

**STRATEGI PEMASARAN KOPI BUBUK FLORES NUSATENGARA  
TRADING Co. Ltd. (NTC) DI RUTENG KABUPATEN MANGGARAI,  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

**IMACULATA FATIMA**

Fakultas Ekonomi Universitas Flores Ende Nusa Tenggara Timur

**ABSTRACT**

Strategy is an action that has characteristic incremental (always increasing) a continuous, and is done based on point of view about something that is hoped by customers in the future. Happening of new market innovation speed and changing of customer pattern needs core competencies. This research was done in NV. Nusatenggara Trading Co. Ltd. Ruteng Flores Nusa Tenggara Timur, with the aims: (1) to identify internal factors (Strength and weakness), and external factors (opportunity and treat) in NV. NTC Ruteng Flores, (2) to know the position of NV NTC Ruteng with CV. Agape as main competitor, and (3) to conclude marketing strategy in NV. NTC, as one of action that has characteristic of incremental and is continuous to fulfill the hope from the customers of ground coffee which is resulted.

The research shows that: (1) internal strength of NV. NTC Ruteng is experienced manager, good public perception, about the product, special favour an aroma, good product quality, the location of the factory is strategic, and distribution channel is smooth. The Weakness are employees professionalism is low, product price is not competitive, product promotion is low, packing has double logogram, marketing net is limited, and domestic market segment has not been optimal. Where as external opportunity is preference an income of customer, government policy, technology changing, economic growth is good, the amount of inhabitant is increasing, and local social cultural. The treats are competition, trade obstacle, fuel and electric rising, production cost is increasing, coffee negative impact for health. (2) Position of NV. NTC Ruteng is stronger than CV. Agape Ruteng as main competitor; (3) Strategy alternative that has the highest relative power of attraction which is recommended is intensive strategy as first sequence, integration is second one and that last one is diversification. This research result is hoped by NV. NTC Company can apply intensive strategy as main choice, and for continuation researchers can make this thesis as standing on based for making research which is related whit Flores Coffee perception, coffee impacts for health.

*Key word: Strategy, Incremental, Continuation, and Customer Orientation.*

**ABSTRAK**

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Penelitian ini dilakukan pada NV. Nusatenggara Trading Co.Ltd. Ruteng Flores Nusa Tenggara Timur, dengan tujuan : (1) mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada NV. NTC Ruteng Flores, (2) mengetahui posisi NV. NTC Ruteng dengan CV. Agape sebagai pesaing utamanya, serta (3) merumuskan strategi pemasaran pada NV. NTC, sebagai salah satu tindakan yang bersifat *incremental* dan kontinu untuk memenuhi harapan dari para pelanggan terhadap kopi bubuk yang dihasilkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kekuatan internal NV. NTC adalah manajer berpengalaman, persepsi publik terhadap produk baik, citarasa dan aroma kas, kualitas produk baik, tata letak pabrik strategis, dan saluran distribusi lancar. Kelemahannya adalah profesionalisme karyawan masih rendah, harga produk tidak kompetitif, promosi produk kurang, kemasan berlogo ganda, jaringan pemasaran terbatas, dan pangsa pasar domestik belum optimal. Sedangkan peluang eksternalnya adalah preferensi dan pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah, perubahan teknologi, pertumbuhan ekonomi baik, jumlah penduduk bertambah, dan budaya masyarakat setempat. Ancamannya adalah persaingan, hambatan perdagangan, kenaikan BBM dan tarif listrik, nilai tukar berubah-ubah, biaya produksi meningkat, da dampak negatif kopi terhadap kesehatan. (2) posisi NV. NTC Ruteng lebih kuat dibandingkan dengan CV. Agape Ruteng sebagai pesaing utamanya; (3) Alternatif strategi yang memiliki ketertarikan relatif tertinggi yang direkomendasikan adalah strategi intensif urutan pertama, integrasi kedua dan terakhir adalah diversifikasi.. Hasil penelitian ini diharapkan perusahaan NV. NTC Ruteng dapat menerapkan strategi intensif sebagai pilihan utamanya, dan bagi para peneliti lanjutan dapat menjadikan tesis ini sebagai landasan berpijak untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan persepsi Kopi Flores, dampak kopi terhadap kesehatan.

*Kata kunci: Strategi, Incremental, Kontinu, dan Orientasi Pelanggan*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun bisa terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi para konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Penelitian ini dilakukan pada NV. Nusatenggara Trading Co.Ltd. Ruteng Flores Nusa Tenggara Timur, yang merupakan anak perusahaan NTC Jakarta yang aktivitas bisnisnya adalah memproduksi kopi bubuk dengan merek “Kopi Flores”. NV. NTC Ruteng sebagai anak perusahaan dijadikan sentral produksi kopi bubuk Flores bagi perusahaan induk maupun semua anak perusahaan NV. NTC. Aktivitas lain NV. NTC Ruteng adalah pemasaran produk untuk daratan Flores dan sekitarnya, serta melakukan pengiriman ke seluruh anak perusahaan NV. NTC.

Melihat aktivitasnya yang berbeda dengan perusahaan induk maupun anak perusahaan yang lain, maka NV. NTC Ruteng dapat melakukan strategi unit usahanya sehingga diklasifikasikan sebagai perusahaan yang memiliki satu strategi bisnis unit (SBU), dengan strategi berdasarkan tugasnya adalah strategi generik yang dijabarkan

menjadi strategi induk, dan strategi induk dijabarkan menjadi strategi fungsional yang lebih operasional.

Ditinjau dari kekuatan internal yang dimiliki NV. NTC Ruteng, semestinya perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar yang semakin meningkat dan bervariasi secara baik. Namun pada kenyataannya perusahaan belum mampu mencapai kapasitas produksi kopi bubuk yang diharapkan bisa mencapai pada kisaran 160 – 900 ton per tahun sesuai kapasitas yang diizinkan oleh Menteri Perindustrian RI tahun 1995, untuk memenuhi permintaan yang semakin bertambah. Konsekuensi dari tidak dipenuhinya permintaan konsumen terhadap kopi bubuk yang semakin bertambah dan bervariasi dapat diisi oleh produk kopi bubuk lainnya baik yang bermerek maupun tidak bermerek

Menghadapi persaingan yang semakin ketat baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun perkembangan teknologi yang pesat, perusahaan NV. NTC Ruteng perlu menerapkan strategi pemasaran yang lebih tepat agar bisa memenangkan persaingan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian diarahkan untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki NV. NTC Ruteng? (2) Bagaimana peluang dan ancaman NV. NTC dari luar perusahaan? (3) Bagaimana posisi NV NTC dibandingkan dengan produk kopi bubuk lain sebagai pesaing? (4) Bagaimana strategi yang harus diterapkan oleh NV. NTC untuk memenangkan persaingan?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), (2) mengidentifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada NV. NTC Ruteng Flores, (3) mengetahui posisi NV. NTC Ruteng dengan CV. Agape sebagai pesaing utamanya, serta (4) merumuskan strategi pemasaran pada NV. NTC, sebagai salah satu tindakan yang bersifat *incremental* dan kontinu untuk memenuhi harapan dari para pelanggan terhadap kopi bubuk yang dihasilkan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan pada N.V. Nusa Tenggara Trading Co., (Indonesia) Ltd. (NTC) Jalan Wae Ces, Ruteng Kabupaten Manggarai Flores, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Lokasi penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* yaitu metode penentuan lokasi penelitian secara sengaja.

### **Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 7 (tujuh) orang, yang ditunjuk oleh Manajer NTC Ruteng secara sengaja dengan pertimbangan mereka dapat dilibatkan dalam pengambilan keputusan dengan perincian sebagai berikut: Pimpinan Cabang NV. NTC Ruteng, Bagian Keuangan, Bagian Pemasaran, Bagian Produksi, Administrasi Produksi, Teknisi dan Bagian Gudang. Dari para responden ini diharapkan dapat diperoleh data dan informasi untuk memecahkan masalah dalam pencapaian tujuan penelitian.

### **Jenis Data**

Dalam penelitian ini dua jenis data yang dikumpulkan yakni: data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif yaitu data berupa angka atau dapat dihitung, yang diperoleh dari hasil pemeriksaan kuesioner yang telah diisi oleh responden, seperti data penjualan dan penetapan harga. Data kualitatif adalah data berupa kata-kata verbal, yang tidak berupa angka atau yang tidak dapat dihitung, tetapi merupakan keterangan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti seperti sejarah berdirinya perusahaan, jenis bahan baku yang digunakan, sumber bahan baku, saluran distribusi, cara-cara promosi dan pengolahan. Data tersebut bersumber dari responden yang berkecimpung secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan yang memberikan informasi, baik melalui wawancara maupun pengisian kuesioner.

### **Sumber Data**

Sumber data merupakan salah satu hal yang penting dalam penelitian (Bungin, 2001: 129). Untuk itu dalam penelitian ini akan diperoleh data dari dua sumber yakni sumber data primer dan data sekunder.

Sumber data primer adalah sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan. Dalam kaitan dengan penelitian ini maka sumber data primernya adalah yang diperoleh

langsung dari pihak manajer dan staf perusahaan NTC. Ruteng yaitu informasi yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi, seperti sejarah dan struktur organisasi, produk yang dipasarkan dan harga jual, distribusi pemasaran, sumber daya manusia perusahaan, volume produksi, dan nilai penjualan (tahun 2000 - 2004), promosi yang telah dilakukan, kapasitas gudang, penyediaan fasilitas dan bahan baku, volume penjualan, informasi penjualan, informasi pemesanan yang diprediksi berdasarkan data masa lalu yang biasanya digunakan manajer untuk mengatasi masalah dikemudian hari, dan sebagainya.

Sumber data sekunder adalah sumber data kedua sesudah sumber data primer. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang dibuat dan dihasilkan dan disimpan oleh organisasi lain. Misalnya, sumber data yang dihasilkan oleh instansi pemerintah, seperti : jumlah produksi kopi bijian dari tahun 2000 – 2004, luas lahan tanaman kopi, jumlah perusahaan berdasarkan golongan, jumlah toko eceran di Kabupaten Manggarai, jumlah industri rumah tangga penggilingan kopi bubuk di Kabupaten Manggarai, jumlah merek kopi bubuk/ instan yang diimpor dari luar Flores, data peraturan dan kebijakan pemerintah daerah dalam bidang perdagangan dan perindustrian; juga dari Dinas Kesehatan Kabupaten Manggarai berkaitan dengan dampak negatif kopi terhadap kesehatan, bersumber dari buku, media dan sumber komersial lainnya.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian (Bungin, 2001 :129) Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui :

1. *Library Research*, yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca buku-buku pustaka yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. *Field Research*, yaitu cara pengumpulan data yang diperoleh secara langsung pada penelitian ini. Adapun metode yang digunakan dalam riset ini adalah :
  - a. Observasi lapangan, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti yaitu bagaimana kegiatan perusahaan dalam melaksanakan pemasaran. Pelaksanaan observasi ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan NV. NTC Ruteng Manggarai Flores. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung ke tempat penelitian.

- b. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung ke responden (pihak manajer dan stafnya) dengan menggunakan instrumen pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya.
- c. Angket, dengan menggunakan kuesioner terutama yang berkaitan dengan pemberian skor dan *rating* oleh pihak manajemen perusahaan pada matriks IFE, EFE, dan matriks profil kompetitif, SPACE matriks, serta matriks QSPM, (contoh kuesioner terlampir).
- d. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mencari dokumen-dokumen resmi yang berhubungan dengan perusahaan, seperti arsip tentang aktivitas perusahaan terutama yang berhubungan dengan permasalahan yang ada, juga pengambilan gambar berupa foto-foto.

### **Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini digunakan beberapa metode analisis yaitu:

- 1. Analisis matriks IFE dan EFE**, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal yang dianalisis terhadap kondisi perusahaan.
- 2. Analisis matriks profil kompetitif** yaitu untuk mengidentifikasi posisi pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan terutama dalam posisi strategis perusahaan. Matriks ini berfokus pada aspek internal perusahaan, dan *score* maupun *rating* pada perusahaan NV. NTC Ruteng dapat dibandingkan dengan CV. Agape sebagai pesaing utamanya.
- 3. Analisis SWOT (*Sterngths Weakness Opportunities Threats*)**  
 Analisis SWOT didahului dengan identifikasi posisi perusahaan NV. NTC Ruteng Flores melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal untuk memilih alternatif strategi perusahaan dengan mengetahui kondisi sekarang berada pada kuadran mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat. Posisi perusahaan NV. NTC Ruteng dapat dikelompokkan dalam empat kuadran, yaitu : kuadran I strategi yang sesuai adalah strategi agresif, kuadran II strategi diversifikasi, kuadran III strategi *turn around*, dan kuadran IV strategi defensive.

### **4. Analisis QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*)**

Analisis QSPM untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih dan menentukan strategi mana

yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Untuk mengetahui strategi yang paling baik dapat dilihat dari hasil analisis QSPM yang mendapat *Total Score Attractivness* yang tertinggi dari beberapa alternatif strategi yang telah dipilih.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi dan Deskripsi Faktor Internal NV. NTC Ruteng Flores

1. Manajer berpengalaman: Tolok ukur manajer berpengalaman dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain : (a) Aspek pendidikan. Manajer NV. Nusa Tenggara Trading and Co, Ltd. (NTC) Ruteng adalah seorang Sarjana Strata 1; (b) Pengalaman. Beliau berkecimpung dan melibatkan diri secara aktif dalam operasional perusahaan NV. NTC selama 15 tahun.
2. Persepsi publik terhadap produk adalah baik: Persepsi berkaitan dengan citarasa istimewa, aroma khas, dan kualitas, serta merek perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Randong (2000) Kopi bubuk yang diproduksi NV.
3. Citarasa dan aroma khas : Kopi bubuk Flores memiliki cita rasa dan aroma khas kopi Manggarai, dengan bahan baku 100% kopi biji dari Kabupaten Manggarai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Freheyen (1970), kopi biji dari Kabupaten Manggarai memiliki cita rasa dan aroma yang berbeda dari kopi biji daerah lain di daratan Flores, bahkan untuk Nusa Tenggara Timur.
4. Kualitas produk baik : Kualitas berkaitan dengan nilai rasa kopi, kemasan tidak mudah rusak karena menggunakan aluminium foil, tahan lama walaupun tanpa menggunakan zat pengawet, bersih atau ampas kopi tidak terapung, tepung kopi lebih halus. Dari aspek kualitas, kopi bubuk Flores telah memenuhi standar ISO-9000 yang dilaksanakan sejak tahun 1996. Sampai sekarang NV. NTC Ruteng tetap berusaha mempertahankan kualitas kopi bubuk yang diproduksi agar dapat menembus pasaran nasional maupun internasional.
5. Tata letak pabrik yang strategis, seperti : (a) Jarak antara petani dan perusahaan sangat dekat sehingga kopi yang dimiliki petani tidak terlalu lama disimpan dalam gudang. Karena itu baunya masih bau asli buah kopi. Hal ini sangat berpengaruh pada aroma dan cita rasa Kopi Flores yang akan diproduksi untuk menghasilkan cita rasa dan aroma kas yang istimewa; (b) Perusahaan dengan mudah menjangkau pelanggannya dan mengetahui secara langsung persepsi pelanggan terhadap produk Kopi Flores.

6. Saluran distribusi lancar : Dalam memasarkan Kopi Flores, NV. NTC Ruteng dapat melakukannya dengan beberapa cara yakni : secara langsung dimana konsumen atau para pelanggan mendatangi perusahaan atau sebaliknya perusahaan yang mendatangi para pelanggan, secara tidak langsung adalah melalui agen-agen dan pengiriman melalui ekspedisi. NV. NTC memiliki agen sendiri yakni di Kupang, Sumba, NTB, dan Surabaya. Dalam pendistribusian tidak mengalami kendala.
7. Profesionalisme karyawan masih rendah: Karyawan pada NV. NTC Ruteng diklasifikasikan ke dalam dua kelompok yakni tenaga tetap 10 orang, dan tenaga harian rata-rata 25 orang/hari dengan tingkat pendidikan bervariasi mulai dari berpendidikan lulusan Sekolah Dasar sampai lulusan perguruan tinggi.
8. Harga produk tidak kompetitif: Jika dibandingkan dengan pesaing utamanya yakni CV. AGAPE, Kopi Flores masih lebih murah. Contohnya kopi bubuk Unta milik CV. AGAPE, untuk takaran 100 gram seharga Rp 4.000,- sedangkan Kopi Flores 200 gram/ bungkus seharga Rp 6.000,- atau per 100 gram seharga Rp 3.000,- Jadi harga lebih murah Rp 1.000,- dari merek Unta. Namun jika dibandingkan dengan kopi bubuk merek lain seperti merek Tugu Buaya, Singa Kopi Bubuk, untuk takaran 500 gram berkisar Rp. 8.000,- s.d. Rp 10.000,- sedangkan Kopi Flores berkisar Rp 12.000,-s.d. Rp 15.000,- Jadi perbandingan harga dengan produk merek selain AGAPE, Kopi Flores masih lebih mahal.
9. Promosi produk kurang: NV. NTC pada awal tahun 1997 melakukan promosi melalui radio dan pernah memberikan hadiah berupa gelas, kalender, dan baju kaus untuk pembelian dalam jumlah banyak. Prioritas promosi yang dipilih hanya kualitas. Sampai saat ini dalam menghadapi berbagai tantangan persaingan, NV.
10. Kemasan berlogo ganda: Saat ini NV. NTC memiliki satu merek yaitu Kopi Flores dan dua logo pada kemasannya. Logo-logo tersebut memilih gambar komodo yang dilatari rumah adat Kabupaten Manggarai dengan kemasan berwarna coklat, dan yang lain berlogo kepala Kerbau dengan kemasan berwarna hijau. Hal ini tidak pernah disosialisasikan dan merupakan suatu kelemahan yang dapat dimanfaatkan oleh pesaing untuk memodifikasi kemasan produknya, sehingga dapat mempengaruhi citra para pelanggan kopi Flores dan beralih ke produk lain.
11. Jaringan pemasaran masih terbatas: NV. NTC Ruteng belum menjangkau daerah pemasaran secara menyeluruh baik secara nasional maupun lokal. pada pangsa pasar.

12. Pangsa pasar domestik belum optimal: Pangsa pasar tergantung pula pada jaringan pemasaran. Karena jaringan pemasaran terbatas, maka pangsa pasarpun akan berpengaruh. Jika dilihat dari data Statistik BPS 2003, jumlah penduduk di Kabupaten Manggarai sebanyak 602.888 orang. Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Manggarai mengasumsikan bahwa kebutuhan kopi bisa mencapai 10 – 12 ton per tahun. Namun faktanya, volume penjualan Kopi Flores untuk Kabupaten Manggarai hanya 6 ton per tahun.

### **Identifikasi dan deskripsi faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) NV. NTC Ruteng Flores**

Selain analisis internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, juga akan dianalisis faktor eksternal yakni peluang dan ancaman baik secara mikro maupun lingkungan makro. Untuk jelasnya dapat dijabarkan berikut ini:

1. Preferensi dan pendapatan konsumen: Berdasarkan data BPS Kabupaten Manggarai Flores Nusa Tenggara Timur Tahun 2003, pendapatan perkapita tahun 2002 sebesar Rp1.641.930,- atau meningkat 56 % dibandingkan tahun 2001 sebesar Rp1.053.917,-.
2. Kebijakan Pemerintah: Saat ini pemerintah baik secara nasional maupun daerah telah mendorong agar usaha di bidang industri dapat dikembangkan secara lebih baik. Hal ini terwujud pada diberikan izin usaha kepada NV. NTC untuk membuka pabrik Kopi Bubuk dengan surat izin Menteri Perindustrian RI No. 51/Kanwil.26/AI/UT/XII/89 pada tanggal 10 Desember 1989 dengan merek Kopi Flores dan kapasitas per tahun 166 ton.
3. Perubahan teknologi yang mendukung: Perubahan teknologi yang begitu cepat mendorong NV. NTC untuk mengikuti perkembangannya, karena kemajuan dalam teknologi dapat berpengaruh pada preferensi dan selera para konsumen.
4. Pertumbuhan ekonomi baik: Pertumbuhan ekonomi secara nasional cukup baik yaitu 5,1% pada tahun 2004 , 5,5% tahun 2005 dan tahun 2006 diprediksikan mencapai 6,4%. Pertumbuhan ekonomi yang baik berdampak positif terhadap dunia perdagangan termasuk usaha kopi bubuk Flores NV. NTC Ruteng- Flores- NTT.
5. Jumlah penduduk semakin meningkat: Meningkatnya jumlah penduduk mengindikasikan semakin terbukanya peluang untuk menambah konsumsi terhadap sesuatu produk termasuk konsumsi Kopi Flores. Jumlah penambahan penduduk Provinsi NTT dan daratan Flores dapat dilihat pada tabel 3.

6. Budaya masyarakat setempat: Kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam sekelompok masyarakat dapat dikatakan sebagai budaya. Demikian halnya dengan masyarakat Nusa Tenggara Timur umumnya dan Flores khususnya, mempunyai kebiasaan yang dinilai jelek atau buruk jika tidak melakukannya.
7. Persaingan: Dalam dunia bisnis, ancaman yang umumnya dihadapi adalah persaingan. Kondisi inipun dialami oleh NV. NTC Ruteng. Pada awalnya, NV. NTC Ruteng tidak mempunyai pesaing atau dengan kata lain pasar yang dihadapi adalah pasar monopoli.
8. Hambatan perdagangan: Hambatan perdagangan yang berlaku umum baik, secara nasional maupun secara internasional adalah tarif dan nontarif. Pengenaan tarif terhadap produk yang keluar merupakan ancaman bagi suatu perusahaan karena dapat menghambat aktivitas pemasaran perusahaan khususnya distribusi produk.
9. Kenaikan harga BBM dan tarif listrik: Kenaikan BBM dan tarif listrik sangat berpengaruh pada harga produksi yang turut meningkat. Akibat dari biaya produksi yang tinggi, banyak perusahaan yang mengurangi kapasitas produksi dan mengurangi aktivitas pada divisi-divisi tertentu.
10. Nilai tukar yang berubah-ubah: Negara Indonesia menggunakan standar kurs US Dollar AS. Besarnya kurs dollar atas rupiah selalu berubah-ubah. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kompas, tanggal 18 Mei 2005, pada tahun 2004 1 \$US senilai Rp 8.939,-; tahun 2005 turun menjadi Rp 8.600,- - Rp 8.900,- dan tahun 2006 diprediksikan akan menguat ke Rp 8.800,- - Rp 9.200,-.
11. Biaya produksi meningkat: Biaya yang kerap terjadi pada NV. NTC Ruteng adalah biaya produksi meningkat karena adanya kenaikan BBM, tarif listrik, dan rekening telepon. Perusahaan dalam aktivitasnya banyak menggunakan tenaga listrik.
12. Dampak negatif kopi terhadap kesehatan: Beberapa jenis penyakit yang kontra indikasi terhadap kopi. Menurut informasi dari Dinas Kesehatan Kabupaten Manggarai, penyakit-penyakit tersebut antara lain; penyakit tekanan darah tinggi, penyakit Tuberkulosis, dan penyakit lambung.

### **Posisi Bisnis NV. NTC Dibandingkan dengan CV. AGAPE Ruteng sebagai Pesaing Utamanya**

Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan NV. NTC Ruteng dibandingkan dengan CV. Agape Ruteng sebagai pesaing utama adalah matrik profil kompetitif (*Competitive Profil Matrix* atau CPM). Sebagai pesaing utama,

perusahaan perlu mengetahui posisi bisnis dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama kedua perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

Bobot, *rating*, dan *score* pada CPM maupun IFE matriks mempunyai maksud yang sama. Kedua analisis tersebut berfokus pada faktor internal. Namun perbedaan terletak pada :

- (1) *critical success factors* yang ada pada CPM lebih luas, sehingga data menjadi kurang spesifik dan kurang aktual,
- (2) berfokus pada pengeluaran-pengeluaran internal,
- (3) *critical success factros* pada CPM tidak dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan seperti pada IFE matriks,
- (4) dalam CPM, *rating* untuk perusahaan pesaing dalam hal ini CV. Agape dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti yakni NV. NTC Ruteng. Perbandingan tersebut dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.

Berikut merupakan matriks CPM dimana data *critical success factors* serta angka-angka bobot, rating, dan nilai diperoleh dari pengisian kuesioner yang dijawab oleh manajer NV. NTC Ruteng (tabel 1).

Tabel 1. Matriks Profil Kompetitif (CPM) NV. NTC dan CV. Agape Ruteng Flores

Faktor Sukses	Bobot	NV. CTC		CV. AGAPE	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai
a. Penetapan harga	0,15	4	0,6	4	0,6
b. Pangsa pasar	0,20	4	0,8	3	0,6
c. Kualitas produk	0,20	4	0,8	3	0,6
d. Preferensi konsumen	0,15	3	0,45	3	0,45
e. Diferensiasi produk	0,15	3	0,45	2	0,3
f. Loyalitas konsumen	0,15	2	0,3	2	0,3
	1,00		3,40		2,85

Berdasarkan hasil analisis pada matriks profil kompetitif tersebut dapat ditarik beberapa informasi penting sebagai berikut:

- 1) Kualitas produk dan pangsa pasar merupakan *critical success factor* yang paling penting seperti yang ditunjukkan dengan bobot sebesar 0,20.
- 2) Bagi NV. NTC Ruteng, *rating* tertinggi untuk sebagian dari *critical success factors* mendapat nilai 4 yakni kualitas produk, pangsa pasar, dan penetapan harga. Sedangkan CV. Agape hanya satu *critical success factors* yang bernilai tinggi atau *rating* 4 yakni penetapan harga.
- 3) *Total score* yang ditunjukkan oleh NV. NTC masih lebih tinggi dibandingkan dengan CV. Agape yakni 3,40 : 2,85

Dari informasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa posisi strategis perusahaan NV. NTC Ruteng secara internal lebih kuat dibandingkan dengan CV. Agape. Untuk itu strategi yang dikembangkan adalah tetap mempertahankan kualitas, penetapan harga yang terjangkau oleh semua kalangan, memperluas pangsa pasar, dan berusaha untuk meminimalkan kelemahan melalui promosi penjualan atau periklanan untuk mempertahankan loyalitas konsumen.

### **Perumusan Strategi Pemasaran NV. NTC Ruteng**

#### **Analisis Matriks EFE dan IFE NV. NTC Ruteng Flores**

##### **1) Matriks EFE**

Berdasarkan tabel 2 diperoleh informasi bahwa hampir semua indikator rata-rata penting yakni dengan bobot 0,10. Hanya empat indikator penting yang nilainya di bawah rata-rata yakni budaya masyarakat setempat, hambatan perdagangan, nilai tukar yang berubah-ubah, dan dampak negatif kopi terhadap kesehatan. Dari informasi tersebut dapat diketahui bahwa perusahaan NV. NTC menganggap indikator peluang, penting untuk dimanfaatkan dan tidak mengabaikan ancaman yang ada meskipun 50% dari indikator ancaman berbobot 0,05 atau berada di bawah rata-rata dan 50% berada pada tingkat kepentingan rata-rata. Dari matriks EFE diperoleh total skor sebesar 2,81 yang menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

Tabel 2. Analisis Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) NV. NTC Ruteng

Key External Faktors	Weight	Rating	Score
----------------------	--------	--------	-------

a. Peluang ( <i>Opportunities</i> )			
- Preferensi & pendapatan konsumen tinggi	0,10	3	0,30
- Kebijakan pemerintah	0,10	2	0,20
- Perubahan teknologi yang mendukung	0,10	3	0,30
- Pertumbuhan ekonomi yang baik	0,11	3	0,33
- Jumlah penduduk semakin bertambah	0,10	3	0,30
- Budaya masyarakat setempat	0,05	3	0,15
b. Ancaman ( <i>Threats</i> )			
- Persaingan	0,10	3	0,30
- Hambatan perdagangan	0,05	2	0,10
- Kenaikan BBM dan tarif listrik	0,11	3	0,33
- Nilai tukar berubah-ubah	0,05	1	0,05
- Biaya produksi meningkat	0,10	3	0,30
- Dampak negatif kopi terhadap kesehatan	0,05	1	0,05
<b>T o t a l</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

## 2) Matriks IFE

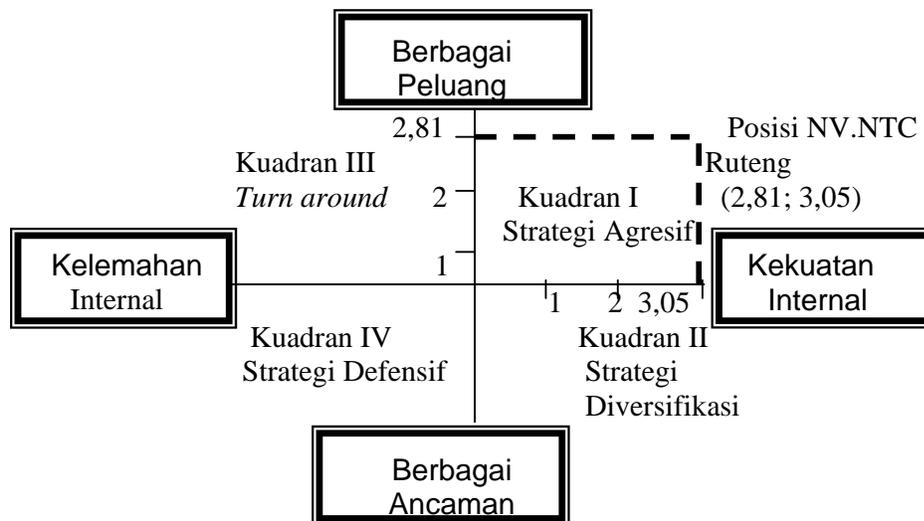
Matriks IFE memberikan informasi bahwa kualitas produk kopi bubuk memiliki bobot yang paling tinggi yakni 0,20, yang merupakan hal yang paling penting bagi perusahaan. Urutan kedua adalah aroma kas dan cita rasa dengan bobot 0,15 memiliki kepentingan di atas rata-rata.

Tabel 3. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) NV. NTC Ruteng

Key Internal Factors	Weight	Rating	Score
a) Kekuatan ( <i>Strenght</i> )			
- Manajer berpengalaman	0,10	3	0,30
- Persepsi publik terhadap produk baik	0,05	3	0,15
- Citarasa dan aroma kas	0,15	4	0,60
- Kualitas produk	0,20	4	0,80
- Tata letak pabrik strategis	0,10	3	0,30
- Saluran distribusi lancar	0,05	3	0,15
b) Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )			
- Profesionalisme karyawan masih rendah	0,05	3	0,15

- Harga produk tidak kompetitif	0,05	2	0,10
- Promosi produk kurang	0,10	2	0,20
- Kemasan berlogo ganda	0,05	2	0,10
- Jaringan pemasaran masih terbatas	0,05	2	0,10
- Pangsa pasar domestik belum optimal	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

Berdasarkan matriks EFE dan IFE, dapat diketahui bahwa perusahaan NV. NTC Ruteng berada pada posisi kuadran I (2,81; 3,05), yang mendukung strategi agresif (gambar 1). Posisi perusahaan terletak pada strategi agresif, artinya perusahaan berada dalam situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan NV. NTC Ruteng memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk meraih keuntungan.



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT yang Menunjukkan Posisi NV. NTC Ruteng

### Matriks SWOT NV. NTC Ruteng Flores

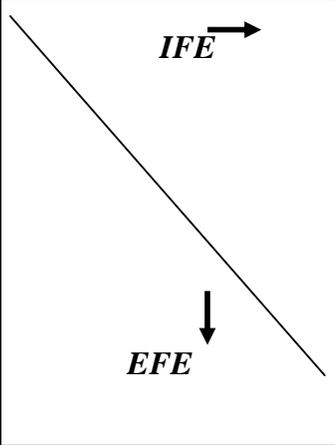
Analisis SWOT didahului dengan identifikasi posisi perusahaan melalui evaluasi nilai faktor internal (kekuatan dan kelemahan), dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Identifikasi posisi perusahaan sangat penting dalam membuat keputusan untuk memilih alternatif strategi yang paling tepat sesuai kondisi internal dan eksternal perusahaan saat ini. Memilih alternatif strategi dilakukan setelah perusahaan

mengetahui terlebih dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran mana dari ke-4 kuadran yang tersedia.

Setelah diagram SWOT terbentuk, kemudian dibuat matriks SWOT yang menjelaskan berbagai alternatif yang mungkin untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Matriks SWOT NV. NTC Ruteng dapat dilihat pada gambar 2.

Strategi operasional yang dihasilkan dari kombinasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) melalui matriks SWOT pada NV. NTC Ruteng Flores, sebanyak 12 alternatif strategi. Strategi-strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Manajer terus-menerus beradaptasi dalam pemanfaatan teknologi : Strategi ini merupakan kombinasi antara kekuatan internal perusahaan yakni manajer berpengalaman dan peluang eksternal perubahan teknologi. Perusahaan NV. NTC Ruteng mempunyai kekuatan manajer yang dapat dilihat dari lamanya pengalaman kerja pada produksi kopi bubuk yakni 15 tahun, dan tingkat pendidikan Strata 1, di samping telah mengikuti berbagai pelatihan dalam kaitan dengan upaya menghasilkan produk kopi bubuk berkualitas tinggi sesuai standar nasional maupun internasional yang telah diikutinya pada tahun 2002 di Jember Jawa Timur.

	<p><b>STRENGTH - S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer berpengalaman</li> <li>2. Persepsi publik terhadap produk baik</li> <li>3. Cita rasa dan aroma kas</li> <li>4. Kualitas produk</li> <li>5. Tata letak pabrik strategis</li> <li>6. Saluran distribusi lancar</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS - W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalisme karyawan masih rendah</li> <li>2. Harga tidak kompetitif</li> <li>3. Promosi produk kurang</li> <li>4. Kemasan berganda</li> <li>5. Jaringan pemasaran masih terbatas</li> <li>6. Pangsa pasar domestik belum optimal</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preferensi dan pendapatan konsumen</li> <li>2. Kebijakan pemerintah</li> <li>3. Perubahan teknologi yang mendukung</li> <li>4. Pertumbuhan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI - SO</b> (Kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer terus-menerus beradaptasi dalam pemanfaatan teknologi (S1 &amp; O3)</li> <li>2. Meningkatkan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI - WO</b> (memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan SDM para karyawan (W1 &amp; O3)</li> <li>2. Perluasan jaringan</li> </ol>

<p>ekonomi yang baik</p> <p>5. Jumlah penduduk semakin bertambah</p> <p>6. Budaya masyarakat setempat</p>	<p>kapasitas produksi (S2 - 5 &amp; O1,6)</p> <p>3. Perluasan pangsa pasar (S6 &amp; O1,4 - 6)</p>	<p>pemasaran (W3 &amp; O1)</p> <p>3. Memperbaiki strategi promosi (W5 &amp; O4,5)</p> <p>4. Pemanfaatan teknologi promosi dengan biaya murah (W6 &amp; O5,6)</p>
<p><b>THREATS - T</b></p> <p>1. Persaingan</p> <p>2. Hambatan perdagangan</p> <p>3. Kenaikan BBM dan tarif listrik</p> <p>4. Nilai tukar berubah-ubah</p> <p>5. Biaya produksi meningkat</p> <p>6. Dampak negatif kopi terhadap kesehatan</p>	<p><b>STRATEGI - ST</b></p> <p>(kekuatan untuk menghindari ancaman)</p> <p>1. Tetap menjaga kualitas, cita rasa, dan aroma khas (S2-4 &amp; T1)</p> <p>2. Meningkatkan kinerja perusahaan (S4 &amp; T2)</p> <p>3. Memproduksi kopi ber-kadar kafein rendah (diferensiasi kopi instant) (S1 &amp; T5)</p>	<p><b>STRATEGI - WT</b></p> <p>(memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman)</p> <p>1. Melakukan promosi penjualan dan periklanan untuk membangun &amp; mempertahankan citra merek dengan menggunakan satu logo. (W 4 &amp; T 1)</p> <p>2. Tetap menjaga kualitas produk dan menetapkan harga yang terjangkau konsumen (W2 &amp; T3,5)</p>

Gambar 2. Strategi Operasional NV. NTC Ruteng Flores NTT

2. Meningkatkan kapasitas produksi: Merupakan hasil kombinasi antara kekuatan internal yakni persepsi publik yang baik, citarasa istimewa, aroma khas, kualitas, tata letak pabrik yang strategis, dan peluang eksternal yakni: preferensi dan pendapatan konsumen meningkat, budaya masyarakat setempat. Seiring semakin berkembangnya peradaban manusia, maka kebutuhannya semakin bervariasi pula.
3. Perluasan pangsa pasar: Yakni perpaduan antara kekuatan internal saluran distribusi yang lancar dengan peluang eksternal preferensi dan pendapatan konsumen meningkat, pertumbuhan ekonomi baik, jumlah penduduk bertambah, dan budaya masyarakat setempat. Kekuatan internal perusahaan yang telah berpengalaman dan memiliki sarana transportasi yang cukup memadai, mengakibatkan NV. NTC Ruteng dapat mendistribusikan produk kopi Flores dengan lancar.
4. Tetap menjaga kualitas, cita rasa, dan aroma khas: Strategi yang terbentuk dari penggabungan kekuatan internal persepsi, cita rasa, aroma, dan kualitas produk, dengan ancaman eksternal persaingan, dan ancaman perdagangan. Kualitas produk yang tinggi, berdampak pada terciptanya citra yang baik terhadap produk apapun

termasuk Kopi Flores. Cita rasa istimewa, dan aroma khas, serta kualitasnya yang sudah memenuhi standar ISO 9000 dapat menjadi kekuatan yang diandalkan perusahaan.

5. Meningkatkan kinerja perusahaan: Merupakan kombinasi antara kekuatan internal manajer berpengalaman dan ancaman eksternal biaya produksi meningkat. Relevansi kedua faktor tersebut terletak pada kemampuan manajer yang cukup berpengalaman untuk tetap menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada secara lebih efisien dan efektif untuk mengantisipasi biaya produksi yang meningkat. Kinerja perusahaan akan tampak pada kemampuan memproduksi Kopi Flores yang semakin meningkat baik kuantitas maupun kualitas sesuai tuntutan pasar. Strategi yang perlu dikembangkan adalah mengoptimalkan semua sumber daya secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
6. Memproduksi kopi berkadar *caffeine* rendah atau melakukan diferensiasi kopi instan: Strategi ini dihasilkan dari kombinasi antara kekuatan internal persepsi publik terhadap produk baik, dengan ancaman eksternal dampak negatif kopi terhadap kesehatan. Kopi Flores yang telah mendapat tempat di hati para konsumen merupakan suatu kekuatan dalam menghadapi ancaman dampak negatif kopi terhadap kesehatan. Untuk menghindari ancaman tersebut maka perusahaan dapat mengantisipasinya dengan memproduksi kopi berkadar *caffeine* rendah agar konsumen yang mengalami gangguan penyakit yang kontra indikasi terhadap kopi masih dapat mengkonsumsinya.
7. Meningkatkan sumber daya manusia para karyawan: Strategi yang terbentuk oleh kombinasi antara kekuatan internal yakni profesionalisme karyawan masih rendah dan peluang eksternal perubahan teknologi. Perubahan teknologi dapat dimanfaatkan oleh NV. NTC Ruteng untuk membantu para karyawan yang kurang profesional agar kinerjanya lebih baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen melalui peningkatan kualitas dan kuantitas produk Kopi Flores yang dihasilkan.
8. Perluasan jaringan pemasaran: Merupakan gabungan antara kelemahan internal jaringan pemasaran masih terbatas, dengan peluang eksternal pertumbuhan ekonomi baik dan jumlah penduduk semakin bertambah. Peluang eksternal tersebut dapat dimanfaatkan perusahaan dengan cara memperluas jaringan pemasaran untuk memperkecil kelemahannya.

9. Memperbaiki strategi promosi: adalah gabungan antara kelemahan internal promosi kurang dengan peluang eksternal preferensi dan pendapatan konsumen meningkat. Peluang eksternal ini dapat dimanfaatkan perusahaan melalui perbaikan strategi promosi misalnya tetap melakukan promosi melalui media apa saja, meskipun perusahaan memiliki keunggulan dalam kualitas, aroma khas, dan citarasa istimewa, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, sehingga dapat meminimalkan kelemahan internal..
10. Pemanfaatan teknologi untuk promosi dengan biaya murah (seperti internet): Merupakan kombinasi antara kelemahan internal pangsa pasar domestik belum optimal dengan peluang eksternal jumlah penduduk semakin bertambah dan budaya masyarakat setempat. Pangsa pasar belum optimal sering kali terjadi karena perusahaan tidak ingin mengeluarkan biaya yang besar untuk melakukan promosi terhadap produknya.
11. Melakukan promosi penjualan dan periklanan untuk membangun dan mempertahankan citra merek dengan menggunakan satu logo: Strategi ini adalah hasil kombinasi antara kelemahan internal kemasan berlogo ganda, dan ancaman eksternal yakni persaingan. NV. NTC Ruteng, memiliki dua logo yakni satu berlogo dengan gambar sepasang komodo yang dilatari rumah adat Kabupaten Manggarai dengan kemasan berwarna coklat, dan yang lainnya berlogo dengan gambar kepala kerbau bertanduk dengan kemasan berwarna hijau.
13. Tetap menjaga kualitas produk dan menetapkan harga yang terjangkau oleh konsumen; Strategi ini adalah hasil kombinasi kelemahan internal harga produk yang tidak kompetitif, dengan kenaikan BBM, tarif listrik, dan biaya produksi meningkat. Harga produk yang tidak kompetitif akan berdampak pada beralihnya konsumen ke produk sejenis bermerek lain yang dianggapnya memiliki nilai rasa dan kualitas yang hampir sama dengan harga yang terjangkau.

### **ANALISIS QSPM NV. NTC Ruteng Flores**

Ketiga alternatif strategi yang direkomendasikan ini akan dianalisis lebih lanjut dengan analisis QSPM. Secara konseptual matriks QSPM bertujuan untuk menetapkan ketertarikan relatif (*Relative Attractiveness*) dari ketiga strategi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. *Attractiveness Score* pada setiap strategi akan ditentukan oleh manajer NV. NTC Ruteng dengan

kriteria nilai 1 adalah tak menarik sampai dengan nilai 4 adalah sangat menarik. Strategi yang mendapat *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi merupakan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Dari *Decision Stage* dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) pada tabel 4, diperoleh strategi alternatif dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) masing: (1) Intensif = 7,50; (2) Integrasi = 7,10; (3) Diversifikasi = 6,50

**Berdasarkan analisis strategi dengan QSPM, diperoleh strategi alternatif sebagai berikut:**

1. Strategi Agresif Intensif (*Agresive Intensive Strategies*)

Dalam strategi intensif yang masuk dalam kelompok ini adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*). Dikatakan strategi intensif karena dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Ketiga strategi agresif intensif ini dapat dipaparkan berikut ini:

a) **Market Penetration Strategy:** Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* produk kopi bubuk NV. NTC Ruteng melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri maupun bersama strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan atau usaha promosi lainnya. Tujuannya untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dalam kondisi pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

Tabel 4. Matriks QSPM NV. NTC Ruteng Flores NTT

<i>Critical Success Factors</i>		Weight	Alternatif Strategi Agresif						
			Integrasi Vertikal		Intensif		Diversifikasi		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
	<b><i>Opportunities (Peluang)</i></b>								
1	Preferensi & Pendapatan Konsumen tinggi	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
2	Kebijakan pemerintah	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	
3	Perubahan Teknologi yang mendukung	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	
4	Pertumbuhan Ekonomi Baik	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	
5	Jumlah penduduk bertambah	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
6	Budaya masyarakat setempat	0,05	3	0,15	4	0,40	2	0,10	

<b>Threats (Ancaman)</b>										
1	Persaingan	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40		
2	Hambatan perdagangan	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10		
3	Kenaikan BBM dan Tarif listrik	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44		
4	Nilai tukar berubah-ubah	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10		
5	Biaya produksi meningkat	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40		
6	Dampak negatif kopi bagi kesehatan	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10		
<b>Strengths (Kekuatan)</b>										
1	Manajer berpengalaman	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30		
2	Persepsi publik terhadap produk baik	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20		
3	Citarasa dan aroma kas	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60		
4	Kualitas produk baik	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80		
5	Tata letak pabrik strategis	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20		
6	Saluran distribusi lancar	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15		
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>										
1	Profesionalisme karyawan masih rendah	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
2	Harga produk tidak kompetitif	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10		
3	Promosi produk kurang	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20		
4	Kemasan berlogo ganda	0,05	3	0,15	4	0,20	1	0,05		
5	Jaringan pemasaran masih terbatas	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15		
6	Pangsa pasar domestik belum optimal	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20		
<b>T o t a l</b>						7,10		7,50		6,50

Keterangan:

\* AS = Attractiveness Score \* TAS= Total Attractiveness Score

- b) **Market Development Strategy:** Bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk (kopi Flores) ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru, dan juga dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional. Strategi ini telah dilakukan oleh NV. NTC, hanya belum optimal. Tujuan lain strategi ini adalah untuk meningkatkan atau memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan karena perusahaan telah memiliki jaringan distribusi, pendapatan laba yang sesuai, dan ada pasar baru / pasar yang belum jenuh.
- c) **Product Developemnt Strategy:** Merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk yang sekarang ada. Untuk itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui kondisi riil di pasar dalam memenuhi kebutuhan produk kopi bubuk Flores. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini perlu dilakukan mengingat para pesaing telah menawarkan produk sejenis yang cukup baik, dan/atau lebih murah, perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.
2. Strategi Agresif Integrasi : Strategi ini mencakup strategi integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal.

- a) Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*): menghendaki perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor, agen, atau pengecernya bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang / jasa mereka sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian tersebut dengan sumber daya yang dimilikinya.
  - b) Strategi Integrasi kebelakang (*Backward Integration Strategy*) : merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi jika para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan bagi perusahaan seperti keterlambatan pengadaan bahan baku, kualitas bahan baku yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini akan mudah dilakukan jika; (1) Jumlah pemasok sedikit dan pesaingnya banyak, (2) pasokan selama ini berjalan lancar, (3) harga produk stabil, (4) perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.
  - c) Strategi Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration Strategy*)  
 Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah, modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi. Jadi ketiga strategi ini secara kolektif sering dianggap sebagai strategi integrasi vertikal (*Vertical Integration Strategies*)
3. Strategi Agresif Diversifikasi (*Agresive Diversification Strategies*): Strategi diversifikasi yang mungkin dilaksanakan oleh perusahaan NV. NTC adalah strategi diversifikasi *concentric*. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan untuk pasar yang sama. Dalam kaitan dengan strategi ini, perusahaan telah melaksanakannya untuk wilayah Jakarta yakni perusahaan menyiapkan mesin-mesin otomatis untuk ditempatkan di café pada hotel-hotel yang bahannya adalah kopi biji yang telah digoreng bukan kopi bubuk. Strategi ini dapat dikembangkan di pasar-pasar yang belum terlayani

seperti di NTB, Sumba, Flores, dan Kupang, Surabaya atau Bali yang penempatannya bisa di hotel-hotel, restaurant dan swalayan-swalayan.

Mengacu pada analisis QSPM, alternatif strategi yang tepat dan implikasinya dapat segera memperbaiki kinerja perusahaan adalah : Strategi Agresif Intensif karena nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) adalah yang terbesar atau paling tinggi yaitu 7,50. Ini berarti Strategi Intensif akan menjadi pilihan utama bagi NV. NTC Ruteng Flores untuk diimplementasikan. Pengaruh ketiga alternatif strategi dengan QSPM menghasilkan urutan strategi agresif intensif, strategi agresif integrasi, dan strategi agresif diversifikasi. Dari strategi utama tersebut, lebih lanjut dijabarkan dalam strategi fungsional atau strategi operasional yang dihasilkan dari kombinasi SWOT, yang menjelaskan secara lengkap dan terperinci, serta lebih operasional, strategi-strategi yang mungkin dikembangkan pada perusahaan NV. NTC Ruteng. Strategi-strategi tersebut adalah: 1) meningkatkan atau perluasan pangsa pasar seperti menguasai pasar yang belum terlayani yakni kopi berkadar coffeein rendah bagi konsumen yang bukan peminum kopi, 2) tetap menjaga kualitas, cita rasa dan aroma khas, dengan cara terus menerus melakukan pengawasan baik bahan baku, maupun proses, dan pengepakan. Juga penggunaan mesin untuk menghasilkan kopi bubuk yang lebih halus 3) memperbaiki strategi promosi, melalui reklame lewat radio secara terus menerus, pemasangan pamflet, 4) melakukan promosi penjualan berupa hadiah-hadiah menarik, potongan harga, menjadi sponsor dalam event yang melibatkan banyak orang, 5) tetap menjaga kualitas produk dan menetapkan harga yang terjangkau oleh konsumen, dengan cara tidak mengurangi cita rasa, aroma, dan takaran meskipun harga produknya murah, 6) perluasan jaringan pemasaran, dengan cara bekerja sama dengan koperasi-koperasi yang ada di desa-desa, toko-toko eceran, dan swalayan-swalayan, 7) meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan dengan segala sumber daya yang ada, 8) meningkatkan kapasitas produksi melalui pengaturan waktu, tenaga kerja, penggunaan mesin yang lebih optimal, dan biaya yang efisien, 9) Manajer terus menerus beradaptasi dalam pemanfaatan teknologi dengan selalu berusaha meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi yang selalu berubah melalui belajar mandiri atau mengikuti pelatihan, 10) meningkatkan SDM para karyawan dengan cara memberikan pelatihan atau magang secara kontinu dan terprogramkan, 11) pemanfaatan

teknologi untuk promosi dengan biaya murah misalnya melalui radio, atau untuk jangka panjangnya pemanfaatan teknologi internet, 12) memproduksi kopi berkadar *coffein* rendah atau melakukan diferensiasi kopi instan. Strategi ini dapat diterapkan dalam kondisi pasar kopi bubuk Flores yang belum jenuh.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada Bab-bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa simpulan dan saran sebagai berikut:

### Simpulan

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada perusahaan NV. NTC Ruteng Flores NTT. Kekuatan perusahaan adalah manajer berpengalaman, persepsi publik terhadap produk baik, citarasa dan aroma kas, kualitas produk, tata letak pabrik strategis, dan saluran distribusi lancar. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah profesionalisme karyawan masih rendah, harga produk tidak kompetitif, promosi produk kurang intensif, kemasan berlogo ganda, jaringan pemasaran terbatas, dan pangsa pasar domestik belum optimal.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal, dapat diidentifikasi peluang dan ancaman dari luar lingkungan baik secara makro maupun secara mikro pada perusahaan NV. NTC Ruteng Flores NTT. Peluang perusahaan adalah preferensi dan pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah, perubahan teknologi yang mendukung, pertumbuhan ekonomi baik, jumlah penduduk bertambah, dan budaya masyarakat setempat. Sedangkan ancaman perusahaan adalah persaingan, hambatan perdagangan, kenaikan BBM dan tarif listrik, nilai tukar berubah-ubah, biaya produksi meningkat, dan dampak negatif kopi terhadap kesehatan.
3. Posisi bisnis NV. NTC Ruteng dibandingkan dengan produk kopi pesaing utamanya CV. Agape Ruteng masih lebih kuat, terutama dalam hal kualitas produk, dan pangsa pasar yang dijangkau perusahaan.
4. Strategi yang dapat diterapkan oleh NV. NTC Ruteng Flores adalah strategi Agresif yang mencakup strategi Intensif, Integrasi Vertikal dan strategi Diversifikasi. Dari ketiga alternatif strategi yang telah dipilih, strategi Intensif merupakan pilihan utama untuk diimplementasikan, kemudian diikuti dengan strategi Integrasi Vertikal, dan alternatif terakhir adalah strategi Diversifikasi

## Saran

1. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dan untuk meningkatkan laba perusahaan, maka NV. NTC Ruteng Flores Nusa Tenggara Timur perlu menerapkan strategi intensif sebagai berikut: a) meningkatkan atau perluasan pangsa pasar, b) tetap menjaga kualitas, cita rasa dan aroma khas, dengan cara terus menerus melakukan pengawasan baik bahan baku, maupun proses, dan pengepakan, c) memperbaiki strategi promosi, melalui reklame lewat radio secara terus menerus, pemasangan pamflet, d) melakukan promosi penjualan berupa hadiah-hadiah menarik, potongan harga, menjadi sponsor dalam event yang melibatkan banyak orang, e) tetap menjaga kualitas produk dan menetapkan harga yang terjangkau oleh konsumen, dengan cara tidak mengurangi cita rasa, aroma, dan takaran meskipun harga produknya murah, f) perluasan jaringan pemasaran, dengan cara bekerja sama dengan koperasi-koperasi yang ada di desa-desa, toko-toko eceran, dan swalayan-swalayan, g) meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan dengan segala sumber daya yang ada, h) meningkatkan kapasitas produksi melalui pengaturan waktu, tenaga kerja, penggunaan mesin yang lebih optimal, dan biaya yang efisien, i) Manajer terus menerus beradaptasi dalam pemanfaatan teknologi dengan selalu berusaha meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi yang selalu berubah melalui belajar mandiri atau mengikuti pelatihan, j) meningkatkan SDM para karyawan dengan cara memberikan pelatihan atau magang secara kontinu dan terprogramkan, k) pemanfaatan teknologi untuk promosi dengan biaya murah misalnya melalui radio, atau untuk jangka panjangnya pemanfaatan teknologi internet, l) memproduksi kopi berkadar *caffeine* rendah atau melakukan diferensiasi kopi instan.
2. Diharapkan pemerintah yang terkait seperti Dinas Perkebunan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Manggarai dapat memantau semua produk kopi bubuk impor untuk menjaga stabilitas produksi industri lokal. Juga peran Dinas Perkebunan atau instansi terkait lainnya untuk melakukan pembinaan kepada petani yang menjadi pemasok bahan baku bagi industri lokal agar kualitas produknya memenuhi standar.
2. Penelitian perlu dilanjutkan menyangkut persepsi konsumen terhadap produk kopi bubuk impor dan kopi bubuk lokal, dampak kopi terhadap kesehatan, relevansi

pemanfaatan teknologi dengan kualitas produk. Penelitian tersebut akan bermanfaat bagi perusahaan maupun petani kopi di Kabupaten Manggarai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial : Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Gramedia: Jakarta
- Feheyen. 1970. Profil Tanaman Kopi di Flores Nusa Tenggara Timur. (Penelitian). Flores
- Kotler, Philip. 1996. *Manajemen Pemasaran. Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi Bahasa Indonesia. Terjemahan Jaka Wasana. Penerbit Erlangga: Jakarta
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia. Terjemahan Jaka Wasana. Penerbit Erlangga: Jakarta
- Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan : Kriteria Majemuk. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.
- Randong, Anton. 2000. Persepsi Konsumen Terhadap Kopi Flores pada NV. NTC Ruteng Flores Nusa Tenggara Timur. (Skripsi). Universitas Flores : Ende
- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke-7. Penerbit Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke-8. Penerbit Gramedia Pustaka Utama.: Jakarta
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama.: Jakarta
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Management in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama.: Jakarta
- Umar, Husein. 2001. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama.: Jakarta