

diterk waade ngas k.p
ditic sikelu ab 3y manpas

A/SEP
2000
0465

**ANALISIS LINGKUNGAN USAHA DAN
BAURAN PEMASARAN DALAM
STRATEGI BERSAING PRODUK KOPI BUBUK
(Kasus Pada PT. Ayam Merak, DKI Jakarta)**

Oleh

**RODIAH HANUM D.
A07496114**



**JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2000**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, yaitu orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk

atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka."

(QS. Ali Imran: 190-191)

Jika orang-orang merasa kaya dengan dunia,
maka hendaklah engkau kaya dengan Allah,
Dan kalau orang lain bangga dengan harta yang berlimpah,
maka hendaklah engkau bangga dengan Rabbmu.
Jika manusia tenang dengan kekasih mereka,
hendaklah engkau tenang dengan Allah Azza Wajalla.
Dan manakala mereka mendekati raja dan para sultan serta
penguasa (dunia) untuk meraih kemuliaan dan kedudukan,
maka dekatilah Allah, Rabbmu dan cintailah,
niscaya engkau akan memperoleh puncak izzah dan keluhuran...

(Ibnul Qayyim Al Jauziyah)

Kupersembahkan karya kecil ini kepada Allah
sebagai wujud syukur atas segala nikmat-Nya,
dan kepada orang-orang yang kucintai dan kukasihi.
Thank's for everything.



RINGKASAN

RODIAH HANUM D. Analisis Lingkungan Usaha Dan Bauran Pemasaran Dalam Strategi Bersaing Produk Kopi Bubuk. Kasus Pada PT. Ayam Merak, DKI Jakarta. (Di bawah bimbingan MA'MUN SARMA).

Industri pengolahan kopi mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan. Selain berpotensi karena bahan baku yang tersedia secara melimpah, pasarnya juga masih terbuka luas sebagai minuman favorit bagi masyarakat Indonesia. Industri kopi bubuk yang ada di Indonesia saat ini tersebar pada 25 propinsi dengan kapasitas total 96.484 ton pertahun. Indonesia yang tergolong sebagai eksportir biji kopi terbesar ketiga di dunia, juga telah mampu mengekspor kopi bubuk meskipun volume dan nilai ekspornya jauh lebih kecil jika dibandingkan kopi biji.

Munculnya perusahaan-perusahaan baru dan semakin besarnya perusahaan-perusahaan lama mengakibatkan persaingan dalam industri kopi bubuk di Indonesia semakin kompetitif. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan tersebut memerlukan rencana strategi pemasaran yang tepat agar dapat bertahan dan semakin berkembang dalam pasar kopi dunia dan khususnya di pasar domestik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, serta posisi produk perusahaan dan strategi bauran pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Penelitian ini juga bertujuan merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan untuk diterapkan dalam kondisi yang terjadi saat ini. Ruang lingkup penelitian dibatasi hanya sampai pada tahap formulasi strategi. Hasil penelitian berupa alternatif strategi pemasaran bagi perusahaan agar dapat memperbaiki posisinya dalam lingkungan industri dan dapat mempertahankan aktivitas usahanya.

Penelitian dilakukan pada PT. Ayam Merak, perusahaan kopi bubuk yang berada di DKI Jakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh dari pihak perusahaan dan instansi yang terkait. Metoda pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis. Data-data yang diperoleh dianalisis dan diolah secara kuantitatif dan kualitatif dan disajikan dalam bentuk tabulasi, bagan dan uraian.



Analisis lingkungan internal yang dilakukan memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan antara lain: proses produksi menggunakan teknologi cukup maju, pengendalian mutu dilakukan di setiap tahap produksi, merek Ayam Merak telah lama beredar di pasaran, telah dikenal baik oleh masyarakat Jakarta dan sekitarnya, harga produk perusahaan cukup bersaing, dan memiliki merek yang disesuaikan dengan pasar sasaran.

Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan perusahaan antara lain adalah belum adanya divisi pembinaan dan pelatihan tenaga kerja, bahan baku sebagian besar dari luar Jawa dan sangat bervariasi dari segi kualitas. Selain itu variasi formula kopi masih sedikit dimiliki perusahaan.

Analisis eksternal perusahaan memberikan gambaran peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Faktor-faktor yang menjadi peluang yang cukup besar bagi pengembangan usaha PT. Ayam Merak antara lain: pasar domestik yang besar, jumlah penduduk yang terus meningkat, jumlah penduduk usia dewasa dan tua mendominasi di masa datang, pola konsumsi masyarakat yang menyukai produk-produk praktis, adanya kemajuan teknologi yang memungkinkan pengembangan produk, perkembangan dalam bisnis eceran, jumlah pemasok yang banyak, telah terbina hubungan baik dengan pemasok, pendatang baru yang tidak, dan pola persaingan yang lebih bersifat lokal.

Sedangkan faktor-faktor yang menghambat antara lain: adanya kecenderungan tingkat inflasi tinggi, pandangan sebagian masyarakat yang negatif tentang efek minuman kopi, pelanggan adalah masyarakat dari semua golongan pendapatan, adanya jumlah pesaing yang besar, pesaing cukup aktif melancarkan strategi promosi dan meluncurkan produk baru, harga bahan baku ditentukan pemasok, tingkat diferensiasi produk pemasok yang tinggi, pembeli tidak terikat pada satu penjual, dan biaya peralihan ke produk substitusi relatif kecil.

Berdasarkan hasil analisis matriks pertumbuhan pangsa pasar portfolio BCG terhadap posisi produk dalam persaingan pada tahun 1999 dengan asumsi nilai pangsa pasar masih tetap dari tahun 1998, produk kopi bubuk merek Ayam Merak terhadap pemimpin pasar (Kapal Api) berada pada tipe *Question Marks*, dimana laju pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar relatif cukup rendah. Sedangkan merek Ayam Merak dengan pesaing lainnya (Tugu Luwak) pada matriks portfolio BCG

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

berada pada tipe *Stars*, dimana laju pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar relatif juga termasuk tinggi.

Strategi produk yang diterapkan perusahaan adalah menghasilkan produk yang mengikuti kecenderungan konsumen yang menyukai produk-produk yang praktis. Strategi harga yang dilakukan adalah menerapkan harga yang selalu lebih rendah dari pesaing dengan kualitas yang juga bersaing. Strategi promosi dilakukan dengan penekanan pada *below the line* yang mempunyai target pasar utama adalah masyarakat kelas menengah bawah. Perusahaan banyak melakukan promosi penjualan dengan memberikan potongan harga kepada pihak distributor. Strategi distribusi yang digunakan adalah distribusi langsung dengan menjual sendiri kepada konsumen dan distribusi tidak langsung melalui distributor.

Penelitian ini menghasilkan alternatif strategi yang meliputi: strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi. Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini beberapa saran diusulkan sebagai masukan bagi perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.



**ANALISIS LINGKUNGAN USAHA DAN
BAURAN PEMASARAN DALAM
STRATEGI BERSAING PRODUK KOPI BUBUK
(Kasus Pada PT. Ayam Merak, DKI Jakarta)**

Oleh

**RODIAH HANUM D.
A07496114**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Pertanian
Pada
Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor**

**JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2000**



JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

@hik cipta milik IPB University

DENGAN INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI YANG DITULIS OLEH :

NAMA : RODIAH HANUM D.
NRP : A07496114
PROGRAM STUDI : AGRIBISNIS
JUDUL : ANALISIS LINGKUNGAN USAHA DAN BAURAN PEMASARAN DALAM STRATEGI BERSAING PRODUK KOPI BUBUK (Kasus Pada PT. Ayam Merak, DKI Jakarta)

DAPAT DITERIMA SEBAGAI SYARAT KELULUSAN SARJANA PERTANIAN
PADA FAKULTAS PERTANIAN, INSTITUT PERTANIAN BOGOR.

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

(Dr. Ir. H. Ma'mun Sarma, MS. M.Ec.)
NIP: 131 473 953

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian



(Dr. Ir. Sri Hartoyo, MS.)
NIP. 131 124 021

Tanggal Lulus : 29 September 2000

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN

DENGAN INI SAYA MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI BENAR-BENAR HASIL KARYA SAYA SENDIRI DAN BELUM PERNAH DIAJUKAN SEBAGAI KARYA ILMIAH PADA PERGURUAN TINGGI LAIN ATAU LEMBAGA MANAPUN

Bogor, September 2000

**Rodiah Hanum D.
NRP: A07496114**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tebing Tinggi Deli (Sumatera Utara), 5 April 1977 dari pasangan Bapak H. Thamas Dalimunthe dan Ibu Hj. Fatimah Harahap. Penulis merupakan anak keenam dari enam bersaudara.

Pendidikan dasar diselesaikan di SD Inpres 163099 Tebing Tinggi Deli pada tahun 1989 kemudian dilanjutkan pada SMP Negeri 1 Tebing Tinggi Deli hingga tahun 1992. Tahun 1995 penulis menyelesaikan pendidikan di SMA Negeri 1 Tebing Tinggi Deli dan pada tahun yang sama penulis diterima di Universitas Sumatera Utara sebagai mahasiswa strata-1 Fakultas Kesehatan Masyarakat. Tahun berikutnya (1996) penulis diterima di Institut Pertanian Bogor melalui jalur UMPTN sebagai mahasiswa strata-1 pada program studi Agribisnis, Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian.

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberi bantuan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



KATA PENGANTAR

Segenap puja dan puji hanya bagi Allah, penabur segala nikmat dan karunia. Shalawat dan salam semoga dicurahkan kepada manusia teladan, insan pilihan yang telah mengajari umat manusia *alif ba ta* hakikat kehidupan. Semoga para keluarga (Ahli Bait) dan para sahabatnya serta seluruh pengikutnya ditaburi Allah dengan keridhaan. Amin.

Tak ada kata yang pantas penulis ucapkan melainkan *Alhamdulillah* kehadiran Allah SWT sebagai ungkapan syukur atas segala berkat dan rahmat-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini.

Karya ilmiah ini mengetengahkan topik mengenai strategi bauran pemasaran yang disesuaikan dengan lingkungan usaha yang dihadapi oleh perusahaan. Sebuah topik yang diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang manajemen strategik terutama manajemen pemasaran.

Tak ada gading yang tak retak, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengakui bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu sumbang saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan skripsi ini. Akhirnya, penulis berharap agar karya ilmiah ini dapat memberikan sedikit sumbangan pustaka dan bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Bogor, September 2000

Penulis

Sudah di (PRM) buru
Lugas (1901) Pgs 20' #15
di (PRM) 100' 35' 9PM S.
tugas KPP.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Kegunaan Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Analisis Lingkungan Eksternal	11
2.1.1. Lingkungan Makro	12
2.1.2. Lingkungan Mikro	14
2.1.3. Lingkungan Industri	15
2.2. Analisis Lingkungan Internal	18
2.3. Analisis Bauran Pemasaran	19
2.3.1. Produk	20
2.3.2. Harga	21
2.3.3. Saluran Distribusi	22
2.3.4. Promosi	22
2.4. Analisis Posisi Produk	23
2.5. Analisis SWOT	25
2.6. Studi Penelitian Terdahulu	27
2.7. Kerangka Pemikiran	29
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
3.2. Ruang Lingkup.....	32
3.3. Metode Pengumpulan Data	32
3.4. Metode Pengolahan dan Analisis Data	34

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
4.1.	Sejarah dan Perkembangan PT. Ayam Merak	36
4.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	37
4.3.	Kegiatan Umum Perusahaan	41
V. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL PERUSAHAAN		
5.1. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan		
5.1.1.	Analisis Lingkungan Makro	44
5.1.2.	Analisis Lingkungan Mikro	52
5.1.3.	Analisis Lingkungan Industri.....	60
5.2. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan		
5.2.1.	Analisis Fungsional	72
5.2.2.	Analisis Bauran Pemasaran	79
5.2.3.	Analisis Posisi Produk	94
VI. ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN		
6.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan		
6.1.1.	Kekuatan Perusahaan	98
6.1.2.	Kelemahan Perusahaan	100
6.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman		
6.2.1.	Peluang Usaha	103
6.2.2.	Ancaman Usaha	105
6.3. Analisis SWOT		
6.4. Alternatif Strategi Pemasaran		
VII. KESIMPULAN DAN SARAN		
7.1. Kesimpulan.....		
7.1.	Kesimpulan.....	112
7.2.	Saran	114
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		
		117

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

Nomor	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Penyebaran Produsen Kopi Bubuk Di Indonesia Serta Kapasitas Produksinya Tahun 2000.....	2
2.	Produksi Kopi Bubuk Indonesia Periode Tahun 1994-1999	3
3.	Perkembangan Konsumsi Kopi Bubuk Indonesia Periode Tahun 1994-1999	5
4.	Beberapa Produsen Kopi Bubuk di Indonesia dan Kapasitas Produksi.....	7
5.	Komposisi Karyawan PT. Ayam Merak.....	64
6.	Merek, Ukuran dan Jenis Kemasan Kopi Bubuk Produksi PT. Ayam Merak.....	73
7.	Persediaan Barang Jadi Produk Kopi Bubuk Merek Ayam Merak Produksi PT. Ayam Merak.....	81
8.	Harga Kopi Bubuk di Tingkat Retail di Jakarta Bulan Maret Tahun 2000	88
9.	Pangsa Pasar Beberapa Merek Kopi Bubuk di Enam Kota Besar.....	95
10.	Profil Kekuatan dan Kelemahan PT. Ayam Merak Dalam Pemasaran Produk Kopi Bubuk.....	97
11.	Profil Peluang dan Ancaman PT. Ayam Merak Dalam Pemasaran Produk Kopi Bubuk.....	103

Nomor	<u>Lampiran</u>	Halaman
1.	Perkembangan Ekspor Impor Kopi bubuk Indonesia Periode Tahun 1994-1999	118
2.	Perkembangan Impor Kopi Bubuk Indonesia Periode 1994-1999	118
3.	Perkembangan Tingkat Inflasi Periode 1991-1999.....	118
4.	Pendapatan Perkapita Indonesia Periode Tahun 1993-1997	118
5.	Bea Masuk Impor Kopi Bubuk Tahun 2000.....	119



DAFTAR GAMBAR

Nomor	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	16
2.	Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG	24
3.	Matriks SWOT	25
4.	Kerangka Pemikiran	30
5.	Struktur Organisasi PT. Ayam Merak	38
6.	Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri yang Dihadapi PT. Ayam Merak	71
7.	Pengolahan Kopi	78
8.	Saluran Distribusi Tidak Langsung	92
9.	Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG Produk Kopi Bubuk Merek Ayam Merak	96
10.	Matriks SWOT PT. Ayam Merak	107

© Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada masa krisis yang melanda Indonesia beberapa tahun terakhir ini, pengembangan sektor pertanian menjadi unggul karena sektor ini relatif sedikit terkena imbas krisis moneter. Bagi subsektor perkebunan seperti karet, kelapa sawit, kopi, kakao, krisis moneter tersebut justru mempunyai dampak yang positif, karena struktur biayanya yang didominasi oleh komponen biaya yang berasal dari sumberdaya domestik sedangkan produknya sebagian besar diekspor dengan nilai mata uang Dollar Amerika. Dengan demikian menurunnya nilai rupiah terhadap dollar justru menguntungkan bagi subsektor perkebunan.

Diantara berbagai komoditi unggulan subsektor perkebunan Indonesia, komoditi kopi merupakan komoditi dengan sebaran perkebunan paling banyak berdasarkan jumlah propinsi. Perkebunan kopi di Indonesia tersebar di 25 propinsi dan dilakukan oleh tiga kelompok perusahaan perkebunan yaitu rakyat, perkebunan besar negara dan perkebunan besar swasta.

Kopi sebagai salah satu komoditi utama hasil perkebunan memiliki peranan yang cukup strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Indonesia merupakan negara penghasil kopi (Arabika dan Robusta) keempat terbesar di dunia. Selain sebagai penghasil devisa negara, kopi juga menghidupi banyak petani dan keluarga di hampir seluruh propinsi di Indonesia, dan juga masyarakat yang bekerja di industri-industri pengolahan kopi. Kopi juga banyak dikonsumsi masyarakat sebagai minuman yang menyegarkan. Industri pengolahan kopi mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan. Selain berpotensi karena bahan baku yang tersedia

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

secara melimpah, pasar kopi juga masih terbuka luas sebagai minuman favorit bagi masyarakat Indonesia.

Industri kopi bubuk yang ada di Indonesia saat ini tersebar pada 24 propinsi dengan kapasitas total 96.486 ton per tahun. Dari ke 24 propinsi yang memiliki pabrik kopi bubuk tersebut yang memiliki kapasitas produksi paling besar adalah Jawa Timur yaitu sebesar 22.849 ton atau mencapai 23,40 persen dari kapasitas total (Tabel 1). Di tempat kedua adalah DKI Jakarta yaitu sebesar 15.423 ton atau merupakan 15,80 persen dari kapasitas total.

Tabel 1. Penyebaran Produsen Kopi Bubuk di Indonesia Serta Kapasitas Produksinya Tahun 2000

NO.	PROPINSI	KAPASITAS (TON/TAHUN)	SHARE (%)
1	D.I ACEH	1.246	1,29
2	SUMATERA UTARA	7.826	8,02
3	RIAU	1.356	1,39
4	SUMATERA BARAT	2.445	2,50
5	SUMATERA SELATAN	5.359	5,49
6	JAMBI	5.093	5,22
7	BENGKULU	2.690	2,76
8	LAMPUNG	6.727	6,89
9	JAWA BARAT	11.016	11,28
10	DKI JAKARTA	15.423	15,80
11	JAWA TENGAH	2.233	3,31
12	JAWA TIMUR	22.849	23,40
13	YOGYAKARTA	1.370	1,40
14	BALI	2.254	2,31
15	NUSA TENGGA BARAT	388	0,40
16	NUSA TENGGARA TIMUR	501	0,51
17	KALIMANTAN BARAT	1.073	1,10
18	KALIMANTAN SELATAN	164	0,17
19	KALIMANTAN TIMUR	164	0,17
20	SULAWESI SELATAN	3.707	3,80
21	SULAWESI TENGAH	627	0,64
22	SULAWESI UTARA	1.644	1,68
23	MALUKU	90	0,09
24	IRIAN JAYA	486	0,50
TOTAL		96.486	100,00

Sumber : Indocommercial, 2000 (diolah)

Urutan selanjutnya adalah Jawa Barat 11.016 ton (11,28%), Sumatera Utara 7.826 ton per tahun (8,02%), dan Lampung 6.727 per tahun (6,89%). Sedangkan propinsi lainnya yang memiliki kapasitas cukup besar antara lain adalah Sumatera Selatan, Jambi, dan Sulawesi Selatan.

Produksi kopi bubuk Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun hingga 1996. Tetapi sejak 1997, produksi kopi bubuk mulai menurun. Jumlah produksi kopi bubuk Indonesia pada tahun 1994 sebesar 86.857 ton kemudian meningkat menjadi 96.741 ton tahun 1995 atau naik sebesar 11,38 persen. Tahun 1996 produksi hanya meningkat 5,10 persen menjadi 101.675 ton. Mulai tahun 1997 produksi kopi bubuk menyusut 2,5 persen menjadi 99.133 ton tahun 1997 dan tahun 1998 turun lagi sebesar 25,15 persen menjadi 74.201 ton. Namun untuk tahun 1999 produksi kopi bubuk Indonesia mulai membaik dengan naik 29,50 persen dari tahun sebelumnya menjadi 98.060 ton. Pertumbuhan produksi rata-rata per tahun pada periode 1994-1999 adalah 3,67 persen (Tabel 2).

Tabel 2. Produksi Kopi Bubuk Indonesia Periode Tahun 1994-1999

Tahun	Produksi (Ton)	Pertumbuhan (%)
1994	86.857	-
1995	96.741	11,38
1996	101.675	5,10
1997	99,133	-2,50
1998	74,201	-25,15
1999	96.090	29,50
Pertumbuhan rata-rata (%/tahun)		3,67

Sumber : ICO dan Indocommercial, 2000

Indonesia yang tergolong sebagai eksportir biji kopi terbesar ketiga di dunia, juga telah mampu mengekspor kopi bubuk meskipun volume dan nilai ekspornya jauh lebih kecil jika dibandingkan kopi biji. Perkembangan ekspor kopi bubuk

Indonesia dalam lima tahun terakhir mengalami kecenderungan terus meningkat. Untuk tahun 1994 volume ekspor kopi bubuk Indonesia berjumlah 330 ton dengan nilai US\$ 1,06 juta. Pada tahun-tahun berikutnya volume ekspor kopi bubuk cenderung meningkat hingga mencapai sebesar 1.740 ton senilai US\$ 3,79 juta pada tahun 1999.

Pertumbuhan ekspor kopi bubuk Indonesia selama periode tahun 1994-1999 rata-rata 97,07 persen per tahun seperti terlihat pada Tabel Lampiran 1. Terjadinya peningkatan yang cukup besar dalam ekspor kopi bubuk dalam beberapa tahun terakhir ini diperkirakan disebabkan adanya perubahan orientasi pasar oleh produsen-produsen besar kopi bubuk nasional. Pada periode tahun 1998-1999 negara pengimpor kopi bubuk dari Indonesia yang utama adalah negara-negara Asia seperti Jepang, Singapura, Taiwan, Hongkong, Malaysia dan Saudi Arabia.

Selain sebagai pengekspor Indonesia juga masih mengimpor kopi bubuk dari negara lain untuk konsumen kelas atas termasuk warga negara asing. Impor berfluktuasi pada tahun-tahun yang lalu. Pada tahun 1994 impor berjumlah 38 ton senilai US\$ 96 ribu, dan berfluktuasi pada tahun-tahun berikutnya hingga mencapai 143 ton senilai US\$ 217 ribu. Pertumbuhan jumlah impor kopi bubuk Indonesia pada periode 1994-1999 rata-rata sebesar 50,95 persen seperti terlihat pada Tabel Lampiran 2.

Dari sejumlah impor kopi bubuk tersebut, negara yang memasok paling besar selama ini adalah Amerika Serikat sejumlah 44 ton pada tahun 1998 dan meningkat menjadi 55 ton pada tahun 1999. Negara pemasok kopi bubuk Indonesia lainnya yang cukup besar adalah Malaysia dan Singapura.

Kopi bubuk yang dikonsumsi masyarakat selama ini adalah dalam bentuk minuman. Jenis minuman ini sangat digemari oleh sebagian besar masyarakat

Indonesia. Pada kelas-kelas tertentu konsumen kopi bubuk sangat fanatik dengan minuman ini, bahkan pada merek-merek tertentu, sehingga perkembangan konsumsinya di masa yang akan datang diperkirakan akan meningkat karena sedikit sekali konsumen yang bisa meninggalkan kebiasaan minum kopinya.

Perkembangan konsumsi kopi bubuk di Indonesia terlihat pada Tabel 3. Pada tahun 1994 tercatat konsumsi kopi bubuk di Indonesia sebesar 86.564 ton, meningkat menjadi 101.582 ton di tahun 1996 sebelum kemudian menurun menjadi 99.094 ton di tahun 1997 dan 73.648 ton di tahun 1998. Penurunan konsumsi yang terjadi pada tahun 1997 dan 1998 mengikuti penurunan kekuatan pembelian oleh masyarakat. Di tahun 1999, kondisi pasar membaik dan konsumsi meningkat 28 persen dari tahun sebelumnya menjadi 94.493 ton.

Tabel 3. Perkembangan Konsumsi Kopi Bubuk Indonesia Periode Tahun 1994-1999

Tahun	Produksi (Ton)	Ekspor (Ton)	Impor (Ton)	Konsumsi (Ton)	Pertumbuhan (%)
1994	86.857	38	330	86.564	--
1995	96.741	54	81	96.714	11,72
1996	101.675	38	130	101.582	5,03
1997	99.133	119	157	99.094	-2,45
1998	74.201	93	645	73.648	-25,68
1999	96.090	143	1.740	94.493	28,30
Pertumbuhan Rata-rata (%/tahun)					3,39

Sumber : Biro Pusat Statistik, 2000 (Diolah)

Konsumsi kopi bubuk dalam tahun-tahun mendatang diperkirakan masih akan terus naik seiring dengan penambahan jumlah penduduk dan populasi laki-laki dewasa di Indonesia. Selain itu karena persaingan yang semakin tajam menyebabkan sesama produsen semakin memacu kualitas produknya, serta dengan melakukan improvisasi dalam penyajian kopi di dalam negeri. Saat ini kopi

bukan hanya dikonsumsi dalam bentuk minuman saja, tetapi produsen makanan dan minuman telah menyajikannya dalam bentuk minuman kopi dalam kemasan anti hama, serta disajikan dalam bentuk makanan roti atau biskuit dan permen sehingga tentunya kecenderungan ini akan semakin mendorong konsumsi kopi.

Menurut Indocommercial (2000), industri pengolahan kopi dengan skala kecil telah berkembang sejak tahun 1920-an dengan beroperasinya pabrik kopi bubuk yang bernama “Kedoeng Ladjoë” di Sidoarjo, Jawa Timur. Pelopor dalam industri kopi bubuk ini masih tetap beroperasi meskipun sebagai industri rumah tangga. Perusahaan ini diperkirakan mempunyai kapasitas produksi hanya 123 ton per tahun. Kemudian tahun 1930 berdiri Pabrik “Muntu” di Purworejo, Jawa Tengah yang saat ini diperkirakan mempunyai kapasitas produksi 50 ton per tahun. Tahun 1935 Pabrik “Tjeng Gwan” mulai beroperasi di Surabaya yang saat ini diperkirakan mempunyai kapasitas produksi 500 ton per tahun.

Industri kopi bubuk terus berkembang dan pada saat ini terdapat 536 perusahaan yang memproduksi kopi bubuk. Diantaranya sebanyak 480 perusahaan yang masih aktif beroperasi. Perusahaan-perusahaan tersebut sebagian besar berupa industri kecil dan hanya beberapa perusahaan yang merupakan skala menengah dan besar. Sebanyak 12 perusahaan mempunyai kapasitas produksi diatas 1.000 ton per tahun seperti terlihat pada Tabel 4. PT. Santos Jaya Abadi yang memproduksi merek ABC, Santos, Exelso, Kapal Api dan Bintang mempunyai kapasitas produksi paling besar yaitu 11.640 ton per tahun. Disusul oleh PT. Aneka Coffe Industry di urutan kedua (5.040 ton per tahun) dan PT. Ayam Merak di urutan ketiga (4.800 ton per tahun).

Krisis ekonomi telah memacu perusahaan kopi bubuk yang ada untuk menggarap pasar luar negeri. Namun tidak banyak perusahaan yang berhasil. Pasar

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



kopi bubuk saat ini berada pada persaingan yang cukup ketat diantara perusahaan-perusahaan skala besar. Persaingan tersebut telah memacu perusahaan-perusahaan tersebut untuk melakukan promosi secara intensif dan meluncurkan produk-produk kopi baru dengan merek yang baru.

Tabel 4. Beberapa Produsen Kopi Bubuk di Indonesia Dan Kapasitas Produksinya

No	Nama Perusahaan	Lokasi	Kapasitas	Merek
1	PT SANTOS JAYA ABADI	SURABAYA	11.640	ABC,SANTOS,EXELSO, KAPALAPI,BINTANG
2	PT ANEKA COFFE INDUSTRY	SIDOARJO	5.040	(untuk ekspor)
3	PT AYAM MERAK	DKI JAKARTA	4.800	AYAM MERAK
4	PT TORABIKA EKA SEMESTA	TANGERANG	4.320	TORABIKA
5	PT ARTHA NUGRAHA MANDIRI	SEMARANG	3.000	TUGULUWAK,CAFELA
6	PT MEGAH AGUNG SURYA	PALEMBANG	3.000	B&B,BARI
7	PT INDONESIA BRAZIL COFFEE	TANGERANG	2.400	BALI DANCER
8	PT RAPIH SELARAS	TANGERANG	1.800	SAMBA
9	PT CITA RASA KOPI INDONESIA	MEDAN	1.500	SALAM
10	CV NETTO, AAA	JAMBI	1.500	NEFO,AAA
11	JENG GWAN	SURABAYA	1.500	SINGA
12	PT TRI MANGGOLA DENTO	SIDOARJO	1.500	GLATIK,SURYA
13	PT ALAM PERKASA	MANADO	1.000	
14	LAINNYA	INDONESIA	63.486	
	TOTAL KAPASITAS		96.486	

Sumber: Indocommercial, 2000

Hasil penelitian tentang pangsa pasar setiap merek kopi bubuk di enam kota besar di Indonesia oleh PT. Corenthian Infopharma Corpora (1998) diperoleh bahwa merek Kapal Api produksi PT. Santos Jaya Abadi, menguasai pangsa pasar terbesar di empat kota yaitu Jakarta 48,31 persen, Bandung 72,50 persen, Surabaya 41,79 persen dan Ujung Pandang 36,05 persen. Urutan kedua adalah merek Torabika produksi PT. Torabika Eka Semesta, menguasai pangsa pasar di Jakarta 15,62

persen, Bandung 11,94 persen, Semarang 10,88 persen. Merek Ayam Merak produksi PT. Ayam Merak menduduki urutan ketiga dengan menguasai pangsa pasar di Jakarta 12,94 persen dan Bandung 0,12 persen. Sedangkan untuk Medan, pangsa pasar terbesar dikuasai oleh merek Sidikalang sebesar 18,69 persen. Di Semarang pangsa pasar terbesar dikuasai oleh merek Tugu Luwak sebesar 83,13 persen.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa terjadi perkembangan yang pesat dalam industri kopi bubuk nasional dimana terdapat banyak perusahaan yang saling bersaing dalam menarik hati pelanggan dan meraih pangsa pasar tertentu sehingga diperlukan perencanaan strategik terutama strategi pemasaran bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing tersebut agar dapat menang dalam persaingan.

1.2. Perumusan Masalah

Munculnya perusahaan-perusahaan baru dan semakin besarnya perusahaan-perusahaan lama mengakibatkan persaingan dalam industri kopi bubuk di Indonesia semakin kompetitif. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya bersaing dari segi merek tetapi juga harus dapat bertahan dalam situasi lingkungan yang dinamis, dalam hal merebut konsumen, memperoleh bahan baku, dan juga persaingan dalam teknologi. Untuk itu perusahaan harus dapat merencanakan strategi pemasaran agar dapat bertahan dan semakin berkembang dalam pasar kopi dunia dan secara khusus di pasar domestik.

Strategi pemasaran yang umumnya dilaksanakan oleh perusahaan mencakup komponen-komponen bauran pemasaran yang terdiri dari harga, produk, promosi dan tempat. Strategi yang dilakukan dengan berhasil di suatu perusahaan



belum tentu cocok dengan perusahaan lain. Strategi pemasaran yang dilaksanakan juga memperhatikan posisi perusahaan dalam industri. Analisis mengenai lingkungan dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat melihat dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang sedang dan akan terjadi, serta merencanakan tanggapan atas perubahan yang terjadi untuk mencapai keunggulan bersaing melalui penetapan strategi bersaing yang akan ditempuh oleh perusahaan tersebut.

Strategi bersaing perusahaan adalah merupakan upaya untuk mencapai posisi dalam industri yang dimasuki agar strategi perusahaan tersebut lebih efektif di pasar. Analisis lingkungan memberikan kesempatan pada manajemen untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang ada di dalam lingkungan yang merupakan kendala ataupun yang memberikan peluang terhadap pelaksanaan strategi perusahaan sehingga dapat mengetahui serta menghindari resiko yang berhubungan dengan usahanya dan dapat memanfaatkan keuntungan dari peluang.

Dari uraian tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini dengan kasus pada PT Ayam Merak adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT Ayam Merak dalam pemasaran produk kopi bubuk?
2. Bagaimana posisi produk kopi bubuk merek Ayam Merak dalam industri?
3. Bagaimanakah bentuk strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi yang dilaksanakan oleh PT Ayam Merak?
4. Strategi bersaing bagaimana yang sebaiknya diterapkan oleh PT Ayam Merak untuk menghadapi persaingan dalam industri?



1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk:

1. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT. Ayam Merak dalam pemasaran produk kopi bubuk.
2. Mengetahui posisi persaingan produk kopi bubuk merek Ayam Merak dalam industri.
3. Mengetahui bentuk strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi yang dilaksanakan PT. Ayam Merak.
4. Menawarkan alternatif strategi bersaing, khususnya dalam bidang pemasaran, sehubungan dengan posisi PT. Ayam Merak dalam industri untuk menghadapi persaingan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan PT. Ayam Merak dalam mengembangkan kinerja pemasaran produk kopi bubuk di masa yang akan datang, serta dapat menjadi masukan yang berguna bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang meliputi berbagai faktor di luar perusahaan, dapat merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Kotler (1997), mendefinisikan peluang pemasaran adalah suatu bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. Perusahaan yang mampu memperagakan kemampuan terbaik akan menjadi perusahaan yang akan meraih keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan terus dalam memenuhi tuntutan sukses industri.

Selain dapat memberikan peluang bagi perusahaan, lingkungan eksternal juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan tersebut. Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif.

Lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi dua, yakni lingkungan mikro (lingkungan tugas) dan lingkungan makro (Kotler, 1997). Lingkungan mikro terdiri dari para pelaku dalam lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuan untuk melayani pasar, sedangkan lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemasyarakatan lebih besar dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan mikro perusahaan. Dalam menganalisis lingkungan pemasaran yang dihadapi pada pasar sasaran, perusahaan perlu pula memperhatikan lingkungan industri untuk mengetahui intensitas persaingan dalam industri yang sejenis (Umar, 1999).

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

2.1.1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada diluar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan dan pemasok, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing, dan masyarakat semuanya beroperasi dalam lingkungan kekuatan dan trend lingkungan makro yang membentuk peluang dan menimbulkan ancaman. Kekuatan kekuatan ini bersifat tak dapat dikendalikan, yang harus di pantau dan ditanggapi oleh perusahaan. Dalam situasi global yang berubah cepat perusahaan harus memantau enam kekuatan utama: demografi, ekonomi, alam (fisik), teknologi, politik/hukum, dan sosial/budaya.

1). Faktor Demografi

Menurut Kotler dan Amstrong (1997), demografi adalah telaah mengenai populasi manusia dalam arti jumlah, kepadatan, lokasi, umur, jenis kelamin, ras, jenis pekerjaan, dan angka statistik yang lain. Lingkungan demografi amat diperhatikan oleh pemasar karena melibatkan manusia, dan manusialah yang membentuk pasar.

2). Faktor Ekonomi

Menurut Kotler dan Amstrong (1997), lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, sehingga dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya.

3). Lingkungan Alam (Fisik)

Lingkungan alam termasuk sumberdaya alam yang dibutuhkan sebagai masukan oleh aktivitas pemasaran. Pemasar harus mewaspadaai ancaman dan peluang yang berhubungan dengan empat trend dalam lingkungan alam yakni:



kekurangan bahan baku, biaya energi yang meningkat, tingkat polusi yang meningkat, dan peran pemerintah. Sebagai penyebab utama polusi ekologis, bisnis sekarang memikul tanggung jawab untuk meniadakan hasil samping beracun dari proses manufaktur mereka dan untuk membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar akibat ulah mereka sebelumnya. Para manajer kini diharuskan pemerintah atau diharapkan masyarakat untuk mempertimbangkan masalah ekologi dalam pengambilan keputusan mereka (Pearce dan Robinson, 1997).

4). Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi, semua perusahaan dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil, harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka (Pearce dan Robinson, 1997)

5). Faktor Politik/Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan



tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Undang-undang dan peraturan yang demikian biasanya membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan.

Lebih lanjut, beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan. Tindakan demikian meliputi undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Jadi, faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan yang terkena. (Pearce dan Robinson, 1997).

6). Faktor Sosial/Budaya

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, alam, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Seperti kekuatan-kekuatan lainnya, kekuatan sosial/budaya bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan (Pearce dan Robinson, 1997).

2.1.2. Lingkungan Mikro

Menurut Kotler (1997), lingkungan mikro terdiri dari para pelanggan, pesaing pasar perantara, dan pemasok. Para pelanggan adalah individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk dikonsumsi pribadi. Perusahaan perlu memahami profil pelanggan dari produknya sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka. Perubahan perilaku pelanggan harus selalu diantisipasi oleh perusahaan, agar dapat disusun strategi yang sesuai dengan pola permintaan dan perilaku pelanggan yang diperkirakan.



Konsep industri dan konsep pasar tentang pesaing adalah perusahaan lain yang menawarkan produk substitusinya. Perusahaan harus berusaha memahami pola persaingan dalam industrinya agar dapat terus bertahan dan meningkatkan pertumbuhannya. Selain mengamati perusahaan yang membuat produk yang sama, perusahaan perlu pula memperhatikan perusahaan lainnya yang mencoba untuk memuaskan pelanggan yang sama.

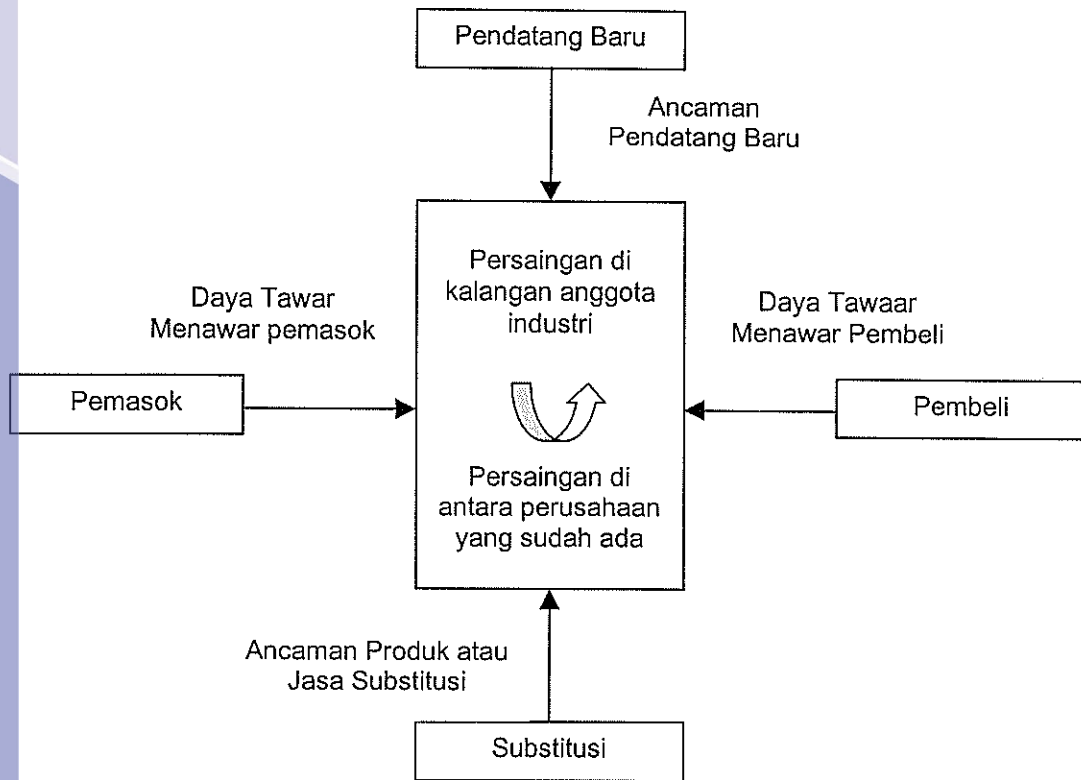
Para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan tersebut dalam promosi, penjualan dan distribusi produknya pada pembeli akhir. Peran para perantara ini sangat besar bagi perusahaan untuk dapat menyediakan produk dan jasanya secara efisien kepada pasar Sasarannya.

Pemasok adalah perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaingnya untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Perkembangan dalam lingkungan pemasok akan mempengaruhi strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk tetap kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diinginkan.

2.1.3. Lingkungan Industri

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor yaitu: ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar-menawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi (jika ada), dan pertarungan di antara para anggota industri (peserta persaingan), seperti terlihat pada Gambar 1. Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini, suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam suatu situasi tertentu.





Gambar 1. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber : Pearce dan Robinson (1997), halaman 111

Dalam perjuangan untuk memperoleh bagian pasar (*market share*), persaingan tidak hanya terjadi diantara sesama peserta persaingan. Persaingan dalam suatu industri berakar pada situasi ekonomi yang mendasarinya, dan kekuatan persaingan yang ada tidak hanya berupa peserta persaingan atau perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut. Pelanggan (pembeli), pemasok, calon pendatang baru, dan produk substitusi (pengganti) semua merupakan "peserta persaingan" yang dapat penting atau aktif bergantung pada industrinya.

- **Ancaman masuknya pendatang baru**

Masuknya pendatang baru dalam industri akan meningkatkan intensitas persaingan dan merupakan ancaman bagi perusahaan, karena umumnya datang

dengan keinginan untuk merebut pangsa pasar. Besar kecilnya ancaman yang diakibatkan oleh masuknya pendatang baru tergantung dari rintangan yang ada dan reaksi dari anggota industri.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), ada enam sumber utama rintangan masuk yaitu: skala ekonomi, diferensiasi produk, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala dan kebijakan pemerintah. Tindakan perlawanan yang diperkirakan misalnya: sejarah perlawanan keras terhadap pendatang baru, pertumbuhan industri yang lambat dan terdapatnya perusahaan-perusahaan besar yang telah mapan dengan sumberdaya besar untuk menyerang balik dengan kapasitas produksi yang lebih memadai untuk memenuhi kebutuhan mendatang dan penguasaan yang kuat terhadap saluran distribusi.

- **Ancaman produk pengganti**

Produk pengganti yang menjadi ancaman bagi produk industri adalah produk-produk yang memiliki kecenderungan harga lebih murah dibandingkan produk industri atau memiliki mutu yang lebih baik, dan dihasilkan oleh industri-industri yang menghasilkan laba yang tinggi.

- **Kekuatan tawar-menawar pembeli**

Pembeli yang memiliki daya tawar yang tinggi dapat menekan industri dan kemampulabaan perusahaan. Pembeli disebut kuat jika terpusat dan membeli dalam jumlah relatif besar, produk yang dibeli dari industri tidak mempengaruhi mutu produk atau jasa pembeli, produk yang dibeli dari industri adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi, pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil, dan pembeli memiliki informasi yang lengkap.



- **Kekuatan tawar-menawar pemasok**

Pemasok yang memiliki daya tawar yang tinggi dapat memaksakan harga yang tinggi pada produknya sehingga meningkatkan biaya dan investasi bagi industri, dan dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga. Pemasok dikatakan kuat bila pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan yang lebih terkonsentrasi dibandingkan industri dimana mereka menjual, industri bukan merupakan langganan yang penting bagi kelompok pemasok. Produk pemasok merupakan input penting bagi pembeli, dan produk yang ditawarkan terdiferensiasi.

- **Persaingan diantara para pesaing yang ada**

Tingkat persaingan dikalangan pesaing dalam industri terjadi dalam usaha memperoleh posisi dalam industri tersebut. Persaingan diantara para pesaing tersebut akan saling mempengaruhi antara pesaing yang satu dengan pesaing yang lain. Persaingan yang tajam disebabkan oleh faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan, penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategis yang besar, dan hambatan pengunduran diri yang tinggi.

2.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dari suatu perusahaan merupakan suatu proses memadukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang timbul dari lingkungan. Kekuatan merupakan sumber, kemampuan atau keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan relatif terhadap pesaingnya. Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan perusahaan dalam hal sumberdaya dan kemampuan manajemen yang sangat mempengaruhi kinerja



perusahaan. Analisis mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dijadikan input bagi pihak manajemen dalam menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan.

Analisis Fungsional

Salah satu pendekatan sederhana yang dapat dilakukan manajemen dalam melakukan analisis lingkungan internal adalah dengan melakukan analisis fungsi (*functional analysis*) yang memperhatikan struktur perusahaan, budaya perusahaan, dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

- ◆ Struktur perusahaan merupakan suatu pola hubungan di dalam suatu perusahaan atau bentuk formal peraturan-peraturan dan hubungan antar orang, sehingga setiap pekerjaan dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.
- ◆ Budaya perusahaan adalah kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dipahami dan dilaksanakan oleh anggota perusahaan, dan akan membentuk perilaku orang-orang di dalam perusahaan tersebut.
- ◆ Sumberdaya perusahaan merupakan beberapa faktor yang dimiliki dan dilakukan perusahaan, seperti faktor pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan personalia.

2.3. Analisis Bauran Pemasaran

Kotler dan Amstronng (1997) mendefenisikan bauran pemasaran sebagai perangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Kemungkinan yang banyak itu dapat



digolongkan menjadi empat kelompok variabel yang dikenal sebagai "empat P": product, price, place dan promotion (produk, harga, distribusi dan promosi).

Perusahaan terus-menerus membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan yang diberikan oleh produk, saluran distribusi, dan promosinya dengan yang diberikan oleh pesaing paling dekat. Dengan cara ini perusahaan dapat mengenal bidang keunggulan dan kelemahan potensial.

2.3.1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapat perhatian, dibeli, dipergunakan, atau dikonsumsi dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan, yang meliputi objek secara fisik, pelayanan, orang, tempat, organisasi, gagasan atau bauran dari semua wujud diatas (Kotler dan Armstrong, 1997). Pada dasarnya, produk yang dibeli konsumen itu dapat dibedakan atas tiga tingkatan, yaitu:

- a) Produk inti (*core product*), merupakan inti/dasar yang sesungguhnya dari produk yang ingin diperoleh atau didapatkan oleh konsumen dari produk tersebut.
- b) Produk formal (*formal product*), yang merupakan bentuk, model, kualitas, merek, dan kemasan yang menyertai produk tersebut.
- c) Produk tambahan (*augmented product*) yaitu tambahan produk formal dengan berbagai jasa yang menyertainya, seperti garansi, pemasangan (instalasi), pelayanan purna jual, pemeliharaan, dan pengiriman.

Faktor-faktor yang terkandung dalam suatu produk adalah (1) mutu/kualitas, (2) penampilan, (3) pilihan (*options*), (4) gaya (*styles*), merek (*brand names*), (6) pengemasan (*packaging*), (7) jenis produk (*product lines*), dan (8) macam produk (*items*).



Mutu produk menurut Kotler dan Amstrong (1997) berarti menunjukkan kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya , meliputi keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan dipergunakan dan diperbaiki, serta atribut bernilai yang lain.

Penentuan merek dagang dari produk yang dipasarkan merupakan salah satu teknik dari kebijakan produk yang mendasari strategi pemasaran. Kegiatan memperkenalkan dan mempopulerkan merek dagang suatu produk merupakan syarat berhasilnya pemasaran. Menurut Kotler dan Amstrong (1997), merek adalah nama, istilah, tanda, simbol atau rancangan, atau kombinasi dari semuanya yang dimaksudkan untuk mengenali produk atau jasa dari seorang atau beberapa penjual, dan untuk membedakannya dari produk pesaing.

Pengemasan menurut Kotler dan Amstrong (1997) adalah kegiatan merancang dan memproduksi kemasan atau pembungkus suatu produk. Sebagai bagian dari strategi produk, kemasan yang didesain secara tepat dan baik akan menciptakan nilai khusus bagi konsumen dan sebagai alat promosi bagi produsen.

Bauran produk adalah kumpulan seluruh lini produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan kepada pembeli (Kotler dan Amstrong,1997). Sedangkan lini produk merupakan kumpulan dari produk-produk yang berhubungan erat karena memiliki fungsi yang serupa, atau karena dijual pada kelompok konsumen yang sama atau dengan harga jual dalam satu skala tertentu. Beberapa pendorong strategi mengisi lini produk yaitu keinginan meraih keuntungan yang lebih besar, memanfaatkan kapasitas yang belum terpakai dan mencoba mengisi peluang sebelum ditutup pesaing (Kotler,1997).

2.3.2. Harga

Harga adalah sejumlah nilai uang yang tersedia dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan satu-satunya unsur dalam



bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan penjualan, sedangkan unsur-unsur lainnya mengakibatkan keluarnya biaya. Strategi bauran harga meliputi strategi penetapan harga, keseragaman harga, potongan harga serta syarat-syarat pembayaran.

2.3.3. Saluran Distribusi

Menurut Stem dan El-Ansary dalam Kotler (1997), saluran distribusi adalah seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan (fungsi) yang digunakan untuk memungkinkan produk atau jasa digunakan atau dikonsumsi. Strategi distribusi adalah kegiatan dalam memilih dan menetapkan lembaga-lembaga yang memasarkan produk dari produsen sampai ke konsumen.

Saluran distribusi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung. Dalam saluran distribusi langsung, produk yang dihasilkan diterima secara langsung dari produsen ke konsumen. Sedangkan pada saluran distribusi tidak langsung penyaluran barang melalui agen penjualan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam memilih saluran pemasaran adalah jenis dan sifat produk, sifat konsumen potensial, sifat persaingan, dan sifat saluran pemasaran yang ada.

2.3.4. Promosi

Promosi merupakan salah satu variabel yang penting dalam pemasaran. Promosi digunakan oleh suatu perusahaan untuk memberitahu, membujuk, serta mempengaruhi keputusan konsumen. Dengan strategi promosi yang tepat akan terbentuk citra positif di mata konsumen, baik mengenai produk yang ditawarkan maupun bagi perusahaan. Kotler (1997) menunjukkan bahwa promosi merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat dari produknya dan untuk meyakinkan pelanggan agar membeli produk tersebut.



2.4. Analisis Posisi Produk

Alat analisa situasi bagi perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis dikenal dengan analisis Portfolio. Masalah yang umumnya dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan adalah menentukan unit bisnis mana yang akan dikembangkan, dipertahankan dan dihapuskan dalam usaha untuk memperoleh keseimbangan portfolio perusahaan.

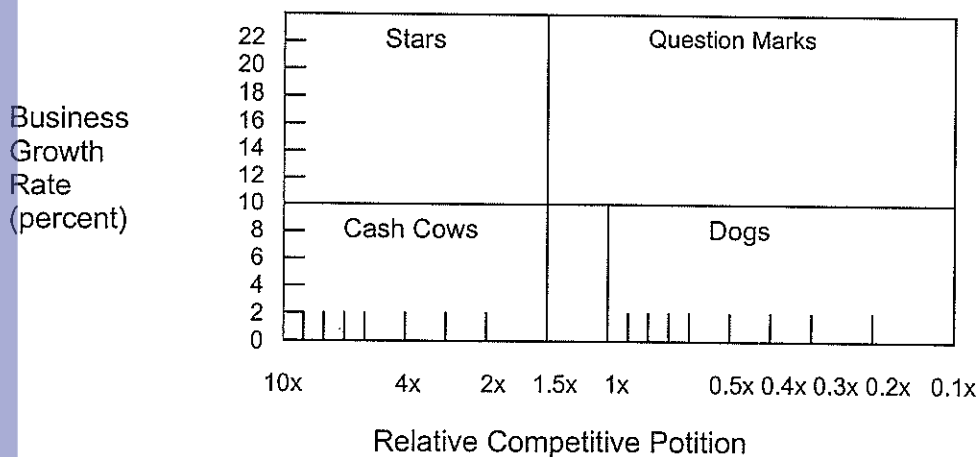
Dalam analisis portfolio matriks yang sering digunakan adalah matriks pertumbuhan pangsa pasar Boston Consulting Group (*BCG Growth Matrix*). Pendekatan matriks BCG berdasarkan dua elemen, yaitu laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif (Gambar 2). Sumbu horizontal menunjukkan pangsa pasar relatif perusahaan sebagai karakteristik kekuatan perusahaan. Sumbu vertikal menunjukkan laju pertumbuhan pasar yang menggambarkan daya tarik industri dimana perusahaan berada.

Besarnya pangsa pasar menggunakan skala log, sehingga jarak yang sama berarti peningkatan persentase yang sama dan satuan 1,0 sebagai pembagi. Jika nilai pangsa pasar lebih dari satu, maka dianggap sebagai pemimpin pasar (Wheelen dan Hunger, 1992). Matriks ini terdiri atas empat kuadran yang menggambarkan tipe bisnis yang berbeda, yaitu *Question Marks* (tanda tanya), *Stars* (bintang), *Cash Cows* (penghasil uang tunai), dan *Dogs* (tipe lemah).

Tipe tanda tanya memiliki laju pertumbuhan yang tinggi dengan pangsa pasar yang relatif rendah. Produk pada tipe tanda tanya membutuhkan uang tunai yang cukup besar untuk pengembangannya. Pangsa pasar yang rendah menyebabkan kemampulabaan tipe ini juga rendah.



Tipe bintang adalah tipe bisnis dengan daya tarik bisnis yang tinggi. Tipe ini memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi atau produk memiliki posisi yang kuat dalam persaingan. Tipe bintang merupakan pemimpin pasar dalam sebuah pasar yang laju pertumbuhannya tinggi.



Gambar 2. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG
Sumber : Wheelen dan Hunger (1992), halaman 164

Tipe penghasil uang tunai merupakan sumber utama uang tunai bagi perusahaan, karena memiliki pangsa pasar yang tinggi sebagai kekuatan bersaing, pada pasar yang sedang menurun. Produk atau unit bisnis tipe ini dapat menghasilkan uang tunai lebih dari yang dibutuhkan untuk mempertahankan keragaan produk dalam pangsa pasarnya, sehingga dapat mendukung kegiatan bisnis pada tipe-tipe lainnya.

Tipe lemah menggambarkan pangsa pasar relatif yang rendah sedangkan laju pertumbuhan pasar juga rendah. Tipe ini menghasilkan laba rendah atau tidak memiliki potensi untuk menghasilkan uang tunai sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan apakah akan mempertahankan produk atau menghapuskannya untuk memperoleh keseimbangan dalam portfolio perusahaan.

2.5. Analisis SWOT

Menurut Pearce dan Robinson (1997), SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan (Gambar 3). Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka.

Faktor Internal / Faktor Eksternal	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	Daftar Kekuatan-Kekuatan Internal	Dafatar Kelemahan-Kelemahan Internal
PELUANG (O)	STRATEGI S – O	STRATEGI W – O
Daftar Peluang-Peluang Eksternal	Strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang timbul	Strategi dengan mengambil keuntungan dari peluang untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki
ANCAMAN (T)	STRATEGI S – T	STRATEGI W – T
Daftar Ancaman-Ancaman Eksternal	Strategi dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi dengan meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3. Matriks SWOT

Sumber : Wheelen dan Hunger (1992), halaman 159

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan

ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas ancangan suatu strategi yang berhasil. Analisis lingkungan industri menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan perusahaan, fokus mendasar pertama dalam analisis SWOT, dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Peluang**

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

- **Ancaman**

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya posisi tawar menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Memahami peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama yang dihadapi perusahaan membantu para manajernya untuk mengidentifikasi strategi yang realistis dan cocok serta menentukan ceruk (*niche*) yang paling efektif bagi perusahaan. Fokus mendasar kedua dalam analisis SWOT adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan intern, dapat diuraikan sebagai berikut :

- **Kekuatan**

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

- **Kelemahan**

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

2.6. Studi Penelitian Terdahulu

Menurut Ismayadi dalam Saing (2000), kopi tidak dibeli atau dikonsumsi untuk mendapatkan zat gizinya, karena itu aspek gizinya tidak diperhitungkan. Kopi mengandung kafein yang dapat menstimulasi kerja sistem syaraf pusat dan mempertinggi laju denyut jantung, kerena itu setelah minum kopi akan merasakan kesegaran psikis. Kafein baru mempunyai pengaruh *stimulasi* terhadap kerja otak pada jumlah 100-500 mg, tergantung individunya. Kopi bubuk murni mengandung kira-kira 2,6 persen kafein. Setiap cangkir yang diminum kira-kira mengandung 100 mg kafein. Kafein mulai berbahaya bila dikonsumsi 1000 mg per hari (kira-kira lebih dari 5 cangkir per hari). Jadi kopi cukup aman untuk dikonsumsi bahkan dengan semakin berkembangnya teknologi pengolahan kopi, kini telah diproduksi kopi bubuk tanpa kafein yang dikenal dengan istilah *free caffein* atau *decaffeinated coffee*.



Menurut hasil survey CV. Sahat Martua dalam Sihombing (1997) berbagai alasan konsumen dalam mengkonsumsi kopi adalah untuk memuaskan kebiasaan, menghilangkan rasa kantuk (untuk kesegaran), menambah semangat dan mengimbangi kebiasaan merokok. Namun tidak semua masyarakat beranggapan demikian, sebagian masyarakat menganggap bahwa kopi dapat mengganggu kesehatan. Konsumen kopi pada umumnya adalah laki-laki dengan usia 21-50 tahun. masyarakat berusia lebih dari 50 tahun konsumsinya dapat menurun dengan alasan kesehatan.

Menurut hasil penelitian MISD dalam Sugiarto (1995), pada tahun 1993 di tujuh kota besar di Indonesia menunjukkan bahwa 98 persen dari rumah tangga yang menyediakan kopi, menggunakan kopi bubuk. Hal tersebut karena kopi bubuk mempunyai banyak jenis dalam aroma dan rasa, serta harganya bervariasi sehingga dapat dikonsumsi oleh berbagai golongan masyarakat. Kopi bubuk instan yang harganya jauh lebih mahal hanya dikonsumsi oleh tiga persen dari rumah tangga pemakai kopi. Kebanyakan yang menggunakan kopi instan adalah masyarakat di Pulau Jawa, kurang lebih 15 persen masyarakat kelas sosial menengah atas, sedangkan dari kelas menengah bawah hanya sekitar enam persen.

Hifni (1995) menganalisis bauran pemasaran dalam strategi bersaing produk minuman sari buah PT. Ultrajaya Milk Industri and Trading Company. Alat analisis yang digunakan berupa analisis bauran pemasaran, matriks pertumbuhan pangsa pasar BCG, daur hidup produk, matriks SWOT dan peramalan pemasaran dengan menggunakan pemulusan eksponensial triple tiga parameter. Hasil analisis yang dilakukan diperoleh beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi posisi perusahaan. Strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, posisi produk dan ramalan penjualan adalah strategi



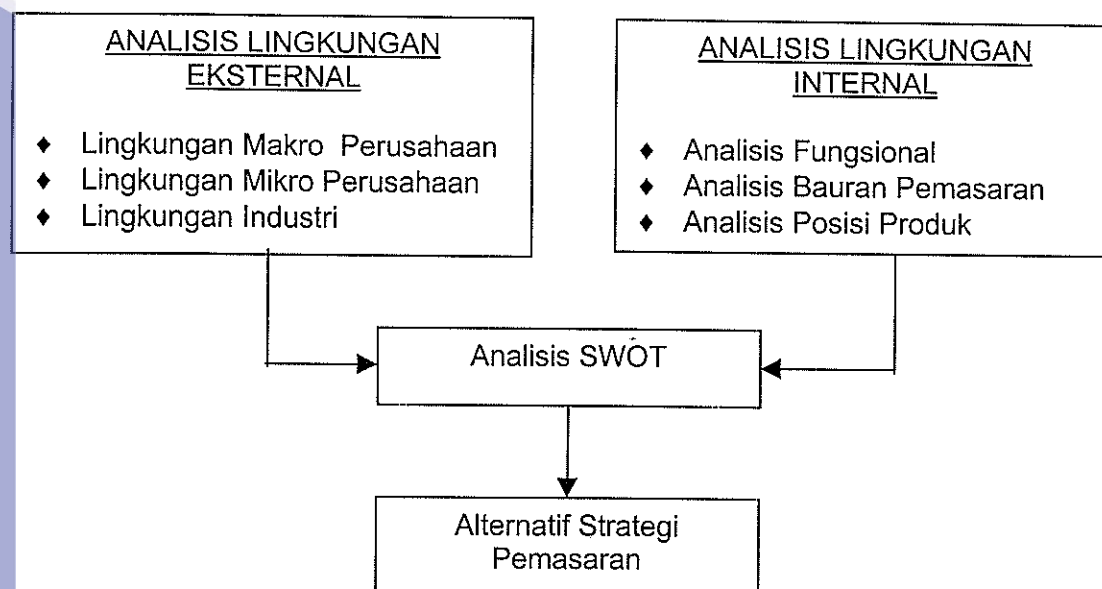
diferensiasi. Untuk unit usaha minuman sari buah PT. Ultrajaya dengan produk pasar sasaran dewasa, terdapat empat alternatif strategi bersaing yang dapat dilakukan, yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi konsentris. Untuk produk minuman sari buah dengan pasar sasaran anak-anak, alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi kedudukan bertahan, pertahanan sisi, dan aktif mendahului.

2.7. Kerangka Pemikiran

Analisis yang digunakan untuk menyusun alternatif strategi bersaing dalam penelitian ini menggunakan pendekatan konsep manajemen strategis. Untuk dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat, suatu pasar dihadapkan pada kondisi pasar yang kompleks dan heterogen, dimana perusahaan-perusahaan sejenis bersaing dalam meraih pangsa pasar. Keadaan ini mengharuskan perusahaan mengoptimalkan pendayagunaan sumberdaya perusahaan sehingga mampu mengadakan penyesuaian dengan pasar yang dilayani. Strategi bersaing yang akan diterapkan dipengaruhi oleh posisi dari tiap unit usaha atau produk yang dimiliki dan lingkungan pemasaran yang dihadapi oleh perusahaan. Kerangka pemikiran yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 4.

Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*). Oleh sebab itu perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal dalam lingkungan pemasaran yang mempengaruhi keadaan pemasaran perusahaan. Pengaruh lingkungan eksternal pada perusahaan bukanlah kekuatan yang sepihak,

perusahaan sebagai individu maupun sebagai kelompok industri juga mempunyai dampak pada lingkungan eksternal tersebut.



Gambar 4. Kerangka Pemikiran

Analisis terhadap lingkungan eksternal diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memasarkan produknya. Sedangkan analisis terhadap lingkungan internal diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dalam memasarkan produknya. Selain dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal, strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan yang memiliki beberapa produk atau unit usaha mempertimbangkan pula posisi dari setiap produk atau unit usaha yang dimilikinya.

Analisis terhadap posisi produk atau unit usaha akan membantu perusahaan dalam menentukan produk atau unit usaha manakah yang akan dikembangkan, dipertahankan, dan dihapuskan. Posisi produk atau unit usaha yang telah dicapai tersebut dipengaruhi pula oleh keadaan lingkungan pemasaran yang dihadapi.

Setelah perusahaan mengetahui kondisi lingkungan pemasaran baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang dihadapi oleh posisi produk atau unit usaha yang dimilikinya, disusunlah strategi bersaing berdasarkan kedua hal tersebut. Pendekatan yang digunakan untuk memilih alternatif strategi pemasaran yang akan diterapkan berdasarkan identifikasi sistematis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



III. METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-Juni 2000 berdasarkan studi kasus di PT. Ayam Merak. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang usaha industri kopi bubuk. Perusahaan ini dipilih secara sengaja dengan alasan kapasitas produksi kopi bubuk perusahaan ini cukup besar dan telah lama beredar dalam pasar kopi bubuk nasional yaitu sejak tahun 1965.

3.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup analisis dan pembahasan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum perusahaan, analisis lingkungan eksternal perusahaan, analisis lingkungan internal perusahaan, analisis posisi produk, dan analisis strategi bauran pemasaran.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih luas dan lengkap dari suatu subjek yang diteliti sehingga dapat menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan untuk masa yang akan datang. Metode atau teknik pengumpulan data adalah metode wawancara, riset pustaka dan survey lapang.

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan staf dan pimpinan perusahaan. Selain itu juga diadakan pengamatan langsung di lapangan yaitu di beberapa supermarket dan

Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

warung yang ada di Jakarta dan Bogor guna memperoleh informasi tambahan yang dapat mendukung data yang telah ada.

Data sekunder diperoleh dari laporan manajemen perusahaan dan tulisan-tulisan yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dipelajari. Sebagai data penunjang maka pengumpulan data primer maupun sekunder juga diperoleh dari instansi-instansi terkait lainnya seperti Departemen Perindustrian dan Perdagangan, PT. Corenthian Infopharma Corpora dan Biro Pusat Statistik.

Untuk analisi lingkungan eksternal perusahaan, jenis data yang dibutuhkan ialah:

- Keadaan perekonomian nasional secara umum.
- Keadaan pemasok, konsumen dan kondisi persaingan di dalam industri.
- Volume produksi dan penjualan produk.
- Perkembangan harga produk di pasar lokal.
- Perubahan teknologi produksi dan pengaruhnya terhadap produktivitas perusahaan dan pemasaran produk.
- Peraturan-peraturan pemerintah yang berhubungan dengan produksi.
- Permintaan terhadap produksi hasil industri.

Untuk analisis lingkungan Internal, data yang dikumpulkan adalah :

- Sejarah, perkembangan dan keadaan umum perusahaan.
- Misi dan tujuan perusahaan.
- Struktur perusahaan.
- Sumber dana perusahaan.
- Fasilitas dan kapasitas produksi perusahaan.
- Volume dan nilai produksi produk.



- Sasaran utama pemasaran produk perusahaan.
- Sumberdaya manusia.

Data untuk analisis bauran pemasaran diperoleh dari perusahaan dan survey yang dilakukan di tempat-tempat penjualan produk yaitu di beberapa supermarket dan warung di Jakarta dan Bogor. Sedangkan data untuk analisis posisi produk di peroleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh lembaga penelitian swasta, PT. Corinthian Infopharma Corporation (CIC) dalam Indocommercial (2000) yaitu mengenai total konsumsi kopi bubuk Indonesia tahun 1994-1999 dan pangsa pasar berbagai merek kopi bubuk di enam kota besar di Indonesia.

3.4. Metode Pengolahan dan Analisa Data

Metoda pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis. Data-data yang diperoleh dianalisis dan diolah secara kuantitatif dan kualitatif dan disajikan dalam bentuk tabulasi, bagan dan uraian.

Data yang diperoleh diklasifikasikan secara kualitatif menurut analisis lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian dituangkan dalam matriks SWOT. Analisis SWOT dilakukan dengan metode deskriptif berdasarkan kerangka analisis SWOT, yakni *Strenghts* (kekuatan-kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan-kelemahan), *Opportunities* (peluang-peluang), dan *Threats* (ancaman-ancaman).

Untuk mengetahui posisi produk kopi bubuk dalam industri, data pemasaran yang diperoleh dianalisis dengan pendekatan kuantitatif melalui analisis portfolio yang dituangkan dalam matriks BCG. Analisis portfolio digunakan untuk menentukan posisi persaingan produk kopi bubuk pada matriks pertumbuhan pangsa pasar BCG.



Tahun yang dipilih untuk mengamati posisi persaingan pemasaran kopi bubuk pada penelitian ini adalah tahun 1998-1999.

Laju pertumbuhan pasar diukur berdasarkan data historis yang memberikan gambaran keadaan pasar pada tahun lalu (Hax dan Majluf, 1991). Laju pertumbuhan pasar dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Laju pertumbuhan pasar (199Xi)} = \frac{\text{Total pasar tahun (199Xi)} - \text{Total pasar tahun (199Xo)}}{\text{Total pasar tahun (199Xo)}}$$

Laju pertumbuhan pasar dapat juga dihitung dari jumlah konsumsi kopi bubuk tahun 1999 dibandingkan dengan jumlah konsumsi tahun sebelumnya. Laju pertumbuhan pasar diukur mulai dari 0 persen sampai 25 persen, bila laju pertumbuhan nilainya lebih dari 10 persen dianggap tinggi. Sedangkan pangsa pasar relatif diukur dengan cara membandingkan antara pangsa pasar merek Ayam Merak dengan pangsa pasar pesaing utamanya. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Pangsa Pasar Merek Ayam Merak Tahun (199Xi)}}{\text{Pangsa Pasar Merek Pesaing (199Xi)}}$$





IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Ayam Merak

Pada awalnya usaha yang dirintis oleh Mr. Witowijaya bergerak dalam industri kaolin sejak tahun 1952. Perkembangan yang menggembirakan dalam industri kaolin tersebut memungkinkan upaya pengembangan perusahaan, dengan berbagai produk yang memakai merek Ayam Merak. Perkembangan selanjutnya, Mr. Witowijaya melakukan diversifikasi dan mulai merintis industri kopi bubuk. Industri kopi bubuk dimulai sejak tahun 1965 di Perusahaan Kopi Banteng dengan sistem *home industry*. Kedua industri yang dimasuki oleh usaha Mr. Witowijaya tersebut berkembang bersama-sama di bawah payung merek Ayam Merak.

Perkembangan selanjutnya, status kepemilikan usaha yang semula merupakan perusahaan perseorangan ditingkatkan legal statusnya menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT. Ayam Merak pada tanggal 18 September 1979. Mr. Witowijaya kemudian merencanakan untuk melakukan spesialisasi pada industri kopi bubuk dan hal ini terbukti dengan dijualnya perusahaan kaolin yang dimiliki kepada PT. Fajar Pusaka pada tahun 1989.

Perusahaan kopi bubuk PT. Ayam Merak berdiri di atas areal tanah seluas 1,5 hektar dengan bangunan menutupi hampir 70 persen dari luas areal tersebut. Mr. Witowijaya mengeluarkan dana investasi sebesar Rp 6 milyar untuk membangun perusahaan pada tahun 1973 yang memiliki kapasitas terpasang 4.800 ton per tahun.

Sampai saat ini, perusahaan kopi bubuk PT. Ayam Merak memproduksi kopi bubuk untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik. Sistem pemasaran yang

digunakan adalah menjual langsung kepada agen dan atau kepada konsumen. PT. Ayam Merak lebih mengkonsentrasikan pasar sasarannya kepada konsumen kota Jakarta dan hanya sebagian kecil produknya dijual ke luar kota Jakarta. Demikian sampai merek kopi bubuk Ayam Merak dikenal baik oleh masyarakat kota Jakarta.

Perusahaan terus berkembang dan meningkatkan reputasi yang baik dikalangan masyarakat dan memperluas daerah pemasarannya. Pada tahun 1993 daerah pemasaran kopi bubuk Ayam Merak meliputi daerah Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Belitung (Sumatera), Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Sulawesi Selatan, Maluku dan Irian Jaya.

Saat ini setelah beberapa tahun perusahaan mengalami penurunan penjualan akibat dampak krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997, pemasaran produk kopi bubuk PT. Ayam Merak lebih difokuskan pada pasar utamanya yaitu di daerah Jabotabek, dan pasar lainnya meliputi Jawa Barat, Jawa Tengah, Irian Jaya, Kalimantan dan Batam.

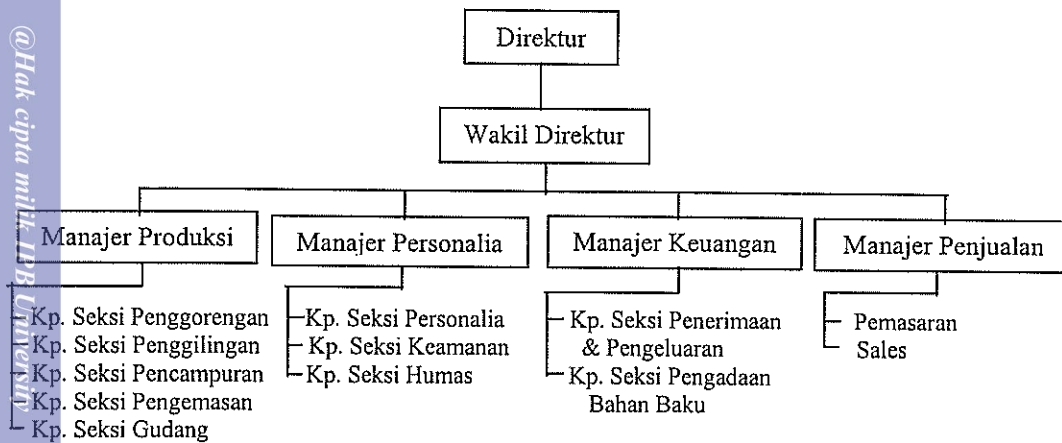
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan kopi bubuk PT. Ayam Merak mempunyai struktur organisasi yang berbentuk lini dan staf terdapat dalam hubungan wewenang dan tanggung jawab dalam satu perusahaan. Struktur organisasi PT. Ayam Merak dapat dilihat pada Gambar 5. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas: Direktur; Wakil Direktur; Manajer Produksi; Manajer Personalia; Manajer Keuangan dan Manajer Penjualan. Masing-masing tugas dan wewenang dari jabatan tersebut diuraikan di bawah ini:

Direktur Utama

Direktur Utama PT. Ayam Merak mempunyai kedudukan tertinggi dan bertanggung jawab penuh, baik ke dalam maupun ke luar perusahaan, meliputi

perkembangan dan kemajuan perusahaan, kegiatan operasional dan keuangan perusahaan.



Gambar 5 : Struktur Organisasi PT. Ayam Merak
Sumber : Nurhayati (1995)

Wakil Direktur

Wakil Direktur bertugas mengkoordinir kegiatan penjualan dan urusan umum, serta mewakili direktur pada saat direktur berhalangan.

Manajer Produksi

Manajer Produksi bertugas :

1. Mengatur dan melakukan penjadwalan produksi sesuai dengan volume permintaan pasar dan menetapkan kebijaksanaan tentang pengaturan persediaan;
2. Melakukan pengawasan mutu persediaan bahan baku sampai menjadi barang jadi yang siap untuk dipasarkan;
3. Mengawasi lancarnya proses produksi dari bagian penggorengan sampai produk tiba di gudang.

Manajer produksi membawahi enam seksi yang dipimpin oleh Kepala Seksi.

Manajer Produksi mengawasi kepala-kepala seksi ini. Seksi-seksi tersebut

adalah : seksi penggorengan, penggilingan, pencampuran, pengemasan, teknik dan gudang. Tugas masing-masing seksi adalah sebagai berikut:

- Seksi penggorengan bertugas melakukan penggorengan biji kopi, meneliti kualitas bahan baku, terutama aromanya, tingkat kerusakan dan kadar airnya.
- Seksi penggilingan bertugas menggiling biji kopi yang telah digoreng.
- Seksi pencampuran bertugas mencampur biji kopi yang telah digiling halus sesuai dengan formula atau ukurannya. Ukuran-ukuran harus pas karena jika tidak dapat menimbulkan rasa berbeda. Pada tahap pencampuran dapat diketahui baik atau tidak suatu kopi yang dihasilkan dan formula dari masing-masing ukuran kopi dikontrol secara ketat.
- Seksi pengemasan melakukan pengemasan dan merupakan tahap akhir dari seluruh kegiatan produksi kopi bubuk PT. Ayam Merak.
- Seksi gudang bertanggung jawab terhadap bahan baku dan barang jadi yang ada di gudang.
- Seksi teknik bertanggung jawab atas kegiatan pemeliharaan, perawatan dan perbaikan dari kerusakan mesin serta fasilitas-fasilitas perusahaan. Manajer Teknik membawahi bagian mesin, bagian listrik dan bagian kendaraan.

Manajer personalia

Manajer Personalia bertugas:

1. Melaksanakan penerimaan pegawai baru.
2. Melaksanakan promosi, pemindahan, penurunan serta pemberhentian dan pensiunan karyawan; dan
3. Melaksanakan kegiatan administrasi personalia.



Manajer personalia membawahi tiga seksi yaitu: seksi personalia, keamanan dan hubungan masyarakat (bina masyarakat).

Manajer Keuangan

Manajer Keuangan bertugas:

1. Mengatur dan menyusun laporan keuangan perusahaan;
2. Mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan keuangan serta akuntansi dan menyediakan dana untuk pembelian bahan baku; dan
3. Mengatur keperluan dana untuk segala macam pengeluaran perusahaan dan mengatur penerimaan perusahaan.

Manajer Keuangan membawahi dua seksi, yaitu:

1. Seksi penerimaan dan pengeluaran; dan
2. Seksi Pengadaan bahan baku.

Manajer Penjualan

Dalam menjalankan tugasnya manajer penjualan bertanggung jawab kepada direktur dan wakil direktur karena pada perusahaan ini direktur juga turut dalam mengawasi penjualan. Tugas Manajer penjualan adalah:

1. Menentukan kebijaksanaan promosi;
2. Mengatur transportasi bahan baku yang masuk ke perusahaan dan transportasi produk perusahaan ke luar perusahaan;
3. Menentukan kebijaksanaan penjualan bagi produk perusahaan dan mengatur tenaga kerja penjual; dan
4. Mengatur penagihan-penagihan.

Manajer penjualan membawahi dua seksi yaitu: seksi pemasaran dan sales dengan tugas masing-masing adalah sebagai berikut:



◆ Seksi Pemasaran

Seksi pemasaran bertanggung jawab atas : (1) Pelaksanaan promosi beserta pengelolaan dana promosi yang dianggarkan; (2) Pelaksanaan kegiatan ekspor yang dilakukan oleh perusahaan ke beberapa negara; (3) Pengawasan dan pengaturan terhadap kelancaran pengiriman barang-barang ke agen perantara, penetapan kuota agen perantara per bulan dengan menilai kemampuan masing-masing agen perantara; dan (4) Pengaturan distribusi fisik yang menyangkut tentang pengelolaan pesanan biji kopi, menetapkan pengangkutan barang ke agen perantara, mengawasi stok biji kopi dan kopi bubuk yang ada di gudang.

◆ Sales

Sales bertanggung jawab atas : (1) Pengawasan dan perencanaan volume penjualan dari setiap agen perantara pada setiap bulan; (2) Pelaksanaan penjualan secara langsung ke konsumen akhir seperti koperasi, BUMN, perusahaan swasta, supermarket dan hotel-hotel; dan (3) Penagihan ke agen-agen perantara yang belum dapat melunasi kewajiban tepat pada waktunya.

4.3. Kegiatan Umum Perusahaan

Kopi bubuk merek Ayam Merak diproduksi oleh PT. Ayam Merak yang berlokasi di Jalan Pluit Raya 197, Jakarta Utara. Kopi bubuk ini cukup diseduh dengan air panas untuk membuat minuman kopi dan campuran sedikit gula pasir dan susu kental sehingga dikenal dengan sebutan kopi susu. Kopi bubuk produksi PT. Ayam Merak diolah dari biji kopi yang biasanya dibeli dari Medan, Lampung Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi dan Palembang. Bahan baku industri kopi

bubuk PT. Ayam Merak adalah kopi biji jenis Arabika dan Robusta. Biji kopi jenis Arabika merupakan biji kopi yang berkualitas tinggi sedangkan biji kopi jenis Robusta kualitasnya di bawah biji kopi jenis Arabika. PT. Ayam Merak melakukan diferensiasi produk kopi bubuknya agar dapat mencapai seluruh segmen pasar sasaran.

Berdasarkan penelitian Nurhayati (1995), PT. Ayam Merak menghasilkan produk kopi bubuk dengan banyak merek seperti pada Tabel 5. Merek yang diproduksi yaitu merek Ayam Merak, Monga Ungu, Monas, Dua Ayam, Jago Bangkok, Jago Jempol, Ayam Satu Cung, Ayam Jago I Spesial, Ayam Silutung, dan Dua Merak. Produk yang dihasilkan perusahaan yang bermerek bukan Ayam Merak dominan dikonsumsi oleh konsumen industri. Produk yang didistribusikan ke supermarket adalah merek Ayam Merak Timah, Ayam Merak Super, Ayam Merak Paket Piring, Ayam Merak 51 A, Ayam Merak 52, A.M.M Mas dan Dua Merak. Selain dijual di supermarket, produk tersebut didistribusikan ke pasar-pasar bersama merek lainnya. Konsentrasi penyebaran pasar kopi bubuk produksi PT. Ayam Merak saat ini adalah wilayah Jabotabek. Selain itu kopi bubuk PT. Ayam Merak juga dipasarkan ke Jawa Barat, Jawa Tengah, Kalimantan, Batam dan Irian Jaya.

@Hak cipta milik IPPB University

IPPB University



Tabel 5. Merek, Ukuran dan Jenis Kemasan Kopi Bubuk produksi PT Ayam Merak.

No.	Nama Merek	Ukuran	Jenis Kemasan
1.	Ayam Merak	9 kg	Kaleng
	Ayam Merak	4,5 kg	Kaleng
	Ayam Merak	5 kg	Aluminium foil
2.	Ayam Merak Timah	85 gram	Aluminium foil
	Ayam Merak Timah	35 gram	Aluminium foil
3.	Ayam Merak Super	85 gram	Aluminium foil
4.	AM Paket Piring	200 gram	Aluminium foil
5.	Kopi Gula AM	35 gram	Saset
	Kopi Gula	0,28 kg	Saset
6.	Ayam Merak 1,5 ARB	0,5 kg	Kotak dus
	Ayam Merak 0,25 ARB	0,25 kg	Kotak dus
	Ayam Merak Kiloan		
7.	Monga Ungu	5 kg	Kaleng
8.	Monas Biru	9 kg	Kaleng
9.	Monas Special	1 kg	Kaleng
10.	Monas Kiloan		
11.	Ayam Merak B	4,5 kg	Kaleng
12.	Ayam Merak B K	4,5 kg	Kaleng
13.	Dua Ayam	5 kg	Ember
	Dua Ayam	5 kg	Kaleng
	Dua Ayam	4,5 kg	Ember
	Dua Ayam	2 kg	Kaleng
14.	Jago Bangkok	4,5 kg	Kaleng
	Jempol	9 kg	Kaleng
15.	Jempol	4,5 kg	Kaleng
	Ayam Satu Cung	9 kg	Kaleng
16.	Ayam Satu Cung	4,5 kg	Kaleng
	Ayam Jago I Special	9 kg	Kaleng
17.	Ayam Jago I Special	4,5 kg	Kaleng
	Ayam Jago I Spesial		Ember
	Ayam Merak S	10 kg	Kaleng
18.	Ayam Merak S	5 kg	Kaleng
	Ayam Merak S EB		Ember
	Ayam Merak S KR		Keranjang
	Ayam Merak 51 A	0,5 kg	Kaleng
	Ayam Merak 52	0,5 kg	Kaleng
	Ayam Merak Calssic		Kaleng
19.	Ayam Merak Calssic		Kaleng
20.	Ayam Silutung	5 kg	Kaleng
21.	Ayam Merak Jantan	9 kg	Kaleng
	Ayam Merak Jantan	4,5 kg	Kaleng
22.	A.M.M Mas	0,8 kg	Aluminium Foil
23.	Dua Merak		Kaleng

Sumber: Nurhayati, 1995





V. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL PERUSAHAAN

5.1. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dengan melihat faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan yang diamati meliputi lingkungan makro, lingkungan mikro dan lingkungan industri.

5.1.1. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro terdiri dari faktor demografi, ekonomi, sosial budaya, fisik, teknologi, dan hukum/politik. Hasil analisis terhadap faktor-faktor tersebut dan pengaruhnya bagi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung diuraikan berikut ini:

a. Demografi

Indonesia diantara negara-negara ASEAN memiliki pasar domestik terbesar. Hampir dua pertiga dari keseluruhan pasar di kawasan ASEAN adalah pasar domestik Indonesia. Kondisi pasar domestik yang besar seharusnya dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Pasar yang besar memungkinkan perusahaan mencapai skala ekonomi yang diharapkan ditunjang oleh konsep pemasaran yang tepat.

Besarnya pasar domestik diukur berdasarkan aspek demografi, khususnya jumlah penduduk. Sebagai negara dengan populasi terbesar ke empat di dunia, Indonesia merupakan pasar yang besar. Variabel demografi ini merupakan aspek penting dalam strategi pemasaran produk minuman termasuk kopi bubuk.

Analisis dan proyeksi penduduk yang dilakukan oleh Lembaga Demografi FEUI dalam Goeltom (1995) menunjukkan jumlah penduduk dewasa meningkat dan merupakan proporsi terbesar dari keseluruhan jumlah penduduk yang diperkirakan mencapai 254,2 juta pada tahun 2020. Sementara proporsi penduduk usia balita menurun dari sebesar 12 persen di tahun 1990 menjadi 8,4 persen pada tahun 2010. Penduduk usia muda (20-29 tahun) diproyeksikan tidak mengalami perubahan yang berarti, tetapi penduduk usia kerja (30-69 tahun) akan meningkat mencapai hampir separuh penduduk Indonesia. Begitu pula jumlah penduduk usia tua (70 tahun) akan mengalami peningkatan. Besarnya penduduk usia kerja dan usia tua merupakan peluang bagi perusahaan kopi bubuk untuk meningkatkan produksi dan mengembangkan produk kopi bubuknya. Karena konsumen utama kopi bubuk adalah penduduk usia dewasa dan tua.

Dampak lanjut dari adanya transisi demografi ini mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi dan perubahan daya beli masyarakat. Dengan membaiknya ekonomi masyarakat dan meningkatnya daya beli masyarakat secara umum akan berpengaruh pada pola konsumsi masyarakat. Hal ini berpengaruh positif bagi permintaan berbagai jenis makanan dan minuman yang cepat saji dan praktis. Sehingga ini merupakan tantangan bagi perusahaan untuk merancang produk kopi praktis dan mudah disajikan selain dapat juga menambah kenikmatan kopi seperti kopi instan *three in one* dan bentuk lainnya.

b. Ekonomi

Keadaan perekonomian Indonesia dari tahun ke tahun sebelum krisis ekonomi tahun 1997 mengalami peningkatan yang cukup berarti. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (1999) pada tahun 1994 laju pertumbuhan Indonesia sebesar 7,54 persen kemudian pada tahun berikutnya meningkat menjadi 8,22 persen.



Selanjutnya pada tahun 1996 laju pertumbuhan ekonomi Indonesia relatif menurun dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 7,98 persen. Angka-angka ini lebih tinggi dibandingkan dengan sasaran pertumbuhan ekonomi Repelita VI dengan rata-rata 7,1 persen per tahun.

Menurut BPS (1999) dengan adanya krisis moneter yang terjadi di Indonesia yaitu dengan melemahnya nilai rupiah terhadap dolar AS, sangat mempengaruhi laju perekonomian Indonesia di tahun 1997, yaitu menurun menjadi sebesar 4,65 persen. Tingkat pertumbuhan terendah dari sembilan sektor lapangan usaha dalam tahun 1997 adalah sektor pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan, yaitu sebesar 0,64 persen. Rendahnya laju pertumbuhan sektor ini terutama dipengaruhi oleh merosotnya nilai PDB subsektor tanaman bahan makanan yang pertumbuhannya menurun sekitar 1,78 persen. Pada tahun 1998 pertumbuhan ekonomi terus merosot hingga mencapai -13,20 persen yang diakibatkan krisis ekonomi yang sangat serius melanda Indonesia. Namun pada tahun 1999 laju pertumbuhan ekonomi kembali positif sebesar 0,23 persen ditandai dengan membaiknya beberapa variabel ekonomi makro seperti Produk Domestik Bruto (PDB), PDB per kapita, inflasi, tingkat bunga dan lain-lain.

Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (1999), laju inflasi Indonesia pada tahun 1995 sebesar 8,6 persen menurun dibandingkan tahun 1994 sebesar 9,24. Selanjutnya pada tahun 1996 laju inflasi Indonesia sebesar 6,47 persen. Pada tahun 1997 seiring dengan terjadinya krisis moneter yang dialami Indonesia maka laju inflasi mencapai 11,05 persen dan melonjak menjadi 77,63 tahun 1998. Terjadinya hiper inflasi ini disebabkan kenaikan harga-harga di pasaran yang tidak terkendali. Tahun 1999 laju inflasi berhasil ditekan hingga mencapai 2,0 persen. (Tabel Lampiran 3). Seiring dengan menurunnya laju inflasi tersebut, suku bunga

deposito pun mulai membaik dan berada pada tingkat yang wajar yaitu sekitar 23 persen, padahal tahun sebelumnya sempat mencapai di atas 50 persen per tahun. Kembalinya suku bunga pada tingkat yang wajar belum memberikan dampak positif pada iklim berusaha dan investasi di Indonesia. Tingkat inflasi yang tinggi jelas akan merugikan perekonomian Indonesia.

Selanjutnya berdasarkan Biro Pusat Statistik (1997) menunjukkan bahwa pada tahun 1993 pendapatan per kapita Indonesia baru mencapai Rp 1.490.297,00. Pada tahun 1994 meningkat sebesar 7,01 persen menjadi Rp 1.594.711,00. Pada tahun 1995 meningkat sebesar 6,66 persen menjadi 1.700.932,00. Pada tahun 1996 pendapatan per kapita sebesar Rp 1.825.020,00 meningkat sebesar 7,3 persen dari tahun sebelumnya.

Sampai 1997, pendapatan per kapita masih mengalami peningkatan sebesar 1,71 persen yakni sebesar Rp 1.853.793,5 (Tabel Lampiran 4). Sehingga rata-rata pertumbuhan per tahun sebesar 5,67 persen. Namun keberhasilannya tidak dapat diulang kembali pada tahun 1998 karena adanya krisis moneter yang berdampak pada tingginya tingkat inflasi yang terjadi di Indonesia sehingga akan mempengaruhi daya beli masyarakat yang pada akhirnya akan menimbulkan ancaman bagi kegiatan perusahaan.

Pertumbuhan pendapatan per kapita Indonesia yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun merupakan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan tingkat konsumsi kopi bubuk per kapita masyarakat melalui upaya-upaya pemasaran yang gencar. Dengan semakin baiknya perekonomian per kapita masyarakat maka pengeluaran rata-rata yang dibebankan untuk kebutuhan makanan dan minuman semakin meningkat pula.

Adanya krisis moneter yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997 menyebabkan perusahaan harus memperhatikan strategi penetapan harga, dimana harga yang lebih rendah dari pesaing lainnya merupakan daya tarik sebagian konsumen untuk membeli produk kopi bubuk. Penurunan pendapatan per kapita akan berpengaruh besar terhadap daya beli masyarakat yang pada akhirnya akan menimbulkan ancaman bagi kegiatan perusahaan.

Di sisi lain dengan adanya pengaruh langsung yang dirasakan oleh perusahaan adalah keadaan ekonomi yang tidak stabil dengan adanya kenaikan kurs mata uang asing (dollar) yang mengakibatkan harga bahan baku menjadi meningkat, sehingga harga pokok produksi juga meningkat dan akhirnya akan meningkatkan harga jual produknya. Hal ini akan membawa dampak pada penurunan daya beli masyarakat, dimana harga jual produk merupakan salah satu faktor penentu bagi masyarakat dalam pemilihan dan pembelian produk kopi bubuk.

c. Sosial Budaya

Kendala dalam peningkatan konsumsi kopi antara lain: faktor selera, ekonomi, dan sosial budaya. Selain itu, promosi *soft drink* yang menawarkan berbagai kepraktisan, kemudahan dan gengsi merupakan tantangan. Oleh karenanya peran industri pengolahan yang mampu membuat diversifikasi produk sesuai preferensi konsumen sehingga tidak kalah gengsi dengan *soft drink* yang lain adalah sangat penting.

Menurut Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI, 1990), rendahnya tingkat konsumsi tersebut dipengaruhi oleh aspek psikologi maupun aspek ekonomi. Aspek psikologi menyangkut pandangan masyarakat yang terlanjur dipengaruhi oleh pandangan yang kabur akan efek negatif dari minum kopi, misalnya dapat

mengganggu kesehatan, tidak baik untuk anak-anak dan wanita dan sebagainya. Hal ini antara lain berkaitan dengan terbatasnya informasi yang bisa meyakinkan masyarakat dan juga karena kesalahan strategi pemasaran yang selama ini lebih ditujukan terhadap konsumen usia dewasa. Aspek ekonomi antara lain karena harga kopi (khususnya harga kopi murni) belum terjangkau oleh sebagian masyarakat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh seorang pakar dari Amerika Serikat yang bernama Tayayuli Shibamoto dari Universitas California dalam *Indocommercial* (1997), diketahui bahwa kopi justru dapat membantu kesehatan. Bahkan jika hanya mencium aroma kopi hangat maka akan dapat menyehatkan tubuh. Shibamoto menemukan bahwa kopi dan aromanya mengandung suatu materi tertentu yang disebut *heterocyclics*, dapat membantu penyakit seperti kanker, diabetes dan katarak. *Heterocyclics* seperti maltol dan *5-hydroxymethylfulfural*, memiliki unsur-unsur antioksidan. Antioksidan itu menurut Shibamoto mampu mencegah kerusakan-kerusakan oksidatif, seperti *lypid peroxidation*, yang diketahui menyebabkan sejumlah penyakit dan mempercepat proses penuaan kulit. Para peneliti sebelumnya menemukan unsur-unsur semacam *heterocyclics* ini dapat dijumpai pada makanan yang dimasak dan minuman panas.

Meskipun hasil penelitian tersebut belum tentu dapat meningkatkan konsumsi kopi bubuk secara nyata, namun kekhawatiran masyarakat untuk mengonsumsi kopi dapat berkurang sehingga diharapkan pada tahun-tahun mendatang konsumsi kopi akan meningkat. Perusahaan yang berkepentingan dengan tingkat konsumsi masyarakat terhadap kopi perlu melakukan upaya-upaya untuk menepis anggapan negatif masyarakat akan efek kopi antara lain dengan menyebarkan hasil penelitian ini.



d. Fisik

Selama ini kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh berbagai aktivitas ekonomi, keuangan, industri, pertambangan, kehutanan dan pertanian kurang diperhatikan oleh para pelaku bisnis. Hal ini antara lain disebabkan krisis ekonomi dan beban berat yang harus dipikul oleh para pelaku bisnis. Padahal kerusakan lingkungan yang terjadi dapat berakibat memburuknya kondisi lingkungan hidup dan sumberdaya alam. Untuk itu pemerintah tidak mentoleransi pelanggaran pencemaran lingkungan yang ditimbulkan dari kegiatan industri seperti limbah pabrik. Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 5 tahun 1994 tentang keanekaragaman hayati. Sehingga perusahaan-perusahaan pengolahan yang ada di Indonesia harus memperhatikan dengan baik masalah limbah yang dihasilkan oleh perusahaannya agar tidak mencemari lingkungan.

Perusahaan kopi bubuk PT Ayam Merak tidak mempunyai limbah basah. Limbah kering yang dihasilkan jumlahnya relatif sedikit. Oleh karena itu tidak ada upaya yang serius dalam penanganan masalah limbah kopi bubuk ini. Perusahaan hanya melakukan pembersihan limbah kering dengan dikarungkan dan dibuang secara berkala yaitu seminggu sekali.

e. Teknologi

Variabel teknologi adalah salah satu sumber utama perubahan dengan adanya penemuan-penemuan baru. Teknologi ini dapat mempengaruhi bahan baku, operasi, serta produk perusahaan karena perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil ataupun mengancam kedudukan perusahaan. Penerapan teknologi merupakan cara yang dilakukan PT. Ayam Merak dalam mencapai tujuannya. Teknologi yang telah digunakan oleh PT. Ayam Merak dalam bidang produksi antara lain dengan menggunakan mesin goreng kopi, mesin

mixer dan mesin giling kopi. Teknologi dalam bidang pengemasan, seperti penggunaan mesin packing akan menjamin kemasan yang rapi dengan ukuran berat yang tepat.

Kemajuan teknologi dalam bidang informasi dan komunikasi seperti penggunaan pesawat telepon, komputer dan mesin faksimili, dapat memperlancar kegiatan perusahaan dalam hal mempermudah transaksi jual beli dengan pelanggannya. Penggunaan teknologi juga telah digunakan dalam melakukan pengawasan mutu kopi bubuk. Mutu kopi bubuk yang dihasilkan diawasi dengan mengambil contoh dari tiap-tiap jenis ukuran kemasan. Hal ini dapat menjamin kualitas kopi bubuk yang dihasilkan. Dari perkembangan teknologi yang ada sekarang ini merupakan tantangan bagi pembaharuan produk perusahaan agar dapat menjadi produk yang diinginkan konsumen dan memantapkan kedudukan produk yang sudah ada.

f. Hukum dan Politik

Persetujuan MOU antara pemerintah Indonesia dan IMF (International Monetary Fund) menyatakan peraturan tentang produk kopi termasuk kopi bubuk telah dihapus. Tidak ada pajak untuk ekspor kopi bubuk. Dalam hal pendistribusian perdagangan kopi bubuk di dalam negeri, pemerintah tampaknya tidak membatasi perdagangan dan distribusi kopi bubuk. Sedangkan peraturan impor masih diberlakukan bagi kopi bubuk berdasarkan Buku Tarif Bea Masuk Indonesia tahun 2000 yang dihasilkan oleh Direktorat Jendral Pajak. Berdasarkan Buku Tarif 2000, bea masuk impor kopi bubuk adalah 5 persen dan PPN 10 persen (Tabel Lampiran 5).



5.1.2. Analisis Lingkungan Mikro

Analisis lingkungan mikro terdiri dari komponen pemasok, pesaing, pelanggan, dan perantara pemasaran. Hasil analisis terhadap komponen-komponen tersebut dan pengaruhnya terhadap perusahaan diuraikan sebagai berikut:

a. Pemasok

Sebagai upaya memenuhi kebutuhan akan bahan baku perusahaan menggunakan jasa pemasok. Bahan baku utama yang digunakan untuk proses produksinya adalah kopi biji (*green coffe*) yaitu biji kopi yang berasal dari buah kopi yang telah mengalami pengolahan cara basah atau cara kering. Bahan baku berupa kopi biji jenis Arabika dan Robusta dipasok oleh pedagang pengumpul yang jumlahnya cukup banyak, berasal dari berbagai daerah yaitu: Medan, Lampung, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi dan Palembang. Sampai tahun 1998 sebelum memisahkan diri dari Republik Indonesia, Timor-Timur merupakan salah satu pemasok utama kopi biji PT. Ayam Merak. Perusahaan menentukan kualitas kopi biji yang diperlukan dengan membaginya kedalam 4 *grade* (tingkatan kualitas) yaitu *grade I*, *grade II*, *grade III*, dan *grade IV* untuk masing-masing jenis kopi Arabika dan Robusta.

PT. Ayam Merak membeli bahan baku dari beberapa pemasok dalam negeri. Perusahaan memilih para pedagang pengumpul di tingkat kabupaten atau kotamadya sebagai pemasoknya, dengan pertimbangan harga bisa lebih murah dan kontinuitasnya terjamin. Lokasi pemasok pada umumnya berada di daerah perkotaan dimana terdapat sarana transportasi yang memadai sehingga dapat menekan biaya transportasi dari pemasok ke pabrik. Untuk kebutuhan bahan kemasan seperti kemasan plastik, kemasan plastik metalizing, kemasan kaleng,

kemasan kardus dan etiket, diperoleh dari perusahaan pemasok bahan kemasan lokal yang ada di Jakarta.

Untuk menjamin ketersediaan bahan baku dan memperoleh harga yang lebih baik PT. Ayam Merak perlu selalu membina dan memelihara hubungan baik dengan para pemasok yang ada saat ini agar dapat menjalin hubungan yang sifatnya lebih permanen. Hubungan yang baik ini dimaksudkan agar pemasok lebih setia kepada PT. Ayam Merak. Selain itu perusahaan juga dapat mencoba alternatif pemasok lain yaitu, menjalin kerjasama dengan eksportir yang berlokasi di Pulau Jawa dan Sumatera seperti Jakarta, Medan, Lampung, Surabaya, Semarang dan perkebunan-perkebunan negara yang ada. Melalui kerjasama dengan eksportir dan perkebunan negara sebagai pemasok akan dapat lebih menjamin ketersediaan bahan baku dari segi jumlah dan kualitasnya.

b. Pesaing

Suatu perusahaan harus menentukan siapakah yang menjadi pesaingnya dalam upaya memenuhi kebutuhan konsumen. Penggunaan profil konsumen bagi suatu perusahaan dapat ditentukan oleh beberapa faktor situasional dalam lingkungan. Kriteria yang digunakan dalam menyusun profil pesaing suatu perusahaan antara lain adalah pangsa pasar.

Menurut hasil penelitian PT. Corenthian Infopharma Corpora atau CIC (1998) di enam kota besar di Indonesia yaitu DKI Jakarta, Medan, Bandung, Ujung Pandang, Semarang dan Surabaya diketahui bahwa Kapal Api yang menjadi merek utama PT. Santos Jaya Abadi (SJA) menguasai pangsa pasar terbesar yaitu sekitar 42,12 persen. Di urutan kedua adalah merek Torabika yang diproduksi oleh PT. Torabika Eka Semesta menguasai pangsa pasar sebesar 9,8 persen. Merek Ayam Merak berada di urutan ketiga dengan pangsa pasar sebesar 6,75 persen. Dan

selebihnya adalah kopi bubuk bermerek lainnya yang banyak juga beredar di Jabotabek, seperti kopi ABC, Tugu Luwak, Glatik, Bali Dancer, dan lain-lain.

Merek Kapal Api yang diproduksi oleh PT. Santos Jaya Abadi merupakan pemimpin pasar dalam industri kopi bubuk di Indonesia karena selain menguasai pangsa pasar terbesar, merek Kapal Api juga telah menjadi merek nasional di mana pemasarannya sudah mencapai hampir seluruh wilayah Indonesia. Selain itu perusahaan ini telah mempunyai pabrik yang berteknologi canggih, saluran distribusi yang kuat, dana promosi yang besar serta produk diferensiasi yang cukup banyak. Demikian pula dari segi aktivitas promosi yang dilakukan PT. SJA melalui promosi besar-besaran di berbagai media, antara lain melalui televisi, surat kabar, dan radio-radio di seluruh Indonesia. PT. SJA saat ini selain memproduksi merek kapal Api, juga memproduksi beberapa merek lainnya antara lain: merek Exelso, Sico, Ya, Kapten dan ABC.

Sugiarto (1995) menambahkan PT. Santos Jaya Abadi (SJA) yang memproduksi Kapal Api merupakan produsen kopi bubuk terbesar Indonesia yang berskala nasional. PT. SJA telah mampu melakukan ekspor ke beberapa negara, antara lain Amerika Serikat dan Jepang. PT. SJA mempunyai pabrik kopi bubuk berskala besar dengan 700 karyawan pada tahun 1995 dan dilengkapi mesin-mesin berteknologi tinggi yang menurut CIC (1993) adalah yang tercanggih di Indonesia. PT. SJA memasarkan produknya melalui agen tunggal PT. Fastrata Buana yang merupakan anak perusahaan. PT. SJA memiliki saluran distribusi yang kuat dengan 17 cabang di seluruh kota-kota besar di Indonesia tahun 1993. PT. SJA memiliki kemudahan dalam penyediaan bahan baku, dimana perusahaan mempunyai akses langsung ke petani. Selain itu, perusahaan ini mempunyai cadangan bahan baku

@Hak cipta milik IPPB University

IPPB University

produksi perusahaan. Pada tahun 1994, PT. ANM dengan total penjualan sebesar 828,88 ton merebut pangsa pasar terbesar dalam pasar kopi bubuk ber-merek di Jawa Tengah.

PT. Ayam Merak yang telah memproduksi sejak tahun 1965 mendapat ancaman dari pesaing-pesaing lainnya. PT. Ayam Merak dari segi promosi dan distribusi masih tertinggal terutama dari PT. SJA dan PT. Torabika yang telah menggunakan berbagai media secara intensif. PT. Ayam Merak lebih banyak menggunakan spanduk dan leaflet dalam promosinya untuk menjangkau pasar sasarannya masyarakat menengah bawah. Sedangkan media televisi dan radio digunakan juga namun frekwensinya masih sangat sedikit. Hal ini disebabkan biaya promosi untuk kedua media tersebut relatif sangat besar, disisi lain sumber pembiayaan juga terbatas. Sehingga untuk promosi PT. Ayam Merak melakukan skala prioritas dan kegiatan promosi lebih diarahkan ke segmen menengah bawah.

Dalam hal distribusi, merek Ayam Merak belum tersebar secara merata ke berbagai wilayah. Daerah pemasarannya yang utama sampai saat ini adalah daerah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi yaitu sebesar 60 persen dari volume penjualan. Sedangkan wilayah Jawa Barat dan Jawa Tengah masing-masing sebesar 10 persen dan daerah lainnya seperti Kalimantan, Batam dan Irian, masing-masing sebesar 5 persen dari volume penjualan. Distribusi produk yang tidak merata ini menyebabkan merek Ayam Merak dikenal di wilayah Jabotabek saja. Sedangkan di wilayah lain merek Ayam Merak belum dikenal. Ditambah kegiatan promosi yang dilakukan masih terbatas di wilayah sekitar Jabotabek saja. Media televisi dan radio digunakan sangat jarang menayangkan iklan merek Ayam Merak sehingga dinilai kurang efektif. PT. Ayam Merak perlu meningkatkan dan mengintensifkan kegiatan promosinya terutama dengan media televisi dan radio ini dengan meningkatkan

frekwensi tayang iklannya di kedua media tersebut. Hal ini perlu dilakukan untuk memperkuat kesadaran konsumen akan merek Ayam Merak, sehingga konsumen tidak mudah berpindah ke merek lain meskipun biaya peralihan ke merek lain hampir tidak ada dan mampu menarik pelanggan baru.

Dengan kekuatan yang dimiliki oleh pesaing-pesaingnya, PT. Ayam Merak semakin tidak mudah meningkatkan penjualannya, terutama di tengah gencarnya kegiatan promosi dari merek Kapal Api, Torabika dan pesaing lainnya. Ditambah dengan harga kopi biji yang cenderung meningkat beberapa tahun terakhir menyebabkan penjualan produk cenderung menurun sejak tahun 1996. Pada tahun 1996 volume penjualan PT. Ayam Merak sebesar 3.000 ton per tahun yang menurun pada tahun-tahun berikutnya hingga mencapai 2.300 ton per tahun pada tahun 1998. Namun pada tahun 1999 meningkat menjadi sebesar 2500 ton per tahun.

Dari segi desain label, setiap perusahaan memiliki desain yang bervariasi untuk setiap jenis produknya. Keunggulan desain dan label diperlihatkan oleh produk Kapal Api dan Torabika dengan menggunakan variasi desain kemasan yang cukup banyak dan warna kemasan yang banyak disukai oleh pembeli yaitu dengan warna coklat, cream dan hitam dengan gambar biji kopi atau seduhan kopi dalam cangkir untuk beberapa jenis kopi merek Kapal Api dan juga Torabika. Desain label dan kemasan produk kopi bubuk Kapal Api dan Torabika yang menarik didukung oleh promosi yang gencar dapat menarik minat konsumen untuk memilihnya diantara sekian banyak merek kopi bubuk yang ada. Hal ini berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan terhadap sejumlah responden oleh Saing (2000) di daerah Bogor.

Merek Ayam Merak telah menggunakan desain kemasan yang bervariasi untuk berbagai ukuran produknya. Namun variasinya masih sedikit dibanding pesaing lainnya terutama Kapal Api dan Torabika.

Ditinjau dari hal-hal di atas kopi bubuk Ayam Merak mendapat ancaman yang sangat serius dari pesaing. Oleh karena itu PT. Ayam Merak harus mengantisipasi ancaman tersebut dengan menerapkan strategi yang lebih tepat sehingga dapat mengokohkan kedudukannya dalam industri kopi bubuk nasional yang dapat tersedia secara merata di seluruh pelosok tanah air.

c. Pelanggan

Pasar utama produk kopi bubuk Ayam Merak adalah konsumen akhir. Sedangkan konsumen industri hanya sebagian kecil dari total penjualan perusahaan. Konsumen langsung dan konsumen korporasi adalah konsumen akhir, sedangkan konsumen pedagang dan industri digunakan untuk dijual kembali. Konsumen korporasi antara lain adalah hotel, perusahaan swasta atau Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan kopi bubuk sebagai salah satu alternatif minuman yang ditawarkan kepada konsumen pengguna jasa mereka maupun untuk karyawan di instansi tersebut. Sedangkan konsumen pedagang (menjual kembali) berupa grosir, semi grosir dan pengecer.

Konsumen akhir yang dituju PT. Ayam Merak dibedakan secara demografi oleh perusahaan berdasarkan tingkat pendapatan mereka yaitu segmen menengah atas dan segmen menengah bawah. Produk kopi bubuk diposisikan sebagai produk yang dapat dikonsumsi oleh seluruh segmen pelanggan. Namun yang menjadi pasar sasaran utamanya adalah segmen menengah bawah dimana segmen ini merupakan mayoritas dari jumlah penduduk di Indonesia. Sebagian besar produsen-produsen kopi bubuk yang ada menjadikan segmen pelanggan golongan menengah bawah ini sebagai sasaran utama karena merupakan segmen terbesar penduduk di Indonesia.

Selain kriteria demografi pelanggan kopi bubuk PT. Ayam Merak dapat pula dibagi berdasarkan kriteria perilaku pembelian yang mencakup variabel peristiwa dan

kesempatan penggunaan serta manfaat yang dicari. Produk kopi bubuk dapat diposisikan sebagai bahan minuman penyegar di saat santai ataupun di saat beraktifitas yang memiliki cita rasa yang khas yang tidak dimiliki minuman lainnya sehingga minuman kopi dapat memberikan kepuasan tersendiri. Kopi bubuk dapat memenuhi kebutuhan rumah tangga akan minuman kopi yang praktis untuk penggunaan rutin maupun waktu-waktu tertentu.

Dalam kondisi persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan kopi bubuk yang ada, tersedia bagi pelanggan berbagai jenis produk baik kopi bubuk maupun kopi instan dengan berbagai macam merek, ukuran dan kemasan. Pelanggan juga semakin mudah memperoleh berbagai macam variasi produk kopi tersebut dan mendapatkan pelayanan yang semakin baik serta semakin banyak menerima promosi dari produsen-produsen kopi bubuk yang ada. Untuk itu perusahaan tidak boleh mengabaikan kecenderungan banyaknya produk sejenis tersebut melainkan harus tetap waspada dan mempersiapkan diri serta melaksanakan strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi hal tersebut. PT. Ayam Merak harus memperhatikan pelanggan yang telah ada dan terus berusaha mempertahankan pelanggan lama serta berusaha menarik pelanggan baru.

Hal lainnya yang dapat dijadikan alternatif untuk meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan adalah dengan meningkatkan mutu kopi bubuk perusahaan sehingga produk perusahaan mempunyai keunggulan dibandingkan pesaing. Perbaikan mutu dalam hal kecepatan larut perlu juga mendapat perhatian untuk mengimbangi pesaing yang ada.

d. Perantara Pemasaran

Dalam memasarkan hasil-hasil produksi, selain menggunakan sistem penjualan langsung ke konsumen, PT. Ayam Merak juga menggunakan sistem

penjualan tidak langsung dalam distribusi produknya yaitu melalui perantara pemasaran yang berupa agen-agen penjualan. Organisasi sistem penjualan tidak langsung perusahaan melayani wilayah pemasaran yang meliputi DKI Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Jawa Barat, Jawa Tengah, Batam, Kalimantan dan Irian. Untuk wilayah Jawa perusahaan menyalurkan kopi bubuk merek Ayam Merak ke grosir, semi grosir, dan pengecer. Pengecer ini dapat berupa pasar swalayan, supermarket, toko dan warung-warung. Sedangkan untuk wilayah di luar Pulau Jawa perusahaan hanya menjual sampai dengan distributor. PT. Ayam Merak memiliki distributor yaitu CV. Elihu yang merupakan anak perusahaan berlokasi di Surabaya yang melayani daerah pemasaran kopi bubuk di wilayah Indonesia bagian Tengah dan Indonesia bagian Timur.

Dari uraian-uraian di atas dapat dilihat bahwa PT. Ayam Merak memperoleh ancaman yang serius dari lingkungan mikronya. Disamping itu terdapat pula peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan bagi pengembangan produk kopi bubuk merek Ayam Merak agar dapat menang dalam persaingan.

5.1.3. Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri merupakan analisis terhadap lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam lingkungan industri yang terdiri dari: ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan tingkat persaingan diantara pesaing yang ada. Hasil analisis terhadap lima kekuatan tersebut dan pengaruhnya terhadap perusahaan diuraikan sebagai berikut:



a. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Iklim perekonomian yang semakin kondusif membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan baru untuk mencoba memasuki industri kopi bubuk di Indonesia. Pendatang baru pada satu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri kopi bubuk tergantung rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang diperkirakan oleh pendatang baru. Untuk berusaha dalam industri ini ada beberapa hambatan masuk yang perlu diperhatikan, yaitu skala ekonomi, kebutuhan modal, diferensiasi produk dan penguasaan saluran distribusi.

Selama beberapa tahun terakhir ini, tidak banyak produk atau perusahaan baru yang mencoba memasuki industri kopi bubuk khususnya di Jawa Barat. Yang sering terjadi adalah diversifikasi produk oleh perusahaan yang sudah lama berdiri. Produk-produk hasil diversifikasi tersebut antara lain produk-produk *mixes instan* dari Nescafe, *mixes two in one* dan *three in one*, dan lain-lain.

Selain itu adanya kecenderungan para eksportir kopi Indonesia kurang berminat untuk membuka pabrik pengolahan kopi, antara lain karena:

- Investasi di pabrik kopi olahan ini tidak mendapat insentif dan kemudahan dari pemerintah, sehingga hanya yang mempunyai modal dan akses kuat saja yang memilih untuk memproduksi kopi olahan.
- Modal kerja dari bank sangat rendah dan sulit didapat.
- Kesulitan yang dialami para eksportir Indonesia menjadi peluang bagi pihak asing yaitu perusahaan dagang asing terutama dari Amerika dan Jepang, yang segera mengambil alih perusahaan anggota AEKI. Tahun 1998, sudah enam perusahaan asing beroperasi di Indonesias. Itupun belum termasuk perusahaan



asing yang statusnya menyewa nama perusahaan lokal yang sudah tidak mampu beroperasi lagi. Mereka memiliki modal yang kuat dan ditopang pendanaan dari lembaga keuangan dan bunga yang kecil.

Berbeda dari kondisi beberapa tahun yang lalu minat penanam modal yang menanamkan modalnya di industri pengolahan kopi menurun dengan tajam selama beberapa tahun terjadi krisis ekonomi. Menurut Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dari tahun 1998 sampai bulan Februari 2000, hanya ada satu perusahaan yang akan membangun pabrik baru yang memproduksi kopi bubuk. Perusahaan tersebut adalah PT. Toraja Agrosukses Mandiri. Perusahaan ini akan membangun sebuah pabrik di Tanah Toraja dengan kapasitas 240 ton. Perusahaan ini akan membangun integrasi dengan Perkebunan kopi Arabika di tempat tersebut, yang diperkirakan berproduksi sekitar 2.400 ton per tahun kopi biji kering setiap tahun (Indocommercial, 2000).

Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar atau beroperasi dengan tingkat biaya yang cukup rendah. Mereka juga harus menghadapi reaksi keras dari perusahaan yang beroperasi atau pesaing yang ada apalagi jika dilihat dari kondisi industri kopi dengan adanya perusahaan-perusahaan yang memegang pangsa pasar cukup besar seperti PT. Santos Jaya Abadi dengan merek Kopi Kapal Api. Namun bagi kopi bubuk tidak bermerek skala usaha tidak menjadi masalah utama.

Hambatan berupa besarnya kebutuhan modal yang harus diinvestasikan untuk dapat bersaing juga perlu menjadi pertimbangan. Biaya untuk mendirikan pabrik dan mesin proses pengolahan, biaya pembelian bahan baku, biaya pemasaran merupakan biaya tetap yang cukup tinggi. Selain biaya tetap, modal



diperlukan pula untuk kredit pelanggan, untuk persediaan barang, dan untuk menutupi kerugian masa-masa awal usaha.

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan. Untuk produk kopi bubuk biasanya setiap perusahaan mempunyai formula tertentu dalam melakukan pencampuran kopi untuk menghasilkan kopi dengan aroma dan rasa yang diinginkan. Proses tersebut bukanlah hal yang mudah, sehingga masing-masing merek mempunyai keistimewaan sendiri. Setiap perusahaan yang akan masuk dalam industri kopi bubuk harus mengeluarkan biaya yang besar untuk menarik konsumen mencoba produknya. PT. Ayam Merak merupakan produsen kopi bubuk dengan merek yang sudah dikenal oleh masyarakat terutama di wilayah Jabotabek karena lebih dahulu memperkenalkan produknya yaitu sejak tahun 1965 dengan nama Pabrik Kopi Banteng yang sekarang menggunakan nama PT. Ayam Merak.

Hambatan berupa penguasaan saluran distribusi akan mempersulit bagi pendatang baru. Pada umumnya perusahaan yang telah ada dalam industri telah memiliki saluran distribusi yang menguasai daerah pemasaran yang cukup luas. Biasanya perusahaan pendatang baru menerapkan penurunan harga untuk produknya agar bisa akses ke saluran pemasaran, namun pelanggan mempunyai pertimbangan yang besar untuk menentukan pemasoknya. Hal ini disebabkan perusahaan yang telah mapan berada dalam industri telah mampu menjalin hubungan baik dan kepercayaan dari pelanggan, sehingga akan mempengaruhi pelanggan dalam memilih pemasok.

Uraian di atas menunjukkan bahwa produk pendatang akan sulit untuk berkembang dalam industri karena adanya kondisi hambatan masuk yang tinggi bagi



pendatang baru untuk masuk dalam skala usaha yang sama dengan perusahaan. Namun demikian PT Ayam Merak tetap harus mewaspadai kemungkinan masuknya pendatang baru tersebut.

b. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti yang dihadapi oleh PT. Ayam Merak adalah teh, susu, serta minuman ringan lain (*soft drink*) yang berupa minuman bersoda dan sari buah. Produk pengganti ini dapat menjalankan fungsi yang sama dengan kopi bubuk yaitu sebagai minuman penyegar di saat santai maupun beraktivitas. Namun sebenarnya tidak ada produk lain yang secara langsung dapat menggantikan kopi karena adanya karakteristik yang khas pada produk kopi berupa cita rasa yang khas yang tidak dimiliki minuman lainnya dan dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi peminumnya.

Produk kopi juga dapat dijadikan minuman berkhasiat yang dapat menghilangkan kantuk di saat beraktivitas hingga larut malam. Selain itu loyalitas konsumen terhadap minuman kopi sering menjadi "kecanduan" membuat konsumen yang telah terbiasa minum kopi tidak dapat meninggalkan kebiasaan tersebut. Meskipun demikian produk-produk pengganti ini perlu juga diperhatikan perkembangannya karena berpotensi untuk menjadi minuman substitusi dalam jangka panjang terutama teh, minuman bersoda dan sari buah.

Minuman teh paling sering dianggap sebagai minuman substitusi kopi karena teh tersedia dalam berbagai rasa dan berbagai tingkat harga. Umumnya minuman kopi mempunyai harga yang murah tersedia dalam banyak rasa dan aroma. Minuman lainnya seperti susu, sari buah dan minuman bersoda belum diperhitungkan sebagai barang substitusi yang penting. Konsumen yang menjadi target minuman tersebut berbeda dengan target konsumen minuman kopi. Minuman

susu, sari buah dan minuman bersoda tersebut umumnya dikonsumsi oleh masyarakat yang termasuk golongan muda, sedangkan kopi ditujukan untuk masyarakat yang tergolong dewasa. Salah satu kekuatan dari produk substitusi ini adalah adanya kepraktisan yang ditawarkan produk substitusi yang langsung dapat dikonsumsi, sedangkan produk kopi bubuk penggunaannya harus diseduh terlebih dahulu dengan air panas.

Minuman-minuman tersebut juga mempunyai alasan dan waktu konsumsi yang berbeda dengan minuman kopi. Minuman susu biasanya dikonsumsi untuk kesehatan, bahkan biasanya digunakan sebagai campuran minuman kopi. Sedangkan sari buah dan minuman bersoda biasanya dikonsumsi saat-saat santai. Seperti halnya minuman teh, kopi mempunyai fungsi lainnya yang tidak dapat digantikan minuman sari buah, susu atau minuman bersoda, yaitu sebagai penahan kantuk dan penyegar badan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa adanya produk substitusi belum mengancam penjualan perusahaan saat ini. PT. Ayam Merak saat ini tidak terlalu merisaukan ancaman tersebut, namun dalam jangka panjang perusahaan perlu memikirkan cara mengatasinya karena melihat kecenderungan perubahan kondisi sosial budaya saat ini, produk substitusi akan semakin berkembang.

c. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Kopi adalah produk minuman yang cukup populer di sebagian besar rumah tangga di Indonesia, baik di kota maupun di desa dan dari berbagai tingkat kelas sosial ekonomi. Menurut hasil penelitian Sihornbing (1997) menyatakan bahwa 73 persen dari jumlah rumah tangga di kota-kota besar di Indonesia menyediakan kopi. Adapun jumlah konsumsi kopi tahun 1999 di Indonesia rata-rata sebesar 0,456 kilogram per kapita per tahun (Indocommercial, 2000). Tingkat konsumsi di

Indonesia relatif rendah jika dibandingkan dengan konsumsi kopi di negara-negara Eropa yang bisa mencapai 7 kilogram per kapita per tahun (Spillane dalam Sihombing, 1990)

Menurut hasil penelitian Saing (2000) yang dilakukan di Bogor, diketahui bahwa umumnya masyarakat minum kopi karena sudah menjadi suatu kebiasaan atau kesenangan dan juga sebagai selingan. Mereka umumnya minum kopi disaat santai atau pada saat beraktivitas hingga larut malam. Dibanding kopi instan, kopi bubuk lebih disukai dan komposisi yang mereka suka adalah kopi bubuk, susu dan gula atau kopi bubuk saja. Mengenai harga, sebagian besar responden berpendapat harga kopi bubuk saat ini cukup mahal dan mereka bukanlah tergolong konsumen yang fanatis atau setia terhadap produk kopi bubuk merek tertentu.

Mereka biasanya membeli produk kopi bubuk di warung atau toko terdekat dan di pasar modern atau swalayan. Sumber informasi yang paling membuat mereka tertarik untuk mencoba atau membeli suatu produk kopi bubuk adalah televisi dan dari teman atau saudara. Sedangkan promosi yang paling disukai adalah pemberian produk gratis dan potongan harga. Di dalam membeli suatu kopi bubuk ada tiga hal yang paling menjadi pertimbangan konsumen yaitu mutu kopi, harga dan kemudahan memperolehnya.

Konsumen yang telah terbiasa meminum kopi seringkali sulit untuk menghentikan konsumsi kopi, karena adanya efek kecanduan dan kebutuhan akan fungsi kopi yang dapat membantu menyegarkan badan serta menahan kantuk. Gejala kecanduan yang terjadi dicirikan dengan sakit kepala atau kurang mampu berkonsentrasi. Hal ini dapat timbul pada orang yang telah biasa minum kopi, karena otak dan syarafnya telah terbiasa dipacu oleh kafein. Alasan kebiasaan ini merupakan salah satu hal yang menjadi pertimbangan konsumen membeli kopi



bubuk dan biasanya mereka akan menerima berapa saja harga yang ditawarkan oleh penjual apabila telah loyal pada merek-merek tertentu.

Produsen kopi bubuk bukan merupakan hal yang penting bagi pembeli karena banyaknya merek kopi yang dijual di pasar, namun hal ini tidak berlaku bagi konsumen yang loyal terhadap produk kopi bubuk dengan merek-merek tertentu seperti merek Ayam Merak. Pembeli juga tidak terikat pada satu penjual karena untuk beralih ke kopi bubuk merek lain tidak memerlukan biaya peralihan. Pembeli biasanya mempunyai informasi yang lengkap tentang harga pasar produk kopi bubuk karena banyaknya kopi bubuk bermerek yang beredar di pasaran sehingga pembeli lebih terjamin posisinya untuk memperoleh harga yang paling menguntungkan.

Dari hal-hal tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa saat ini posisi konsumen perlu mendapat perhatian sehingga perusahaan dapat mengantisipasi ancaman yang mungkin ditimbulkan. Hal ini dapat berarti agar perusahaan dapat bertahan pada masa yang akan datang, karena konsumen akan semakin selektif dalam melakukan pembelian kopi bubuk bermerek yang beredar di pasar. Untuk itu perlu dilakukan suatu strategi yang tepat dalam menarik konsumen supaya konsumen loyal terhadap produk perusahaan, seperti dengan adanya jaminan kualitas produk yang baik, peningkatan kegiatan promosi dan harga yang lebih rendah dari pesaing.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Dalam industri kopi bubuk pemasok mempunyai informasi harga kopi yang baik, dimana mereka menetapkan harga sesuai kecenderungan harga kopi dunia. Sehingga keuntungan perusahaan akan tergantung tingkat harga kopi biji yang

berlaku. Jika tingkat harga kopi biji tinggi maka keuntungan perusahaan akan menurun dan demikian pula sebaliknya.

PT. Ayam Merak bukan merupakan pelanggan yang terlalu penting bagi para pemasok. Hal tersebut disebabkan karena banyaknya perusahaan kopi bubuk lain yang membutuhkan bahan baku kopi biji. Menurut Indocommercial (2000), jumlah perusahaan kopi bubuk di Jabotabek saat ini lebih dari 8 unit. Di Indonesia telah ada 536 buah perusahaan yang memproduksi kopi bubuk. Perusahaan-perusahaan tersebut sebagian besar merupakan industri kecil (industri rumah tangga). Hanya beberapa yang merupakan produsen skala menengah dan skala besar. Dari 536 perusahaan kopi bubuk ada 480 perusahaan yang masih aktif memproduksi. Sepuluh diantaranya mempunyai kapasitas produksi masing-masing lebih dari 1.000 ton, 8 perusahaan mempunyai kapasitas produksi antara 500–1.000 ton setiap tahun. Sebanyak 64 perusahaan mempunyai kapasitas produksi antara 100 dan 499 ton dan yang lainnya dibawah 100 ton.

Pada umumnya perusahaan kopi bubuk tidak membeli bahan bakunya dari petani kopi langsung melainkan dari pedagang pengumpul atau eksportir. Selain itu baik pedagang eksportir, maupun perkebunan lebih mengutamakan penjualan ke pasar internasional. Perusahaan tidak memiliki alternatif bahan baku pengganti, karena pencampuran dengan kulit ari biji kopi atau jagung akan menurunkan kualitas produk. Selain itu bahan baku dari pemasok mempunyai tingkat diferensiasi yang tinggi sehingga perusahaan memilih jenis kopi biji tertentu untuk menghasilkan campuran yang khas bagi produknya. Penggunaan kopi biji yang berkualitas rendah akan menghasilkan kopi bubuk kualitas yang rendah pula. Perubahan formula memerlukan penelitian lebih lanjut dan terdapat resiko yang menyebabkan produk tidak standar.

Dari uraian di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa posisi perusahaan saat ini relatif lemah terhadap pemasok, sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh harga bahan baku yang paling menguntungkan. Walaupun perusahaan dalam melakukan pembelian bahan baku tidak terikat pada satu pemasok, namun yang menjadi masalah adalah perusahaan tidak dapat mengelak dari harga yang telah ditetapkan pemasok.

e. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada

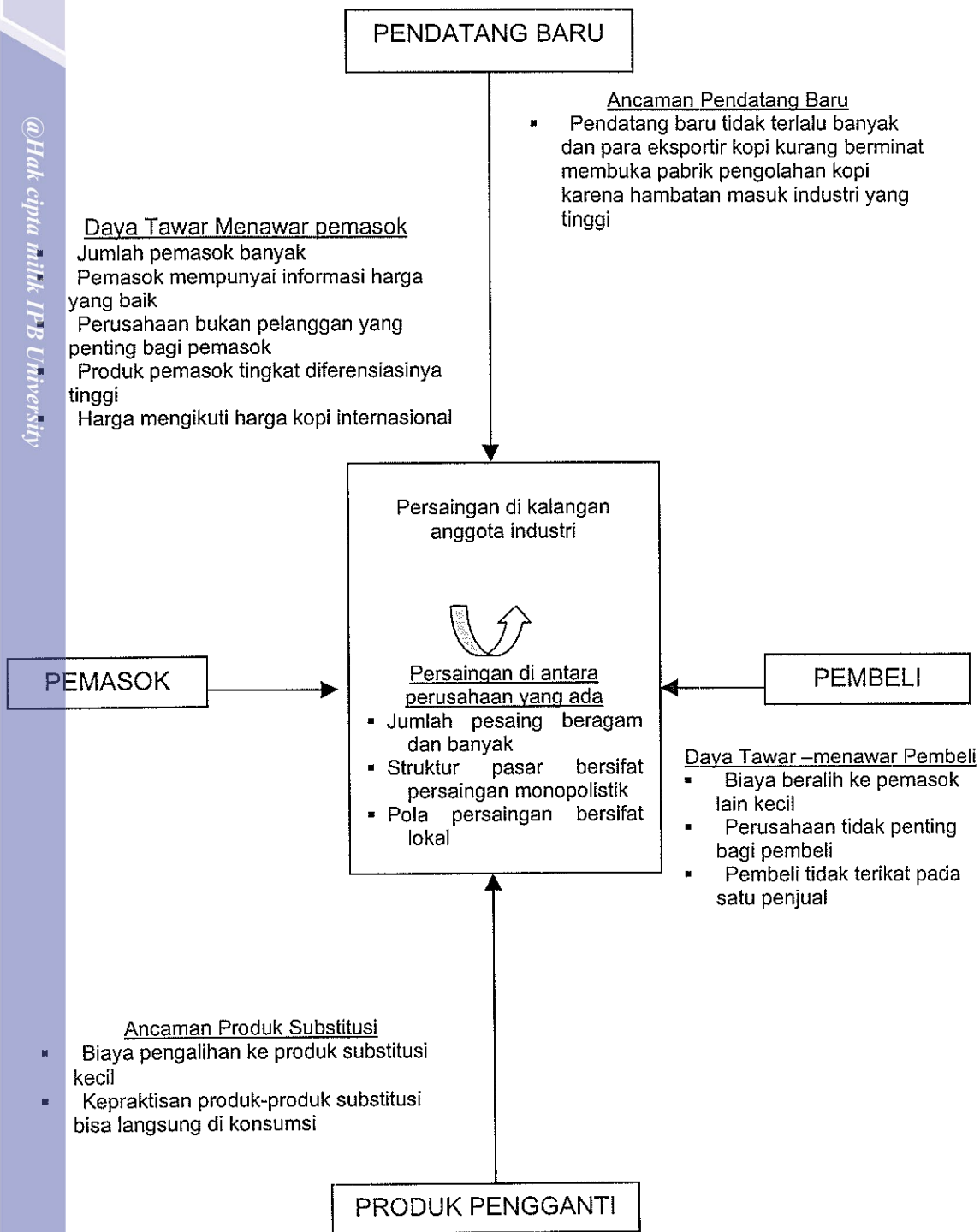
Untuk mengetahui tingkat rivalitas diantara pesaing, maka terlebih dahulu harus dipahami struktur pasar dimana produk perusahaan berada. Kopi bubuk Ayam Merak berada pada struktur pasar kopi bubuk bermerek di Indonesia dan Jabotabek pada khususnya. Struktur pasar kopi bubuk di Indonesia bersifat persaingan monopolistik. Adapun yang dimaksud persaingan monopolistik adalah pasar yang terdiri dari banyak konsumen dan banyak produsen yang bersaing namun menghasilkan produk yang berbeda di mata konsumen (produk tidak homogen). Banyaknya pesaing yang ada dalam industri kopi bubuk nasional menyebabkan tingkat persaingan yang cukup tinggi.

Produk kopi bubuk tidak homogen menyebabkan tiap produsen dapat melakukan diferensiasi produk dan memfokuskan sasarannya pada segmen tertentu sehingga produsen dapat memenuhi kebutuhan khusus konsumen, serta dapat mempengaruhi penjualan perusahaan. Ada beberapa merek kopi bubuk yang dikhususkan untuk konsumen golongan ekonomi menengah atas yang umumnya berasal dari jenis kopi Arabika murni seperti merek Waroeng Tinggi dengan tipe Arabika Extra dan merek Kapal Api dengan tipe Arabika. Untuk segmen pelanggan golongan ekonomi menengah bawah, PT. Ayam Merak bersaing dengan banyak pesaing lainnya terutama merek Kapal Api, Torabika, ABC, Tugu Luwak, dan Glatik.

Pola persaingan yang terjadi dalam industri kopi bubuk di Indonesia cenderung bersifat lokal, dimana persaingan di tiap daerah lokal tertentu berbeda-beda. Pada pola persaingan ini, biasanya produk yang menguasai pangsa pasar terbesar di suatu daerah tertentu akan bersaing dengan beberapa produk lainnya yang mencoba menguasai pangsa pasar. Terjadinya pola persaingan tersebut disebabkan oleh cita rasa konsumen kopi yang berbeda di tiap daerah, sehingga menyebabkan banyak “kopi laris” yang menguasai pasar di daerah tertentu, sehingga produk-produk yang bersaing di tiap daerah berbeda.

Dari uraian di atas terlihat maka dapat disimpulkan bahwa terdapat persaingan yang cukup tinggi dalam industri kopi bubuk nasional. Kedudukan PT. Ayam Merak mendapat ancaman yang serius dari pesaing-pesaingnya. Untuk itu perusahaan harus dapat mengantisipasi ancaman tersebut dan menggunakan strategi yang tepat dan efektif untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang. Analisis terhadap lima kekuatan yang mempengaruhi daya tarik struktural segmen dan persaingan dalam industri kopi bubuk yang dihadapi PT. Ayam Merak dapat dilihat pada Gambar 6.





Gambar 6. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri Kopi Bubuk PT. Ayam Merak



5.2. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan melihat faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan yang diamati meliputi analisis fungsional, analisis bauran pemasaran dan analisis posisi produk. Hasil dari analisis terhadap faktor-faktor dalam lingkungan internal perusahaan diuraikan di bawah ini.

52.1. Analisis Fungsional

Analisis fungsional merupakan salah satu pendekatan sederhana yang dapat dilakukan manajemen dalam melakukan analisis lingkungan internal. Analisis fungsional yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan analisis fungsi yang meliputi misi dan tujuan perusahaan, sumberdaya manusia, pemasaran dan produksi.

a. Misi dan Tujuan Perusahaan

PT. Ayam Merak merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam industri kopi bubuk yang memproduksi kopi bubuk dengan merek Ayam Merak. Adapun misi dan tujuan utama PT. Ayam Merak adalah agar kopi bubuk Ayam Merak dapat tersebar secara merata ke seluruh pelosok tanah air. Sehingga dapat dinikmati oleh konsumen dimana saja di setiap tempat di Indonesia dan menjadi merek nasional.

b. Sumberdaya Manusia

Dalam kegiatan operasional perusahaan dibutuhkan tenaga kerja dari berbagai jenjang manajemen, dimana jumlah dan komposisi karyawan menurut jenjang manajemen dapat dilihat pada Tabel 6. PT. Ayam Merak saat ini memiliki 3

orang direktur, 5 orang manajer, 10 orang supervisor, 15 orang kepala bagian dan 160 orang buruh.

Dalam lima tahun terakhir tidak ada perubahan yang berarti di dalam organisasi perusahaan kecuali di bagian sales atau penjualan. Terdapat penambahan jumlah regional manajer dan lima kepala cabang di daerah. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan situasi dan kondisi yang dihadapi perusahaan saat ini.

Tabel 6. Komposisi karyawan PT. Ayam Merak

Jenjang manajemen	Jumlah (orang)	Persen (%)
• Direksi	3	1,5
• Manajer	5	2,6
• Supervisor	10	5,2
• Kepala Bagian	15	7,8
• Buruh	160	82,9
Jumlah	193	100,0

Sumber: PT. Ayam Merak (2000)

Karyawan banyak yang direkrut hasil promosi dari dalam perusahaan. Hal ini tentu saja memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah orang-orang yang dipromosikan dari dalam perusahaan diketahui dengan jelas latar belakangnya dan dijamin oleh orang yang mempromosikan. Sedangkan kekurangannya perusahaan tidak memperoleh orang-orang yang paling handal dan tenaga kerja profesional karena tidak memberikan kesempatan yang sama bagi tenaga kerja potensial diluar perusahaan untuk bersaing memperoleh posisi tertentu pada perusahaan.

Proses seleksi dalam perekrutan tenaga kerja dilakukan melalui *interview* oleh departemen yang membutuhkan. Kemudian dilanjutkan dengan *interview* oleh bagian personalia. Tahapan ini dilakukan agar didapatkan calon tenaga kerja yang

sesuai dengan kebutuhan departemen yang bersangkutan dan sesuai dengan kualifikasi perusahaan.

Perusahaan beroperasi selama 6 hari dalam seminggu dimana lima hari penuh dan setengah hari pada hari Sabtu. *Turn over* atau kebiasaan bolos karyawan tergolong rendah karena pada tingkat manajer menengah keatas dalam satu tahun tidak mencapai tiga orang. Untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan perusahaan melakukan upaya-upaya antara lain dengan mengirim karyawan untuk mengikuti seminar-seminar yang berhubungan dengan kepentingan kegiatan perusahaan dan melakukan *sales work shop*.

PT. Ayam Merak dalam melakukan kegiatan operasionalnya membutuhkan tenaga kerja profesional terutama untuk jenjang manajemen kepala bagian, supervisor, manajer, wakil direktur dan direktur. Agar memperoleh sumberdaya manusia yang handal dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam jangka panjang perusahaan dapat memikirkan untuk membentuk divisi pembinaan dan pelatihan tenaga kerja yang melakukan pelatihan dan pembinaan bagi karyawan secara berkala baik bagi karyawan yang baru direkrut maupun karyawan lama untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan. Perusahaan juga perlu memberikan fasilitas dan insentif tertentu bagi kesejahteraan perusahaan sebagai upaya memberikan motivasi kepada karyawan agar loyal kepada perusahaan.

c. Pemasaran

Pemasaran produk PT. Ayam Merak ditujukan terutama pada daerah Jabotabek. Pasar lainnya adalah Jawa Barat, Jawa Tengah, Batam, Kalimantan dan Irian Jaya. Produk kopi bubuk yang merupakan unggulan PT. Ayam Merak adalah produk kopi bubuk merek Ayam Merak. Kopi bubuk merek Ayam Merak meliputi sekitar 70 persen dari total penjualan. Merek Ayam Merak yang ditujukan untuk

konsumen langsung dengan kemasan *sachet* meliputi 50 persen dari total penjualan merek Ayam Merak.

Penjualan produk kopi bubuk ditujukan pada supermarket, distributor, grosir, semi grosir dan retail, serta konsumen yang membeli dalam jumlah besar seperti koperasi, hotel dan instansi-instansi. Mengenai harga kopi bubuk yang ditawarkan bervariasi menurut ukuran dan kemasan. Ukuran produk bervariasi mulai dari 25 gram dalam kemasan *sachet* sampai 10 kilogram dalam kemasan kaleng.

Merek Ayam Merak yang telah dikenal baik oleh konsumen, terutama di daerah Jakarta dan sekitarnya. Namun agar dapat lebih berhasil dalam pemasaran produk kopi bubuknya perusahaan PT. Ayam Merak perlu melakukan berbagai pembenahan baik dari segi diferensiasi produk, mutu, disain, label, gambar dan warna kemasan serta kegiatan promosi yang sangat perlu untuk ditingkatkan lagi agar dapat meningkatkan nilai penjualan dan meraih pangsa pasar yang lebih besar. Sehingga perusahaan perlu memiliki divisi penelitian dan pengembangan yang menangani terutama riset produk dan riset pasar yang berdiri sendiri yang melakukan riset secara kontinyu. Selama ini penelitian dan pengembangan produk dibawah oleh Departemen *Quality Control*.

d. Produksi

Kegiatan PT. Ayam Merak dalam bidang produksi kopi bubuk dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu proses produksi, penyediaan bahan baku dan pengendalian mutu. Proses produksi dibagi menjadi 4 tahap yaitu: tahap penggorengan (proses perendangan), tahap pencampuran, tahap penggilingan dan tahap pengepakan. Penyediaan bahan baku meliputi penyediaan bahan baku biji kopi, persediaan bahan pembantu. Pengendalian mutu mencakup pengendalian mutu pada saat



stock di gudang, saat penggorengan, saat pencampuran, penggilingan dan juga pengemasan. Masing-masing tahap produksi akan diuraikan di bawah ini.

1. Penyediaan Bahan Baku

Bahan baku kopi biji dipasok dari Medan, Lampung, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi dan Palembang. Perusahaan membeli kopi biji dari pedagang pengumpul di daerah-daerah tersebut dengan membagi kopi biji atas *grade-grade* (tingkatan) mutu tertentu untuk dua jenis kopi yaitu kopi Arabika dan Robusta dengan grade I sampai IV. Bahan kemasan yang digunakan PT. Ayam Merak dalam pembuatan kopi bubuk terdiri dari: kemasan plastik metalizing, kemasan plastik, kemasan kaleng, dan kardus. Bahan kemasan ini diperoleh dari perusahaan pemasok bahan kemasan lokal.

2. Proses Produksi

Proses pengolahan kopi pada dasarnya terdiri atas empat bagian yaitu:

◆ Tahap Penggorengan (Perendangan)

Perendangan (*roasting*) merupakan proses yang penting dalam pengolahan kopi dan sangat menentukan mutu minuman kopi yang diperolehnya. Proses ini mengubah biji-biji kopi mentah yang tidak enak menjadi bahan minuman dengan aroma dan cita rasa yang khas. Tahap perendangan adalah proses memanaskan kopi biji dalam suhu yang tinggi. Proses ini dapat dilakukan melalui tekanan atmosfer dengan udara panas, dengan hembusan gas atau melalui kontak dengan bahan metal panas. Kopi mentah yang telah disortir direndang dalam beberapa tingkatan suhu.

Berdasarkan suhu yang dipergunakan dalam proses perendangan, perendangan dapat digolongkan menjadi tiga kategori yaitu: *Light Roasting* dengan suhu perendangan 193-199 derajat Celcius, *Medium Roasting* dengan suhu 200-204

derajat Celcius dan *Dark Roasting* dengan suhu perendangan 213-221 derajat Celcius. Dan ketiga kategori ini dilalui agar tercapai hasil yang maksimal.

Selama proses perendangan akan terjadi penurunan berat biji kopi sebesar 12,14-16 persen. Proses perendangan terdiri dari dua tahap, yaitu tahap penguapan air pada suhu 100 derajat Celcius dan tahap pyrolisis pada suhu 180 derajat Celcius. Pada tahap pyrolisis terjadi perubahan-perubahan komposisi kimia dan pengurangan berat biji kopi sebanyak 10 persen. Kemudian selama proses perendangan akan terjadi perubahan aroma yang dapat diamati secara visual.

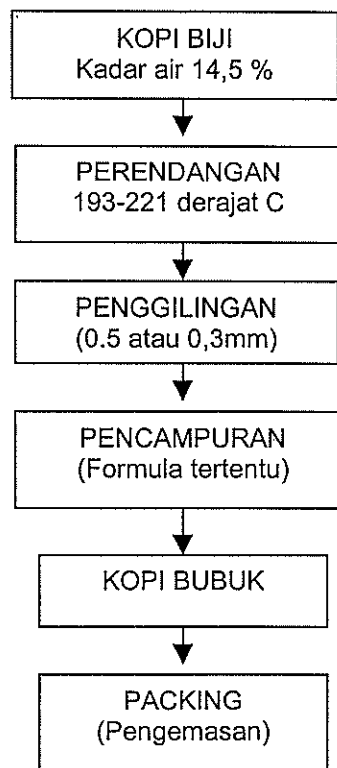
Perubahan warna yang terjadi berturut-turut yaitu warna hijau, kayu manis dan hitam dengan permukaan berminyak. Proses perendangan dihentikan apabila kopi sudah dapat dipecah dengan kedua jari kadang-kadang dengan menggigit kopi tersebut. Hal ini dilakukan dengan berulang-ulang mengetahui kerapuhan kopi tersebut. Setelah perendangan selesai, kopi rendang dimasukkan ke kotak pendingin. Secara singkat proses pengolahan kopi dapat dilihat pada Gambar 7.

◆ Pencampuran

Kopi bubuk yang telah matang dan dingin dicampur dengan menggunakan mesin mixer dan formula diukur dengan menggunakan alat timbang elektronik. Perusahaan menentukan sendiri formula kopi untuk produk dengan kualitas tertentu. Produk kopi bubuk Ayam Merak dibedakan atas empat tingkatan kualitas berdasarkan perbandingan antara persentase biji kopi Arabika dan Robusta yang terdiri dari:

- a. Kualitas 1 terdiri dari 80 % biji kopi Arabika dan 20 % biji kopi Robusta
- b. Kualitas 2 terdiri dari 60 % biji kopi Arabika dan 40 % biji kopi Robusta
- c. Kualitas 3 terdiri dari 40 % biji kopi Arabika dan 60 % biji kopi Robusta
- d. Kualitas 4 terdiri dari 20 % biji kopi Arabika dan 80 % biji kopi Robusta.





Gambar 7. Pengolahan Kopi Bubuk
Sumber: PT. Ayam Merak (2000), diolah

◆ Pengilingan

Tahap penggilingan diatur sedemikian rupa sehingga tidak mempengaruhi aroma dan rasa kopi yang diinginkan. Tipe dari gilingan akan menentukan ukuran partikel-partikel kopi yang akan mempengaruhi aromanya, misalnya pada umumnya partikel kopi dengan diameter kopi 0,3 milimeter dengan pemakaian 40 gram akan memberikan aroma yang lebih baik dibandingkan dengan partikel kopi yang berukuran 0,5 milimeter dengan pemakaian 50 gram untuk satu liter air.

◆ Tahap Pengemasan

Kopi bubuk yang telah diolah dikemas dengan ukuran-ukuran tertentu dan bahan kemasan tertentu. Ukuran kemasan ada yang 25 gram, 30 gram, 33 gram, 45

gram, 75 gram, 4,5 kg, 5 kg, 10 kg. Jenis kemasan bervariasi dari kemasan plastik biasa, kemasan plastik metalizing, kaleng dan dus.

◆ Pengendalian Mutu

Pengujian mutu kopi bubuk dilakukan pada setiap tahap produksi. Pengukuran kadar air juga dilakukan pada setiap tahap produksi. Kopi biji mentah disimpan di gudang sebagai stok lebih dari tiga bulan untuk mencapai tingkat kadar air yang stabil dan kopi biji tidak terlalu mentah untuk digoreng (direndang). Pada tahap penggorengan, penggorengan dilakukan menggunakan mesin goreng modern. Tingkat kematangan ditentukan dengan melihat warna. Operator goreng mengecek warna kopi untuk menyatakan bahwa kopi sudah matang dan proses penggorengan selesai.

Pada tahap pencampuran, digunakan alat timbang elektronik dengan formula kopi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pada tahap penggilingan, kehalusan penggilingan merupakan standar yang harus diukur pada proses ini. Secara berkala tiga kali sehari diambil sampel untuk diukur tingkat kehalusan kopi bubuk. Pada tahap pengemasan standar yang ingin dicapai adalah bahwa setiap bungkus kopi di *seal* dengan baik dan bahwa setiap bungkus kopi mempunyai timbangan yang cukup. Selesai proses ini kopi siap untuk dikarduskan.

5.2.2. Analisis Bauran Pemasaran

PT. Ayam Merak menyusun strategi pemasarannya dengan menggunakan bauran pemasaran (*marketing mix*), yang terdiri dari kombinasi variabel produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*). Perusahaan menggunakan kombinasi keempat variabel bauran pemasaran tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan daya saing dan mengantisipasi

perubahan lingkungan. Tujuan perusahaan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan strategi bauran pemasaran ini adalah menjadikan produk kopi bubuk PT. Ayam Merak menjadi produk kopi nasional yang mudah diperoleh di seluruh pelosok tanah air dan menjadi kepercayaan konsumen kopi bubuk di Indonesia dengan terus meningkatkan penjualan dan pangsa pasarnya.

- **Strategi Produk**

PT. Ayam Merak mengkoordinasikan produk yang dihasilkan melalui kombinasi dalam bauran produk yang terdiri dari kumpulan lini produk dan jenis produk. Pengembangan bauran produk dapat dilakukan dengan memperluas tingkat kelebaran, kepanjangan, kedalaman dan konsistensi yang disesuaikan dengan kondisi konsumen sasaran.

Tingkat kelebaran produk memperlihatkan banyaknya lini produk berbeda yang ditangani perusahaan. Tingkat kelebaran PT. Ayam Merak adalah satu, yaitu berupa kopi bubuk biasa (*ground coffe*). PT. SJA dan PT. Torabika memiliki tingkat kelebaran produk sebesar dua yaitu kopi bubuk dan kopi instan, demikian pula merek Kapal Api. Sedangkan PT. Artha Nugraha Mandiri pemilik merek Tugu Luwak memiliki hanya satu lini produk yaitu kopi bubuk.

Tingkat kepanjangan mengacu pada jumlah keseluruhan jenis produk yang terdapat dalam bauran produk. Ditinjau dari merek kopi bubuk yang diproduksi PT. Ayam Merak, maka tingkat kepanjangan produk PT. Ayam Merak adalah sepuluh yaitu produk kopi bubuk merek Ayam Merak, Monas, Monga Ungu, Dua Ayam, Jago Bangkok, Jempol, Ayam Satu Cung, Ayam Jago, Ayam Silutung dan Dua Merak. Tingkat kepanjanagn produk yang cukup besar ini ditujukan untuk meraih pasaran yang sebesar-besarnya dari target pasar utamanya.



PT. SJA mempunyai tingkat kepanjangan lebih kurang enam yaitu merek Kapal Api, Exelso, Sico, Ya, Kapten dan ABC. PT. Torabika memiliki tingkat kepanjangan dua yaitu merek Samba dan merek Torabika Duo. Sedangkan PT. ANM mempunyai tingkat kepanjangan sebesar tiga yaitu merek Tugu Luwak, Java Coffee, dan Cafella. Produk-produk dengan merek yang berbeda ini memiliki kualitas kopi bubuk yang berbeda pula. Perbedaannya terletak pada formula campuran yang digunakan sehingga rasa dan aromanya juga berbeda.

Tingkat kedalaman produk menunjukkan seberapa banyak barang berbeda (variasi produk) yang ditawarkan setiap produk dalam lini produk. Merek Ayam Merak mempunyai tingkat kedalaman sebanyak sepuluh yaitu berupa variasi dalam ukuran berat, kemasan dan campuran seperti terlihat pada Tabel 7. Ukuran kemasan bervariasi dari ukuran kecil 25,30,33,45 dan 75 gram sampai ukuran besar 4,5, 5,9, dan 10 kilogram.

Tabel 7. Daftar Produk Merek Ayam Merak dan Harga Jualnya

No.	Merek	Ukuran	Isi	Harga (Rp)
1.	Ayam Merak	75 gram	50 bungkus	68.000
2.	Ayam Merak	30 gram	100 bungkus	67.000
3.	Ayam Merak Gula	45 gram	120 bungkus	40.000
4.	Ayam Merak Gula	25 gram	120 bungkus	26.000
5.	Ayam Merak Gula & Susu	33 gram	120 bungkus	54.000
6.	Ayam Merak	9 Kg	Kaleng	130.000
7.	Ayam Merak	4,5 Kg	Kaleng	68.000
8.	Ayam Merak S	5 Kg	Kaleng	90.000
9.	Ayam Merak S	10 Kg	Kaleng	50.000
10.	Ayam merak Biru	4,5 Kg	Kaleng	46.000

Sumber: PT. Ayam Merak (2000)

Strategi produk dalam hal merek selama ini PT. Ayam Merak melaksanakan strategi multi merek dengan menghasilkan beberapa merek produk kopi bubuk sekaligus. Produk yang dihasilkan perusahaan yang berlabelkan bukan Ayam Merak

dominan dikonsumsi oleh konsumen industri. Sedangkan produk dengan merek Ayam Merak didistribusikan ke supermarket-supermarket dan pengecer lainnya.

Dalam hal penetapan merek PT. Ayam Merak dinilai terlalu banyak menghasilkan produk diferensiasi. Memang dengan strategi multi merek selain dapat menguasai lebih luas ruang pasar secara keseluruhan juga kemungkinan dilakukan dengan tujuan untuk melindungi merek utamanya. Namun dengan banyaknya merek yang digunakan akan mengurangi nilai psikologis dan loyalitas konsumen terhadap merek unggulannya yaitu merek Ayam Merak.

Banyaknya merek yang diproduksi akan meningkatkan biaya total yang harus dikeluarkan oleh perusahaan terutama untuk kemasan, merek, distribusi dan promosi. Selain itu dengan strategi multi merek ini menyebabkan setiap merek mungkin hanya menguasai pangsa pasar kecil dan tidak satupun merek yang menghasilkan laba yang benar-benar memadai. Akhirnya multi merek ini juga menyebabkan sumberdaya perusahaan terbagi pada banyak merek bukannya membesarkan beberapa merek saja hingga mencapai tingkat mampu menghasilkan laba yang memadai.

PT. Ayam Merak disarankan untuk memfokuskan diri pada satu merek utamanya yaitu merek Ayam Merak agar dapat mengkonsentrasikan sumberdayanya untuk membangun merek Ayam Merak yang merupakan identitas perusahaan. Atau dengan menggunakan beberapa saja dari merek yang telah ada, dimana penjualannya telah memadai. Hal ini perlu dilakukan sebagai upaya meningkatkan penguasaan pangsa pasar merek Ayam Merak dan meningkatkan loyalitas konsumen terhadap merek.

Strategi multi merek dapat diganti dengan strategi perluasan lini merek Ayam Merak yaitu dengan menggunakan nama merek yang sama untuk

memperkenalkan jenis produk tambahan dalam kategori produk tertentu seperti aroma, bentuk, warna, bahan baku, campuran isi, atau ukuran kemasan baru. Strategi perluasan lini ini telah dilakukan oleh merek Kapal Api dengan menghasilkan 10 jenis produk yang berbeda dalam hal isi dan aroma kopi bubuk yaitu: Kapal Api Super, Kapal Api Kopi Mantap, kapal Api Kopi Medan, Kapal Api Kopi Lampung, Kapal Api Kopi Bali, Kapal Api Mocca, Kapal Api Special, Kapal Api Kopi Arabika, SP, dan Bintang.

Rancangan produk dapat menjadi salah satu alat persaingan yang ampuh dalam strategi pemasaran perusahaan. Investasi untuk rancangan produk akan kembali jika rancangan produk tepat dan berhasil menarik minat konsumen dengan peningkatan penjualan produk tersebut (Kotler dan Amstrong, 1997). Rancangan produk merek Torabika dan Kapal Api yang menjadi pesaing utama produk merek Ayam Merak berdasarkan penelitian Saing (2000) di daerah Bogor dinilai oleh responden cukup baik karena dapat menarik minat masyarakat dibanding produk merek lain ditambah promosi yang gencar di televisi.

Ada pesaing lain yang mengeluarkan rancangan produk terutama desain kemasan yang cukup mencolok dengan warna yang cerah dan gambar yang cukup menonjol seperti produk kopi bubuk merek Singa. Rancangan yang cukup mencolok ini bisa menarik perhatian konsumen untuk lebih memperhatikan dan mencari tahu kopi bubuk yang ditawarkannya, apalagi bagi konsumen yang tidak loyal akan merek tertentu.

Produk kopi bubuk merek Ayam Merak menggunakan desain kemasan yang cukup sederhana bila dibandingkan dengan merek-merek pesaing lainnya. Produk Ayam Merak dikemas dengan berbagai ukuran dan kemasan. Pada kemasan Ayam Merak ukuran 75 dan 200 gram dikemas dengan warna dasar perak yang

merupakan warna asli kemasan alumunium foil sehingga kemasan terlihat sederhana karena tidak menggunakan warna. Merek Ayam Merak ukuran *sachet* dan ukuran 450 gram, ada yang telah menggunakan desain dan warna kemasan yang menarik. Merek kapal Api dan Torabika telah menggunakan variasi desain dan warna kemasan cukup banyak menarik dengan warna kemasan hitam, coklat dan krem yang lebih disukai konsumen.

Hal ini tentu berpengaruh pada daya promosi produk jika produk-produk kopi bubuk yang ada dari berbagai merek dipajang berjajar dalam sebuah rak di supermarket. PT. Ayam Merak sangat perlu untuk memperhatikan desain kemasannya dan jika memungkinkan menggantinya atau menambah variasi kemasan dengan komposisi warna yang baik dan menarik seperti yang dilakukan produk kopi bubuk merek Kapal Api, Torabika, Singa dan lain-lain. Sebab kemasan yang terlalu polos mungkin sekali akan dipandang oleh konsumen sebagai produk yang bermutu rendah. Hal ini perlu diperhatikan perusahaan untuk menghindari anggapan yang demikian.

PT. Ayam Merak memproduksi empat jenis kemasan utama berupa kemasan alumunium foil, kemasan kaleng, kemasan kotak dus dan kemasan ember. Saat ini untuk produk merek Ayam Merak hanya menggunakan dua kemasan utama yaitu kemasan alumunium foil dan kaleng. Hal ini dilakukan karena konsumen kurang menyukai kemasan kotak dus dan ember. Pesaing-pesaing lainnya banyak yang telah menggunakan berbagai variasi bahan kemasan seperti botol, dus, keranjang dan karton.

Dengan kemasan alumunium foil dan kaleng mutu produk akan tetap terjaga. Sedangkan merek Torabika menggunakan dua jenis kemasan yaitu alumunium foil dan karton (kotak dus). Menurut hasil penelitian Saing (2000), bahan kemasan yang

paling disukai konsumen adalah kemasan *sachet* yang terbuat dari plastik atau aluminium foil. Banyaknya warna kemasan yang paling disukai adalah satu atau dua terutama warna hitam atau coklat.

Dalam upaya peningkatan mutu produk atau diferensiasi produk dalam hal kemasan perusahaan dapat juga memikirkan untuk menggunakan kemasan botol atau stoples kaca terutama untuk produk kualitas satu seperti yang dilakukan oleh pesaing lain yaitu Nescafe dan Indocafe serta produk lainnya. Hal ini dilakukan untuk memperlebar lini produk dalam hal kemasan serta meningkatkan gengsi produk. Meskipun untuk kemasan stoples kaca ini biaya akan meningkat sehingga harga produk juga meningkat namun hal ini dapat ditutupi jika perusahaan dapat bersaing dengan produk merek lain dengan kemasan yang sama.

Sebagai pelindung produk selama berada di gudang penyimpanan dan proses distribusi digunakan kemasan pengiriman yang berupa kardus yang diberi tanda tanggal produksi agar diketahui mana produk yang lebih dahulu diproduksi. Dalam sistem persediaan barang digunakan sistem FIFO (*First In First Out*) dimana barang yang lebih dahulu selesai akan didistribusikan lebih awal. Ini untuk menghindari dari kerugian akibat penurunan mutu produk karena penyimpanan yang lama digudang. Kemasan dapat digunakan sebagai salah satu media untuk memperkenalkan produk pada konsumen.

PT. Ayam Merak dalam situasi persaingan yang ketat pada industri kopi bubuk ini harus terus berusaha meningkatkan pelayanan pada konsumen dan berusaha mengikuti tren konsumen yang menyukai produk yang praktis. Perusahaan dituntut untuk terus memperbaiki mutu produk dan kemasannya dan menyesuaikan dengan selera konsumen.



- **Strategi Harga**

Sasaran pemasaran PT. Ayam Merak adalah masyarakat golongan ekonomi menengah bawah yang merupakan mayoritas penduduk Indonesia. Untuk itu perusahaan menetapkan harga bersaing yang lebih rendah dari para pesaingnya. Sasaran jangka pendek perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan saat ini dan sasaran jangka panjangnya adalah kepemimpinan pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar terbesar akan menikmati biaya terendah dan laba jangka panjang terbesar. Untuk menjadi pemimpin dalam pangsa pasar, perusahaan menetapkan harga serendah mungkin dan dalam jangka pendek perusahaan dapat menetapkan untuk mengejar pangsa pasar tertentu. Untuk mendorong keberhasilan pencapaian sasaran ini harus didukung oleh penetapan harga yang tepat, mutu yang bersaing dan organisasi pemasaran yang baik.

Harga merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Keputusan harga harus dikoordinasikan dengan rancangan produk, distribusi dan promosi yang membentuk program pemasaran yang konsisten dan efektif. PT. Ayam Merak menggunakan distributor yang diharapkan bisa mendukung dan mempromosikan produk Ayam Merak dengan memberikan selisih harga jual yang cukup besar. Sehingga perusahaan PT. Ayam Merak menetapkan kebijaksanaan dengan memberikan potongan harga kepada distributor yang dikenal sebagai *discount policy*.

Pasar persaingan monopolistik terdiri dari banyak pembeli dan penjual yang berdagang dalam kisaran harga tertentu dan bukannya dalam satu harga pasar. Kisaran harga fisik dapat bervariasi dalam mutu, sifat, gaya atau pelayanan yang menyertainya. Para pembeli melihat perbedaan dalam produk penjual dan bersedia



membayar dengan harga yang berbeda. Penjual juga mencoba mengembangkan tawaran berbeda kepada segmen pelanggan yang berbeda.

Oleh karena itu PT. Ayam Merak harus memahami alasan konsumen membeli produk kopi bubuk dan menetapkan harga yang berbeda untuk segmen pelanggan yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk meraih konsumen sebanyak-banyaknya karena dengan penetapan harga yang sesuai dengan nilai yang diberikan konsumen terhadap produk, akan dapat membangun loyalitas konsumen terhadap merek kopi bubuk perusahaan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi keputusan penetapan harga perusahaan adalah biaya dan harga pesaing terhadap perubahan harga sendiri. Perusahaan perlu membandingkan biayanya terhadap biaya pesaing untuk mengetahui apakah operasinya memiliki keunggulan atau kelemahan dalam biaya.

Berdasarkan hal ini PT. Ayam Merak mendasarkan penetapan harga produknya mempertimbangkan harga produk sejenis yang dijual oleh produsen lain dengan melakukan strategi penetapan harga yang lebih rendah dari pada pesaing. Strategi ini dilakukan agar harga produk PT. Ayam Merak dapat bersaing dengan harga produk pesaing. Untuk harga eceran beberapa produk kopi bubuk di Jakarta dapat dilihat pada Tabel 8. Harga Ayam Merak 3 in 1 bersaing terutama dengan merek Singa dan Kapal Api dengan menerapkan harga yang hampir sama yaitu sekitar 16 rupiah per gram. Merek Ayam Merak ukuran 450 gram bersaing terutama dengan merek Glatik ukuran 400 gram yaitu sekitar 18 rupiah per gram.

Tabel 8. Harga Kopi Bubuk di Tingkat Retail di Jakarta Bulan Maret Tahun 2000.

Nama Perusahaan	Merek/Tipe	Kemasan	Isi	Harga (Rp)
Agus Karsa Pratama	PIALA Coffe Super	Plastik	40 gr	1.400
Perusahaan Kopi Bogor	LIONG BULAN Coffe	Kertas	80 gr	3.000
Waroeng Tinggi	WAROENG TINGGI Arabica Extra	Plastik	250 gr	12.925
Biantoro, Gresik	SINGA Robus 3 in 1 2 in 1	Plastik Karton Karton	180 gr 33 gr x 5 25 gr x 5	5.000 2.800 1.950
PT Indo Brothers	SIGER Kopi Lampung	Plastik	250 gr	11.450
PT Super Aneka Food	3 IN ONE Coffe Mix	Karton	20 gr x 25	14.850
Gunung Mas	GUNUNG SALAK Robusta Robusta	Alumunium Foil Alumunium Foil	500 gr 250 gr	11.800 6.000
PT SIFT T Morawa	EXPRES CAFFEE Milk Coffe Sweet Coffe	Karton Karton	20 gr x 5 20 gr x 5	2.100 1.800
PT Santos Jaya Abadi	EXCELSCO Robusta Arabika ABC Kopi + Sugar Kopi + Susu Kopi + Gula Kopi + Susu Super KAPAL API Super Mantap Kopi Medan Kopi Lampung Kopi Bali Super Mantap Arabika Special Mix Kopi + Gula	Plastik Plastik Karton Karton Karton Karton Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Plastik Karton Karton Karton	250 gr 25 gr x 5 25 gr x 5 25 gr x 5 33 gr x 5 65 gr 65 gr 65 gr 65 gr 65 gr 65 gr 250 gr 250 gr 250 gr 250 gr 25 gr x 5 33 gr x 5 12 gr x 5	11.250 15.500 1.825 3.050 1.825 3.000 1.625 2.025 1.975 2.150 2.000 2.150 14.700 14.700 16.925 2.050 3.075 2.575
PT Ayam Merak	AYAM MERAK 3 in 1 Kopi Bubuk Kopi Bubuk Kopi Bubuk	Plastik Alumunium Foil Alumunium Foil Alumunium Foil	33 gr x 10 75 gr 200 gr 450 gr	5.250 1.575 3.625 7.875
PT Torabika Eka Semesta	TORABIKA Kopi bubuk 3 in 1 Duo Duo Jahe	Plastik Karton Karton Karton	85 gr 28 gr x 5 25 gr x 5 28 gr x 5	2.370 2.625 2.100 2.000
PT. Tri Manggola Dento	GLATIK Kopi Bubuk Kopi Bubuk Kopi Bubuk	Plastik Plastik Plastik	60 gr 200 gr 400 gr	1.050 6.150 7.150

Sumber : Indocommercial, 2000.

Strategi harga jual yang digunakan PT. Ayam Merak dalam memasarkan produknya adalah dengan metode *Cost Plus Pricing* yang merupakan metode penetapan harga jual yang sederhana dengan menambahkan keuntungan tertentu pada biaya-biaya yang telah dibebankan pada produk. PT. Ayam Merak menetapkan *gross margin* rata-rata 32 persen. Nilai *gross margin* 32 persen ini termasuk tinggi dan dapat memperoleh laba yang cukup disamping menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan. Perusahaan menetapkan harga eceran yang lebih rendah kepada distributor yaitu sekitar 10 persen lebih rendah dari penjual langsung (retail).

- **Strategi Promosi**

PT. Ayam Merak dalam memasarkan produk kopi bubuk tidak terlepas dari persaingan mutu, pelayanan yang cepat dan harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan ekstern. Dana yang dikeluarkan untuk program promosi 10 persen dari omset penjualan tiap tahunnya. Sedangkan PT. Santos Jaya Abadi mengalokasikan dana untuk promosi sebesar lebih dari 20 persen omset penjualannya tiap tahun. Kegiatan promosi yang dilakukan PT. Ayam Merak adalah sebagai berikut:

a. Advertising

Perusahaan dalam menyampaikan informasi tentang produknya, membujuk agar calon konsumen tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan perusahaan serta mengingatkan kepada konsumen bahwa produk itu sangat dibutuhkan dan mudah diperoleh dimana saja. Cara yang dilakukan adalah dengan memuat iklan dalam media:

1. Majalah ;seperti majalah-majalah yang diterbitkan oleh instansi pemerintah (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, dan Departemen Tenaga Kerja). Selain itu, pada perayaan khusus, PT. Ayam Merak mengeluarkan dana seperti

pada perayaan Hari Ulang Tahun Kota Jakarta, Kegiatan Tertentu di Taman Mini Indonesia Indah, Pameran Produk Indonesia dan lain-lain;

2. Surat Kabar seperti Suara Pembaharuan, Harian Indonesia, Kompas dan Pos Kota;
3. Pengiriman Katalog kepada distributor dan retailer;
4. Memasang spanduk promosi di tempat yang strategis seperti spanduk di jalan; dan
5. Armada angkutan yang bertuliskan kopi bubuk merek Ayam Merak.

b. Sales Promotion

Sales Promotion yang dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan promosinya bertujuan untuk merangsang tanggapan dari konsumen secara lebih cepat dan lebih kuat. Perusahaan mengharapkan dengan adanya *sales promotion* maka konsumen lama tetap dapat dipertahankan dan konsumen baru dapat ditarik agar mau mengkonsumsi produk yang dikeluarkan oleh Ayam Merak. *Sales promotion* yang dilakukan oleh perusahaan ialah sebagai berikut:

1. Hadiah barang pada setiap pembelian kopi bubuk dalam kemasan tertentu, misalnya dalam kemasan 1 Kg kopi bubuk Ayam Merak mendapatkan hadiah 1 buah gelas;
2. Ikut serta dalam pameran-pameran; dan
3. *Free drink*, misalnya di tempat peristirahatan jalan tol dan pasar-pasar.

c. Personal Selling

Kegiatan promosi dengan menggunakan *salesman* (wiraniaga) untuk menawarkan dan memperkenalkan kopi bubuk merek Ayam Merak kepada konsumen dengan cara mendatangi hotel-hotel, koperasi, supermarket atau minimarket dan perusahaan-perusahaan. Perusahaan memiliki beberapa orang

wiraniaga yang bisa disebut *Sales Promotion Girl* (SPG). SPG mendatangi 2 sampai 3 supermarket dalam satu harinya.

• Strategi Distribusi

Dalam rangka memperlancar arus barang dari PT. Ayam Merak kepada konsumen maka perusahaan menetapkan kebijakan saluran distribusi dengan menggunakan 2 bentuk yaitu:

1. Saluran Distribusi Langsung

Produsen → Konsumen

Saluran distribusi langsung ini khususnya dipergunakan bagi konsumen yang membeli kopi bubuk dalam jumlah banyak, misalnya koperasi di perusahaan swasta atau Badan Usaha Milik Negara. Pada Umumnya untuk pembelian dalam jumlah besar PT. Ayam Merak menetapkan syarat-syarat pembelian yang lebih ringan berdasarkan perjanjian kontrak yang antara lain berisi tentang data kualitas, harga, waktu pengiriman dan pembayaran. Tugas ini dilakukan oleh para wiraniaga dari PT. Ayam Merak sendiri.

2. Saluran Distribusi Tidak Langsung

▪ Produsen → Agen Perantara/Grosir → Pengecer → Konsumen

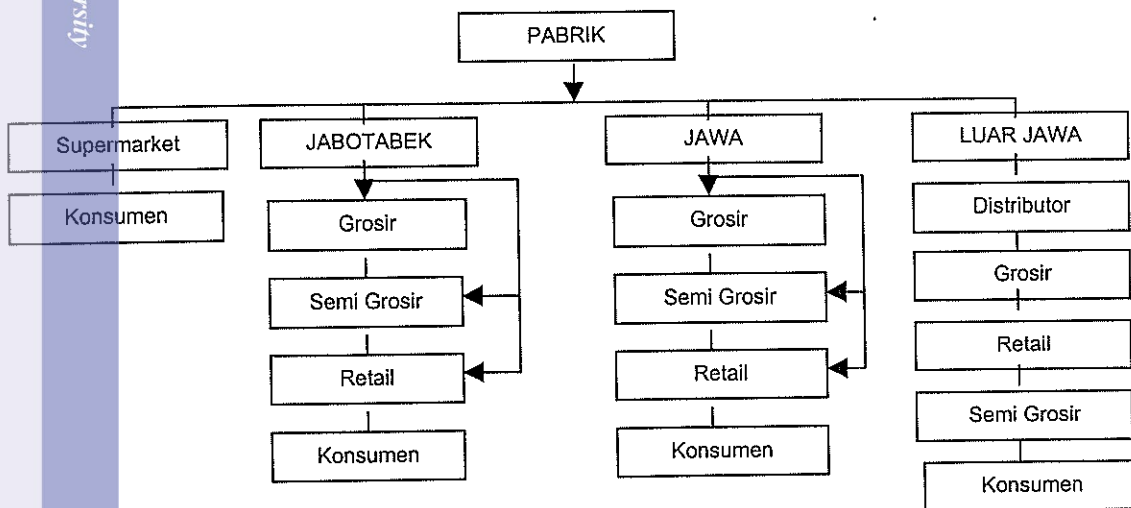
Perusahaan selaku produsen kopi bubuk yang berlokasi di Jakarta menggunakan jasa agen perantara yang tersebar di daerah yang meliputi wilayah Indonesia Barat antara lain: Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi dan daerah Jawa Barat lainnya, Jawa Tengah dan Pulau Belitung.

▪ Produsen → Distributor → Grosir → Pengecer → Konsumen

Perusahaan melalui anak perusahaan CV. Elihu selaku distributor yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur, melayani daerah pemasaran kopi bubuk

di wilayah Indonesia Bagian Tengah yaitu Kalimantan dan Indonesia Bagian Timur yaitu Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya.

Kebijaksanaan ini dilakukan untuk memperluas jangkauan pemasarannya, karena produk yang dihasilkan oleh PT. Ayam Merak tergolong *convenience goods*, maka banyak memakai perantara agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen di berbagai pelosok daerah di Indonesia. Bentuk saluran distribusinya relatif panjang dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8 : Saluran Distribusi Tidak Langsung PT. Ayam Merak

Adapun jenis-jenis perantara pemasaran yang digunakan oleh PT. Ayam

Merak adalah:

1. Distributor

Distributor perusahaan ini ialah CV. Elihu yang merupakan anak perusahaan yang berlokasi di Surabaya. Perusahaan menyalurkan kopi bubuk kepada para anggota saluran lainnya yaitu agen perantara/grosir yang tersebar di wilayah Indonesia Bagian Tengah dan Indonesia Bagian Timur.

2. Agen Perantara/Grosir

Agen perantara PT. Ayam Merak adalah para grosir yang tidak terikat secara hukum dengan perusahaan. Maksudnya para grosir bebas menjual dari perusahaan lain selain kopi bubuk merek Ayam Merak. Walaupun demikian, tetap diharuskan mencapai target penjualan yang ditetapkan. Para agen perantara memperoleh komisi sebesar 5 persen dari total penjualan yang dicapai. Bila Target penjualan yang ditetapkan telah tercapai maka mereka mendapatkan bonus dari perusahaan.

3. Pengecer

Agen perantara menggunakan pengecer untuk menyalurkan kopi bubuk merek Ayam Merak ke konsumen akhir. Para pengecer tidak terikat oleh suatu perjanjian sehingga mereka bebas menjual barang-barang para pesaing produk Ayam Merak. Mereka tidak memperoleh bonus dari agen perantara sehingga keuntungan yang diperoleh berasal dari *mark up* sendiri. Hal ini dapat melemahkan kedudukan perusahaan terhadap pengecer karena tidak adanya potongan harga yang diberikan perusahaan bagi pihak pengecer. Sehingga dikhawatirkan pengecer lebih memilih pemasok lain yang memberikan potongan harga sehingga keuntungannya menjadi lebih besar dan enggan untuk menjual produk perusahaan. Agar dapat lebih meningkatkan hubungan dengan para pengecer, perusahaan disarankan untuk memberi insentif baik berupa potongan harga atau insentif lainnya.

PT. Ayam Merak selaku pemasok kopi bubuk harus dapat menyusun alternatif saluran yang akan digunakan, yaitu dengan mengidentifikasi jumlah anggota saluran yang akan dipakai mendistribusikan produknya ke konsumen akhir sampai ke pelosok-pelosok daerah. Strategi yang diambil dalam menghadapi situasi ini adalah strategi distribusi intensif, dimana perusahaan memakai sebanyak



mungkin agen perantara untuk setiap wilayah berdasarkan pada jumlah penduduk yang berada di daerah tersebut. Apabila suatu propinsi memiliki jumlah penduduk yang banyak maka ditempatkan beberapa agen perantara untuk menyalurkan produk kopi bubuk merek Ayam Merak. Sedangkan penetapan wilayah untuk setiap agen perantara berdasarkan hak teritorial (wilayah penyaluran) tertentu, dimana masing-masing wilayah tidak boleh dimasuki oleh agen perantara dari wilayah teritorial lain.

5.2.3. Analisis Posisi Produk

Untuk mengetahui posisi produk merek Ayam Merak dalam industri kopi bubuk digunakan analisis portfolio produk *Boston Consulting Group (BCG)*. Analisis portfolio BCG didasarkan pada laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang dimiliki oleh produk kopi bubuk merek Ayam Merak dibandingkan dengan pemimpin pasar yaitu merek Kapal Api dan pesaing lainnya merek Tugu Luwak. Merek Kapal Api merupakan pemimpin pasar dalam industri kopi bubuk nasional karena menguasai pangsa pasar terbesar yaitu 42,12 persen. Tugu Luwak dipilih sebagai pesaing lainnya karena pasar sasaran utamanya sama dengan merek Ayam Merak yaitu golongan menengah bawah.

Data yang digunakan untuk menghitung laju pertumbuhan pasar kopi bubuk adalah data jumlah konsumsi kopi bubuk pada tahun 1998 dan 1999 dapat dilihat pada Tabel 3. Laju pertumbuhan pasar produk kopi bubuk dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Laju Pertumbuhan Pasar Produk Kopi Bubuk 1999} = \frac{\text{Jumlah Konsumsi Tahun 1999} - \text{1998}}{\text{Jumlah Konsumsi Tahun 1998}} \times 100 \%$$

Pangsa pasar relatif diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan oleh CIC (1998) di enam kota besar di Indonesia seperti terlihat pada Tabel 9. Sehingga diperoleh besarnya pangsa pasar relatif adalah sebesar 0,68x, dengan menggunakan rumus:

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Pangsa Pasar merek Ayam Merak}}{\text{Pangsa Pasar Pesaing}}$$

Jika diasumsikan pangsa pasar yang dikuasai berbagai merek kopi bubuk nasional pada tahun 1999 masih tetap seperti tertera pada Tabel 9, maka berdasarkan hasil perhitungan diperoleh pangsa pasar relatif merek Ayam Merak terhadap pemimpin pasar (Kapal Api) adalah 0,16 persen dan terhadap pesaing lainnya (Tugu Luwak) adalah sebesar 1,5x. Pada tahun 1998-1999 laju pertumbuhan pasar adalah sebesar 28,3 persen.

Tabel 9. Pangsa Pasar Beberapa Merek Kopi Bubuk di Enam Kota Besar

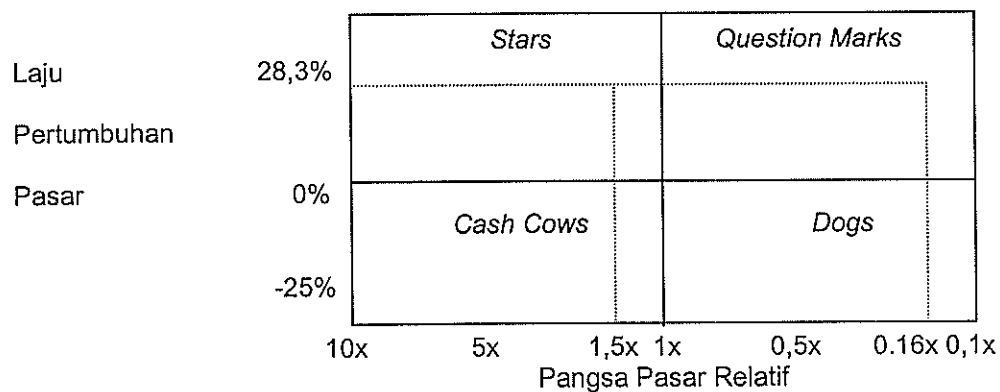
Merek	Ukuran Pasar (ton)	Nilai Pasar Rp (juta)	Pangsa Pasar (%)
Kapal Api	6.973	104.327	42,12
Torabika	1.634	16.844	9,87
Ayam Merak	1.117	12.822	6,75
ABC	1.100	11.201	6,64
Tugu Luwak	717	8.397	4,33
Glatik	469	2.723	2,83
Berlian	467	2.489	2,82
Sidikalang	316	1.625	1,91
Bis Kota	203	1.579	1,23
Liong Bulan	190	1.371	1,15
Naga Sanghie	185	1.551	1,12
Singa	162	439	0,98

Sumber : CIC (1998)

Dari nilai laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang diperoleh dimasukkan ke dalam matriks portfolio BCG (Gambar 9). Berdasarkan matriks pertumbuhan portfolio BCG, tahun 1999 kopi bubuk merek Ayam Merak terhadap pemimpin pasar berada pada kuadran tipe *Question Marks*. Hal ini berarti bahwa

Ayam Merak memiliki pangsa pasar relatif yang rendah (di bawah 1x) dan berada pada pasar dengan laju pertumbuhan pasar yang tinggi (di atas 0%). Bisnis pada tipe ini biasanya memperlihatkan kebutuhan akan uang kas yang tinggi dan menghasilkan *cash* yang rendah sehingga perusahaan perlu memperkuat dirinya dengan pengembangan pasar dan produk. Perusahaan harus waspada agar tidak menurun menjadi tipe *dogs* pada saat laju pertumbuhan pasar rendah.

Posisi perusahaan terhadap pesaing lainnya dalam hal ini merek Ayam Merak berada pada kuadran tipe *Stars*. Hal ini berarti bahwa Ayam merak memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi (di atas 1x) dan berada pada pasar dengan laju pertumbuhan pasar yang tinggi pula (di atas 0%). Bisnis pada tipe ini biasanya memperlihatkan kebutuhan investasi untuk menopang atau memperkuat posisinya.



Gambar 9. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar BCG

VI. ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN

Analisis SWOT akan memberikan gambaran mengenai peluang dan ancaman pemasaran kopi bubuk yang dihadapi oleh PT. Ayam Merak. Analisis ini juga menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga PT. Ayam Merak dapat menyusun strategi bersaing produknya dalam menghadapi berbagai peluang dan ancaman tersebut.

6.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Hasil analisis terhadap lingkungan internal perusahaan menunjukkan beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan PT. Ayam Merak dalam memasarkan produk kopi bubuknya. Kekuatan dan kelemahan yang berhasil diidentifikasi pada PT. Ayam Merak dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Profil Kekuatan dan Kelemahan PT. Ayam Merak Dalam Pemasaran Produk Kopi Bubuk

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"> Struktur Organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> Berbentuk lini dan staf sehingga ada pengawasan secara langsung dan adanya spesialisasi pekerjaan 	
<ul style="list-style-type: none"> Sumber Daya Manusia 	<ol style="list-style-type: none"> Tingkat <i>turn over</i> atau kebiasaan bolos karyawan tergolong rendah Mengirim karyawan mengikuti seminar-seminar dan melakukan <i>sales work shop</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Karyawan sebagian besar direkrut hasil promosi dari dalam perusahaan akibatnya profesionalisme kurang Belum memiliki divisi pembinaan dan pelatihan tenaga kerja
<ul style="list-style-type: none"> Produksi 	<ol style="list-style-type: none"> Telah menggunakan fasilitas produksi yang cukup baik dan teknologi yang cukup maju di bidangnya Pengendalian mutu dilakukan pada setiap tahap produksi 	<ol style="list-style-type: none"> Bahan baku yang digunakan sangat bervariasi Penyediaan bahan baku sebagian besar dari luar Jawa sehingga biaya transportasi tinggi Variasi formula kopi masih sedikit Kapasitas produksi belum digunakan secara optimal
<ul style="list-style-type: none"> Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> Harga produk kopi bubuk Ayam Merak yang tergolong rendah di pasaran Merek Ayam Merak telah lama beredar di pasaran dan telah dikenal baik oleh masyarakat Jakarta dan sekitarnya Memiliki merek yang disesuaikan dengan pasar sasaran 	<ol style="list-style-type: none"> Perkembangan volume penjualan cenderung menurun beberapa tahun terakhir Persentase produk yang didistribusikan ke luar Jabotabek masih sangat kecil Merek Ayam Merak belum begitu di kenal di luar Jabotabek Belum memiliki divisi penelitian dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Produk 	9. Adanya diferensiasi produk 10. Tingkat kedalaman produk merek Ayam Merak adalah 10 11. Target pasar utama adalah premium kopi kelas bawah yaitu golongan menengah bawah yang merupakan mayoritas penduduk Indonesia 12. Perusahaan menghasilkan produk yang ditujukan kepada konsumen akhir dan konsumen industri	pengembangan 11. Ayam Merak mempunyai tingkat kebaruan produk hanya satu yaitu kopi bubuk 12. Merek Ayam Merak hanya menggunakan dua jenis kemasan yaitu aluminium foil dan kaleng 13. Disain label pada kemasan yang sangat sederhana 14. Produk kurang bervariasi dalam segi cita rasa dan aroma 15. Dari segi penampilan fisik memiliki tingkat diferensiasi yang kecil di banding pesaing
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Harga 	13. Penetapan harga produk mempertimbangkan tingkat persaingan dalam industri 14. Pemberian potongan kepada distributor 15. Penetapan harga produk dengan metode <i>cost plus pricing</i>	16. Potongan harga yang diberikan masih sedikit, hanya diberikan kepada distributor.
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Distribusi 	16. Perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung dan tidak langsung 17. Menggunakan banyak agen perantara di berbagai wilayah 18. Telah terbinanya hubungan baik dengan agen penjualan	17. Distribusi produk kurang intensif di wilayah luar Jakarta
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Promosi 	19. <i>Sales promotion</i> berupa hadiah barang pada pembelian produk ukuran tertentu	18. Persentase dana yang dikeluarkan untuk kegiatan promosi masih kecil 19. Media yang digunakan untuk promosi sangat terbatas 20. Kemasan produk belum dimanfaatkan sebagai alat promosi secara optimal 21. Kegiatan promosi secara langsung kepada konsumen masih kurang

6.1.1. Kekuatan Perusahaan

Tabel 10 menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh PT. Ayam Merak antara lain adalah struktur organisasi yang berbentuk lini dan staf sehingga ada pengawasan secara langsung dan adanya spesialisasi pekerjaan. Tingkat *turn over* atau kebiasaan bolos karyawan tergolong rendah karena pada tingkat manajer menengah ke atas dalam satu tahun tidak mencapai tiga orang. Selain itu untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan, perusahaan mengirim karyawan mengikuti seminar-seminar yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan dan melakukan *work shop*.

Kekuatan yang dimiliki oleh PT. Ayam Merak pada bidang produksi antara lain adalah telah menggunakan fasilitas produksi yang cukup baik dan teknologi

yang cukup maju dibidangnya sehingga produk yang dihasilkan berkualitas baik. Selain itu untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan PT. Ayam Merak melakukan pengendalian mutu pada setiap tahap produksi.

Pada bidang pemasaran, perusahaan menetapkan harga bersaing dimana harga Ayam Merak lebih rendah dari pesaing-pesaingnya dengan kualitas yang juga bersaing. Sehingga perusahaan diharapkan dapat meraih sebagian besar pasar sasaran utamanya yaitu masyarakat golongan menengah ke bawah dimana harga merupakan faktor yang cukup dipertimbangkan dalam memilih produk. Merek Ayam Merak juga telah lama beredar yaitu sejak tahun 1965 dan telah dikenal baik oleh masyarakat terutama di daerah Jakarta dan sekitarnya. PT. Ayam Merak juga memiliki beberapa merek kopi bubuk yang disesuaikan dengan pasar sasarannya.

Selama ini tidak adanya produk substitusi yang secara langsung yang bisa menggantikan kopi karena cita rasa dan khasiat yang khas dari minuman kopi menyebabkan adanya hambatan bagi konsumen untuk beralih ke produk lain. Produk substitusi yang ada adalah produk pengganti dari jenis lain seperti teh, susu dan soft drink yang harganya relatif lebih mahal. Hal ini merupakan kekuatan produk perusahaan sehingga dapat dijadikan keunggulan produk dibanding produk substitusinya.

Strategi produk yang ditetapkan PT. Ayam Merak antara lain adanya diferensiasi produk, dimana produk bervariasi dari segi merek, isi, ukuran, kemasan dan harga yang disesuaikan dengan segmen pelanggan. Hal ini dilakukan untuk memenuhi selera konsumen yang membutuhkan minuman yang praktis dan ekonomis. Target pasar utama adalah premium kopi kelas bawah yaitu golongan menengah ke bawah yang merupakan mayoritas dari penduduk Indonesia sehingga perusahaan mempunyai pasar sasaran yang luas. Perusahaan menghasilkan



berbagai merek yang ditujukan kepada konsumen langsung, konsumen pedagang, konsumen korporasi, dan konsumen industri.

Strategi harga yang ditetapkan perusahaan berdasarkan biaya produksi dan memperhatikan tingkat persaingan. Perusahaan mengusahakan agar harga Ayam Merak bisa lebih rendah dari pesaing lainnya. Untuk memperkuat hubungan dengan distributor, perusahaan memberikan potongan harga. Penetapan harga produk dilakukan dengan metode *cost plus pricing* dengan *gross margin* sekitar 32 persen untuk menjamin tingkat laba tertentu bagi perusahaan.

Perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung dan tidak langsung. Distribusi langsung dilakukan perusahaan dengan melayani langsung pelanggan dengan pembelian dalam jumlah tertentu. Pelanggan ini biasanya berupa instansi atau lembaga tertentu seperti koperasi dan lain-lain. Untuk daerah luar Jakarta perusahaan menggunakan agen perantara atau distributor yang tersebar di berbagai wilayah. Perusahaan juga telah membina hubungan baik dengan agen penjualan atau distributornya.

Strategi promosi yang dilakukan perusahaan berupa pemberian hadiah barang pada pembelian produk ukuran tertentu. Promosi juga dilakukan melalui berbagai media seperti spanduk, leaflet, radio dan televisi, meskipun untuk kedua jenis media terakhir saat ini frekwensinya sangat jarang.

6.1.2. Kelemahan Perusahaan

Selain kekuatan, Tabel 10 juga menunjukkan beberapa kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Sumberdaya manusia banyak yang direkrut hasil promosi dari dalam perusahaan sehingga dapat menyebabkan direkrutnya orang-orang yang kurang profesional. Perusahaan juga belum memiliki divisi pembinaan dan pelatihan



tenaga kerja yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan.

Kelemahan pada bidang produksi adalah bahan baku yang digunakan berupa biji kopi sangat bervariasi dari segi kualitas sehingga perusahaan harus lebih teliti dalam memilih kualitas bahan baku yang dibelinya karena akan sangat mempengaruhi mutu produk. Selain itu bahan baku sebagian besar dipasok dari luar Jawa sehingga biaya transportasi tinggi. Kapasitas produksi pabrik juga belum dimanfaatkan secara optimal. PT. Ayam Merak memiliki kapasitas terpasang 4.800 ton per tahun. PT. Ayam Merak memiliki formula kopi yang masih sedikit di banding pesaing utamanya, sehingga perlu dilakukan riset produk secara lebih intensif.

Pada bidang pemasaran, perkembangan volume penjualan cenderung menurun pada tahun-tahun terakhir. Akibat krisis ekonomi volume penjualan cenderung menurun sejak tahun 1996. Selain itu distribusi produk masih sangat terbatas di luar wilayah Jabotabek sehingga mengakibatkan produk Ayam Merak kurang dikenal masyarakat, disamping akibat promosi yang sangat terbatas. Perusahaan juga belum memiliki divisi penelitian dan pengembangan yang sangat penting terutama untuk riset produk dan riset pasar agar perusahaan dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang jumlahnya sangat banyak.

Kelemahan strategi produk antara lain adalah PT. Ayam Merak mempunyai tingkat kelebaran produk sebesar satu yaitu kopi bubuk dan perusahaan terlalu banyak menghasilkan produk dengan merek yang berbeda sehingga sumberdaya perusahaan akan terbagi untuk banyak merek tersebut. Selain itu untuk merek Ayam Merak hanya menggunakan dua jenis kemasan yaitu alumunium foil dan kaleng, sementara pesaing telah menggunakan berbagai macam jenis kemasan seperti stoples kaca, botol, plastik, karton dan lain-lain. Penampilan kemasan produk juga

masih sangat sederhana bila dibandingkan pesaing lainnya. Demikian pula penampilan fisik dan variasi cita rasa dan aroma yang masih sedikit. Dari segi harga, kelemahan perusahaan antara lain masih sedikitnya potongan kuantitas dan fungsional. Selain itu rasio *gross margin* yang ditetapkan juga dinilai cukup tinggi.

Strategi promosi yang dilakukan masih banyak kelemahannya antara lain adalah media yang digunakan untuk kegiatan promosi masih sangat terbatas. Terutama untuk media televisi dan radio yang dinilai cukup efektif untuk kegiatan promosi produk belum digunakan secara intensif dan optimal oleh perusahaan. Di sini perusahaan tertinggal dengan kegiatan promosi pesaing utamanya seperti yang dilakukan merek Kapal Api dan Torabika. Persentase dana yang dikeluarkan untuk kegiatan promosi masih kecil dibanding pesaing yaitu 10 persen dari pendapatan penjualan. Kemasan produk belum digunakan secara optimal untuk kegiatan promosi seperti dengan pemberian tambahan berat pada ukuran tertentu, pemberian undian berhadiah yang dicantumkan pada kemasan dan lain-lain seperti yang dilakukan oleh pesaing lainnya. Perusahaan juga masih kurang dalam upaya kegiatan promosi secara langsung kepada konsumen.

6.2. Identifikasi Peluang dan Ancaman

Hasil analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan beberapa hal yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi pemasaran produk kopi bubuk PT. Ayam Merak. Peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Profil Peluang dan Ancaman PT. Ayam Merak Dalam Pemasaran Produk Kopi Bubuk

Faktor Internal	Peluang (O)	Ancaman (T)
<ul style="list-style-type: none"> • LINGKUNGAN MAKRO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indonesia mempunyai pasar domestik terbesar di kawasan ASEAN 2. Jumlah penduduk dewasa dan tua meningkat di masa mendatang yang merupakan konsumen utama produk kopi 3. Kemajuan teknologi merupakan peluang untuk meningkatkan produksi, mutu produk dan pelayanan 4. Hukum dan politik sangat kondusif bagi distribusi dan perdagangan kopi bubuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pandangan yang kabur akan efek negatif dari kopi 2. Adanya hambatan untuk melakukan ekspor 3. Tingkat inflasi tinggi dapat menurunkan daya beli masyarakat
<ul style="list-style-type: none"> • LINGKUNGAN MIKRO 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Telah terbina hubungan baik dengan pemasok 6. Pelanggan adalah semua golongan pendapatan 7. Berkembangnya bisnis eceran di berbagai wilayah 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Adanya ancaman yang besar dari produk pesaing terutama merek Kapal Api dan Torabika 5. Pelanggan semakin mudah memperoleh berbagai variasi kopi bubuk 6. Pelanggan mendapatkan pelayanan yang semakin baik dan banyak menerima promosi dari produsen-produsen lain 7. Pesaing cukup aktif meluncurkan produk baru
<ul style="list-style-type: none"> • LINGKUNGAN INDUSTRI 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Pemasok jumlahnya cukup banyak berasal dari berbagai daerah 9. Pendetang baru tidak terlalu banyak karena hambatan masuk industri yang tinggi 10. Para eksportir kurang berminat membuka pabrik kopi 11. Pola persaingan bersifat lokal 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Pemasok mempunyai informasi harga yang baik 9. Perusahaan bukan merupakan hal yang penting bagi pemasok 10. Produk dari pemasok mempunyai tingkat diferensiasi yang tinggi 11. Harga bahan baku ditentukan oleh pemasok dan mengikuti harga kopi internasional 12. Biaya beralih ke merek lain sangat kecil 13. Pembeli tidak terikat pada satu penjual 14. Biaya beralih ke produk substitusi kecil 15. Produk substitusi yang menawarkan berbagai kepraktisan 16. Jumlah pesaing beragam dan banyak serta tingkat persaingan yang tinggi

6.2.1. Peluang Usaha

Tabel 11 menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi perusahaan antara lain adalah jumlah penduduk yang besar yang merupakan konsumen produk kopi bubuk. Indonesia merupakan pasar domestik terbesar di kawasan ASEAN. Di proyeksikan jumlah penduduk dewasa dan tua akan meningkat di masa mendatang yang merupakan konsumen utama produk kopi bubuk.

Kemajuan teknologi di berbagai bidang merupakan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan mutu produk dan pelayanan kepada konsumen. Perusahaan juga berpeluang menghasilkan produk dengan formula-formula baru dan inovasi

produk lainnya dengan menggunakan teknologi yang semakin maju dan canggih. Selain itu adanya iklim politik dan hukum yang kondusif bagi distribusi dan perdagangan kopi bubuk memberikan peluang seluas-luasnya bagi perusahaan untuk memperluas jaringan distribusi dan perdagangannya serta meningkatkan penjualannya.

Produk kopi bubuk yang diposisikan sebagai minuman yang dikonsumsi masyarakat dari seluruh golongan merupakan peluang bagi perusahaan untuk menghasilkan produk yang bervariasi menurut segmen pelanggan yang dituju. Berkembangnya pengecer berupa toko-toko swalayan dan toko-toko khusus di berbagai wilayah menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperluas wilayah pemasarannya sehingga produk mudah diperoleh oleh pembeli.

Telah terbinanya hubungan baik dengan pemasok mendukung kelancaran pasokan bahan baku perusahaan sehingga menjamin kontinuitas usaha. Pemasok bahan baku perusahaan jumlahnya cukup banyak yang tersebar di berbagai daerah juga menjamin kontinuitas pasokan bahan baku.

Pendatang baru yang masuk ke dalam industri kopi bubuk jumlahnya tidak terlalu banyak sehingga tingkat persaingan relatif stabil. Di samping itu para eksportir yang juga merupakan pemasok bahan baku bagi industri kopi bubuk saat ini kurang berminat membuka pabrik pengolahan kopi karena berbagai hambatan yang ada, menjadi peluang bagi perusahaan untuk memantapkan kedudukannya sebagai perusahaan kopi bubuk nasional dengan meningkatkan pangsa pasarnya. Adanya hambatan masuk industri yang tinggi dapat membuka peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produknya.

Pola persaingan kopi bubuk nasional bersifat lokal yang berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Akibatnya perusahaan bersaing dengan pesaing

yang berbeda pada tiap daerah kecuali produk kopi bubuk pesaing utama yang mempunyai pangsa pasar terbesar hampir di setiap daerah. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk menguasai pangsa pasar di daerah-daerah tertentu. Perusahaan juga dapat memfokuskan strategi pemasaran pada daerah-daerah tertentu yang potensial.

6.2.2. Ancaman Usaha

Pada Tabel 11 juga diperlihatkan ancaman yang dihadapi perusahaan. Adanya pandangan yang kabur pada sebagian masyarakat akan efek negatif dari kopi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena masyarakat semakin sadar akan kesehatan dan kemungkinan akan melarang anak-anak ataupun kaum perempuan untuk meminum kopi. Selain itu untuk jenis kopi bubuk murni yang bermutu tinggi belum dapat terjangkau oleh sebagian besar masyarakat menjadi tantangan bagi perusahaan untuk menghasilkan kopi dengan mutu baik dan harga terjangkau.

Dalam industri kopi bubuk merek Ayam Merak mendapat ancaman yang serius dari pesaing-pesaingnya. Dengan tingkat persaingan yang cukup tinggi dalam industri menyebabkan pelanggan makin mudah memperoleh berbagai variasi kopi bubuk. Pelanggan juga memperoleh pelayanan yang semakin baik dan banyak menerima promosi dari produsen-produsen lain. Disamping itu pesaing-pesaing yang ada aktif mengeluarkan produk-produk baru. Ini merupakan ancaman yang perlu segera disikapi oleh perusahaan.

Ancaman lainnya adalah pelanggan yang mempunyai informasi harga yang baik sehingga bebas menentukan produk yang akan di beli. Perusahaan juga bukan merupakan pemasok yang penting bagi pelanggan. Bahan baku juga memiliki

tingkat diferensiasi yang tinggi sehingga perusahaan tidak mudah beralih ke pemasok lain.

Pelanggan tidak terikat pada satu penjual saja sehingga setiap saat dapat berpindah ke produsen lain. Biaya peralihan ke produk substitusi relatif kecil dan adanya kepraktisan yang ditawarkan produk substitusi merupakan ancaman yang tidak dapat diabaikan. Struktur pasar kopi bubuk bersifat persaingan monopolistik ini menyebabkan perusahaan harus proaktif dalam memasarkan produknya.

6.3. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam lingkungan eksternal dan internal PT. Ayam Merak, hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dimasukkan ke dalam matriks SWOT. Melalui analisis SWOT akan di pilih alternatif tipe strategi yang paling tepat. Matriks SWOT pemasaran produk kopi bubuk PT. Ayam Merak dapat dilihat pada Gambar 10.

◆ Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk meraih peluang yang ada pada lingkungan luar guna memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu dan diferensiasi produk merek Ayam Merak dan meluncurkan produk baru baik dari segi ukuran, kemasan, cita rasa maupun penampilan. Selain itu perusahaan perlu mengintensifkan saluran distribusi dan memperluas wilayah pemasaran ke daerah-daerah potensial, serta memanfaatkan perkembangan teknologi di bidang produksi, informasi, komunikasi dan transportasi untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

STRATEGI S – O	STRATEGI W – O
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan mutu dan diferensiasi produk merek Ayam Merak (S4,5,7,9,10,11/ O6) • Mengintensifkan saluran distribusi dan memperluas wilayah pemasaran ke daerah-daerah potensial (S17,18,19 / O1,2,3,5,6,10) • Memanfaatkan perkembangan teknologi di bidang produksi, informasi, komunikasi dan transportasi untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan (S3,4,5 / O4,10) • Meluncurkan produk baru baik dari segi ukuran, kemasan, cita rasa maupun penampilan (S4,7,9,10,11,13 / O 3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan profesionalisme dan kinerja manajemen (W1,2 / O2) • Mengoptimalkan penggunaan kapasitas produksi perusahaan (W6,8 / O1,2,4,5) • Meningkatkan kegiatan penelitian dan pengembangan yang diarahkan pada pengembangan produk dan riset pasar (W5,8,10,11,12,13,14,15 / O1,4,5,7) • Meningkatkan variasi produk dalam cita rasa dan aroma (W5,12,15 / O8,9) • Memiliki sendiri saluran distribusi strategis di wilayah/tempat potensial (W8,18/ O1) • Mempertahankan hubungan yang baik dengan pemasok, distributor dan pelanggan (W3,4,15/ O 6,7,8,9,10,11)
STRATEGI S – T	STRATEGI W – T
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan keunggulan produk melalui desain label kemasan dan jenis kemasan (S9,11,12,13 / T 5,6,7,14,16,17) • Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan (S 15,17,18,19/ T5,6,12,13,14) • Meningkatkan kerjasama yang baik dengan pemasok, distributor dan pengecer (S15,17,18,19 / T9,10,11,12,13) • Berusaha untuk mempertahankan tingkat harga (S6,11,14,15,16 / T5,14,15,16,17) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan modal kerja dan investasi dalam membiayai kegiatan pemasaran dan meningkatkan kegiatan promosi untuk mengatasi pesaing dan produk substitusi (W7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,18,19,20/ T17,8,9,10,11) • Meningkatkan diferensiasi penampilan fisik produk perusahaan (W5,10,11,12,14,15/ T7,8,9,10,11) • Meningkatkan kegiatan promosi untuk konsumen secara langsung untuk meningkatkan pembelian (W18,19,21 / T9,10,11,12) • Mengadakan penelitian khusus mengenai pesaing untuk mengantisipasi tindakan yang dilakukan pesaing (W8,10,11,17 / T7,8,9,10,11,) • Mengintensifkan distribusi ke wilayah yang telah dirintis dan mencari wilayah pemasaran baru (W5,7,8,10,/ T7,8,9,10,11)

Gambar 10. Matriks SWOT

◆ Strategi W-O

Strategi W-O adalah strategi yang menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan

perusahaan adalah meningkatkan profesionalisme dan kinerja manajemen, dan mengoptimalkan penggunaan kapasitas produksi perusahaan. Selain itu perusahaan perlu meningkatkan kegiatan penelitian dan pengembangan yang diarahkan pada pengembangan produk dan riset pasar. Perusahaan perlu pula meningkatkan variasi produk dalam hal cita rasa dan aroma, memiliki sendiri saluran distribusi penting di wilayah/tempat potensial dan mempertahankan hubungan yang baik dengan pemasok, distributor dan pelanggan.

6.3.4. Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi yang bersifat bertahan, berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan perlu meningkatkan modal kerja dan investasi dalam membiayai kegiatan pemasaran dan meningkatkan kegiatan promosi untuk konsumen secara langsung untuk meningkatkan pembelian produk perusahaan, serta untuk mengatasi promosi pesaing dan produk substitusi. Perusahaan perlu meningkatkan diferensiasi produk untuk mengimbangi produk pesaing, mengadakan penelitian khusus mengenai pesaing, dan mengintensifkan distribusi produk ke wilayah pemasaran yang telah dirintis dan wilayah pemasaran baru.

6.4. Alternatif Strategi Pemasaran

Alternatif strategi bersaing produk kopi bubuk merek Ayam Merak disusun berdasarkan hasil analisis situasi dan posisi perusahaan dalam lingkungan pemasarannya. Analisis situasi yang dihadapi oleh merek Ayam Merak menggunakan SWOT, sedangkan posisi perusahaan dianalisis dengan menggunakan pendekatan matriks pertumbuhan pangsa pasar BCG. Strategi alternatif yang direkomendasikan berdasarkan situasi yang sesuai dengan

perusahaan menggunakan pendekatan bauran pemasaran terdiri dari produk, distribusi, harga dan promosi.

• Strategi Produk

Perusahaan menekankan pada peningkatan kualitas produk yang dihasilkan untuk meningkatkan citra produk di mata konsumen. Perusahaan juga perlu meningkatkan keunggulan produk dari segi desain label dan kemasan serta penampilan fisik produk secara keseluruhan. Penggunaan kemasan sebagai salah satu alat promosi yang cukup efektif riset membutuhkan pengembangan kemasan produk sehingga dapat bersaing dengan produk-produk pesaing yang ada.

Dalam persaingan yang semakin tajam perusahaan harus mengadakan penelitian khusus mengenai pesaing untuk mengantisipasi tindakan yang dilakukan oleh pesaing. Disamping itu riset pengembangan produk dan pasar perlu dilakukan secara intensif.

• Strategi Harga

Perusahaan menekankan strategi persaingan harga, dengan tetap mempertahankan kualitas produk dan mendasar pada keseimbangan kepentingan konsumen dan efisiensi biaya produk. Perusahaan melihat kemampuan daya beli konsumen, harga produk pesaing dan biaya produksi yang dikeluarkan serta tingkat laba yang diinginkan. Perusahaan menggunakan tingkat harga yang bervariasi untuk berbagai tingkatan mutu produk yang disesuaikan dengan segmen pelanggan sasaran.

Jenis pembayaran seperti pembayaran secara kontan, kredit dan kontrak perlu terus dipertahankan dan divariasikan dengan jenis potongan kuantitas dan fungsional yang sesuai dengan kesepakatan. Kebijakan harga dengan

memberikan potongan harga perlu ditingkatkan terus jumlahnya oleh perusahaan.

Dengan adanya potongan ini diharapkan para penjual pedagang (distributor, grosir dan retail) terdorong untuk meningkatkan volume penjualan dari produk perusahaan dan memberikan ruang (*space*) yang cukup banyak bagi produk perusahaan.

• Strategi Distribusi

Perusahaan sebaiknya mengembangkan jaringan distribusi yang lebih intensif dengan cara memperluas jaringan distribusi yang telah ada, baik tingkat penyalur maupun retail. Perusahaan dapat memperluas jaringan distribusi ke daerah-daerah yang potensial dengan memanfaatkan perkembangan bisnis retail yang tengah menjamur.

Perusahaan perlu meningkatkan jumlah tenaga penjual (*sales person*) yang berfungsi untuk mencari pengecer yang dapat bekerjasama untuk memasarkan produk kopi bubuk Ayam Merak dan menyebarkan mereka ke wilayah-wilayah potensial di luar Jakarta. Perusahaan juga perlu meningkatkan keterikatan para agen penjualan melalui hubungan yang baik dan kebijaksanaan harga.

• Strategi Promosi

Strategi promosi dijalankan dengan sasaran pasar yang jelas. Perusahaan meningkatkan modal kerja dan investasi untuk membiayai kegiatan promosi. Meskipun jumlah anggaran promosi yang besar tidak menjamin keefektifan promosi, tetapi dengan anggaran yang lebih besar memungkinkan perusahaan untuk memilih alternatif promosi yang lebih baik. Upaya promosi ditingkatkan dengan menggunakan berbagai media terutama televisi dan radio secara kontinyu untuk mempertahankan pelanggan yang telah ada dan meraih pelanggan potensial.

Perusahaan juga perlu mengintensifkan kegiatan promosi untuk konsumen secara langsung untuk meningkatkan pembelian produk.

Selain meningkatkan anggaran untuk kegiatan promosi, perusahaan perlu mempertimbangkan pula alokasi dana yang lebih besar untuk kegiatan pemasaran seperti pengembangan produk, penelitian pasar dan mengintensifkan distribusi produk serta memperluas jangkauan pasar.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Faktor-faktor yang menjadi peluang cukup besar bagi pengembangan usaha PT. Ayam Merak berdasarkan hasil penelitian ini adalah pasar domestik yang besar, jumlah penduduk yang terus meningkat, jumlah penduduk usia dewasa dan tua mendominasi di masa mendatang, kecenderungan masyarakat yang menyukai produk praktis, kemajuan teknologi, perkembangan dalam bisnis eceran jumlah pemasok yang banyak, telah terbinanya hubungan baik dengan pemasok, adanya hambatan masuk industri yang tinggi, dan pola persaingan yang bersifat lokal. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat antara lain: adanya kecenderungan tingkat inflasi yang tinggi, pandangan negatif akan efek kopi, produk substitusi dari jenis berbeda, pesaing cukup aktif melancarkan strategi promosi dan meluncurkan produk baru, harga bahan baku di tentukan pemasok, tingkat diferensiasi produk pemasok tinggi, pembeli tidak terikat pada satu penjual dan biaya peralihan ke produk substitusi relatif kecil.

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan berdasarkan hasil penelitian ini adalah struktur organisasi dan sumber daya yang telah memadai cukup menunjang kegiatan perusahaan, proses produksi telah menggunakan teknologi yang cukup maju, pengendalian mutu dilakukan pada setiap tahap produksi, produk perusahaan telah lama beredar di pasaran, telah dikenal baik oleh masyarakat di Jakarta dan sekitarnya, harga produk perusahaan cukup bersaing, dan memiliki merek yang disesuaikan dengan pasar sasaran. Sedangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan perusahaan antara lain adalah belum adanya divisi penelitian

dan pengembangan maupun divisi pembinaan dan pelatihan, bahan baku sebagian besar dari luar Jawa dan sangat bervariasi dari segi kualitas, serta variasi formula kopi masih sedikit dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis matriks pertumbuhan pangsa pasar BCG terhadap posisi produk dalam persaingan pada tahun 1999 dengan asumsi nilai pangsa pasar masih tetap dari tahun 1998, produk kopi bubuk merek Ayam Merak terhadap pemimpin pasar (Kapal Api) berada pada tipe *Question Marks*, dimana laju pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar relatif cukup rendah. Sedangkan merek Ayam Merak dengan pesaing lainnya (Tugu Luwak) pada matriks portfolio BCG berada pada tipe *Stars*, dimana laju pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar relatif juga termasuk tinggi.

Strategi produk yang diterapkan perusahaan adalah menghasilkan produk yang mengikuti kecenderungan konsumen yang menyukai produk-produk praktis. Strategi harga yang dilakukan adalah menerapkan harga yang lebih rendah dari pesaing dengan kualitas yang juga bersaing. Strategi promosi dilakukan dengan penekanan pada *below the line* yang mempunyai target pasar utama adalah masyarakat kelas menengah bawah. Perusahaan banyak melakukan promosi penjualan dengan memberikan potongan harga kepada pihak distributor. Strategi distribusi yang digunakan adalah distribusi langsung dan distribusi tidak langsung.

Strategi pengembangan produk perlu dilakukan dengan meningkatkan mutu produk dan diferensiasi produk melalui pengembangan formula baru, cita rasa dan aroma serta penempatan produk perusahaan sebagai produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing. Strategi perluasan pasar dapat dilakukan dengan mencari pasar-pasar sasaran baru dan memperluas jangkauan distribusi produk. Alat promosi dapat dilakukan melalui potongan harga bagi pengecer, pemberian

hadiah, penambahan ukuran isi, dan undian berhadiah. Penggunaan media televisi dan radio sebagai sarana promosi perlu diintensifkan.

7.2. Saran

Dari hasil uraian di atas ada beberapa hal yang dapat disarankan bagi perusahaan PT. Ayam Merak dalam menghadapi situasi persaingan ketat dalam industri kopi bubuk nasional berdasarkan asumsi perusahaan bersedia meningkatkan anggaran biayanya yaitu antara lain:

1. Perusahaan disarankan untuk mengganti strategi multi merek dengan perluasan lini merek Ayam merak dengan memperkenalkan produk tambahan dalam kategori produk tertentu seperti aroma, bentuk, formula, mutu, ukuran dan rancangan kemasan kopi bubuk.
2. Perusahaan hendaknya melakukan kegiatan promosi secara intensif terutama iklan di berbagai media yang efektif mempengaruhi minat konsumen seperti media televisi dan radio untuk mendukung posisi produk.
3. Perusahaan hendaknya memperluas dan mengintensifkan jaringan distribusi produk meliputi daerah-daerah di Jawa dan di luar Jawa dengan menempatkan pada pasar-pasar potensial.



DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia. 1990. Konsumsi Kopi Indonesia. Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia. Jakarta.
- Biro Pusat Statistik. 1997. Laporan Perekonomian Indonesia 1997. Biro Pusat Statistik. Jakarta.
- _____. 1998. Laporan Perekonomian Indonesia 1998. Biro Pusat Statistik. Jakarta.
- _____. 1999. Laporan Perekonomian Indonesia 1999. Biro Pusat Statistik. Jakarta.
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan. 2000. Tarif Bea Masuk Import Indonesia Tahun 2000. Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Jakarta.
- Goeltom, Miranda. 1995. Marketing di Era Transisi Demografi. Manajemen dan Usahawan Indonesia, Volume 23 No.7 (Juli 1995). Jakarta.
- Hax, Arnold C and Nicholas Majluf, 1991. *Strategic management; An Integrative Perspective*. Printice Hall, Englewood diff. New Jersey.
- Indocommercial. 1997. Laporan Bisnis: Industri dan Pemasaran Kopi Bubuk di Indonesia. Indocommercial No. 183 – 4 April 2000. Jakarta.
- _____. 2000. Laporan Bisnis: *Powdered Coffee Industry and Market in Indonesia*. Indocommercial No. 246 – 4 April 2000. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Jilid I (Indonesia). Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 1997. Dasar-dasar Pemasaran: *Principles of marketing 7e*. Jilid I (Indonesia). Prenhallindo. Jakarta.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Nurhayati, Maria. 1995. Analisis Strategi Pengembangan Pangsa Pasar Kopi Bubuk Ayam Merak Di Jakarta Timur dan Jakarta Selatan. Magister Manajemen Agribisnis. Institut Pertanian Bogor.

PT. Corenthian Infopharma Corporation. 1998. Perkembangan Produksi dan Pemasaran Kopi Olahan di Indonesia. PT. Corenthian Infopharma Corporation. Jakarta.

Pearce, John. A. II dan Richard B. Robinson, JR. 1997. Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jilid I (Indonesia). Binarupa Aksara. Jakarta.

Saing, Damian Jonli Imanuel. 2000. Segmentasi dan Strategi Penempatan Produk Kopi Bubuk. Jurusan Teknologi Pangan dan Gizi. Fakultas Teknologi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Sihombing, Adelina Nurhayati. 1997. Produksi dan Pemasaran Kopi Bubuk Perusahaan Kopi Bubuk CV. Sahat Martua. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Sugiarto, Deborah. 1995. Analisis Pemasaran Kopi Bubuk PT. ANM. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.

Umar, Husein. 1999. Riset Strategi Perusahaan. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wheelen, Thomas L And David Hunger. 1992. Strategic Management And Business Policy. Addison. Wessleg Publishing Company Inc. New York.



Tabel Lampiran 1. Perkembangan Ekspor Kopi Bubuk Indonesia Periode Tahun 1994–1999

Tahun	Volume (Kg)	Pertumbuhan (%)	Nilai (US\$)	Pertumbuhan (%)
1994	330.423	--	1.063.362	--
1995	81.594	-75,31	490.234	-53,90
1996	130.648	60,12	356.279	-27,32
1997	157.245	20,36	627.120	76,02
1998	645.596	310,57	3.186.204	408,07
1999	1.740.627	169,62	7.673.935	140,85
Pertumbuhan rata-rata (%/tahun)		97,07		108,74

Sumber : Biro Pusat statistik, 2000 (diolah)

Tabel Lampiran 2. Perkembangan Impor Kopi Bubuk Indonesia Periode 1994 –1999

Tahun	Volume (Kg)	Pertumbuhan (%)	Nilai (US\$)	Pertumbuhan (%)
1994	38.398	--	96.348	--
1995	54.621	42,25	181.206	88,07
1996	38.450	-29,61	115.833	-36,08
1997	119.093	209,73	176.491	52,37
1998	93.221	-21,72	121.817	-30,98
1999	143.630	54,07	217.754	78,76
Pertumbuhan Rata-rata (%/tahun)		50,95		30,43

Sumber : Biro Pusat Statistik, 2000 (diolah)

Tabel Lampiran 3. Perkembangan Tingkat Inflasi

Tahun	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Tingkat Inflasi (%)	9,52	4,94	9,77	9,24	8,64	6,47	11,05	77,63	2,01

Sumber: BPS, 1999.

Tabel Lampiran 4. Pendapatan Perkapita Indonesia Periode Tahun 1993-1997

Perincian	1993	1994	1995	1996	1997
Pendapatan Nasional (miliar Rp)	279.563	304.073	329.556	359.188	370.457
Pertumbuhan Pendapatan Nasional (%)	-	8,77	8,38	8,99	3,13
Jumlah Penduduk (ribuan orang)	187.589	190.676	193.750	196.813	199.837
Pendapatan Nasional Perkapita (Rp)	1.490.297	1.594.711	1.700.932	1.825.020	1.853.794
Pertumbuhan Pendapatan Nasional Perkapita (%)	-	7,01	6,66	7,30	1,71

Sumber: BPS, 1998

Tabel Lampiran 5. Bea Masuk Impor Kopi Bubuk Tahun 2000

Nomor Pos Tarif (H.S)	Uraian Barang	Bea Masuk	PPN (%)
0901.21.000	Kopi digongseng		
0901.22	♦ dengan kafein	5	10
0901.22.100	♦ tanpa kafein:		
0901.22.900	- dalam bentuk kopi bubuk	5	10
	- lain-lain	5	10

Sumber: Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2000