2. Matriks SWOT**

IFAS EFAS	Kekuatan ( Strengths )	Kelemahan (Weaknesses)
Peluang (Opportunities)	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Treaths)	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Analisis Matriks Internal-Eksternal membantu perusahaan untuk menentukan strategi yang sesuai berdasarkan posisi perusahaan. Langkah pertama untuk membuat Matriks Internal-Eksternal adalah menyusun tabel IFAS dan EFAS. *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* dan *External Factor Analysis Summary (EFAS)* merupakan tabel yang berisi faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan yang telah diberi bobot dan rating berdasarkan pertimbangan para ahli (*expert judgements*).

Pemberian bobot pada tiap-tiap faktor mulai dari 0,0 ( tidak penting ) sampai dengan 1,0 ( sangat penting ), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Total bobot untuk semua faktor adalah 1,0. Pemberian rating mulai dari skala 1 ( buruk ) sampai 4 ( sangat baik ) berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor

peluang bersifat positif ( peluang terbesar di beri rating 4, peluang terkecil diberi rating 1 ). Pemberian nilai rating untuk faktor ancaman adalah kebalikannya. Skor atau nilai tertimbang diperoleh dari hasil perkalian bobot dengan rating. Kegiatan yang sama dilakukan untuk memperoleh Tabel EFAS. Total skor IFAS dan EFAS akan menunjukkan posisi perusahaan pada Matriks Internal-Eksternal (lihat tabel 3).

Tabel 3  
Matriks Internal-Eksternal

**TOTAL SKOR IFAS**

Kuat (4,0-3,0)	Tinggi menengah (3,0-4,0)	rendah Lemah (2,00-2,99)	Rata-rata 00-1,99)
4,0	3,0	2,0	1,0

4,0  
**TOTAL SKOR EFAS**  
3,0  
(2,00-2,99)  
2,0  
(1,00-1,99)  
1,0

1 Growth	2 Growth	3 Retrenchment
4 Stability	5 Growth Stability	6 Retrenchment
7 Growth	8 Growth	9 Retrenchment

**HASIL PENELITIAN**

Usaha pengolahan kopi LEGATO didirikan oleh bapak H. Mahally, SH. pada tgl. 31 Januari 2014. Usaha ini merupakan usaha perorangan dan dikelola oleh keluarga dan kerabat. Jumlah karyawan ada 10 orang, dengan rincian : satu orang bagian roasting, satu orang bagian packaging, enam orang bagian marketing, serta pimpinan dan bagian keuangan.

Produk yang dihasilkan ada dua macam, yaitu kopi bubuk dan biji kopi sangrai ( *roast beans* ). Jenis kopi yang diolah ada empat jenis yaitu : kopi Robusta, Arabika, Liberica, dan kopi Lanang.

Produksi rata-rata per bulan sebesar satu kwintal untuk semua jenis, namun dengan prosentase berbeda ( lihat tabel 4 ). Dari total produksi tersebut, 70% dalam bentuk kopi bubuk dan 30% berupa biji kopi sangrai. Terdapat dua ukuran kemasan, baik yang berbentuk bubuk maupun biji sangrai yaitu ukuran 90 gram dan 240 gram. Usaha ini telah memiliki Sertifikat Penyuluhan Keamanan Pangan dan izin P-IRT ( Perusahaan Industri Rumah Tangga ) dari Diskoperindag.

**Tabel 4. Produksi kopi bubuk dan biji kopi sangrai per bulan  
Perusahaan Pengolahan Kopi LEGATO**

Jenis kopi	Jumlah ( dalam % )
Robusta	50
Arabika	25
Liberica	15
Kopi Lanang	10

Sumber : perusahaan LEGATO

Hingga saat ini daerah pemasaran meliputi : Bondowoso, Jember, Surabaya, Tuban, Bangkalan, dan Jakarta. Saluran distribusi melalui internet ( pemesanan secara on line ), distributor, dan pemasaran langsung melalui *event*. Terdapat dua *event* yang rutin dilaksanakan di Bondowoso yang digunakan sebagai ajang pemasaran langsung, yaitu : *Car Free Day* ( CFD ) dan Kampung Kopi "Bondowoso Republik Kopi". 70 % hasil produksi dipasarkan di wilayah Bondowoso. Selebihnya dikirim untuk memenuhi permintaan dari luar kota. Untuk wilayah Jakarta, terdapat lima kafe yang setiap bulan secara rutin memesan kopi produksi LEGATO jenis Robusta dengan total pemesanan sebesar 25 kg. Sedangkan untuk wilayah Surabaya, permintaan berupa kopi jenis Arabika sebesar 10 kg.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha pengolahan kopi LEGATO dan bagian keuangan maka dapat diketahui berbagai faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi perusahaan. Identifikasi faktor internal meliputi : faktor sumber daya manusia, kegiatan produksi,

pemasaran, dan keuangan. Sebagai pendatang baru, perusahaan LEGATO memiliki cukup banyak kekuatan. Karyawan yang kompeten, kualitas produk dan proses produksi yang unggul serta harga bersaing merupakan kekuatan utama perusahaan. Selain itu, adanya beberapa saluran distribusi menjadi ujung tombak kesuksesan dalam pemasaran. Namun seperti halnya perusahaan *home industry* pada umumnya, perusahaan LEGATO masih memiliki beberapa kelemahan. Adanya perangkapan tugas oleh karyawan, penggunaan mesin belum optimal, tidak mempunyai ruang produksi khusus, bauran pemasaran belum dikelola secara optimal, serta kendala keterbatasan modal. Dampaknya adalah produksi rendah dan kegiatan bauran promosi seperti iklan, pengemasan, dan branding masih sangat terbatas. Tabel 5 menyajikan hasil indentifikasi terhadap faktor-faktor internal perusahaan.

**Tabel 5. Faktor-faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan )  
Perusahaan Pengolahan Kopi LEGATO**

Faktor-faktor	Kekuatan ( Strengths )	Kelemahan ( Weaknesses )
Sumber daya manusia	Karyawan kompeten dalam proses pengolahan kopi	Adanya perangkapan tugas oleh karyawan
Kegiatan produksi	Proses produksi unggul	Penggunaan mesin belum optimal
	Memiliki mesin produksi dengan kapasitas cukup tinggi	Proses produksi masih dilakukan pada satu ruang yang sama
Pemasaran	Kualitas produk bagus	Belum ada label halal
	Sudah memiliki surat izin dari instansi pemerintah ( P-IRT dan Sertifikat Penyuluhan Keamanan Pangan )	Pencantuman tanggal kadaluarsa masih manual
	Memiliki beberapa saluran distribusi ( on line, distributor, pemasaran langsung )	Promosi masih terbatas
	Harga bersaing	Branding masih lemah

		Packaging masih belum sempurna
Keuangan	Tidak ada hutang pada pihak luar	Keterbatasan modal untuk pengembangan usaha

Sumber : data primer, diolah

Identifikasi terhadap lingkungan makro perusahaan meliputi faktor-faktor : sosial budaya, pasar, kompetitor, pemasok, dan kebijakan pemerintah (tabel 6). Hasil identifikasi menunjukkan terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Gaya hidup masyarakat kelas menengah Indonesia sekarang yang menyukai kegiatan berkumpul di ruang publik telah mendorong perkembangan usaha café. Hal ini selanjutnya berdampak terhadap peningkatan konsumsi kopi olahan sehingga peluang untuk meningkatkan kapasitas produksi masih sangat besar. Ketersediaan bahan mentah berkualitas melimpah dan mudah diakses, serta bisa diperoleh dengan harga wajar. Adanya pelatihan dan bantuan pemerintah merupakan fasilitas yang harus dimanfaatkan dengan baik agar perusahaan mampu mengoptimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki.

Ancaman yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan yang paling utama adalah sumber daya kompetitor yang lebih unggul. Sebagai pendatang baru, perusahaan LEGATO harus memiliki strategi jitu agar mampu bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan. Besarnya peluang usaha pengolahan kopi untuk pasar dalam negeri maupun luar negeri menjadi ancaman bagi perusahaan karena menghadapi kemungkinan masuknya pendatang baru. Semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat menyebabkan mereka makin kritis dalam merespon suatu produk sehingga perusahaan harus memahami konsumennya dengan baik.

**Tabel 6. Faktor-faktor Eksternal ( Peluang dan Ancaman ) yang dihadapi Perusahaan Pengolahan Kopi LEGATO**

Faktor-faktor	Peluang ( Opportunies )	Ancaman ( Threats )
Sosial budaya	Gaya hidup kelas menengah Indonesia	
Pasar	Perkembangan pesat	Konsumen makin

	usaha cafe	kritis terhadap kualitas produk
	Pertumbuhan konsumsi kopi olahan produksi dalam negeri yang terus meningkat	
	Peluang usaha pengolahan kopi untuk pasar Dalam & Luar Negeri masih sangat besar	
Kompetitor		Persaingan produk ketat
		Sumber daya kompetitor lebih unggul
		Adanya pendatang baru
Pemasok	Ketersediaan bahan mentah melimpah	
	Kemudahan mendapatkan bahan mentah berkualitas	
Kebijakan pemerintah	Adanya bantuan peralatan & pelatihan	Biaya sertifikasi halal & barcode mahal
	Branding City Bondowoso Republik Kopi ( BRK )	

Sumber : data primer, diolah

## PEMBAHASAN

Penentuan alternatif strategi dilakukan dengan membuat matriks SWOT yang disusun berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor internal ( tabel 5 ) maupun faktor-faktor eksternal ( tabel 6 ). Terdapat empat pilihan strategi , yaitu strategi : SO, WO, ST, WT ( lihat tabel 7 ).

**Tabel 7. Matriks SWOT**

<p>FAKTOR INTERNAL</p>	<p>STRENGTHS ( S ) :</p> <p>Karyawan kompeten dalam proses pengolahan kopi</p> <p>Proses produksi ungu</p> <p>Kapasitas mesin produksi cukup tinggi</p> <p>Kualitas produk bagus</p> <p>Memiliki izin P-IRT dan sertifikasi</p> <p>Penyuluhan keamanan pangan</p> <p>Memiliki beberapa saluran distribusi</p>	<p>WEAKNESSES ( W ) :</p> <p>Perangkapan tugas oleh karyawan</p> <p>Penggunaan mesin belum optimal</p> <p>Ruang produksi masih menjadi satu</p> <p>Belum ada label halal</p> <p>Pencatuman tanggal kadaluarsa masih manual</p> <p>Promosi masih terbatas</p> <p>Branding masih lemah</p> <p>Packaging masih belum sempurna</p> <p>Keterbatasan modal untuk pengembangan usaha</p>
<p>FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p>Harga bersaing</p> <p>Tidak memiliki hutang pada pihak luar</p>	

<p>OPPORTUNITIES ( O ) : Gaya hidup kelas menengah masyarakat Indonesia Perkembangan pesat industri kuliner dan usaha cafe Pertumbuhan konsumsi kopi olahan produksi dalam negeri yang terus meningkat</p> <p>Peluang pasar dalam dan luar negeri masih sangat besar Ketersediaan bahan mentah melimpah</p> <p>Mudah mendapat bahan mentah berkualitas Adanya bantuan pemerintah berupa pelatihan dan peralatan serta pengurusan perizinan Branding City Bondowoso Republik Kopi</p>	<p>STRATEGI SO : Meningkatkan produksi Mempertahankan kualitas produk Memelihara &amp; mengembangkan saluran distribusi yang telah dimiliki Memelihara hubungan baik dengan pemasok bahan mentah</p>	<p>STRATEGI WO : Memanfaatkan bantuan &amp; fasilitas pemerintah untuk mengatasi keterbatasan modal Meningkatkan promosi Meningkatkan kualitas SDM</p>
<p>THREATS ( T ) : Konsumen makin kritis terhadap kualitas produk</p>	<p>STRATEGI ST : Mempertahankan proses produksi unggul dan kualitas</p>	<p>STRATEGI WT : Spesialisasi pekerjaan karyawan Maksimalkan</p>

Persaingan ketat Sumber daya kompetitor lebih unggul Adanya pendatang bar Biaya sertifikasi halal dan barcode mahal	produk Penentuan harga yang tepat untuk menghadapi persaingan ketat Meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki	penggunaan sumber daya
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Hasil analisis terhadap faktor strategis internal (tabel 8) menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan adalah pada kualitas produk dengan nilai 0,320. Selanjutnya proses produksi, karyawan yang kompeten, serta harga bersaing berada pada urutan kedua dengan nilai sama yaitu 0,245. Kelemahan utama yang dihadapi perusahaan adalah keterbatasan modal untuk pengembangan usaha dengan nilai 0,160. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan adanya perangkapan tugas oleh karyawan sehingga produksi kurang optimal. Demikian pula dengan seluruh kegiatan produksi yang masih dilakukan dalam satu ruangan yang dalam hal ini dapat mempengaruhi kualitas produk.

**Tabel 8. Analisis Faktor Internal (*Internal Factors Analysis Summary-IFAS*)**

Faktor-faktor internal Nilai	Bobot	Rating
	(a)	(b)
tertimbang		
(a x b)		
Kekuatan :		
1. Karyawan kompeten dalam proses pengolahan		
kopi 0,245	0,07	3,5
2. Proses produksi unggul		
0,245	0,07	3,5

3. Kapasitas mesin produksi cukup tinggi 0,150	0,05	3,0
4. Kualitas produk bagus 0,320	0,08	4,0
5. Memiliki izin P-IRT dan sertifikasi Penyuluhan		
keamanan pangan 0,150	0,05	3,0
6. Memiliki beberapa saluran distribusi 0,180	0,06	3,0
7. Harga bersaing 0,245	0,07	3,5
8. Tidak memiliki hutang pada pihak luar 0,150	0,05	3,0
Kelemahan :		
1. Perangkapan tugas oleh karyawan 0,119	0,07	1,7
2. Penggunaan mesin belum optimal 0,090	0,06	1,5
3. Ruang produksi masih menjadi satu 0,102	0,06	1,7
4. Belum ada label halal 0,065	0,05	1,3
5. Pencatuman tanggal kadaluarsa masih manual 0,070	0,05	1,4
6. Promosi masih terbatas 0,075	0,05	1,5
7. Branding masih lemah 0,060	0,04	1,5
8. Packaging masih belum sempurna 0,052	0,04	1,3
9. Keterbatasan modal untuk pengembangan usaha 0,160	0,08	2,0
Total 2,478	1,00	

Analisis terhadap faktor eksternal menunjukkan bahwa terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (tabel 9). Meningkatnya pertumbuhan konsumsi kopi olahan produksi dalam

negeri merupakan peluang bagi perusahaan untuk terus meningkatkan produksi. Kemudahan mendapatkan bahan mentah berkualitas dengan ketersediaan melimpah juga merupakan peluang yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Ancaman yang patut dipertimbangkan adalah bahwa pesaing memiliki sumber daya yang lebih unggul. Hal ini disebabkan kompetitor sudah terlebih dahulu eksis dalam industri pengolahan kopi. Perusahaan harus menerapkan strategi yang tepat agar mampu bersaing, apalagi industri ini sedang menghadapi pertumbuhan permintaan yang pesat yang dapat mengundang pendaatang baru untuk masuk.

<b>Tabel 9. Analisis Faktor eksternal ( <i>External Factors Analysis Summary-EFAS</i> )</b>		
Faktor-faktor eksternal Nilai	Bobot	Rating
	(a)	(b)
tertimbang		
(a x b)		
Peluang :		
1. Gaya hidup kelas menengah masyarakat		
Indonesia 0,210	0,07	3,0
2. Perkembangan pesat industri kuliner dan usaha		
cafe 0,280	0,08	3,5
3. Pertumbuhan konsumsi kopi olahan produksi		
dalam negeri yang terus meningkat 0,315	0,09	3,5
4. Peluang pasar dalam dan luar negeri masih		
sangat besar 0,280	0,08	3,5
5. Ketersediaan bahan mentah melimpah		
0,280	0,08	3,5
6. Mudah mendapat bahan mentah berkualitas		
0,280	0,08	3,5
7. Adanya bantuan pemerintah berupa pelatihan		

dan peralatan serta pengurusan perizinan 0,240	0,08	3,0
8. Branding City Bondowoso Republik Kopi 0,210	0,07	3,0
Ancaman :		
1. Konsumen makin kritis terhadap kualitas produk 0,080	0,08	1,0
2. Persaingan ketat 0,120	0,08	1,5
3. Sumber daya kompetitor lebih unggul 0,160	0,08	2,0
4. Adanya pendatang baru 0,105	0,07	1,5
5. Biaya sertifikasi halal dan barcode mahal 0,060	0,06	1,0
Total		
2,620	1,00	

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, maka dilakukan pemetaan terhadap posisi perusahaan. Pemetaan ini memberikan informasi bagi perusahaan dalam pemilihan alternatif strategi pemasaran. Nilai matriks IFAS 2,478 dan EFAS 2,620 menunjukkan posisi perusahaan berada pada sel V (*growth & stability*). Ini menunjukkan perusahaan memiliki kemampuan internal dan eksternal rata-rata. Strategi yang ditempuh adalah mempertahankan dan meningkatkan kekuatan yang dimiliki serta mengoptimalkan produksi dan meningkatkan penjualan. Selain itu melakukan promosi penjualan dengan mengikuti berbagai even baik yang bersifat lokal, regional, maupun nasional untuk menjangkau lebih banyak konsumen dan memelihara loyalitas konsumen.

<b>Tabel 10. Posisi perusahaan berdasarkan Matriks I-E</b>		
Kuat	Rata-rata	Lemah
	(4,0-3,0)	(2,00-2,99) (1,00-1,99)

	4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi (3,0-4,0)	I	II	III	
3,0 menengah (2,00-2,99)	IV	V (2,478 : 2,620)	VI	
2,0 rendah (1,00-1,99)	VII	VIII	IX	
1,0				

### KESIMPULAN

Sebagai pendatang baru, Usaha Pengolahan Kopi LEGATO sudah memiliki kekuatan internal yang cukup baik yaitu sumber daya manusia yang kompeten, kualitas produk bagus, harga bersaing, dan telah memiliki izin usaha. Kekuatan tersebut menjadi modal utama bagi perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar yang terus tumbuh. Namun demikian perusahaan harus tetap waspada dengan kondisi eksternal persaingan usaha yang ketat serta kemungkinan munculnya pendatang baru dalam industri. Oleh sebab itu dalam upaya menghadapi persaingan global, Usaha Pengolahan Kopi LEGATO harus mampu mempertahankan kekuatan yang dimiliki, mengoptimalkan produksi, dan aktif melakukan promosi penjualan untuk menjangkau lebih banyak konsumen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amin Said Husni, 2017, *Pengembangan Sektor Pertanian ( Komoditi Kopi ) Berorientasi Ekspor Untuk Kesejahteraan Masyarakat di Kabupaten Bondowoso*, disampaikan pada Kuliah Umum Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Erlangga 2 November 2017.
- Arminsyruta, 2014, *Analisis Strategi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom*, Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, Volume VI, Nomor 2, September 2014.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bondowoso, 2015, *Profil Kabupaten Bondowoso 2014*, Bondowoso.

- Budi Santosa, Sarjono, Arief Rachmansyah, Soemarno, 2014, *Strategy Development of Western East Java Industrial Area ( Important Performance Analysis and SWOT Analysis )*, American Journal of Sociological Research.
- Freddy Rangkuti, 2006, *ANALISIS SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Isti Zumroh, 2014, *Penggunaan Analisis SWOT dan AHP untuk menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan ( Studi Kasus : WL Alumunium )*, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains & Teknologi, Universitas Islam Indonesia Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Kotler, Philip, 2005, *Manajemen Pemasaran*, jilid 1, edisi kesebelas, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2005, *Manajemen Pemasaran*, jilid 2, edisi kesebelas, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Maksum, 2013, *Bondowoso, Dari Kota Pensiun Ke Kota Kampiun*, Bagian Humas dan PDE Setda Kabupaten Bondowoso, Bondowoso.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Pendidikan*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Times Indonesia, 2017, *Bondowoso Republik Kopi : Kebanggaan Indonesia, Inspirasi untuk Dunia*. Diunduh November 2017. Terdapat pada : <http://m.timesindonesia.co.id/>
- Times Indonesia, 2016, *Kendala yang dihadapi kopi Indonesia*. Diunduh November 2017. Terdapat pada : <http://m.timesindonesia.co.id/>  
<http://hutbunbondowoso.wordpress.com>  
<http://bondowosokab.go.id>