



1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kopi telah menjadi salah satu komoditas perdagangan yang memiliki nilai jual tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Berbeda dengan barang tambang yang tidak bisa diperbaharui, kopi memiliki kelebihan karena dapat terus dikembangkan secara berkelanjutan. Konsumsi kopi terus mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya kesejahteraan dan perubahan gaya hidup masyarakat. ICO (*International Coffee Organization*) memprediksi bahwa konsumsi kopi dunia akan meningkat hingga 2.7% pada tahun 2014.

Indonesia saat ini berada di posisi ketiga sebagai produsen kopi dunia setelah Brazil dan Vietnam (ICO 2013). Produksi kopi Indonesia pada tahun 2013 keseluruhannya mencapai 273.000 ton (Syafrudin, wawancara, 27 Agustus 2014). Sebanyak 70% digunakan untuk ekspor dan 30% dikonsumsi di dalam negeri (Syafrudin, wawancara, 27 Agustus 2014). Ekspor kopi Indonesia pada tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 25% dengan nilai USD 1,6 Miliar (AEKI 2014).

Kopi yang diekspor oleh Indonesia terdiri dari jenis Robusta dan Arabika. Ekspor kopi Robusta memiliki persentase lebih besar dengan jumlah 60% (Syafrudin, wawancara, 27 Agustus 2014). Akan tetapi ekspor kopi Arabika terus mengalami peningkatan sekitar 9.2% pertahun (Ditjenbun 2014). Sebanyak 40% dari kopi Arabika yang diekspor oleh Indonesia merupakan kopi Arabika spesial yang memiliki rasa yang khas dengan mutu dan harga lebih tinggi. Perdagangan kopi dunia mengenal kopi Arabika spesial dengan sebutan *single origin coffee* atau *geographic coffee*.

Kopi spesial merupakan kopi dengan kualitas premium yang sudah melalui berbagai tahapan pengolahan pasca panen, yang diawasi dengan ketat sehingga menghasilkan cita rasa yang khas sesuai dengan daerah asalnya. Selain permintaan yang terus meningkat, harga pasar untuk jenis kopi ini juga tergolong lebih tinggi dibandingkan jenis kopi lainnya. Pola konsumsi masyarakat dunia sendiri saat ini sudah bergeser dari yang tadinya hanya meminum kopi menjadi penikmat kopi. Hasil penelitian dari *National Coffee Association* memperlihatkan bahwa konsumsi kopi spesial saat ini sudah mencapai 30% dari konsumsi kopi di Amerika secara keseluruhan (Gaille 2013).

Indonesia memiliki beragam jenis kopi Arabika spesial yang tidak dimiliki oleh negara lain. Hal ini menjadi keunggulan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan industri kopi dalam negeri. Kopi spesial yang telah banyak dikenal di pasar internasional di antaranya adalah *Gayo Coffee*, *Lintong Coffee*, *Mandailing Coffee*, *Toraja Coffee*, *Kolasi Coffee*, *Java Coffee*, *Bali Kintamani Coffee*, *Flores Bajawa Coffee* dan *Baliem Arabika Coffee*. Selain kopi-kopi tersebut, Indonesia masih memiliki beberapa jenis kopi spesial lain yang perlu untuk dikembangkan seperti kopi Arabika *Java Preanger* yang berasal dari daerah Jawa Barat. Kelebihan dari kopi ini adalah rasanya yang manis dan harum bunga-bunga. Cita rasa yang dimiliki oleh kopi Arabika *Java Preanger* menjadikannya banyak diminati oleh para eksportir karena dapat dicampur dengan kopi spesial jenis lainnya.

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

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

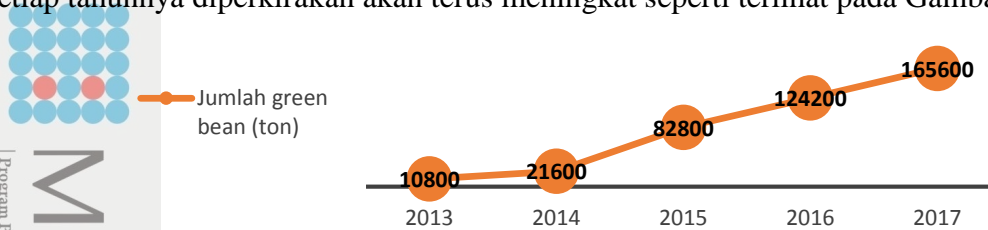
Data Dinas Pertanian, Kehutanan dan Perkebunan (Distanhutbun) Kabupaten Bandung, kawasan Gunung Tilu yang memanjang mulai dari Kecamatan Pasirjambu dan Pangalengan Kabupaten Bandung, memiliki potensi tanaman kopi bermutu tinggi. Nilai paling tinggi berasal dari Gunung Tilu Desa Margamulya-Pangalengan sebesar 84,08 karakteristik *floral* dan *flowery* (Wir 2013).

Ekspor kopi Arabika *Java Preanger* berjumlah 5% dari keluruhan ekspor kopi spesial Indonesia (Syafrudin wawancara 27 Agustus 2014). Kopi Arabika *Java Preanger* lebih banyak dikirim ke daerah lain untuk kemudian diekspor dari daerah tersebut. Hal ini menjadikan jenis kopi ini kurang dikenal di pasar kopi dunia. Jika dilihat dari indikasi geografis, hal ini tidak dapat dibenarkan. Namun saat ini belum ada perusahaan yang bisa menampung produksi kopi petani yang dapat mengekspor langsung hasil kopi dari daerah Kabupaten Bandung. Hingga pada akhirnya didirikanlah PT Sinar Mayang Lestari tujuan untuk memperkenalkan jenis kopi Arabika *Java Preanger* ke pasar lokal dan internasional. Tujuan tersebut juga didukung dengan keinginan untuk menghasilkan biji kopi berkualitas yang dapat diterima oleh pasar.

PT Sinar Mayang Lestari didirikan pada tanggal 12 November 2012 dengan nama produk Malabar Mountain Coffee. Produk yang dihasilkan adalah kopi Arabika *Java Preanger* dari perkebunan yang berada di daerah Pengalengan Jawa Barat. Komoditi yang dijadikan sebagai unggulan adalah kopi Arabika *Java Preanger* dalam bentuk *green bean*. Perusahaan memiliki unit usaha perkebunan (pemasok bagi kafe dan *roaster* yang ada di Indonesia), ekspor, dan kafe. Bisnis utama yang dijalankan oleh perusahaan saat ini adalah dalam bidang ekspor. Ekspor dipilih sebagai kegiatan bisnis utama karena dianggap memberikan nilai yang lebih tinggi. Kontribusi ekspor terhadap penerimaan perusahaan berjumlah 60% (Prayoga wawancara 27 Agustus 2014). Sedangkan unit bisnis perkebunan dan kafe menyumbang masing-masingnya 25% dan 15% (Prayoga wawancara 27 Agustus 2014).

Perumusan Masalah

Ekspor pertama yang dilakukan oleh PT Sinar Mayang Lestari memiliki nilai Rp 1 miliar atau dengan harga sekitar Rp.60000 per kilogram. Permintaan ekspor dari negara lain seperti Amerika, Kanada dan Hongkong saat ini terus berdatangan. PT Sinar Mayang Lestari saat ini memiliki luas lahan perkebunan kurang lebih 70 hektar dengan jumlah tanaman 230.0000 batang. Jumlah produksi setiap tahunnya diperkirakan akan terus meningkat seperti terlihat pada Gambar 1.



Sumber : PT Sinar Mayang Lestari (2013)

Gambar 1 Produksi kopi *green bean* PT Sinar Mayang Lestari, 2013-2017



Green bean yang dihasilkan perusahaan sebagian besar berasal dari pasokan ceri yang diproduksi oleh petani dan agen. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Produksi kopi *green bean* PT Sinar Mayang Lestari tahun 2013

Produksi (ton)	Ceri	<i>Green bean</i>
Kebun PT Sinar Mayang Lestari	12400	1080
Petani Mitra	21700	4320
Agen	27900	5400
Total (ton)	62000	10800

Keterangan:

Ceri adalah buah dari tanaman kopi yang masih ada di pohonnya atau baru dipetik namun belum dikeringkan
Green bean adalah ceri yang sudah diproses menjadi biji, juga dikenal dengan sebutan biji kopi mentah

Petani dan agen yang menjadi mitra perusahaan berada dalam kelompok lembaga desa hutan Rahayu Tani. Walaupun jumlah rendemen yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar yaitu 18-20% (Ditjenbun 2013), perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menyeragamkan mutu. Hal ini dikarenakan tingkat kerusakan yang terjadi masih berkisar antara 5-10%. Sedangkan jumlah nilai cacat fisik maksimum yang bisa dimiliki oleh kopi spesial adalah 5%.

Tuntutan konsumen dunia terhadap kopi Indonesia telah mengarah pada produk kopi Indonesia yang memperhatikan pada isu keamanan pangan, isu mutu dan standar serta isu ramah lingkungan. ICO sebelumnya telah mengeluarkan resolusi 407 tentang *Coffee Quality Program*. Tujuan dari resolusi ini tidak lain adalah untuk menciptakan sektor produksi kopi yang berkelanjutan melalui penetapan standar mutu untuk kopi yang akan diekspor. Sistem perdagangan kopi dunia juga turut memasukkan gagasan produksi kopi berkelanjutan untuk meningkatkan hasil produksi dalam bentuk sertifikasi melalui lembaga sertifikasi yang diakui seperti *Fairtrade*, *UTZ Certified*, *Organic Coffee*, *Common Code for Coffee Community (4C)*.

Keuntungan yang didapatkan dari ekspor akan mendorong para pemain lain untuk masuk ke dalam bisnis ini. Wilayah Kabupaten Bandung memiliki beberapa perusahaan yang juga menghasilkan kopi jenis Arabika *Java Preanger*. Di antaranya adalah Golden Malabar dan Malabar Indonesia. Golden Malabar saat ini mengkhususkan diri untuk memproduksi kopi Luwak *Java Preanger*. Sedangkan Malabar Indonesia memproduksi kopi yang sama dengan perusahaan yaitu kopi spesial Arabika *Java Preanger*. Produk yang dihasilkan oleh Malabar Indonesia sudah mencapai tahapan dengan nilai tambah yang lebih tinggi yaitu dalam bentuk *roasted* dan bubuk. Perbedaan yang dimiliki oleh PT Sinar Mayang Lestari adalah bahwa perusahaan sudah memasuki pasar ekspor dan memiliki kafe untuk memasarkan produknya di bagian hilir. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa hanya bermain di *low cost* strategi namun perlu menciptakan produk yang memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan juga tidak bisa lagi hanya berfokus pada unit bisnis ekspor sebagai kegiatan utamanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Johnson (2012) menyebutkan para produsen kopi perlu menggunakan kemampuan intelektual yang dimilikinya untuk menghasilkan produk baru yang memiliki nilai tambah, harga tinggi dan dapat bersaing di *niche market*. Tentunya juga perlu didukung oleh rantai pasok dan pola produksi yang terjalin kuat antara para petani dan juga industri pengolahan kopi

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



4

(Alejandra *et al.* 2012). Investasi dari sisi praktek manajerial, lahan, dan pengembangan teknologi juga diperlukan untuk memproduksi hasil panen yang lebih baik dan juga penggantian tanaman lama (Arifin 2013). Sehingga efisiensi melalui penurunan biaya dapat tercapai untuk ke depannya menghadapi persaingan dalam industri kopi (Seranevijaikitkhan *et al.* 2008). Strategi untuk mencapai tujuan di atas dapat diperoleh dengan melihat keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT Sinar Mayang Lestari melalui analisis berbasis sumberdaya.

Perusahaan memerlukan sebuah strategi untuk bisa mencapai tujuannya. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan terlebih dahulu melihat keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan (Rangkuti 2013). Sebagai perusahaan yang baru berdiri selama dua tahun, PT Sinar Mayang Lestari saat ini belum memiliki gambaran yang jelas mengenai langkah-langkah dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut. Selama ini perusahaan hanya dijalankan dengan melihat peluang yang ada tanpa melihat ancaman ke depan yang akan muncul. Dengan adanya program dari pemerintah dan persyaratan standar mutu yang diberlakukan oleh organisasi kopi dunia, menuntut para perusahaan kopi untuk dapat mengembangkan keunggulan bersaing yang dimilikinya. Menggunakan pendekatan rantai nilai dan analisis berbasis sumberdaya, diharapkan hal tersebut dapat digunakan untuk merumuskan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan yang akan dilihat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi pengelolaan rantai nilai yang dijalankan oleh PT Sinar Mayang Lestari saat ini?
2. Apa saja keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT Sinar Mayang Lestari?
3. Strategi apa yang perlu dilakukan oleh PT Sinar Mayang Lestari untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang?

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT Sinar Mayang Lestari.
2. Mengembangkan alternatif strategi yang perlu dilakukan oleh PT Sinar Mayang Lestari untuk pengembangan usahanya.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing yang dapat membantu perusahaan dalam mengambil kebijakan yang tepat untuk pengembangan usaha.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

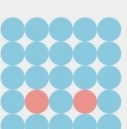
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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