

MANAJEMEN STRATEGI PEMASARAN KAKAO DI KSU PLEA PULI NUSA TENGGARA TIMUR

*Strategic Management Of Cocoa Marketing
In The Plea Puli Multipurpose Cooperative In East Nusa Tenggara*

Matheus Frynardo Keukama^{*)}
I Gusti Agung Ayu Ambarawati
I Nyoman Gede Ustriyana

Fakultas Pertanian, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: fianfrynardo@gmail.com^{*)}

ABSTRACT

Cacao plays an important role in the Indonesian economy. One of the business entities engaged in cocoa commodity business activities is the Plea Puli Multipurpose Cooperative (KSU). The low number of cocoa purchases at the KSU Plea Puli is caused by various factors. One of them is competition with other cocoa buyers. Related to efforts to increase cocoa marketing, it is necessary to first know about the cocoa supply chain to the KSU Plea Puli. The purpose of this study is to analyze the cocoa supply chain to the KSU Plea Puli and strategies that can be implemented in increasing cocoa marketing. The study was conducted at KSU Plea Puli in East Nusa Tenggara. The main research instrument is a questionnaire. The determination of respondents to determine the cocoa supply chain to the KSU Plea Puli was conducted on member farmers using the Slovin formula and non-member farmers using quota sampling techniques. The number of respondents in this study were 60 people. The determination of informants to find out the cocoa supply chain to the KSU Plea Puli and the informants determining internal and external strategic factors was done purposively. The results showed that in the cocoa supply chain to the KSU Plea Puli, there were three types of flows managed, namely material, financial and information flows. The parties involved consisted of member farmers and not members and the KSU Plea Puli themselves. In addition, there are various activities carried out such as cocoa production and marketing by farmers and cocoa marketing operations by KSU Plea Puli. The results also show that 12 alternative strategies are possible to support efforts to increase cocoa marketing by increasing the number of purchases. Strategy priority based on the highest-ranking with a score of 5.75 that is giving special authority to managers to carry out cocoa marketing operations. The management is expected to be able to implement the results of the strategic management of cocoa marketing in the KSU Plea Puli with the priority of the strategy being to give special authority to the manager to carry out cocoa marketing operations. The existence of the Commodity Product Processing and Marketing Unit (UPPH) at the KSU Plea Puli needs to be maintained and developed. Farmers are expected to adopt good agricultural practices by implementing PsPSP which consists of frequent harvesting, pruning, sanitation, fertilization and soil, and plant health and pest and disease control. In addition, farmers are also encouraged to always maintain the quality of cocoa beans.

Keywords: *strategic management, supply chain, cocoa*

ABSTRAK

Kakao berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Salah satu badan usaha yang bergerak dalam kegiatan usaha komoditi kakao adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Plea Puli. Masih rendahnya jumlah pembelian kakao di KSU Plea Puli disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya persaingan dengan pembeli kakao lain. Terkait upaya meningkatkan pemasaran kakao, maka perlu terlebih dahulu diketahui mengenai rantai pasok kakao ke KSU Plea Puli. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis rantai pasok kakao ke KSU Plea Puli dan strategi yang dapat diimplementasikan dalam meningkatkan pemasaran kakao. Penelitian dilakukan di KSU Plea Puli, Nusa Tenggara Timur. Instrumen penelitian yang utama adalah kuesioner. Penentuan responden untuk mengetahui rantai pasok kakao ke KSU Plea Puli dilakukan terhadap petani anggota menggunakan rumus Slovin dan petani bukan anggota menggunakan teknik sampling kuota. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Penentuan informan untuk mengetahui rantai pasok kakao ke KSU Plea Puli serta informan penentu faktor strategis internal dan eksternal dilakukan secara sengaja. Hasil penelitian menunjukkan dalam rantai pasok kakao ke KSU Plea Puli terdapat tiga macam aliran yang dikelola yaitu aliran material, finansial dan informasi. Pihak-pihak yang terlibat terdiri dari petani anggota dan bukan anggota serta pihak KSU Plea Puli sendiri. Selain itu terdapat berbagai aktivitas yang dilakukan seperti produksi dan pemasaran kakao oleh petani serta operasional pemasaran kakao oleh KSU Plea Puli. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat 12 strategi alternatif yang memungkinkan untuk mendukung upaya meningkatkan pemasaran kakao melalui peningkatan jumlah pembelian. Prioritas strategi berdasarkan *ranking* tertinggi dengan skor 5,75 yaitu memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao. Pihak pengelola diharapkan dapat mengimplementasikan hasil manajemen strategi pemasaran kakao di KSU Plea Puli dengan prioritas strategi yaitu memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao. Keberadaan Unit Pengolahan dan Pemasaran Hasil Komoditi (UPPH) di KSU Plea Puli perlu dipertahankan dan terus dikembangkan. Petani diharapkan menerapkan praktik pertanian yang baik dengan menerapkan PsPSP yang terdiri dari panen sering, pemangkasan, sanitasi, pemupukan serta kesehatan tanah dan tanaman dan pengendalian hama dan penyakit. Selain itu, petani juga dihimbau untuk selalu menjaga kualitas biji kakao.

Kata kunci: manajemen strategi, rantai pasok, kakao

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kakao (*Theobroma cacao* L.) merupakan salah satu komoditi hasil perkebunan yang mempunyai peran cukup penting dalam kegiatan perekonomian di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia (2018), produksi kakao perkebunan Indonesia pada tahun 2016 sebanyak 658.399 ton dari luas areal perkebunan 1.720.773 hektar dengan produktivitas 798 kg/ha. Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) juga ikut menghasilkan kakao. Pada tahun 2016 produksi kakao NTT sebanyak 18.979 ton dari lahan seluas 54.186 hektar atau menyumbang 2,88 % dari total produksi kakao nasional (Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Timur, 2017). Wilayah sentra produksi kakao NTT dapat dikatakan berpusat di Pulau Flores di mana terdapat tiga kabupaten sebagai produsen terbesar yaitu Kabupaten Sikka, Ende dan Flores Timur.

Pada tahun 2016 Kabupaten Sikka merupakan wilayah dengan angka produksi kakao tertinggi di NTT. Kabupaten Sikka memproduksi kakao sebanyak 8.806 ton dari lahan seluas 22.467 hektar. Kontribusi produksi kakao Kabupaten Sikka pada tahun 2016 mencapai angka 46,39 % dan menjadikannya sebagai sentra produksi kakao di NTT (Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Timur, 2017). Kakao di Sikka merupakan komoditi penyumbang pendapatan utama bagi petani (Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perikanan, dan Perkebunan-Distanbun, 2011 *dalam* Murwito dan Mulyati, 2013). Terdapat 21 kecamatan dalam wilayah Kabupaten Sikka, salah satu diantaranya yaitu Kecamatan Nita. Menurut data Badan Pusat Statistik Kabupaten Sikka (2017), pada tahun 2016 Kecamatan Nita memproduksi kakao sebanyak 1.367 ton (15,52 %) diikuti Kecamatan Hewokloang sebanyak 1.149 ton (14,04 %). Sementara itu 19 kecamatan lainnya juga ikut memproduksi kakao namun tidak dalam jumlah banyak yaitu di bawah 1.000 ton per tahun.

Posisi Kecamatan Nita sebagai salah satu wilayah sentra penghasil kakao di Kabupaten Sikka menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan untuk menjalankan kegiatan usaha. Salah satu badan usaha yang selama ini bergerak dalam kegiatan usaha komoditi kakao di Kecamatan Nita adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Plea Puli. Melalui salah satu unit usahanya yaitu Unit Pengolahan dan Pemasaran Hasil Komoditi (UPPH), KSU Plea Puli menjalankan kegiatan usaha dalam bidang pemasaran kakao.

Usaha ini hadir sebagai wadah pemasaran bersama kakao juga sebagai fasilitator yang menampung serta menyalurkan kembali penjualan kakao petani. Kakao yang dibeli oleh KSU Plea Puli merupakan kakao dengan kualitas asalan dan kakao hasil fermentasi. Dalam proses pembelian ditetapkan standar kualitas biji kering kakao yaitu jumlah biji per 100 gr (110-115 biji), kadar kotoran maksimum 2,5 %, biji pecah maksimum 2 %, kadar air maksimum 7,5 % dan jamur maksimum 4 %.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, KSU Plea Puli tidak hanya membeli kakao dari anggota koperasi tetapi juga dari masyarakat luar. Informasi awal dari ketua UPPH KSU Plea Puli, sejak mulai beroperasi pada tahun 2013 jumlah pembelian kakao tertinggi di KSU Plea Puli terjadi pada tahun 2016, di mana kakao yang mampu dibeli sebanyak 52 ton. Jumlah pembelian tersebut sangat jauh jika dibandingkan dengan total produksi kakao di Kecamatan Nita, di mana pada tahun 2016 produksi kakao sebanyak 1.367 ton. Jika dipersentasikan, pada tahun 2016 KSU Plea Puli hanya menyerap 3,8 % produksi kakao di Kecamatan Nita dan 0,6 % produksi kakao di Kabupaten Sikka.

Masih rendahnya jumlah pembelian kakao di KSU Plea Puli disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah persaingan dengan pembeli kakao lain. Jumlah pembeli kakao yang banyak dapat diamati dari semakin maraknya usaha pembelian komoditi perkebunan, baik itu berupa pembeli keliling, pembeli pengumpul dan pembeli besar di tingkat kabupaten. Murwito dan Mulyati (2013) menyebutkan ada kurang lebih 20 pedagang tingkat kabupaten yang terlibat dalam kegiatan pemasaran kakao di Kabupaten Sikka.

Masih rendahnya jumlah pembelian tentu berdampak pada kegiatan pemasaran yang dilakukan. Untuk dapat meningkatkan pemasaran kakao, maka KSU Plea Puli harus terlebih dahulu meningkatkan jumlah pembelian dari petani. Selain itu, untuk menjaga kelancaran usaha pemasaran yang telah berjalan, maka kendala-kendala yang ditemui dalam kegiatan operasional pemasaran kakao juga harus diatasi. Kondisi seperti ini menarik untuk dikaji menggunakan pendekatan manajemen strategi. Kajian mengenai manajemen strategi diharapkan mampu menghasilkan formulasi strategi yang tepat untuk meningkatkan pemasaran kakao di KSU Plea Puli melalui peningkatan jumlah pembelian.

Terkait dengan upaya untuk meningkatkan pemasaran kakao melalui peningkatan jumlah pembelian, maka perlu terlebih dahulu diketahui mengenai gambaran rantai pasok (*supply chain*) kakao yang masuk ke KSU Plea Puli. Dalam rantai pasok (*supply chain*) kakao yang masuk ke KSU Plea Puli akan dilihat mengenai produksi dan pemasaran kakao petani serta operasional pemasaran kakao di KSU Plea Puli, termasuk tiga macam aliran yang dikelola di dalamnya yaitu aliran finansial, material dan informasi. Gambaran mengenai rantai pasok kakao di lapangan akan membantu menghasilkan formulasi strategi yang tepat dalam meningkatkan jumlah pembelian.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) rantai pasok (*supply chain*) kakao yang masuk ke KSU Plea Puli, (2) strategi yang dapat diimplementasikan KSU Plea Puli dalam meningkatkan pemasaran kakao.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di KSU Plea Puli yang berlokasi di Dusun Siran Sina, Desa Bloro, Kecamatan Nita, Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Timur. Waktu pengumpulan data dan penyusunan dilakukan dari bulan Mei hingga Agustus tahun 2019.

Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), survei dan dokumentasi. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan pencatatan dan perekaman.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Melalui metode analisis deskriptif terhadap data yang diperoleh akan dilihat bagaimana strategi yang dapat diimplementasikan dalam meningkatkan pemasaran kakao di KSU Plea Puli.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis yang menggabungkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pada analisis SWOT seluruh informasi yang didapatkan disusun ke dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan matriks SWOT (Rangkuti, 2006).

Analisis QSPM

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual tujuan QSPM digunakan untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menetapkan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Petani Kakao

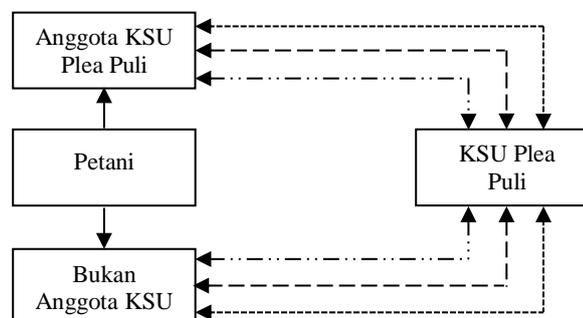
Distribusi usia petani responden baik anggota maupun bukan anggota KSU Plea Puli memiliki persentase terbesar pada kelompok usia 15-64 tahun dengan jumlah masing-masing 22 orang (73,33 %) dan 20 orang (66,67 %). Kelompok usia antara 15 sampai 64 tahun tergolong dalam usia produktif. Menurut Harnadi dkk. (2019), hal tersebut mengindikasikan bahwa petani responden dalam usaha budidaya kakao memiliki potensi mengelola kegiatan usahatani dengan produktifitas yang optimal.

Sebagian besar petani responden anggota maupun bukan anggota KSU Plea Puli merupakan tamatan SD, sederajat. Sebanyak 19 orang (63,33 %) petani responden anggota KSU Plea Puli dan 21 orang (70,00 %) petani responden bukan anggota KSU Plea Puli belum memenuhi kriteria pendidikan minimal di Indonesia yaitu sembilan tahun atau setingkat SMP. Hal ini mempengaruhi bagaimana pandangan petani responden terhadap perubahan dan teknologi baru yang diperkenalkan, baik dalam kegiatan budidaya maupun pengolahan kakao agar dapat menghasilkan produksi yang tinggi dengan kualitas baik.

Luas lahan yang dimiliki petani responden anggota KSU Plea Puli berkisar antara 0,25-8,00 ha dengan rata-rata lahan seluas 1,41 ha. Sementara itu luas lahan yang dimiliki petani responden bukan anggota KSU Plea Puli berkisar antara 0,20-5,00 ha dengan rata-rata lahan seluas 1,35 ha. Luas lahan berhubungan dengan jumlah produksi kakao. Berdasarkan hasil penelitian, pada tahun 2018 rata-rata produksi kakao petani responden anggota KSU Plea Puli adalah 259,60 kg dengan rata-rata produktivitas sebesar 184,55 kg/ha. Sedangkan rata-rata produksi kakao petani responden bukan anggota KSU Plea Puli pada tahun 2018 adalah 154,33 kg dengan rata-rata produktivitas sebesar 114,32 kg/ha.

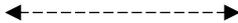
Rantai Pasok (*Supply Chain*) Kakao ke KSU Plea Puli

Rantai pasok (*supply chain*) kakao ke KSU Plea Puli adalah jaringan kerja sama antara petani baik yang berstatus sebagai anggota maupun bukan anggota dengan KSU Plea Puli dalam produksi dan pemasaran kakao yang dijual ke KSU Plea Puli. Dalam penelitian ini informasi mengenai rantai pasok kakao yang masuk ke KSU Plea Puli digunakan untuk mengetahui pasokan penjualan kakao dari petani baik anggota maupun bukan anggota KSU Plea Puli. Informasi yang diperoleh kemudian digunakan untuk menentukan parameter penelitian faktor strategis internal dan eksternal, sehingga dapat menghasilkan formulasi strategi yang tepat dalam meningkatkan pemasaran kakao. Gambar 1 menunjukkan rantai pasok (*supply chain*) kakao ke KSU Plea Puli.



Gambar 1. Rantai Pasok (*Supply Chain*) Kakako ke KSU Plea Puli

Keterangan:

- Aliran material 
- Aliran finansial 
- Aliran informasi 

Dalam rantai pasok terdapat tiga macam aliran yang dikelola yaitu aliran material, finansial dan informasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasok kakao yang masuk ke KSU Plea Puli terdiri dari petani anggota dan bukan anggota serta pihak KSU Plea Puli sendiri. Pada rantai pasok kakao terdapat berbagai aktivitas yang dilakukan seperti produksi dan pemasaran kakao yang dilakukan oleh petani serta operasional pemasaran kakao yang dilakukan oleh KSU Plea Puli.

Aliran Material, Finansial dan Informasi

Aliran material, finansial dan informasi adalah aliran barang, uang dan informasi dalam rantai pasok (*supply chain*) yang bergerak dari petani ke KSU Plea Puli atau sebaliknya. Menurut Pujawan dan Mahendrawati (2017), pada suatu *supply chain* biasanya ada tiga macam aliran yang harus dikelola. Pertama adalah aliran barang yang mengalir dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Kedua, adalah aliran uang dan sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu. Ketiga, adalah aliran informasi yang bisa terjadi dari hulu ke hilir ataupun sebaliknya.

Aliran material atau barang yang berasal dari petani anggota maupun bukan anggota ke KSU Plea Puli berupa kakao. Berdasarkan hasil penelitian kepada 60 orang petani responden, total produksi kakao yang diperoleh pada tahun 2018 sebanyak 12.418 kg. Total produksi tersebut kemudian dijual kepada KSU Plea Puli dengan jumlah 9.686 kg atau setara dengan 78,00 % dari total produksi. Tidak semua petani responden menjual seluruh produksi kakao ke KSU Plea Puli. Selain itu belum semua petani responden mampu memenuhi standar kualitas biji kering kakao yang ditetapkan.

Selanjutnya aliran material atau barang yang berasal dari KSU Plea Puli kepada petani anggota maupun bukan anggota berupa bibit kakao, pupuk, saprodi dan *return* (pengembalian) untuk kakao yang kualitasnya sangat buruk sehingga tidak dapat diolah lagi. Penyaluran bibit kakao, pupuk serta saprodi biasanya dilakukan kepada petani anggota KSU Plea Puli. Jika terdapat kelebihan stok, saprodi akan disalurkan juga kepada petani bukan anggota KSU Plea Puli. *Return* (pengembalian) oleh KSU Plea Puli dilakukan jika kualitas kakao yang dijual petani semua atau sebagian besarnya sudah sangat buruk.

Aliran finansial atau uang yang berasal dari petani anggota maupun bukan anggota ke KSU Plea Puli berupa simpanan penjualan kakao. Simpanan penjualan akan langsung dipotong saat petani melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli. Khusus untuk petani anggota KSU Plea Puli selain simpanan penjualan kakao, aliran finansial atau uang yang mengalir ke KSU Plea Puli juga berupa simpanan wajib, pokok dan sukarela, bunga pinjaman, iuran dan denda.

Selanjutnya aliran finansial atau uang yang berasal dari KSU Plea Puli kepada petani anggota maupun bukan anggota berupa pembayaran penjualan kakao, pembayaran simpanan penjualan kakao dan pemberian pinjaman. Untuk petani anggota KSU Plea Puli aliran finansial atau uang yang diperoleh dari KSU Plea Puli juga berupa SHU (Sisa Hasil Usaha) yang dibagikan saat RAT (Rapat Anggota Tahunan).

Aliran informasi yang berasal dari petani anggota maupun bukan anggota ke KSU Plea Puli berupa informasi tentang kegiatan produksi dan pemasaran kakao serta masukan berupa kritik, saran dan pendapat mengenai operasional pemasaran kakao di KSU Plea Puli. Informasi produksi dari petani berkaitan dengan produksi kakao dan berbagai faktor yang

mempengaruhinya, misalnya perubahan cuaca, serangan hama dan penyakit. Informasi pemasaran berkaitan dengan harga beli kakao yang ditawarkan pembeli lain (pembeli keliling, pembeli pengumpul dan pembeli di tingkat kabupaten) kepada petani, juga informasi mengenai pembeli lain yang sering menjadi langganan penjualan kakao petani.

Selanjutnya aliran informasi yang berasal dari KSU Plea Puli kepada petani anggota maupun bukan anggota berupa informasi harga beli kakao, standar kualitas biji kering kakao serta teknik produksi dan cara pengolahan kakao. Harga beli dan standar kualitas biji kering kakao di KSU Plea Puli diinformasikan melalui papan informasi. Saat petani melakukan penjualan kakao pihak pengelola akan menginformasikan kembali mengenai standar kualitas biji kering kakao di KSU Plea Puli, khususnya kepada petani yang belum memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Teknik produksi dan cara pengolahan kakao diinformasikan kepada petani anggota KSU Plea Puli saat petani melakukan penjualan, saat pertemuan bulanan serta melalui penyuluhan dan pelatihan oleh pihak LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) dan Dinas Pertanian Kabupaten Sikka. Sementara itu untuk petani bukan anggota KSU Plea Puli, teknik produksi dan cara pengolahan kakao hanya diinformasikan saat petani melakukan penjualan kakao.

Produksi dan Pemasaran Kakao Petani Responden

Produksi dan pemasaran kakao petani responden adalah kegiatan-kegiatan atau serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh petani responden dalam upayanya untuk menghasilkan serta menjual kakao baik kepada KSU Plea Puli maupun kepada pembeli lain (pembeli keliling, pembeli pengumpul dan pembeli di tingkat kabupaten). Berikut akan dijelaskan mengenai produksi dan pemasaran kakao petani responden.

1. Luas lahan

Luas lahan berhubungan dengan jumlah produksi kakao yang mampu dihasilkan. Berdasarkan hasil penelitian total luas lahan yang dimiliki petani responden anggota KSU Plea Puli adalah 42,20 ha, dengan rata-rata luas lahan 1,41 ha. Sedangkan total luas lahan yang dimiliki petani responden bukan anggota KSU Plea Puli adalah 40,50 ha, dengan rata-rata luas lahan 1,35 ha.

2. Varietas kakao

Varietas kakao yang dibudidayakan memiliki keterkaitan dengan jumlah produksi yang mampu dihasilkan. Setiap varietas kakao memiliki keunggulan serta kelemahannya masing-masing, baik dari sisi produksi, kemampuan beradaptasi dengan kondisi lingkungan, ketahanan terhadap hama dan penyakit serta kemudahan dalam perawatan atau pemeliharanya. Petani responden membudidayakan kakao varietas lokal dan unggul. Menurut Swisscontact (2017), kakao varietas lokal merupakan yang paling banyak ditanam di Indonesia dengan jumlah mencapai 69,17 %.

3. Umur tanaman kakao

Umur tanaman berkaitan dengan kemampuan untuk berproduksi secara optimal. Semakin tua umur tanaman maka jumlah produksi yang akan dihasilkan semakin menurun. Umur tanaman kakao petani responden anggota KSU Plea Puli berkisar antara 2-34 tahun dengan rata-rata umur 24,07 tahun. Sedangkan umur tanaman kakao petani responden bukan anggota KSU Plea Puli berkisar antara 6-40 tahun dengan rata-rata umur 25,97 tahun.

4. Cara pengolahan kakao

Cara pengolahan kakao menentukan kualitas biji kakao yang dihasilkan serta harga jual yang diperoleh petani. Pengolahan dilakukan setelah buah kakao dipetik dari pohon, terdiri dari proses fermentasi dan pengeringan. Manalu (2018) menyatakan bahwa untuk menjaga kualitas biji kakao, teknologi fermentasi menjadi sangat penting dan mutlak

dilakukan oleh para petani di Indonesia. Petani responden umumnya melakukan pengolahan biji kakao dengan cara fermentasi dan tanpa fermentasi.

5. Kendala produksi dan pengolahan

Kendala adalah hambatan-hambatan yang ditemui petani dalam menjalankan kegiatan usahatani. Petani responden baik anggota maupun bukan anggota KSU Plea Puli menghadapi kendala produksi berupa perubahan cuaca serta serangan hama dan penyakit pada tanaman kakao. Sedangkan kendala pengolahan yang dihadapi oleh petani responden anggota KSU Plea Puli berupa rumitnya proses fermentasi, letak kebun yang jauh dari akses jalan, cuaca untuk proses pengeringan serta belum adanya peti untuk fermentasi. Petani responden bukan anggota KSU Plea Puli menghadapi kendala pengolahan berupa keterbatasan pengetahuan tentang teknik fermentasi yang baik dan benar serta cuaca untuk pengeringan biji kakao.

6. Produksi dan penjualan kakao

Produksi kakao yang diperoleh petani responden berpengaruh terhadap jumlah penjualan. Petani responden melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli maupun kepada pembeli lain (pembeli keliling, pembeli pengumpul dan pembeli tingkat kabupaten). Petani responden anggota KSU Plea Puli menghasilkan total produksi kakao dengan jumlah 7.788 kg, lebih besar dibandingkan total produksi kakao yang dihasilkan petani responden bukan anggota KSU Plea Puli yaitu 4.630 kg. Pada tahun 2018 petani responden anggota KSU Plea Puli menjual 6.819 kg (87,56 %) kakao ke KSU Plea Puli dan 969 kg (12,44 %) kakao ke pembeli lain, sedangkan petani responden bukan anggota KSU Plea Puli menjual 2.867 kg (61,92 %) kakao ke KSU Plea Puli dan 1.763 kg (38,08 %) kakao ke pembeli lain.

7. Cara penjualan, kualitas dan harga kakao yang dijual

Penjualan kakao petani responden kepada KSU Plea Puli dilakukan dengan cara mendatangi pembeli. Sedangkan penjualan kakao petani responden kepada pembeli keliling adalah dengan cara didatangi pembeli. Untuk penjualan kakao kepada pembeli pengumpul dan pembeli di tingkat kabupaten, petani responden melakukannya dengan cara mendatangi pembeli. Kualitas kakao yang dijual petani responden menentukan harga yang diperoleh. Saat penelitian dilakukan harga beli kakao dengan kualitas asal di KSU Plea Puli berkisar Rp 21.000,00 sampai Rp 25.000,00 per kg, sedangkan harga beli kakao hasil fermentasi adalah Rp 35.000,00 per kg. Petani responden umumnya menjual kakao sesuai standar dan belum sesuai standar yang ditetapkan KSU Plea Puli.

8. Alasan dan kendala penjualan

Semua petani responden anggota KSU Plea Puli menyatakan bahwa alasan melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli karena harga beli yang ditawarkan lebih tinggi dibandingkan dengan pembeli lain, lokasi usaha yang dekat dengan tempat tinggal serta kewajiban sebagai anggota untuk menjual kakao kepada KSU Plea Puli. Alasan lain yang diberikan seperti adanya simpanan penjualan kakao, pelayanan yang bagus, timbangan yang akurat, rasa memiliki dan ikut membangun usaha pemasaran kakao yang telah berjalan serta keinginan merangkul sesama petani kakao agar harga tidak dipermainkan oleh pihak tertentu. Petani responden anggota KSU Plea Puli yang melakukan penjualan kakao kepada pembeli lain menyatakan alasan penjualan dilakukan karena kualitas kakao yang dihasilkan tidak sesuai standar yang ditetapkan KSU Plea Puli, kebutuhan yang mendesak serta kemudahan melakukan penjualan. Untuk penjualan kakao kepada pembeli keliling petani responden anggota KSU Plea Puli merasa lebih mudah karena pihak pembeli yang mendatangi lokasi petani. Kendala saat melakukan penjualan kakao kepada KSU Plea Puli berupa pembayaran yang kadang tertunda karena modal pembelian kakao terbatas serta adanya potongan terhadap berat kakao yang dijual. Kendala

penjualan kepada pembeli lain berupa harga beli yang rendah dan berbeda antar pihak pembeli serta timbangan yang tidak akurat (curang).

Semua petani responden bukan anggota KSU Plea Puli menyatakan melakukan penjualan kakao kepada KSU Plea Puli dengan alasan harga beli yang ditawarkan lebih tinggi dibandingkan dengan pembeli lain. Alasan lain yang diberikan seperti lokasi tempat tinggal dekat dengan lokasi usaha KSU Plea Puli, pelayanan yang bagus, timbangan yang akurat dan sudah sering melakukan penjualan kakao di KSU Plea Puli. Sementara itu untuk penjualan kakao ke pembeli lain, petani responden bukan anggota KSU Plea Puli menyatakan alasan penjualan dilakukan karena lokasi tempat tinggal dekat dengan lokasi pembeli, alasan lainnya seperti kualitas kakao yang dihasilkan tidak sesuai standar yang ditetapkan KSU Plea Puli, jumlah kakao yang dijual sedikit serta kemudahan penjualan karena pembeli keliling langsung mendatangi lokasi petani. Kendala saat melakukan penjualan kakao kepada KSU Plea Puli berupa jarak tempuh yang jauh untuk melakukan penjualan kakao serta adanya potongan terhadap berat kakao yang dijual. Kendala penjualan kepada pembeli lain berupa harga beli yang rendah, cenderung fluktuatif dan berbeda antar pihak pembeli. Selain itu kualitas kakao tidak diperhatikan, kakao dengan kualitas bagus sering diberi harga sama dengan kakao yang kualitasnya buruk.

Operasional Pemasaran Kakao KSU Plea Puli

Operasional pemasaran kakao KSU Plea Puli adalah kegiatan-kegiatan atau serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh KSU Plea Puli dalam upayanya untuk membeli kakao dari petani, mengolah serta memasarkan hasil pembelian kakao tersebut kepada pihak pembeli (*buyer*) yang sering menjadi langganan. Pada tahun 2018 KSU Plea Puli melakukan pembelian kakao dari petani sebanyak 25.000 kg. Harga yang ditawarkan kepada petani untuk pembelian kakao pada tahun 2018 berkisar Rp 21.000,00 sampai Rp 32.000,00 per kg. Pengurus bersama anggota KSU Plea Puli telah menentukan kesepakatan mengenai harga beli kakao yang ditawarkan kepada petani. Harga beli memiliki selisih Rp 4.000,00 lebih rendah dari harga beli yang ditawarkan pihak pembeli (*buyer*) yang menjadi langganan pemasaran KSU Plea Puli.

Jumlah kakao yang dipasarkan oleh KSU Plea Puli pada tahun 2018 sebanyak 23.400 kg. Terjadi penyusutan sebesar 1.600 kg karena proses pengolahan kembali seperti sortasi dan pengeringan untuk kakao yang belum memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Harga yang diperoleh untuk pemasaran kakao pada tahun 2018 berkisar Rp 25.000,00 sampai Rp 37.000,00 per kg. Pada tahun 2018 KSU Plea Puli hanya membeli kakao dengan kualitas asalan. Hal ini dikarenakan tidak adanya permintaan untuk kakao fermentasi. Kakao kualitas asalan adalah kakao yang belum memenuhi standar kualitas yang ditetapkan KSU Plea Puli.

Kualitas kakao yang dipasarkan KSU Plea Puli kepada pihak pembeli (*buyer*) sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan yaitu jumlah biji per 100 gr (110-115 biji), kadar kotoran maksimum 2,5 %, biji pecah maksimum 2 %, kadar air maksimum 7,5 % dan jamur maksimum 4 %. Pada tahun 2018 pemasaran hanya dilakukan kepada satu pihak pembeli (*buyer*) yaitu pedagang antar pulau di tingkat kabupaten. Pada tahun 2019 pemasaran kakao oleh KSU Plea Puli dilakukan kepada dua pihak pembeli (*buyer*). Untuk kakao dengan kualitas asalan masih dipasarkan kepada pedagang antar pulau di tingkat kabupaten, sedangkan kakao hasil fermentasi pemasaran dilakukan kepada SIC (*Sikka Innovation Center*). Untuk menjalankan kegiatan operasional pemasaran kakao pada tahun 2018, KSU Plea Puli membutuhkan modal usaha sebesar Rp 58.467.875,00 dan mampu menghasilkan keuntungan sebesar Rp 21.887.242,00.

KSU Plea Puli menghadapi kendala pada keterbatasan kapasitas lantai jemur yang saat ini hanya mampu menampung sekitar 5.000 kg kakao untuk satu kali proses penjemuran. Jika

jumlah pembelian kakao meningkat, pihak pengelola harus melakukan penjemuran di tempat lain yang letaknya cukup jauh sehingga harus mengeluarkan biaya tambahan. SDM yang terlibat dalam operasional pemasaran kakao di KSU Plea Puli berjumlah tiga orang. Masing-masing bertugas sebagai ketua, kasir dan juru timbang. Kegiatan lainnya seperti penyortiran dan penjemuran kakao dilakukan secara bersama-sama. Jika jumlah pembelian kakao meningkat terutama saat musim panen, pihak pengelola akan menggunakan tenaga tambahan (harian) sebanyak dua orang. KSU Plea Puli tercatat memiliki 43 orang anggota, yang semuanya merupakan petani kakao dan melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli. Petani yang melakukan penjualan kakao bukan hanya petani anggota tetapi juga petani bukan anggota. Pada tahun 2018 tercatat sebanyak 424 orang petani melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli.

Kendala yang dihadapi KSU Plea Puli dalam melakukan pembelian kakao berkaitan dengan jumlah pesaing, modal, kualitas serta fluktuasi produksi kakao petani. Berdasarkan informasi yang diperoleh saat penelitian, pembeli keliling yang beroperasi di Desa Bloro berjumlah 12 orang. Jumlah pembeli keliling yang banyak tentu saja menciptakan persaingan yang ketat dan berdampak pada menurunnya jumlah pembelian kakao di KSU Plea Puli. Terbatasnya modal usaha menjadi kendala lain yang dihadapi. Saat penjualan kakao petani meningkat, KSU Plea Puli terkadang harus menunda pembayaran karena modal telah habis terpakai. Kualitas kakao yang dijual petani juga masih belum seragam dengan kadar air tinggi sehingga membutuhkan curahan waktu, tenaga dan biaya lebih untuk proses pengolahan kembali sebelum dipasarkan lagi. Selain itu produksi kakao petani yang cenderung fluktuatif akibat perubahan cuaca serta serangan hama dan penyakit turut mempengaruhi jumlah pembelian kakao di KSU Plea Puli. Kendala pengolahan kembali yang dihadapi KSU Plea Puli berkaitan dengan kualitas kakao yang dijual petani, perubahan cuaca serta terbatasnya kapasitas rantai jemur. Kendala pemasaran kakao yang ditemui berupa fluktuasi harga kakao.

Manajemen Strategi Pemasaran Kakao di KSU Plea Puli

Visi, Misi dan Tujuan KSU Plea Puli

Identifikasi terhadap visi, misi dan tujuan KSU Plea Puli dilakukan agar dapat dijadikan sebagai penuntun dalam tahap analisis. Selain itu, agar strategi yang dihasilkan nantinya dapat diimplementasikan oleh pihak pengelola untuk mencapai tujuan.

1. Visi: terwujudnya kelompok yang terampil, ulet dan kemampuan untuk mensejahterakan kehidupannya.
2. Misi: mendorong dan meningkatkan kelompok Plea Puli dalam wilayah Kecamatan Nita khususnya Desa Bloro sebagai upaya untuk menjangkau kerjasama dan kekuatan bersama.
3. Tujuan: a) meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan seluruh anggota; b) membangun rasa tanggung jawab, kesetiakawanan dan keadilan sosial; c) membangun untuk anggota kelompok tani yang beretos kerja tinggi, produktif, berkualitas, hemat dan mandiri; d) meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bagi seluruh anggota; e) membangun kekuatan bersama dalam menghadapi pihak lain; f) siap bekerjasama dan bermitra dengan pihak lain yang mempunyai kepentingan dan kepedulian serta tujuan yang sama terhadap usahatani.

Identifikasi Faktor Strategis Internal

Identifikasi faktor strategis internal terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh KSU Plea Puli. Menurut Umar (2001), aspek-aspek lingkungan internal suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa pendekatan yaitu pasar dan pemasar, keuangan dan akuntansi, kegiatan produksi dan operasi, sumber daya manusia serta manajemen.

1. Pasar dan pemasar
Kekuatan utama KSU Plea Puli pada pasar dan pemasar yaitu harga beli kakao lebih tinggi dibandingkan pembeli keliling dan pengumpul, akses harga terbuka bagi petani dan loyalitas petani anggota KSU Plea Puli tinggi. Faktor kelemahan utama KSU Plea Puli pada pasar dan pemasar yaitu kurangnya promosi kegiatan usaha pemasaran kakao.
2. Keuangan dan akuntansi
Kekuatan utama KSU Plea Puli pada keuangan dan akuntansi yaitu terjalin kerjasama yang baik dengan pihak pembeli (*buyer*) yang menjadi langganan pemasaran. Faktor kelemahan utama KSU Plea Puli pada keuangan dan akuntansi yaitu modal usaha terbatas dan pada tahun 2019 simpanan penjualan kakao ditiadakan.
3. Kegiatan produksi dan operasi
Kekuatan utama KSU Plea Puli pada kegiatan produksi dan operasi yaitu berlokasi di sentra produksi kakao Kabupaten Sikka, lokasi usaha mudah diakses petani dan kualitas kakao yang dipasarkan terjamin. Faktor kelemahan utama KSU Plea Puli pada kegiatan produksi dan operasi yaitu kualitas kakao yang dibeli dari petani belum seragam, belum ada kontrak kerjasama dengan pihak pembeli (*buyer*) untuk pemasaran, terbatasnya kewenangan pengelola dalam pengambilan keputusan dan kapasitas lantai jemur masih terbatas.
4. Sumber daya manusia
Kekuatan utama KSU Plea Puli pada sumber daya manusia yaitu pelayanan yang diberikan bagus. Faktor kelemahan utama KSU Plea Puli pada sumber daya manusia yaitu anggota KSU Plea Puli masih sedikit jumlahnya.

Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Identifikasi faktor strategis eksternal terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh KSU Plea Puli. Aspek-aspek lingkungan eksternal dapat dilihat dari pendekatan lingkungan jauh dan lingkungan industri.

1. Lingkungan jauh
Peluang utama KSU Plea Puli pada lingkungan jauh yaitu program pemerintah daerah yang mendukung perkembangan usaha, kakao komoditi strategis dalam perdagangan nasional maupun internasional dan perkembangan teknologi untuk pemasaran kakao. Faktor ancaman utama KSU Plea Puli pada lingkungan jauh yaitu rendahnya minat generasi muda terjun dalam bidang pertanian, kurangnya pemahaman petani menjaga kualitas kakao serta kurangnya pemahaman petani mengenai potongan berat kakao.
2. Lingkungan industri
Peluang utama KSU Plea Puli pada lingkungan industri yaitu akses pemasaran masih terbuka, perluasan wilayah pembelian kakao masih terbuka dan tidak ada komoditi substitusi kakao. Faktor ancaman utama KSU Plea Puli pada lingkungan industri yaitu persaingan dengan pembeli keliling, produksi kakao petani masih rendah dan berfluktuasi serta fluktuasi harga kakao.

Hasil Evaluasi Faktor Strategis Internal dan Eksternal KSU Plea Puli

Hasil Evaluasi Faktor Strategis Internal

Evaluasi faktor strategis internal terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan utama, dianalisis menggunakan matriks IFAS. Setiap parameter pada faktor kekuatan dan kelemahan diberikan bobot dan *rating*. Penentuan bobot dan *rating* pada faktor strategis internal dilakukan oleh responden internal sebanyak lima orang, terdiri dari ketua umum KSU Plea Puli, pengawas KSU Plea Puli, ketua UPPH KSU Plea Puli dan dua orang karyawan UPPH KSU Plea Puli. Berikut hasil perhitungan skor berdasarkan matriks IFAS manajemen strategi pemasaran kakao di KSU Plea Puli yang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks IFAS Manajemen Strategi Pemasaran Kakao di KSU Plea Puli

No	Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.	Harga beli kakao lebih tinggi dibandingkan pembeli keliling dan pengumpul	0,08	4	0,32
2.	Akses harga terbuka bagi petani	0,07	4	0,28
3.	Loyalitas petani anggota KSU Plea Puli tinggi	0,07	3	0,21
4.	Terjalin kerjasama yang baik dengan pihak pembeli (<i>buyer</i>) yang menjadi langganan pemasaran	0,06	3	0,18
5.	Berlokasi di sentra produksi kakao Kabupaten Sikka	0,04	3	0,12
6.	Lokasi usaha mudah diakses petani	0,06	4	0,24
7.	Kualitas kakao yang dipasarkan terjamin	0,07	4	0,28
8.	Pelayanan yang diberikan kepada petani bagus	0,06	3	0,18
Kelemahan				
1.	Kurangnya promosi kegiatan usaha pemasaran kakao	0,07	2	0,14
2.	Modal usaha terbatas	0,07	2	0,14
3.	Pada tahun 2019 simpanan penjualan kakao ditiadakan	0,05	2	0,10
4.	Kualitas kakao yang dibeli dari petani belum seragam	0,06	2	0,12
5.	Belum ada kontrak kerjasama dengan pihak pembeli (<i>buyer</i>) untuk pemasaran	0,06	2	0,12
6.	Terbatasnya kewenangan pengelola dalam pengambilan keputusan	0,08	2	0,16
7.	Kapasitas rantai jemur masih terbatas	0,06	2	0,12
8.	Anggota KSU Plea Puli masih sedikit jumlahnya	0,04	2	0,08
Total		1,00		2,79

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Menurut Rangkuti (2006), nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Berdasarkan Tabel 1, diperoleh total skor IFAS sebesar 2,79. Hal tersebut menunjukkan bahwa KSU Plea Puli telah mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Hasil Evaluasi Faktor Strategis Eksternal

Evaluasi faktor strategis eksternal terdiri dari faktor peluang dan ancaman utama, dianalisis menggunakan matriks EFAS. Setiap parameter pada faktor peluang dan ancaman diberikan bobot dan *rating*. Penentuan bobot dan *rating* pada faktor strategis eksternal dilakukan oleh responden eksternal sebanyak enam orang, terdiri dari wakil ketua BPD Desa Bloro, ketua Gapoktan Sibuk Desa Bloro, penyuluh pertanian Desa Bloro, pedagang antar pulau dan dua orang pembeli keliling. Berikut hasil perhitungan skor berdasarkan matriks EFAS manajemen strategi pemasaran kakao di KSU Plea Puli yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks EFAS Manajemen Strategi Pemasaran Kakao di KSU Plea Puli

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.	Program pemerintah daerah yang mendukung perkembangan usaha	0,11	3	0,33
2.	Kakao komoditi strategis dalam perdagangan nasional maupun internasional	0,09	3	0,27
3.	Perkembangan teknologi untuk pemasaran kakao	0,08	3	0,24
4.	Akses pemasaran masih terbuka	0,07	3	0,21
5.	Perluasan wilayah pembelian kakao masih terbuka	0,08	4	0,32
6.	Tidak ada komoditi substitusi kakao	0,08	3	0,24
Ancaman				
1.	Rendahnya minat generasi muda terjun dalam bidang pertanian	0,07	2	0,14
2.	Kurangnya pemahaman petani menjaga kualitas kakao	0,09	2	0,18
3.	Kurangnya pemahaman petani mengenai potongan berat kakao	0,08	2	0,16
4.	Persaingan dengan pembeli keliling	0,11	2	0,22
5.	Produksi kakao petani masih rendah dan berfluktuasi	0,07	2	0,14
6.	Fluktuasi harga kakao	0,08	2	0,16
Total		1,00		2,61

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Menurut Rangkuti (2006), skor total 4,0 menunjukkan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan menghindari ancaman-ancaman yang ada. Sementara jika total skor 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang dan tidak menghindari ancaman-ancaman yang ada. Berdasarkan Tabel 2, diperoleh total skor EFAS sebesar 2,61. Hal tersebut menunjukkan bahwa KSU Plea Puli telah mampu merespon secara positif peluang-peluang yang ada untuk menghindari ancaman.

Penentuan Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks IFAS dan EFAS, kemudian disusun strategi alternatif yang memungkinkan untuk mendukung upaya meningkatkan pemasaran kakao melalui peningkatan jumlah pembelian yaitu sebagai berikut.

1. Strategi SO
 - a. Menjadikan *buyer* langganan pemasaran sebagai mitra usaha (SO1)

Hubungan kerjasama antara KSU Plea Puli dengan *buyer* langganan pemasaran yang berjalan dengan baik dan sudah cukup lama berlangsung dapat ditingkatkan lagi dengan menjadikannya sebagai mitra usaha. Kekuatan modal *buyer* langganan pemasaran yang lebih besar serta kemampuannya untuk dapat menyerap penjualan kakao dalam jumlah banyak dapat dimanfaatkan KSU Plea Puli untuk memperluas wilayah pembelian kakao. Selain itu dengan menjadikan *buyer* langganan pemasaran sebagai mitra usaha akan menjamin proses pemasaran karena telah ada kepastian mengenai pihak yang dapat menyerap penjualan kakao yang dilakukan oleh KSU Plea Puli.

b. Menjaring agen untuk memperluas wilayah pembelian kakao (SO2)

Perluasan wilayah pembelian kakao dapat dilakukan dengan menjaring agen pembelian di wilayah yang dianggap memiliki potensi untuk dijadikan target pasar. Dalam Kecamatan Nita wilayah yang dapat dijadikan sebagai target pasar baru untuk pembelian kakao misalnya Desa Ri'it dan Nirangkliung. Sedangkan wilayah kecamatan lain yang dapat menjadi target pasar baru misalnya Kecamatan Paga, Mego, Tanawawo, Lela dan Koting.

c. Mencari pembeli (*buyer*) potensial, khususnya untuk pemasaran kakao hasil fermentasi (SO3)

Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi serta akses pemasaran yang masih terbuka, KSU Plea Puli dapat mempromosikan kakao hasil fermentasi untuk mencari calon pembeli khususnya yang berasal dari luar daerah. Kakao hasil fermentasi permintaannya masih rendah tetapi mempunyai harga jual lebih tinggi dibandingkan kakao kualitas asalan.

2. Strategi WO

a. Meningkatkan promosi usaha pemasaran kakao (WO1)

Promosi kegiatan usaha pemasaran kakao di KSU Plea Puli perlu ditingkatkan lagi. Promosi yang dimaksud di sini bukan saja bertujuan untuk meningkatkan jumlah pembelian tetapi juga untuk memperkenalkan standar kualitas biji kering kakao di KSU Plea Puli serta mencari pembeli (*buyer*) untuk pemasaran kakao. Selain itu promosi juga perlu menyasar wilayah-wilayah yang memiliki potensi sebagai penghasil kakao. Promosi perlu dibuat semenarik mungkin agar dapat menjadi perhatian.

b. Mengadakan kembali simpanan penjualan kakao serta menawarkan penyertaan modal usaha (WO2)

Simpanan penjualan kakao bukan hanya bermanfaat bagi KSU Plea Puli sebagai tambahan modal tetapi juga bermanfaat bagi petani untuk menyediakan dana pembelian pupuk. Selain itu, upaya lain yang dapat dilakukan untuk memperoleh tambahan modal adalah melalui penawaran penyertaan modal usaha. Penawaran ini dapat dilakukan baik kepada anggota maupun pihak yang berstatus bukan anggota.

c. Memanfaatkan perkembangan teknologi serta menjalin kerjasama dengan pemerintah, gapoktan dan LSM dalam upaya menghimpun modal dan pembelian kakao dari petani (WO3)

Menurut Putri (2019), dalam rangka mempersiapkan Indonesia sebagai *energy* digital Asia pada tahun 2020, saat ini tengah dikembangkan empat inisiatif digital pada sektor strategis pertanian. Salah satunya yaitu mengenalkan aplikasi digital keuangan mikro kepada pelaku sektor pertanian. Hal ini menjadi salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan KSU Plea Puli untuk memperoleh tambahan modal dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. Selain itu kerjasama dengan pemerintah, gapoktan dan LSM menjadi alternatif lain yang dapat ditempuh untuk memperoleh tambahan modal baik dalam bentuk uang maupun barang.

3. Strategi ST

a. Melakukan pembelian kakao secara langsung di lokasi petani (ST1)

Untuk dapat mengatasi persaingan dengan pembeli keliling dalam upaya memperoleh kakao hasil produksi petani, pihak pengelola KSU Plea Puli dapat melakukan pembelian kakao secara langsung di lokasi petani. Upaya ini dianggap sebagai salah satu cara untuk dapat meningkatkan jumlah pembelian kakao.

b. Menerapkan pembelian biji basah kakao (ST2)

Praktik pembelian biji basah kakao selama ini belum dilirik oleh pelaku usaha pemasaran komoditi kakao. Dengan melakukan pembelian biji basah, pihak pengelola KSU Plea Puli dapat mengontrol kualitas kakao sejak awal. Selain itu dengan melaksanakan praktik pembelian tersebut akan memberikan tambahan opsi kepada petani untuk memasarkan kakao hasil produksinya.

4. Strategi WT

a. Memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao (WT1)

Dalam kaitannya dengan operasional pemasaran kakao di mana kondisi di lapangan sering berubah, dibutuhkan keleluasaan dan pengambilan keputusan yang cepat terutama dalam penentuan harga beli kakao sehingga dapat menangkap peluang yang ada. Hal ini menjadi penting sebab saat ini KSU Plea Puli menghadapi kondisi persaingan yang ketat dengan pembeli keliling. Keputusan mengenai selisih harga beli kakao kepada petani seharusnya tidak bersifat statis, tetapi dinamis atau selalu berubah disesuaikan dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

b. Memberikan edukasi mengenai GAP (*Good Agricultural Practices*) dan teknik fermentasi serta mekanisme potongan berat kakao (WT2)

Edukasi mengenai GAP diharapkan dapat mengatasi permasalahan produksi kakao petani yang masih rendah dan berfluktuasi. Misalnya dengan mempromosikan kegiatan pertanian yang dikenal sebagai PsPSP yang terdiri dari panen sering, pemangkasan, sanitasi, pemupukan serta kesehatan tanah dan tanaman dan pengendalian hama dan penyakit. Edukasi mengenai teknik fermentasi yang baik dan benar juga perlu dilakukan terutama bagi petani bukan anggota KSU Plea Puli. Banyak dari mereka yang menghasilkan kakao belum sesuai standar yang ditetapkan. Selanjutnya adalah edukasi mengenai potongan berat kakao di KSU Plea Puli. Petani perlu diberikan penjelasan bahwa potongan berat kakao didasarkan pada kualitas kakao yang dijual dan dihitung menggunakan rumus tetap. Penjelasan seperti ini mampu menghindarkan terjadinya kesalahpahaman yang dapat berakibat pada berkurangnya minat petani melakukan penjualan kakao. Petani juga perlu diberikan himbauan untuk senantiasa menjaga kualitas kakao, sebab kualitas kakao yang dihasilkan berpengaruh kepada perolehan pendapatan.

c. Mengadakan kontrak kerjasama dengan pihak pembeli (*buyer*) (WT3)

Adanya kontrak kerjasama akan menjamin terlaksananya hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh masing-masing pihak yang terlibat di dalamnya. Kontrak kerjasama dapat mengikat secara hukum, sehingga bisa meminimalisir terjadinya kerugian apabila ada salah satu pihak yang tidak memenuhi kesepakatan-kesepakatan yang ada.

d. Menjaring anggota baru, khususnya yang berusia muda (WT4)

Anggota mempunyai peran penting berkaitan dengan kegiatan usaha pemasaran kakao di KSU Plea Puli. Adanya peraturan yang mewajibkan anggota untuk melakukan penjualan kakao ke KSU Plea Puli mengindikasikan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi jumlah pembelian kakao adalah jumlah anggota. Berdasarkan hasil penelitian tentang rantai pasok (*supply chain*) kakao ke KSU Plea

Puli, pada tahun 2018 petani responden anggota KSU Plea Puli menjual 6.819 kg kakao atau menyumbang 27,27 % dari total pembelian. Angka tersebut masih tergolong kecil sehingga upaya untuk menjaring anggota baru dapat dianggap sebagai salah satu cara meningkatkan jumlah pembelian kakao di KSU Plea Puli. Tambahan anggota baru yang berusia muda dengan kemampuan dan kompetensi yang memadai dapat menjadi modal untuk menjalankan kegiatan usaha pemasaran kakao. Penguasaan penggunaan teknologi dan kemampuan fisik yang masih mumpuni dapat dimaksimalkan untuk membantu menjalankan usaha pemasaran kakao di KSU Plea Puli.

Penentuan Strategi Prioritas

Analisis QSPM digunakan untuk mengetahui strategi prioritas yang dapat diimplementasikan oleh KSU Plea Puli. Analisis QSPM disusun setelah dilakukan tahap penginputan matriks IFAS, EFAS dan SWOT. Melalui analisis QSPM menghasilkan urutan strategi-strategi prioritas yang dapat diimplementasikan oleh KSU Plea Puli. Berikut adalah urutan alternatif strategi berdasarkan perolehan total daya tarik tertinggi. 1) strategi WT1: memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao (5,75); 2) strategi WO3: memanfaatkan perkembangan teknologi serta menjalin kerjasama dengan pemerintah, gapoktan dan LSM dalam upaya menghimpun modal dan pembelian kakao dari petani (5,40); 3) strategi WO1: meningkatkan promosi usaha pemasaran kakao (5,30); 4) strategi ST2: menerapkan pembelian biji basah kakao (4,56); 5) strategi SO1: menjadikan *buyer* langganan pemasaran sebagai mitra usaha (4,53); 6) strategi ST1: melakukan pembelian kakao secara langsung di lokasi petani (4,20); 7) strategi SO2: menjaring agen untuk memperluas wilayah pembelian kakao (4,13); 8) strategi SO3: mencari pembeli (*buyer*) potensial, khususnya untuk pemasaran kakao hasil fermentasi (4,12); 9) strategi WT2: memberikan edukasi mengenai GAP (*Good Agricultural Practices*) dan teknik fermentasi serta mekanisme potongan berat kakao (4,02); 10) strategi WO2: mengadakan kembali simpanan penjualan kakao serta menawarkan penyertaan modal usaha (3,82); 11) strategi WT3: mengadakan kontrak kerjasama dengan pihak pembeli (*buyer*) (3,25) dan 12) strategi WT4: menjaring anggota baru, khususnya yang berusia muda (2,87).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa:

1. Pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasok (*supply chain*) kakao ke KSU Plea Puli terdiri dari petani anggota dan bukan anggota KSU Plea Puli serta pihak KSU Plea Puli sendiri. Pada rantai pasok (*supply chain*) kakao ke KSU Plea Puli terdapat tiga macam aliran yang dikelola yaitu aliran material, finansial dan informasi serta berbagai aktivitas yang dilakukan seperti produksi dan pemasaran kakao yang dilakukan oleh petani dan operasional pemasaran kakao yang dilakukan oleh KSU Plea Puli.
2. Terdapat 12 alternatif strategi yang dapat diimplementasikan KSU Plea Puli dalam upaya meningkatkan pemasaran kakao melalui peningkatan jumlah pembelian. Prioritas strategi berdasarkan *ranking* tertinggi dengan skor 5,75 yaitu memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao (strategi WT1).

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pihak pengelola diharapkan dapat mengimplementasikan hasil manajemen strategi pemasaran kakao di KSU Plea Puli dengan prioritas strategi yaitu memberikan kewenangan khusus kepada pengelola untuk menjalankan operasional pemasaran kakao.
2. Keberadaan Unit Pengolahan dan Pemasaran Hasil Komoditi (UPPH) di KSU Plea Puli perlu untuk dipertahankan dan terus dikembangkan.
3. Petani diharapkan menerapkan praktik pertanian yang baik (*Good Agricultural Practices/GAP*) dalam menjalankan usahatani kakao. Selain itu, petani juga dihimbau untuk selalu menjaga kualitas biji kakao.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pengurus KSU Plea Puli, seluruh informan dan responden serta dosen Fakultas Pertanian Universitas Udayana yang turut serta membantu dalam penyelesaian penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, I. 2012. Kriteria Empirik dalam Menentukan Ukuran Sampel pada Pengujian Hipotesis Statistika dan Analisis Butir. *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, Vol. 2, No. 2: 140-148.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. 2018. *Statistik Kakao Indonesia 2017*. Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sikka. 2017. *Kabupaten Sikka Dalam Angka 2017*. BPS Kabupaten Sikka.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Timur. 2017. *Provinsi Nusa Tenggara Timur Dalam Angka 2017*. BPS Provinsi Nusa Tenggara Timur.
- Harnadi, R.V., Ambarawati, I.G.A.A., dan Suryawardani, I.G.A.O. 2019. Distribusi Nilai Tambah Beras Organik dengan Pendekatan Konsep Rantai Nilai (Studi Kasus Kelompok Tani Somya Pertiwi di Kabupaten Tabanan, Provinsi Bali). *Jurnal Manajemen Agribisnis*, Vol. 7, No. 1: 64-70.
- Manalu, R. 2018. Pengolahan Biji Kakao Produksi Perkebunan Rakyat untuk Meningkatkan Pendapatan Petani. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, Vol. 9, No. 2: 99-112.
- Murwito, I.S. dan Mulyati, S. 2013. *Kertas Kebijakan Upaya Peningkatan Produktivitas Kakao di Kabupaten Sikka*. Jakarta: Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah.
- Pujawan, I.N. dan Mahendrawati, Er. 2017. *Supply Chain Management Edisi 3*. Yogyakarta: Andi.
- Putri, N. 2019. *Kementan Ingin Startup Agribisnis Bisa Bantu Sejahterakan Petani*. (serial online), [dikutip 06 September 2019]. Tersedia pada: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4463031/kementan-ingin-startup-agribisnis-bisa-bantu-sejahterakan-petani>.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Swisscontact. 2017. *Akses untuk Pembiayaan: Kasus Kakao, Pelatihan Sektor Kakao untuk Lembaga Keuangan, Bagian 1: Pelatihan Sektor Kakao*. Swisscontact.

Umar, H. 2001. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.