II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Tanaman Kopi

Kopi (*Coffea spp*.) merupakan jenis tanaman pohon yang termasuk dalam famili *Rubiaceae*. Tinggi pohon ini dapat mencapai hingga 12 m, tumbuh tegak, dan bercabang. Tanaman kopi memiliki beberapa golongan kopi, akan tetapi yang paling dikenal adalah jenis kopi arabika, robusta, dan liberika.

a. Kopi arabika

Beberapa sifat penting kopi arabika adalah:

1) menghendaki daerah dengan ketinggian antara 700 – 1700 m dpl dan suhu 16 – 20°C,
2) menghendaki daerah yang mempunyai iklim kering atau bulan kering 3 bulan / tahun secara berturut-turut, yang sesekali mendapat hujan kiriman,
3) peka terhadap serangan penyakit HV, terutama apabila ditanam di dataran rendah atau dengan ketinggian kurang dari 500 m dpl,
4) rata-rata produksi sedang akan tetapi memiliki kualitas dan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis kopi lainnya,
5) pada umumnya berbuah sekali dalam setahun.

b. Kopi liberika

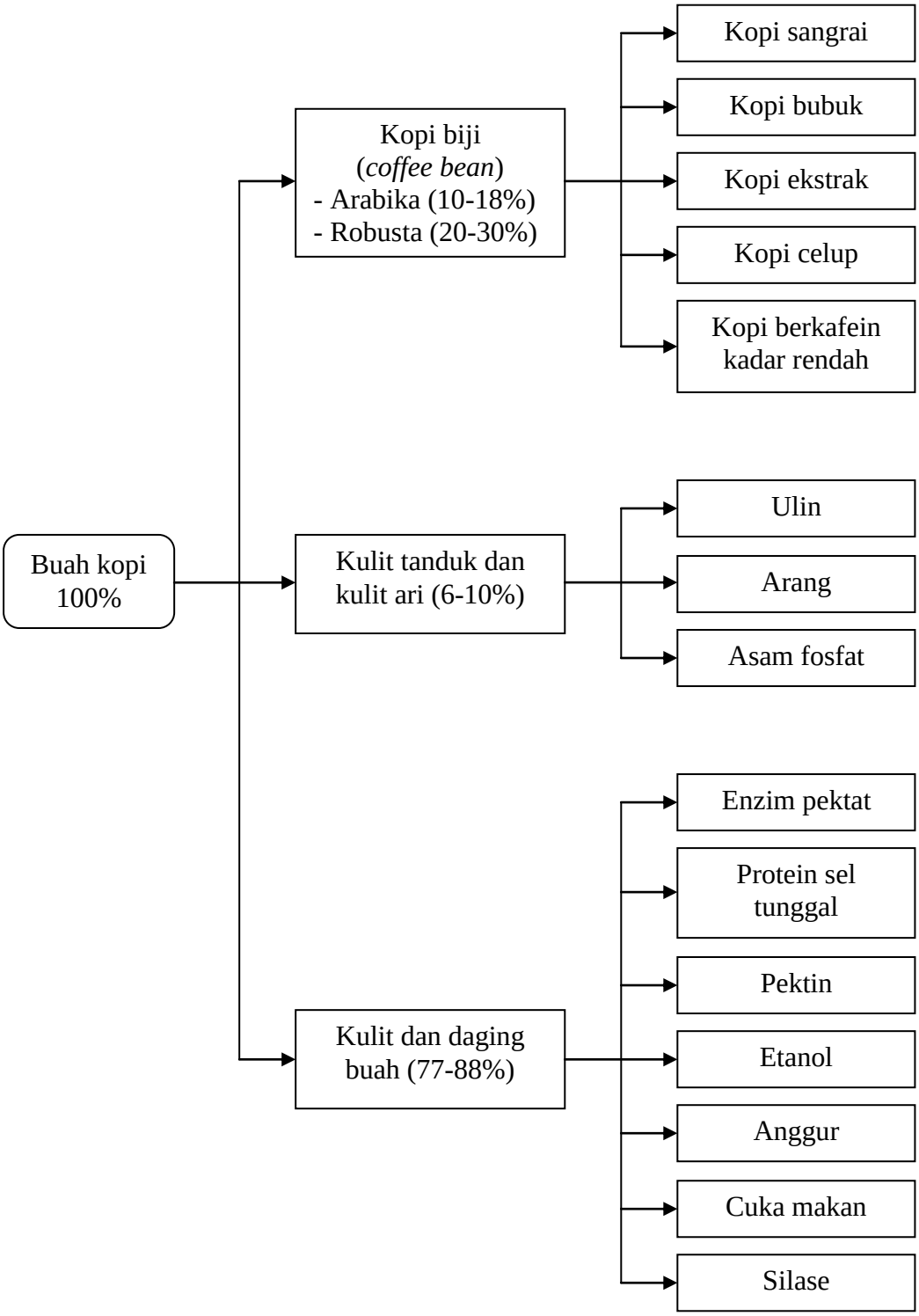
Beberapa sifat penting kopi liberika yaitu:

1) ukuran daun, cabang, bunga, buah, dan pohon lebih besar dibandingkan dengan kopi arabika dan robusta,
2) cabang primer dapat bertahan lebih lama, dan dalam satu buku dapat keluar bunga atau buah lebih dari satu kali,
3) agak peka terhadap penyakit HV,
4) kualitas buah relatif rendah,
5) produksi sedang dengan rendemen ±12%,
6) berbuah sepanjang tahun,
7) ukuran buah tidak merata atau tidak seragam,
8) tumbuh baik di dataran rendah.

c. Kopi robusta

Beberapa sifat penting kopi robusta yaitu:

1) resisten terhadap penyakit HV,
2) tumbuh sangat baik pada ketinggian 400 – 700 m dpl, tetapi masih toleran pada ketinggian kurang dari 400 m dpl dengan temperatur 21 – 24°C,
3) menghendaki daerah yang mempunyai bulan kering 3 - 4 bulan secara berturut-turut, dengan 3 – 4 kali hujan kiriman,
4) produksi lebih tinggi daripada kopi arabika dan kopi liberika, dengan rendemen ±22%,
5) kualitas buah lebih rendah daripada kopi arabika, tetapi lebih tinggi daripada kopi liberika (Najiyati dan Damarti, 1999).



Gambar 1. Pohon Agroindustri Kopi
Sumber: Ahmad dan Sutrisno, 2008

2. Kopi Luwak

Kopi luwak adalah kopi yang telah dipilih dan dimakan oleh luwak (Paradoxorus hermaproditus) atau dikenal juga sebagai musang, pada beberapa daerah. Luwak memilih buah kopi yang mempunyai tingkat kematangan yang optimum berdasarkan rasa dan aroma serta memakannya dengan mengupas kulit luarnya dengan mulut, lalu menelan lendir serta bijinya. Biji kopi yang masih terbungkus kulit ari yang keras (kulit tanduk/*parchment*) tidak hancur dalam pencernaan luwak karena sistem pencernaan luwak yang sederhana sehingga saat keluar bersama feses biji kopi masih utuh terbungkus kulit tanduk.

Pada saat biji berada dalam sistem pencernaan luwak, terjadi proses fermentasi secara alami selama kurang lebih 10 jam. Fermentasi pada pencernaan luwak meningkatkan kualitas kopi karena selain barada pada suhu fermentasi optimal 24 - 26^0 Celcius juga dibantu dengan enzim dan bakteri yang ada pada pencernaan luwak. Kandungan protein kopi luwak lebih rendah ketimbang kopi biasa karena perombakan protein melalui fermentasi lebih optimal. Protein ini berperan sebagai pembentuk rasa pahit pada kopi saat disangrai sehingga kopi luwak tidak sepahit kopi biasa karena kandungan proteinnya rendah.

Berikut cara pembuatan kopi luwak :

a. Proses awal, Para petani memetik kopi yang sudah matang dan berwarna merah dari pohonnya.

b. Semua kopi yang sudah dipetik, diambil yang paling bagus, kemudian diberikan kepada Luwak.
c. Biasanya, luwak akan memilih kopi terbaik dari yang sudah dipilih petani untuk dimakan. Luwak hanya akan memakan kulit kopinya saja, dan biji kopinya akan dikeluarkan secara utuh oleh si luwak dalam bentuk kotoran.
d. Biji kopi yang sudah dikeluarkan dalam kotoran luwak tadi, dibersihkan dengan air mengalir hingga betul-betul bersih, kemudian dijemur hingga kering. Biji kopi tersebut akan menjadi gabah yang masih ada kulit tanduknya dan ari dengan kadar air kurang lebih 20%.
e. Setelah biji kopi tadi benar-benar kering, biji kopi tersebut dikupas kulit tanduknya. Cara mengupas kulitnya dilakukan dengan cara tradisional yaitu dengan menumbuknya, tidak perlu ditumbuk dengan kuat, cukup agar kulit biji kopinya terkelupas, karena jika ditumbuk terlalu kuat maka biji kopi luwak bisa hancur atau tidak utuh lagi.
f. Dengan cara manual, biji kopi dipilih satu per satu untuk memisahkan biji yang masih berkulit tanduk dan yang sudah terkelupas, hasilnya akan didapatkan biji kopi dengan kulit ari yang berwarna perak.
g. Setelah itu, biji kopi diroasting dan digiling kemudian dikemas (Siregar, 2014).

Pengolahan secara alami dalam perut musang tersebut membuat kopi luwak memiliki berbagai keistimewaan, diantaranya:

a. Kopi luwak berasal dari biji kopi terbaik. Naluri hewan luwak akan memilih biji kopi paling matang yang biasanya berwarna merah. Bisa dipastikan, 90 persen biji kopi yang dihasilkan oleh hewan luwak adalah

yang benar-benar matang, bukan yang mentah. Ini memberi keuntungan, karena pada kopi biasa kemungkinan ada pencampuran antara biji kopi yang mentah dan matang, yang tentunya bisa mengurangi kualitas kopi.

b. Kopi luwak sudah mengalami proses fermentasi secara alami di dalam pencernaan hewan luwak. Proses fermentasi alami dalam perut luwak memberikan perubahan komposisi kimia pada biji kopi dan dapat meningkatkan kualitas rasa kopi, karena selain berada pada suhu fermentasi optimal, juga dibantu dengan enzim dan bakteri yang ada pada pencernaan luwak. Oleh sebab itu, rasanya kopi luwak beda dengan kopi biasa. Kopi luwak mempunyai aroma yang khas tiada duanya, rasanya nikmat, dan mengandung khasiat menambah energi.

c. Kopi luwak mengandung kafein yang sangat rendah, hanya sekitar 0,5% – 1%. Rendahnya kadar kafein kopi luwak ini disebabkan oleh proses fermentasi dalam sistem pencernaan luwak yang mampu mengurangi kadar kafein kopi sehingga dapat menciptakan kenikmatan pada kopi luwak dan aroma yang sangat harum, atau dengan kata lain, kopi tersebut menjadi murni.

d. Kopi luwak bisa meningkatkan stamina tubuh dan mencegah penyakit diabetes, sebab kopi yang dikeluarkan oleh hewan luwak telah mengalami proses fermentasi alami dan sudah diolah oleh orang-orang yang berpengalaman serta menyulapnya menjadi kopi berkhasiat.

e. Kopi luwak mengandung protein yang lebih rendah dan lemak lebih tinggi. Protein terkait dengan rasa pahit pada kopi, semakin rendah protein, maka rasa kopi menjadi semakin tidak pahit.

f. Kopi luwak bebas dari pestisida, karena pestisida yang terdapat pada kopi telah dibersihkan secara alami di dalam perut luwak, sehingga kopi yang keluar bersamaan dengan feses luwak telah bebas dari kandungan pestisida yang berbahaya.

Kopi luwak juga memiliki beberapa kelebihan, khususnya manfaatnya untuk kesehatan yaitu:

a. Mencegah penyakit saraf

   Peminum kopi berkafein cenderung tidak akan mengembangkan penyakit Alzheimer dan Parkinson. Kandungan antioksidan di dalam kopi akan mencegah kerusakan sel yang dihubungkan dengan Parkinson. Sedangkan kafein akan menghambat peradangan di dalam otak, yang kerap dikaitkan dengan Alzheimer.

b. Melindungi gigi

   Kopi yang mengandung kaein memiliki kemampuan antibakteri dan antilengket, sehingga dapat menjaga bakteri penyebab lubang menggerogoti lapisan gigi. Minum kopi secangkir setiap hari terbukti dapat mencegah risiko kanker mulut hingga separuhnya. Senyawa yang ditemukan di dalam kopi juga dapat membatasi pertumbuhan sel kanker dan kerusakan DNA.

c. Menurunkan risiko kanker payudara

   Menjelang masa menopause, wanita yang mengonsumsi 4 cangkir kopi sehari mengalami penurunan risiko kanker payudara sebesar 38 persen, demikian menurut sebuah studi yang dipublikasikan di The Journal of Nutrition. Kopi melepaskan phytoestrogen dan flavonoid yang dapat

menahan pertumbuhan tumor. Namun konsumsi kurang dari 4 cangkir tidak akan mendapatkan manfaat ini.

d. Mencegah batu empedu

Batu empedu tumbuh ketika lendir di dalam kantong empedu memerangkap kristal-kristal kolesterol. Xanthine, yang ditemukan di dalam kafein, akan mengurangi lendir dan risiko penyimpanannya. Dua cangkir kopi atau lebih setiap hari akan membantu proses ini.

e. Melindungi kulit

Konsumsi 2-5 cangkir kopi setiap hari dapat membantu menurunkan risiko kanker kulit nonmelanoma hingga 17 persen. Kafein dapat memacu kulit untuk membunuh sel-sel prakanker, dan juga menghentikan pertumbuhan tumor.

f. Mencegah diabetes

Orang yang mengonsumsi 3-4 cangkir kopi reguler atau kopi decaf (dengan kadar kafein yang dikurangi) akan menurunkan risiko mengembangkan diabetes tipe II hingga 30 persen. Asam klorogenik dapat membantu mencegah resistensi insulin, yang merupakan pertanda adanya penyakit ini (Ngabidin, 2013).

3. Konsep Agroindustri

Pengertian agroindustri menurut Manalili dan Sajise (1996) dalam Soekartawi (2000) adalah fase pertumbuhan setelah pembangunan pertanian tetapi sebelum pembangunan tersebut memulai ke tahapan pembangunan industri. Sedangkan menurut Soekartawi (2000), agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian dan

karena itu agroindustri merupakan bagian dari enam subsistem agribisnis yang disepakati selama ini yaitu subsintem penyediaan sarana produksi dan peralatan, usahatani, pengolahan hasil (agroindustri), pemasaran, sarana, dan pembinaan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka diperoleh kesimpulan bahwa agroindustri merupakan industri yang menggunakan produk pertanian sebagai bahan baku utama (minimal 20% dari keseluruhan bahan baku), selain itu agroindustri merupakan suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian sebelum mencapai tahap pembangunan industri.

Pentingnya agroindustri sebagai suatu pendekatan pembangunan pertanian dapat dilihat dari kontribusinya terhadap:

a. mempunyai kegiatan agroindustri untuk meningkatkan pendapatan pelaku agribisnis;
b. mampu menyerap banyak tenaga kerja;
c. mampu meningkatkan perolehan devisa;
d. mampu mendorong industri yang lain.

Meskipun demikian dalam pembangunan agroindustri di dalam negeri, dihadapkan pada beberapa tantangan dan masalah. Masalah tersebut antara lain:

a. beragamnya masalah agroindustri di pedesaan berdasarkan jenis usahanya terutama dalam pemenuhan bahan baku;
b. peran agroindustri pedesaan yang dirasakan masih kurang nyata karena lebih fokus pada agroindustri di perkotaan;
c. pemerintah kurang konsisten terhadap kebijakan mengenai agroindustri;

d. kurangnya fasilitas permodalan, meskipun ada prosedurnya amat ketat;
e. keterbatasan pasar;
f. lemahnya infrastruktur;
g. kurang perhatian terhadap penelitian dan pengembangan;
h. lemahnya keterkaitan industri hulu dan hilir;
i. kualitas produksi dan prosesing yang belum mampu bersaing; dan
j. lemahnya *enterpreneurship* (Soekartawi, 2000).

4. Manajemen Rantai Pasok

Menurut Indrajit dan Pranoto (2002), rantai pasokan adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut. Model rantai pasokan yaitu suatu gambaran mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat membentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan rantai pasok adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan. Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai

pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional perusahaan (Annatan dan Ellitan, 2008).

Rantai pasokan mencakup semua bagian diantaranya supplier, produsen, distributor dan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan pelanggan. Rantai pasokan meliputi tidak hanya pada pembuat dan supplier tetapi juga pengangkut, gudang, pengecer, dan bahkan pelanggan itu sendiri.

Rantai pasokan menimbulkan gambaran atas pergerakan produk atau pasokan dari *supplier* kepada pembuat produk, distributor, pengecer, pelanggan sepanjang rantai. *Supply chain* biasanya melibatkan variasi dari tingkat-tingkat. Tingkat-tingkat ini meliputi:

1. Pelanggan
2. Pengecer
3. Distributor
4. Pembuat produk
5. Komponen atau supplier bahan baku

Tiap-tiap tingkat dari rantai pasokan dihubungkan melalui aliran produk, informasi, dan keuangan. Aliran ini biasanya terjadi secara langsung dan mungkin diatur oleh satu tingkat atau perantara. Rancangan rantai pasokan yang tepat tergantung pada kebutuhan pelanggan dan peran yang dijalankan oleh tiap-tiap tingkat yang terlibat. Tujuan dari tiap rantai pasokan pada umumnya untuk memaksimumkan keseluruhan nilai. Nilai dari rantai pasokan

berbeda antara hasil akhir tersebut berharga bagi pelanggan dan biaya rantai pasokan yang terjadi dalam pengisian permintaan pelanggan.

Ruang lingkup manajemen rantai pasok meliputi:

1. Rantai pasokan yang mencakup seluruh kegiatan arus dan transformasi barang mulai dari bahan mentah, sampai penyaluran ketangan konsumen termasuk aliran informasinya. Bahan baku dan aliran informasi adalah rangkaian dari rantai pasokan.
2. Rantai pasokan sebagai suatu sistem tempat organisasinya menyalurkan barang produksi dan jasa kepada para pelanggannya (Siagian, 2005).

Manajemen rantai pasok (*supply chain management*) adalah sebuah proses dimana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen dari sudut struktural. Sebuah *supply chain* (rantai pasok) merujuk kepada jaringan yang rumit dari hubungan yang mempertahankan organisasi dengan rekan bisnisnya untuk mendapatkan sumber produksi dalam menyampaikan kepada konsumen.

Tujuan dalam rantai suplai ialah memenuhi permintaan pelanggan melalui efisien menggunakan sebagian besar sumber daya, termasuk distribusi, kapasitas persediaan dan tenaga kerja serta memastikan material terus mengalir dari sumber ke konsumen akhir. Bagian-bagian yang bergerak didalam rantai suplai haruslah berjalan secepat mungkin.

Tahap-tahap dalam pembuatan keputusan rantai pasokan:

a. Rancangan Rantai Pasokan.

   Perusahaan membuat rencana pemasaran dan penentuan harga bagi produk baik pada saat ini atau pada masa yang akan datang.

b. Perencanaan Rantai Pasokan.

   Menyusun rantai pasokan dengan menggunakan fase strategik yang telah pasti.

c. Operasi Rantai Pasokan

   Waktu yang digunakan adalah mingguan atau harian, dan selama fase ini perusahaan membuat keputusan berdasarkan order pelanggan individual.

Manajemen rantai pasok dapat juga diartikan sebagai koordinasi dari bahan, informasi dan arus keuangan antara perusahaan yang berpartisipasi. Manajemen rantai pasok bisa juga berarti seluruh jenis kegiatan komoditas dasar hingga penjualan produk akhir ke konsumen untuk mendaur ulang produk yang sudah dipakai. Menurut Siagian (2005) terdapat 3 macam komponen rantai pasok, yaitu:

a. Rantai Pasok Hulu/*Upstream Supply Chain.*

   Bagian *upstream* (hulu) *supply chain* meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurannya meliputi manufaktur, *assembler* dan koneksi kedua faktor tersebut kepada para penyalur (para penyalur *second-trier*).

b. Rantai Pasok Internal /*Internal Supply Chain Management.*

   Bagian dari *internal supply chain* meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu.

c. Segmen Rantai Pasok Hilir/*Downstream Supply Chain Segment.*

   Downstream (arah muara) supply chain meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan akhir. Didalam

downstream supply chain, perhatian diarahkan pada distribusi, pergudangan, transportasi, dan *after-sales-service*.

5. Analisis Nilai Tambah

Nilai tambah menurut Hardjanto (1991) didefinisikan sebagai pertambahan nilai suatu komoditi karena adanya *input* fungsional yang diberlakukan pada komoditi yang bersangkutan. *Input* fungsional tersebut dapat berupa proses perubahan bentuk (*form utility*), pemindahan tempat (*place utility*), maupun proses penyimpanan (*time utility*). Faktor yang mempengaruhi nilai tambah pada sistem pengolahan adalah faktor teknis dan non teknis.

Menurut Hardjanto (1991), faktor teknis meliputi unsur kualitas (mutu) produk, penerapan teknologi, kapasitas produksi, penggunaan unsur tenaga kerja, jumlah bahan baku, dan *input* penyerta. Faktor ini mempengaruhi harga jual produk, sedangkan faktor non teknis (faktor pasar) meliputi harga jual output, upah tenaga kerja, harga bahan baku, informasi pasar, modal investasi teknologi, dan nilai input lainnya. Faktor non teknis dapat mempengaruhi faktor konversi (banyaknya produk yang dapat dihasilkan dari satu satuan bahan baku) dan biaya produksi.

Menurut Hayami (1987), tujuan dari analisis nilai tambah adalah untuk menaksir balas jasa yang diterima oleh tenaga kerja langsung dan pengelola. Analisis nilai tambah metode Hayami memperkirakan perubahan bahan baku setelah mendapatkan perlakuan. Analisis nilai tambah menurut Hayami mempunyai kelebihan, yaitu :

a. Produktivitas produksi, di mana rendemen, pangsa ekspor dan efisiensi tenaga kerja dapat diestimasi.
b. Balas jasa terhadap pemilik-pemilik faktor produksi

Konsep pendukung dalam analisis nilai tambah metode Hayami pada subsistem pengolahan adalah:

a. Faktor konversi, menunjukkan banyaknya keluaran (output) yang dihasilkan dari satu satuan masukan (input).
b. Koefisien tenaga kerja, menunjukkan banyaknya tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu satuan masukan
c. Nilai keluaran, menunjukkan nilai keluaran yang dihasilkan dari satu satuan masukan.

6. Strategi Pengembangan

Menurut David (2003), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Stretegi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Hal tersebut membuktikan bahwa diperlukannya suatu analisis untuk membuktikan apakah strategi tersebut tepat diterapkan pada agroindustri kopi luwak sehingga agroindustri tersebut tidak mengalami kemunduran.

Menurut David (2003), analisis SWOT adalah intensifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan *(strength)* dan peluang (*opportunities),* namun secara bersamaan dapat meminimalkan

kelemahan *(weaknesses)* dan ancaman *(threats).* Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengambilan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis *(strategic planner)* harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Kinerja suatu perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan/agroindustri yang mempengaruhi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Faktor internal dan faktor eksternal tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal kekuatan (*strength)* dan kelemahan (*weaknesses)* serta lingkungan eksternal peluang (*opportunities)* dan ancaman(*threats)* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities)* dan ancaman *(threats)* dengan faktor internal kekuatan *(strength)* dan kelemahan *(weaknesses).*

7. Lingkungan Internal dan Eksternal

Menurut Umar (2008), lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri, sedangkan

lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan. Lingkungan jauh dapat dikaji melalui faktor-faktor Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi (PEST), sedangkan lingkungan industri dapat dikaji dengan menggunakan aspek-aspek yang terdapat dalam Konsep Strategi Bersaing dari Michael R. Porter (1995). Lingkungan internal dapat dikaji dengan beberapa pendekatan, salah satunya adalah pendekatan fungsional. Aspek yang diperhatikan adalah aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek operasi, aspek sumberdaya manusia.

8. Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan menganalisis berbagai aspek yang ada di dalam lingkungan. Tahapan dalam melakukan audit internal dan eksternal adalah memasukan data dan informasi dari lingkungan yang dianalisis ke dalam Matriks faktor internal IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan matriks faktor eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*). Matriks IFAS dan EFAS merupakan salah satu teknik perumusan strategi yang penting dan merupakan langkah awal dari kerangka kerja perumusan yang disebut tahapan input (*Input Stage*), yaitu tahap meringkas informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Matriks ini berisi pernyataan misi dan menyediakan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi pemasaran secara sukses dengan syarat alat ini harus disertai dengan penilaian kualitatif (dalam hal ini intuitif) yang baik (David, 2003).

Penggunaan bentuk analisis lingkungan internal dan ekternal meliputi langkah-langkah antara lain: (1) daftarkan item-item EFAS dan IFAS yang paling penting dalam kolom faktor strategis, (2) tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel EFAS dan IFAS mencapai 1,00, (3) masukkan pada kolom peringkat, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan terhadap setiap faktor dari tabel EFAS dan IFAS, (4) kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom skor berbobot.

Menurut Gaspersz (2012), hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, kemudian dipetakan ke dalam kuadran SWOT, seperti ditunjukkan dalam Tabel 4.

	STRENGHT (S)	**WEAKNESSES (W)**
OPPORTUNITIES (O)	**Strategi SO :** Menggunakan kekuatan untuk menciptakan kesempatan	**Strategi WO:** Menciptakan kesempatan dengan menghilangkan kelemahan
THREATS (T)	**Strategi ST:** Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	**Strategi WT:** Menghilangkan kelemahan-kelemahan dan menghindari ancaman

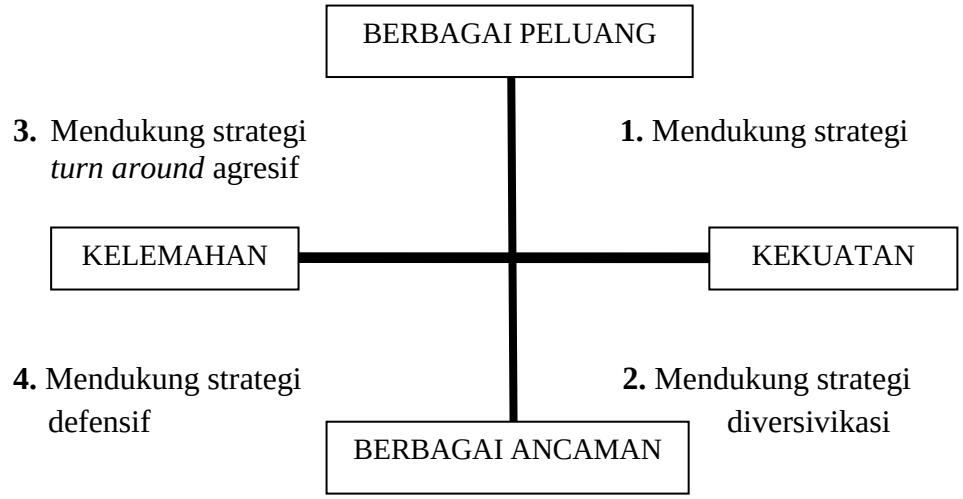
Tabel 4. Bentuk matrik SWOT

Apabila strategi dalam Tabel 4 dikaitkan dengan strategi bisnis, maka pilihan-pilihan strategi bisnis yang perlu dilakukan sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strenghts-Opportunities*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan pengembangan bisnis yang agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang substansial untuk menciptakan bisnis baru atau

mengembangkan bisnis yang ada. Strategi dalam kuadran SO disebut sebagai strategi agresif.

2. Strategi ST (*Strengts-Threats*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan diversifikasi produk atau bisnis, melalui mengembangkan produk-produk unggul. Strategi dalam kuadran ST disebut sebagai strategi diversifikasi.
3. Srategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan sehingga mampu menghilangkan kelemahan utama itu. Strategi dalam kuadaran WO disebut sebagai strategi balik arah.
4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan utama yang ada sekaligus menghindari ancaman. Strategi pada kuadran WT disebut sebagai strategi bertahan. Setelah menganalisis keseluruhan variabel di atas, kemudian faktor strategi internal dan strategi faktor eksternal dituangkan dalam diagram Analisis SWOT seperti disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Keterangan gambar :

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif *(growth oriented strategy).*

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih mamiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ini mirip dengan *question Mark* pada BCG matrik. Focus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Tisnawati (2005), untuk melakukan strategi dilakukan proses penyusunan strategi yang didasarkan pada 3 fase, yaitu :

a. Penilaian keperluan penyusunan strategi

Sebelum strategi disusun, perlu dipertanyaan apakah penyususnan strategi perlu dilakukan atau tidak. Kaitannya yaitu apakah strategi yang akan dilakukan memang sesuai dengan tuntutan perubahan di lingkungan ataukah sebaliknya lebih baik mempertahankan strategi yang ada.

b. Analisis situasi

Berdasarkan analisis ini perusahaan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari perusahaan. Analisis ini biasanya dikenal dengan analisis SWOT. Berdasarkan analisis SWOT, kekuatan dan kelemahan berhubungan dengan faktor internal dari perusahaan sedangkan peluang dan ancaman berdasarkan faktor eksternal perusahaan.

c. Pemilihan strategi

Setelah dilakukan analisis terhadap faktor internal dan juga eksternal maka dilakukan pemilihan strategi dari analisis tersebut manakah yang paling baik digunakan.

9. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Menurut Stevenson dan Spring (2007) dalam jurnal yang berjudul "*Flexibility From A Supply Chain Perspective: Definition and Review*", untuk menghasilkan suatu jaringan yang fleksibel dan mengurangi mengurangi ketidakpastian, maka penting untuk membangun hubungan yang kolaboratif diseluruh sistem rantai pasok. Agar hal tersebut dapat dilakukan maka dibutuhkan kepercayaan dan komitmen, dimana komitmen akan mengurangi ketidakpastian pada sistem rantai pasok dan menyebabkan sistem

rantai pasok menjadi kurang fleksibel. Hubungan jangka panjang maka menyebabkan terbentuknya sistem rantai pasok yang kuat sehinga ketidakpastian akan berkurang, namun menjadi tidak fleksibel. Sedangkan hubungan jangka pendek akan menyebabkan suatu sistem rantai pasok mudah di *re-configure* yang dapat meningkatkan fleksibilitas. Ini menunjukkan bahwa terdapat *trade-off* antara fleksibilitas dan ketidakpastian. Hal ini bertentangan dengan pernyataan bahwa fleksibilitas merupakan respon terhadap ketidakpastian dimana bila fleksibilitas meningkat
maka ketidakpastian berkurang.

Menurut Suharjito (2010) dalam jurnal yang berjudul "Identifikasi dan Evaluasi Risiko Manajemen Rantai Pasok Komoditas Jagung dengan Pendekatan Logika *Fuzzy*", dalam rantai pasok produk/komoditas jagung petani mempunyai risiko yang paling tinggi jika dibandingkan risiko pada tingkat pedagang pengumpul, risiko agroindustri, risiko distributor dan risiko konsumen. Risiko petani dalam manajemen rantai pasok komoditas jagung adalah risiko rendahnya mutu karena proses pasca panen yang kurang baik sehingga menimbulkan penurunan harga jual dan juga karena kurangnya akses informasi pasar sehingga petani tidak mempunyai posisi tawar yang tinggi.

Menurut Setiawan (2011) dalam jurnal yang berjudul "Studi Peningkatan Kinerja Manajemen Rantai Pasok Sayuran Dataran Tinggi Di Jawa Barat", pengukuran kinerja rantai pasok komoditi *lettuce* dengan teknik DEA menunjukkan bahwa kinerja efisiensi petani belum mencapai 100 %. Kinerja efisiensi perusahaan pada kasus komoditi *lettuce* dan sayuran segar potong

telah mencapai 100%. Analisa SWOT merekomendasikan strategi untuk peningkatan kinerja rantai pasok *lettuce* sebagai berikut: 1) penggunaan teknologi hidroponik dan pengurangan penggunaan pestisida, 2) optimasi penjadwalan penanaman dan pemanenan dengan memperhatikan iklim, 3) peningkatan fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan, dan 4) penerapan standar manajemen penjaminan kualitas untuk menjamin konsistensi kualitas produk dan penerimaan produk oleh konsumen.

Menurut Hadi (2012) pada penelitiannya yang berjudul "Analisis Nilai Tambah, Kelayakan Finansial dan Prospek Pengembangan pada Agroindustri Kopi Luwak di Pekon Way Mengaku Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat" bahwa agroindustri kopi luwak di Pekon Way Mengaku Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat memberikan nilai tambah sebesar 28,66% dan secara finansial layak dijalankan dengan nilai NPV 3.052.843.716,56, IRR 52,35%, *Net B/C* 4,73, *Gross B/C* 2,01 dan Pp 4,07. Selain itu juga hasil penelitiannya menunjukkan bahwa agroindustri kopi luwak di Pekon Way Mengaku Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat merupakan usaha yang memiliki prospek pengembangan yang sangat baik karena secara finansial usaha kopi luwak layak dijalankan dan dilihat dari aspek pasar dan pemasaran kopi luwak diminati diberbagai daerah baik di dalam Propinsi Lampung maupun diluar Propinsi Lampung.

Menurut Mujiburrohman (2011) dalam jurnal yang berjudul "Sistem Jaringan Pasok dan Nilai Tambah Ekonomi Kopi Organik (Study Kasus di KBQ Baburrayan Kabupaten Aceh Tengah)", jaringan pasok bahan baku Koperasi

Baitul Qiradh Baburrayyan berasal dari Kolektor yang dibina dengan prinsip kemitraan. Kolektor tersebut menerima bahan baku dari masing – masing petani dalam setiap kluster, yang menjadi tanggung jawabnya dan mendapat pengawasan oleh Koperasi Baitul Qiradh Baburrayyan**.** Saluran pemasaran beras kopi pada Koperasi Baitul Qirald Baburrayyan ada dua saluran, yaitu: (a) saluran dalam negeri dan (b) saluran ekspor. Untuk saluran dalam negeri beras kopi di lelang di tempat dengan cara mengundang pembeli local (*local buyer*). Nilai tambah ekonomi yang diperoleh KBQ Baburrayan jauh lebih besar dibandingkan pada kolektor. Hal ini karena peran yang dilaksanakan oleh KBQ Baburrayyan ini lebih kompleks dari yang lainnya, sehingga nilai tambah yang diperoleh juga lebih besar.

Menurut Siregar (2012) dalam jurnal yang berjudul "Analisis Nilai Tambah Pengolahan Salak (Studi Kasus : Industri Kecil Pengolah Buah Salak Agrina, Desa Parsalakan, Kecamatan Angkola Barat, Kabupaten Tapanuli Selatan)", nilai tambah (*value added*) yang diperoleh dari pengolahan salak menjadi dodol salak adalah Rp 11.270/kg, dengan rasio nilai tambah sebesar 56,35%. Nilai tambah pengolahan salak menjadi kurma salak adalah Rp 56.853,39/kg dengan rasio nilai tambah 77,46%. Nilai tambah (*value added*) yang diperoleh dari pengolahan salak menjadi keripik salak adalah Rp 5.326,67/kg dengan rasio nilai tambah sebesar 6,81%. dan Nilai tambah yang diperoleh dari pengolahan salak menjadi sirup salak adalah Rp 15.963,76/kg dengan rasio nilai tambah sebesar 66,51%.

B. Kerangka Pemikiran

Agroindustri merupakan suatu kegiatan dimana memanfaatkan hasil pertanian dalam kegiatannya yang kemudian dirancang dan diolah sedemikian rupa, yang dalam pengerjaannya juga menyediakan alat dan jasa untuk kegiatan pengolahan tersebut. Agroindustri dalam hal ini berarti melakukan proses produksi dengan menggunakan berbagai input produksi antara lain: modal/investasi, tenaga kerja, bahan baku, teknologi dan faktor pendukung lainnya.

Pengembangan agroindustri ke wilayah pedesaan dalam pembangunan pertanian diharapkan mampu menjadi salah satu alternatif penggerak untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khusus masyarakat pedesaan. Salah satu contoh agroindustri yang berkembang di masyarakat Lampung adalah agroindustri kopi luwak di Kabupaten Lampung Barat dan Kabupaten Tanggamus. Agroindustri kopi luwak ini merupakan kegiatan pengolahan yang berbahan baku buah kopi.

Kegiatan agroindustri kopi luwak dalam pelaksanaannya perlu memiliki persediaan buah kopi sebagai bahan baku untuk menjamin agar proses produksinya tidak akan terhambat akibat kekurangan *supply*. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus berhati-hati mempertimbangkan secara matang tentang berapa besarnya jumlah buah kopi yang harus ada dalam perusahaan dan jumlah kopi luwak yang akan dipasarkan. Setiap industri harus mempunyai kebijaksanaan persediaan yang jelas untuk mengatur agar persediaan bahan baku yang ada dapat tetap menjaga kontinuitas proses produksi. Dengan asumsi bahwa kebijaksanaan persediaan bahan baku yang tepat akan dapat menjamin kelancaran

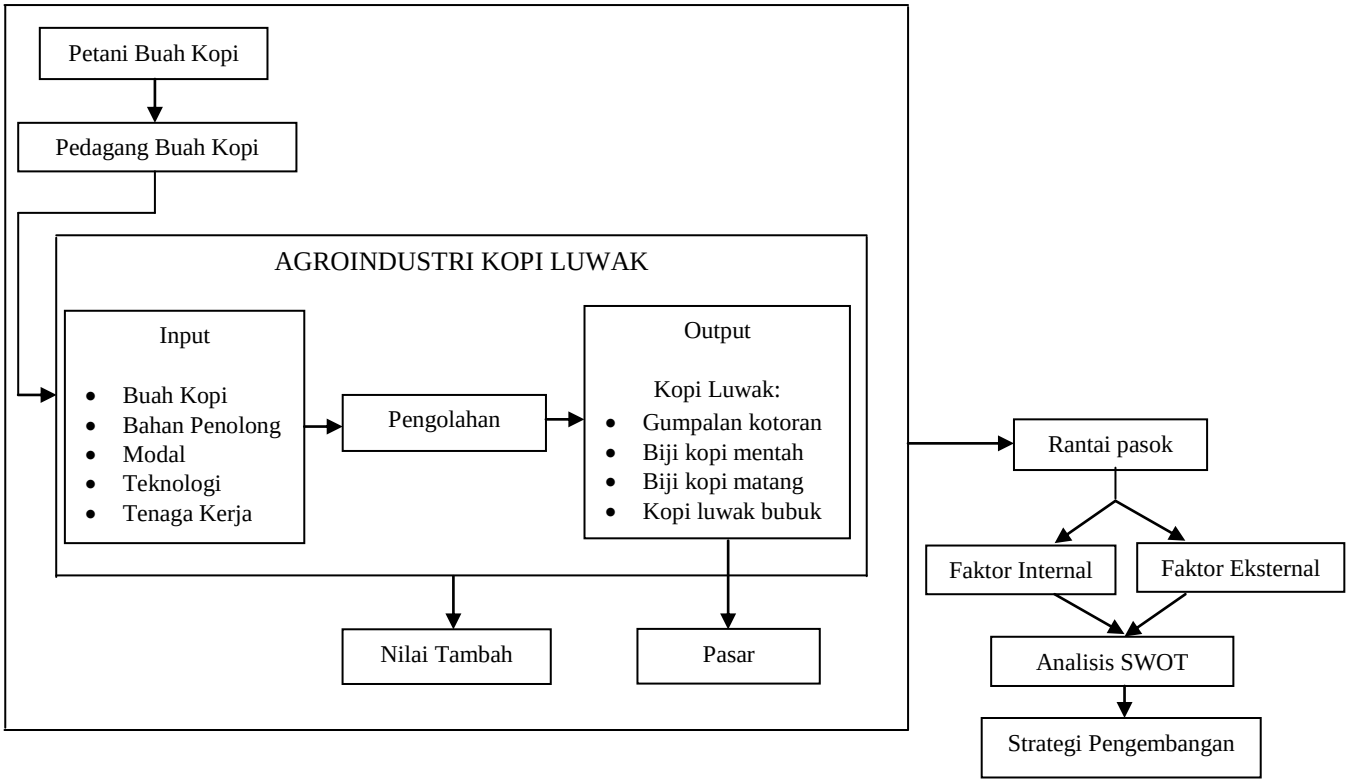
proses produksi hingga output dipasarkan yaitu dengan menganalisis efisiensi rantai pasok pada agroindustri kopi luwak.

Lancarnya sistem rantai pasok berpengaruh pada ketersediaan kopi sebagai bahan baku. Bahan baku tersebut kemudian melalui proses pengolahan dengan tujuan agar buah kopi dapat bertransformasi menjadi produk kopi luwak, baik kopi luwak biji maupun kopi luwak bubuk, yang kemudian akan dipasarkan ke berbagai daerah. Kopi luwak tersebut beberapa dipasarkan langsung dari agroindustri kepada konsumen dan sebagian besar pemasaran kopi luwak melalui pedagang hingga akhirnya sampai ke tangan konsumen.

Kopi luwak yang telah dihasilkan diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi pelaku agroindustri, terutama agroindustri yang menanam sendiri bahan baku untuk pengolahan kopi luwak. Untuk mengetahui apakah agroindustri kopi luwak memberikan nilai tambah atau tidak, maka dapat diketahui melalui selisih antara nilai produksi dikurangi nilai bahan baku dan nilai input lainnya selain tenaga kerja. Nilai tambah ini diukur dalam satuan rupiah per kilogram (Rp/kg).

Keseluruhan sistem dalam kegiatan pengolahan kopi luwak, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pemasaran, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor internal agroindustri kopi luwak adalah sumber daya dan sarana yang ada dalam agroindustri kopi luwak dimana secara langsung dapat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan agroindustri. Faktor internal agroindustri kopi luwak di Provinsi Lampung meliputi produk, persediaan, bahan baku, lokasi, investasi. Faktor eksternal agroindustri kopi luwak adalah sumber daya dan sarana yang berada di luar agroindustri kopi luwak

dimana secara tidak langsung dapat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan agroindustri. Faktor eksternal agroindustri kopi luwak meliputi faktor ekonomi, sosial, dan budaya, iklim dan cuaca, pasar, pesaing, serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Variabel tersebut kemudian diringkas dan dijabarkan dalam matriks IFAS dan matriks EFAS. Matriks IFAS untuk mengidentifikasi faktor internal sedangkan matriks EFAS untuk faktor eksternal, dan hasil dari kedua matriks tersebut dimasukkan ke dalam diagram SWOT. Selanjutnya dari hasil analisis SWOT dapat ditentukan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Alur kerangka pemikiran yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Paradigma Analisis Nilai Tambah dan Rantai Pasok Kopi Luwak di Provinsi Lampung