

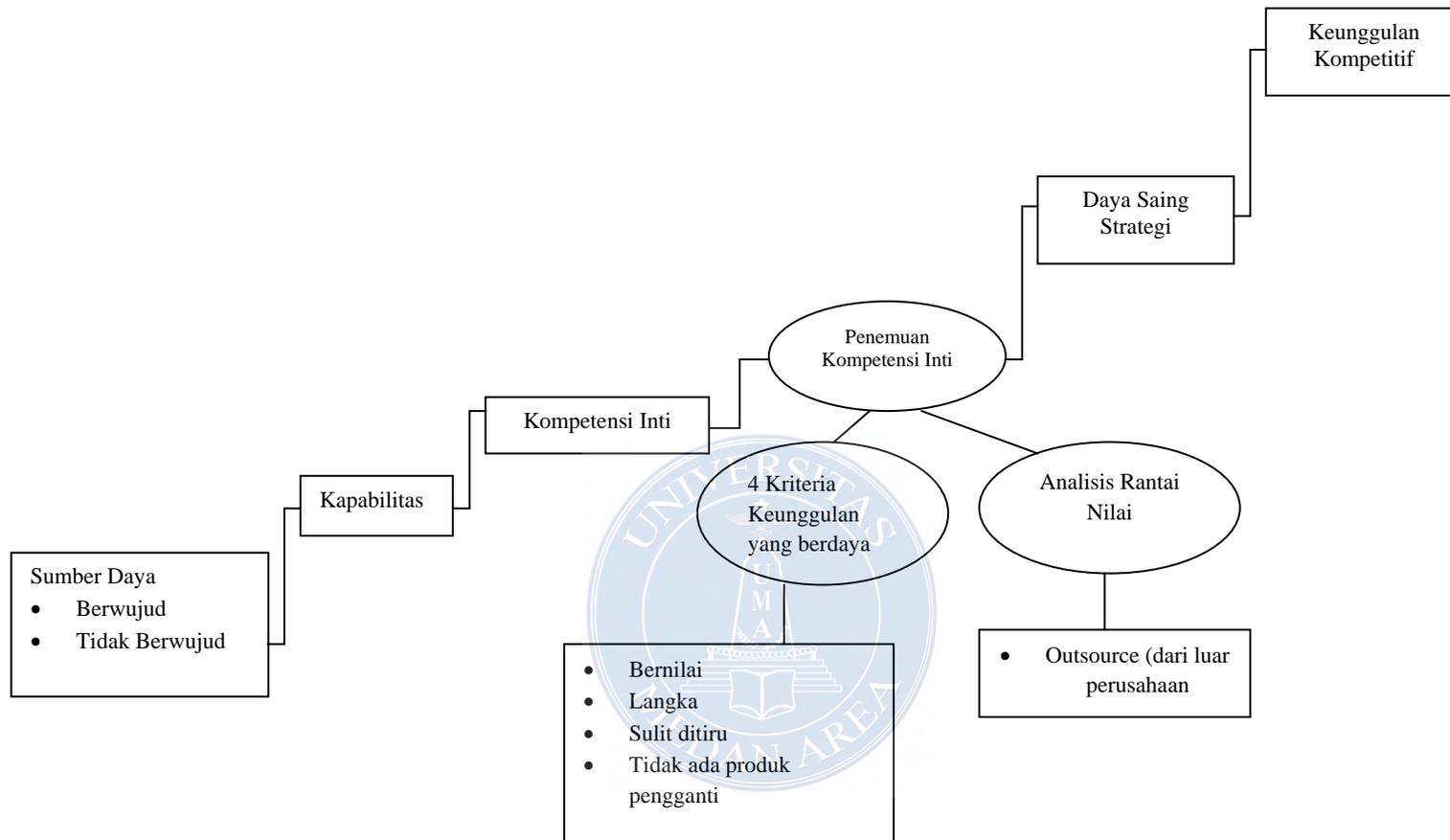
## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Daya Saing dan Globalisasi Pemasaran**

Daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, atau negara, atau antar daerah untuk menghasilkan faktor pendapatn dan faktor pekerjaan yang relatif tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional (sumber OECD). Tidak semua pokok penelitian memiliki peluang masuk dalam perdagangan internasional, karena terbentur oleh daya saing yang rendah atau bahkan tidak memiliki daya saing sama sekali. Kopi Gayo memiliki nilai ekonomis yang relative tinggi di pasaran dunia sehingga pengembangannya memerlukan keterpaduan dari setiap sub sistem agribisnis, mulai dari hulu, penyediaan produksi, budidaya, pengolahan hasil (hilir) dan sampai ke pemasaran hasil.

Globalisasi pada dasarnya ada fenomena yang mendorong perusahaan di tingkat mikro ekonomi untuk meningkatkan efisiensi agar mampu bersaing di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Dengan globalisasi yang menyatukan pasar dan kompetisi investasi internasional meningkatkan tantangan sekaligus peluang bagi semua perusahaan baik kecil, menengah maupun besar. Oleh karena daya saing industri merupakan fenomena di tingkat mikro perusahaan, maka kebijakan pembangunan industri nasional didahului dengan mengkaji sektor industri secara utuh sebagai dasar pengukurannya.



Gambar 2.1. Analisis Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif

Sumber ; Hitt, M.A; Ireland, RD. 2001. Manajemen Strategi Daya Saing Dan Globalisasi ; Konsep. Buku 1 & 2. Salemba Empat. Jakarta

Dalam upaya pencapaian daya saing strategis, dan menghasilkan pendapatan diatas rata-rata, dibutuhkan pemahaman kekuatan-kekuatan persaingan sekaligus mengembangkan dan mengeksploitasi keunggulan daya saing dengan mengaitkan peluang-peluang international dan pendayagunaan sumber daya dan kapabilitas yang menghasilkan strategi dan cara-cara memasuki pasar, (Hitt, 2002). Konsep daya saing merupakan aspek penting dalam perdagangansuatu produk sebagai salah satu strategi untuk memasuki pasar ekspor, karena pada hakekatnya persaingan mencerminkan kesanggupan untuk memenangkan pangsa pasar. Persaingan merupakan wahana setiap perekonomian, makin bersaingnya ekonomi suatu negara makin besar dinamisme yang dimilikinya. Oleh karena itu tantangan bagi negara produsen adalah memastikan bahwa misi dan visinya menunjuk pada kapasitas untuk bersaing.

## **2.2. Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada competitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan competitor tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997. *Customer Value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen. Porter, M.E, (1993) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui tiga strategi generik yakni;

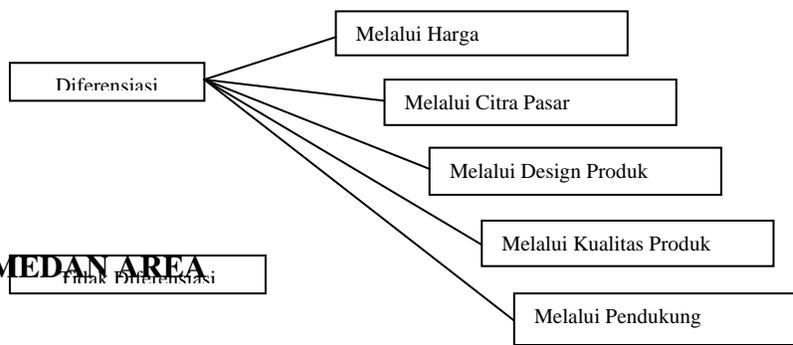
- a. Biaya Rendah
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

CAKUPAN PERSAINGAN		Biaya Rendah	Diferensiasi	
		Sasaran Luas	1.Keunggulan	2.Diferensiasi
		Sasaran Sempit	3A.Fokus Biaya	3B.Fokus Diferensiasi

Gambar 2.2. Cakupan Persaingan Keunggulan Bersaing

### Tiga Strategi Generik

Keunggulan biaya rendah dengan harga sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing-pesaingnya, posisi berbiaya rendah dari pemimpin biaya diwujudkan kedalam keuntungan yang lebih tinggi. Akan tetapi, pemimpin biaya tidak dapat mengabaikan diferensiasi. Jika produknya tidak dirasakan sebanding atau dapat diterima oleh pembeli, pemimpin biaya akan terpaksa memotong harga jauh dibawah harga pesaing untuk mendapatkan penjualan. Pemimpin biaya harus mencapai paritas atau proksimitas sebagai dasar diferensiasi dengan para pesaingnya untuk menjadi perusahaan berkinerja diatas rata-rata, walaupun perusahaan tadi mengandalkan keunggulan biaya untuk keunggulan bersaingnya.



### Gambar 2.3. Strategi Diferensiasi

Sumber : Buku Keunggulan Bersaing Sudrajat

#### a. **Diferensiasi**

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan jajaran luas faktor lain. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri yang berbeda dengan atribut rivalnya. Namun, sebagai kontras dengan keunggulan biaya mungkin ada lebih dari satu strategi dideferensiasi yang berhasil dalam suatu industri jika ada beberapa atribut yang dipandang penting oleh pembeli.

#### b. **Fokus**

Strategi fokus memiliki dua varian. Dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Segmen sasaran harus memiliki pembeli dengan kebutuhan yang laur biasa karena kalau tidak produksi dan sistem penyerahan yang melayani paling baik sasaran tersebut harus berbeda dengan produksi dan sistem penyerahan segmen industri lain.

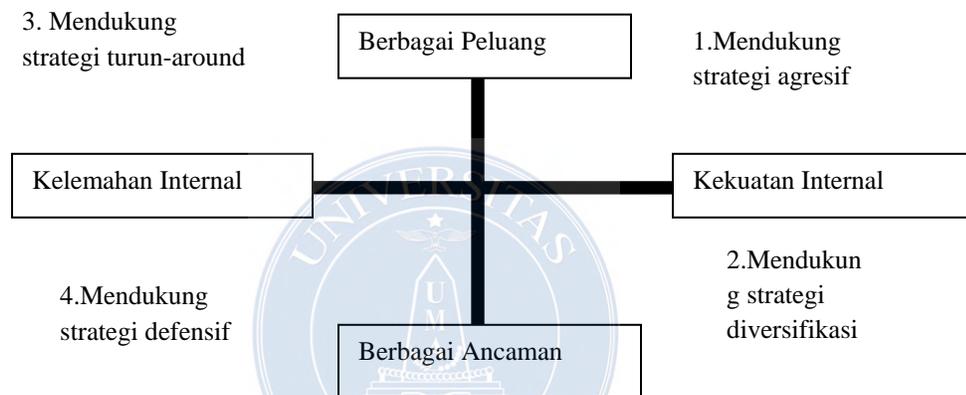
#### c. **Biaya dipengaruhi kuat oleh bagian pasar atau antar hubungan, (Porter, 1998).**

Keunggulan biaya dan dideferensiasi mungkin pula dicapai secara serentak sementara posisi biaya sangat ditentukan oleh bagian pasar, dan bukan oleh desain produk, tingkat teknologi, pelayanan yang diberikan, atau faktor-faktor lain. Perusahaan merintis inovasi baru, memperkenalkan inovasi teknologi yang penting memungkinkan perusahaan menurunkan biaya sekaligus meningkatkan diferensiasi, dan barangkali mencapai kedua strategi, (Porter,1998). Perusahaan harus selalu agresif mengejar semua peluang pengurangan biaya yang tidak mengobarkan diferensiasi.

Besarnya ukuran perbedaan keunggulan bersaing ditentukan oleh seberapa besar konsumen membandingkan produk yang kita miliki dengan yang dimiliki oleh pesaing. Ciri-ciri keunggulan bersaing ditunjukkan oleh meningkatnya loyalitas konsumen, semakin besarnya market share, kepemimpinan dibidang harga atau price leadership. Perusahaan yang dapat menentukan kekuatan dan kelemahannya secara dapat melihat peluang dan ancaman secara jelas diharapkan dapat mengembangkan misi dan strategis yang tepat dalam perencanaan dan kelak menjadi perusahaan kelas dunia.

### 2.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*weakneasses*). Amnalysis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal (peluang-O dan ancaman-T) maupun faktor internal (kekuatan-S dan kelemahan-W) yang dihadapi. Logika yang digunakan berdasarkan memaksimalkan kekuatan dan kelemahan, namun secara bersama dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan Hadi (1996)



Gambar 2.4. Analisis SWOT

Sumber : F.R David (dalam Rankuti 2002)

Analisis SWOT menghasilkan empat kombinasi strategi *Streghs Opportunities* (SO) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi *Streghs Threats* (ST) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi *Weakneases Opportunities* (WO) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan strategi *Weakneases Threats* (WT) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman dimilikinya dan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan (S) yang dimilikinya dan memanfaatkan

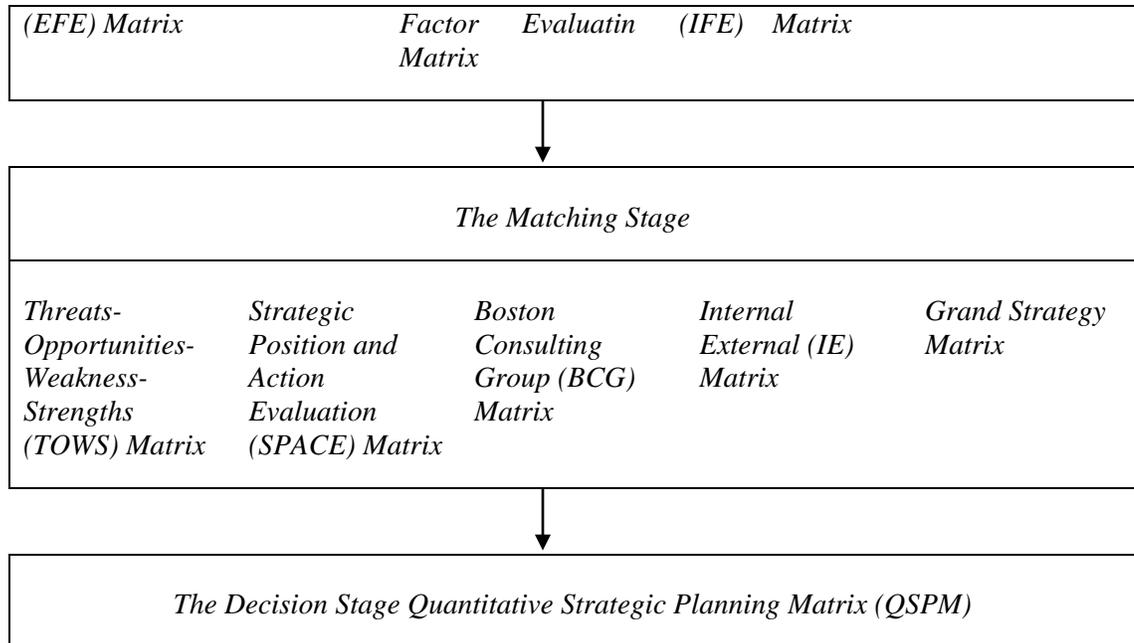
berbagai peluang (O) yang ada. Strategi ST adalah strategi yang digunakan dengan seoptimal mungkin memaksimalkan kekuatan (S) yang ada untuk mengurangi berbagai ancaman (T) yang mungkin terjadi. Strategi ST adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan (W) dalam rangka meminimalisasikan masalah internal, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

<b>Matriks Analisis SWOT</b>	<i>STRENGTH</i> (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>WEAKNESS</i> (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
<b>OPPORTUNITY (O)</b> Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>STRATEGI SO</b> Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	<b>STRATEGI (WO)</b> Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<b>THREATS (T)</b> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	<b>STRATEGI (ST)</b> Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	<b>STRATEGI (WT)</b> Tekan semua kelemahan dan semua ancaman

Gambar 2.5. Model Analisis SWOT

Data dan informasi yang digunakan oleh masing-masing strategi di peroleh dari matrik faktor strategi eksternal (EFAS) dan matrik strategi internal (IFAS). Oleh karenanya sebelum menghasilkan SWOT matrik, pembuatan EFAS dan IFAS dilakukan terlebih dahulu (Rangkuti, 2002). Analisis faktor-faktor internal dan eksternal merupakan faktor yang sangat penting dalam merumuskan strategi pemasaran.

*External Factor Evaluation The input Stage Internal Competitive Profile (CP)*



Gambar 2.6. Analisis Faktor-faktor Internal dan Eksternal

### 1. Faktor Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Dalam hal ini juga menggunakan teori Porter, M.E, (1993) bahwa alat dasar untuk mendiagnosis keunggulan bersaing dan menemukan cara-cara guna meningkatkannya adalah analisis rantai nilai (*value chain*), yang membagi perusahaan, yang disebut cakupan bersaing (*competitive scope*), dapat berperan kuat dalam keunggulan bersaing melalui pengaruhnya pada rantai nilai.

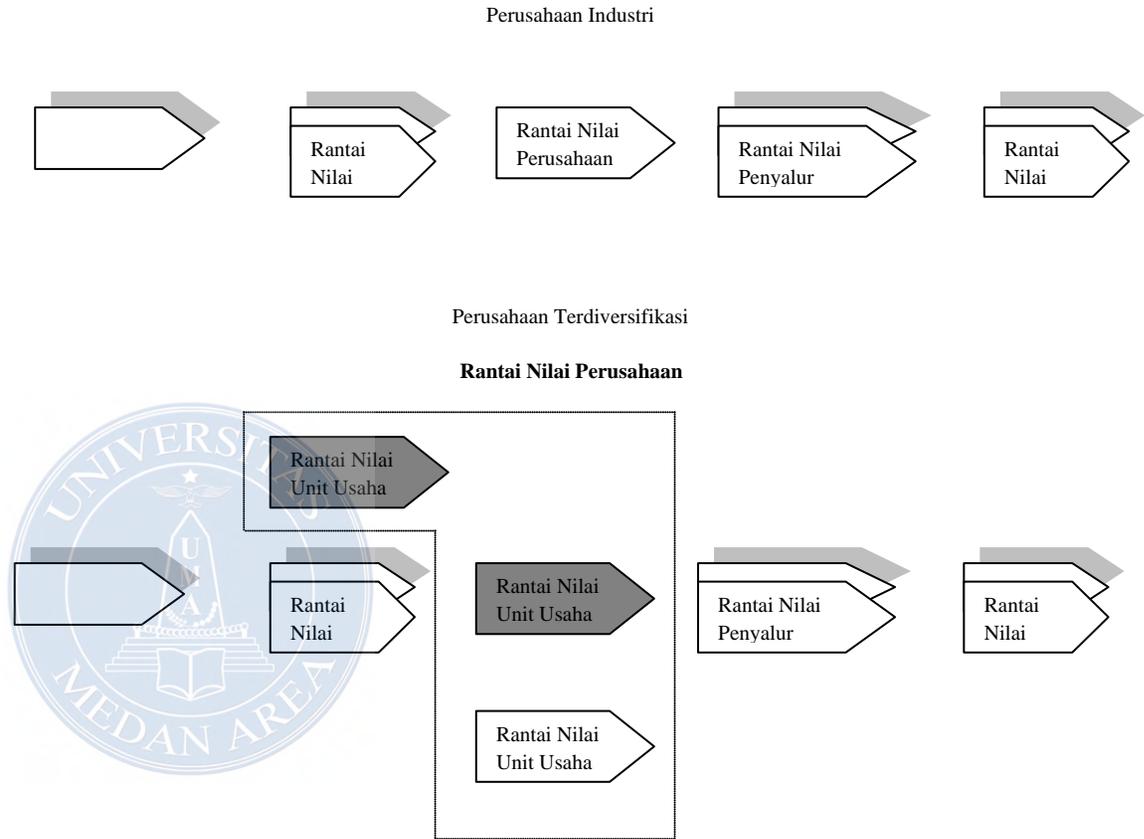
### **a. Analisis Rantai Nilai**

Analisis rantai nilai (value chain) memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Mudrajat, (2005) dalam buku Strategi bagaimana meraih Keunggulan Kompetitif. Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan pesaing. Rantai nilai perusahaan dalam suatu industri berbeda-beda, dan ini mencerminkan riwayat, strategi, dan keberhasilan pelaksanaan. Analisis rantai nilai dan bukan nilai tambah adalah cara yang tepat untuk memeriksa keunggulan bersaing. Nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku) kadang digunakan sebagai titik fokus untuk analisis biaya karena dipandang sebagai bidang dimana perusahaan dapat mengendalikan biaya.

Mengenali Aktivitas Nilai. Klasifikasi akuntansi (misalnya beban, biaya umum, tenaga kerja tetap) mengelompokkan aktivitas dengan teknologi yang berlainan, dan memisahkan biaya yang semuanya merupakan bagian dari aktivitas yang sama.

Aktivitas Primer. Ada lima kategori generik aktivitas primer yang diperlukan dalam bersaing didalam industri apa pun, seperti diperlihatkan dalam gambar rantai nilai generik berikut.

- *Logistik ke Dalam.* Aktifitas yang dihubungkan dengan penyimpanan, penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan dan pengembalian barang kepada pemasok.
- *Operasi.* Aktifitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti pemesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.
- *Logistik ke Luar.* Aktifitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti pengangkutan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.
- *Pelayanan.* Aktifitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, dan penetapan harga.
- *Pelayanan.* Aktifitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.



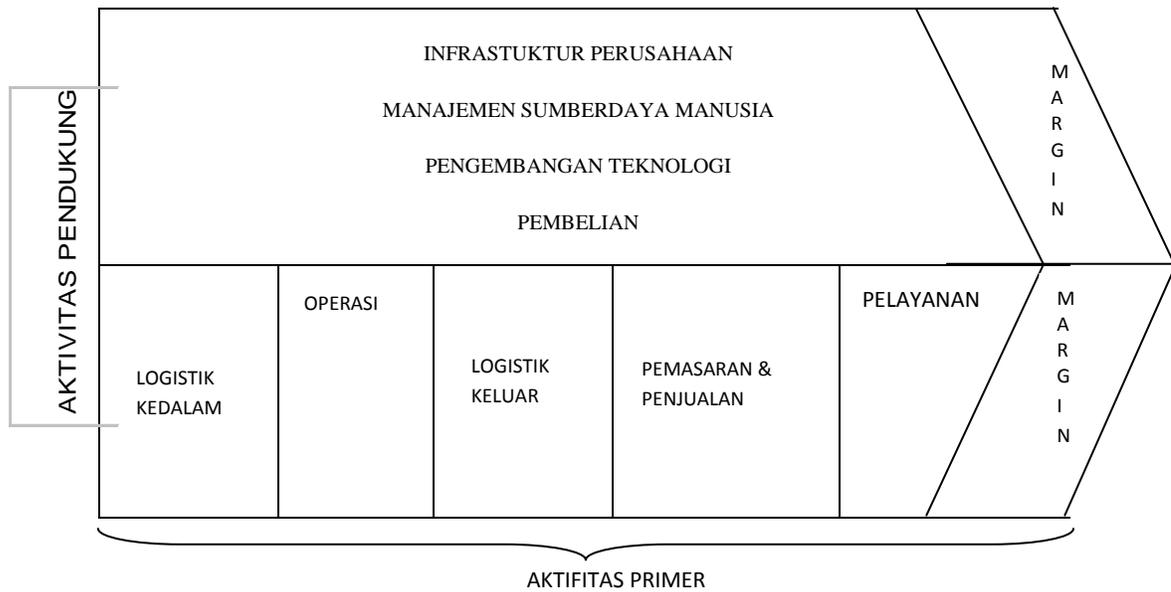
Gambar 2.7. Rantai Nilai Perusahaan

Sumber ; Porter, ME., (1993)Keunggulan Bersaing ; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul

Aktifitas Pendukung. Aktifitas nilai pendukung yang diperlukan dalam industri apapun dapat dibagi empat kategori generik, juga diperlihatkan dalam gambar rantai nilai. Demikian juga, pembelian dapat dibagi menjadi aktifitas-aktifitas seperti menyaring pemasok baru, pembelian berbagai kelompok masukan, dan pemantauan kinerja pemasok secara terus menerus.

Dalam tiap kategori primer dan pendukung, ada tiga jenis aktifitas yang memainkan peran yang berbeda dalam keunggulan bersaing;

- Langsung. Aktifitas yang berlangsung terlibat dalam penciptaan nilai untuk pembeli, seperti perakitan, pemesinan suku cadang, operasi tenaga penjual, iklan, desain produk, perekrutan, dan sebagainya.
- Tidak Langsung. Aktifitas yang memungkinkan untuk melaksanakan aktifitas langsung secara terus menerus, seperti pemeliharaan, penjadwalan, operasi fasilitas, administrasi tenaga penjualan, administrasi penelitian, pencatatan kegiatan pemasok, dan lain-lain.
- Pemastian Mutu Aktifitas yang memastikan mutu aktifitas lain, seperti pemantauan, inspeksi, pengujian, peninjauan, pengecekan, penyesuaian dan pengerjaan ulang.



Sumber ; Porter, ME., (1993)Keunggulan Bersaing ; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul

Gambar 2.8. Rantai Nilai Generik

## 2. Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai daya saing strategis. Lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian besar lagi yakni lingkungan yang sifatnya umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Dalam hal ini menggunakan teori Michael R.Porter atas model lima kekuatan dalam persaingan memerluas wilayah analisis persaingan.

## **a. Analisis Lima Kekuatan Bersaing Teori Porter**

### 1) Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kepastian baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada dapat diperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru yang berkeinginan merebut pangsa pasar, dengan pendekatan untuk melayani kebutuhan perusahaan. Sebaliknya, peserta-peserta potensial berusaha mencari pasar dimana hambatan-hambatan untuk masuk relative tidak signifikan. Absennya hambatan-hambatan untuk masuk meningkatkan kemungkinan bahwa seorang peserta baru dapat beroperasi dengan menguntungkan. Terdapat beberapa jenis hambatan yang signifikan meliputi:

#### a) Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan unit (unit costs) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolute per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Adalah penting untuk

menelaah tiap-tiap komponen biaya secara sendiri-sendiri untuk mengenali hubungan antara biaya dengan skala.

b) Diferensiasi Produk

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, yang disebabkan oleh atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri

c) Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumberdaya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d) Biaya Perpindahan (Switching Cost)

Yaitu biaya satu kali (one time cost) yang harus dikeluarkan bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.

e) Saluran Distribusi

f) Skala Independensi Ketidak-unggulan

g) Kebijakan Pemerintah

h) Reaksi Pesaing

2) Intensitas Persaingan di Antara Para Pesaing

Pesaing ini mengacu pada tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk memperbaiki posisi mereka dan memperoleh keunggulan atas pesaingnya, misalnya persaingan harga, pertempuran iklan usaha melakukan diferensiasi dan sebagainya.

Persaingan kompetitif meningkat ketika suatu perusahaan ditantang oleh tindakan-tindakan pesaingnya atau ketika dilihat adanya peluang untuk meningkatkan posisi pasar.

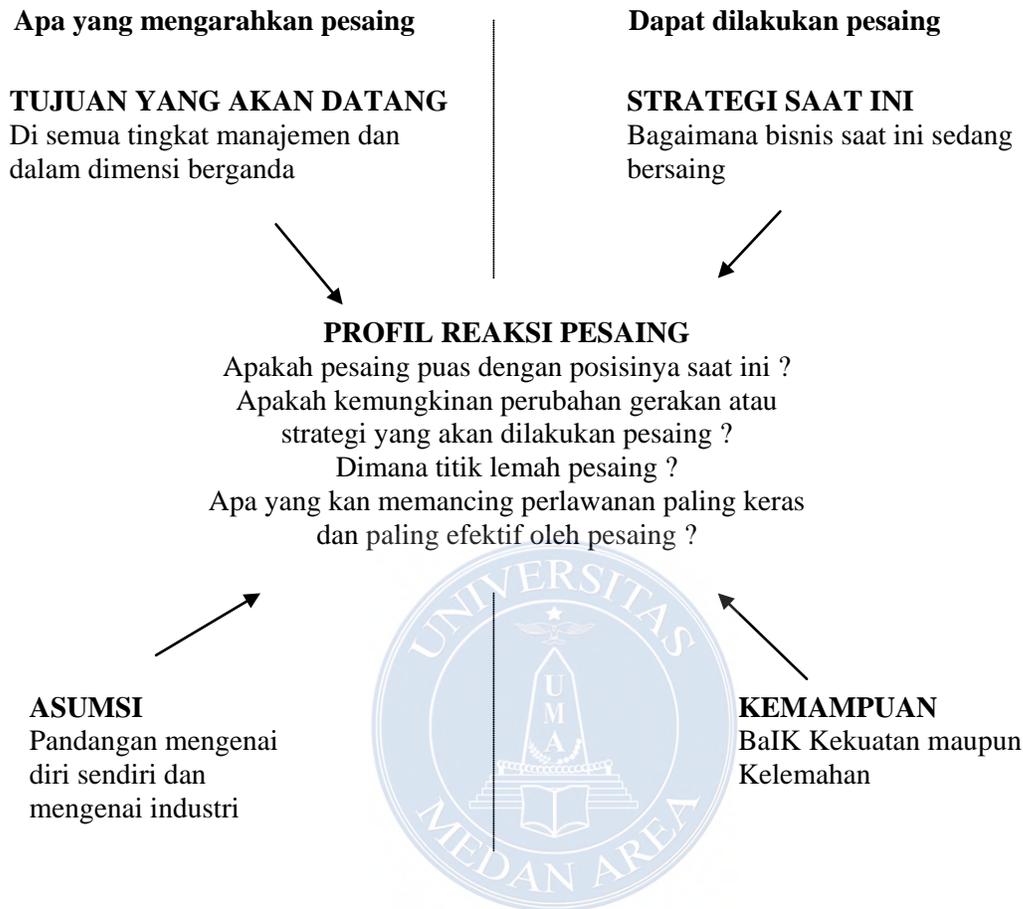
Sejarah sebagai indikator tujuan dan asumsi, salah satu dari indikator yang seringkali sangat berguna tentang tujuan dan asumsi pesaing berkenaan dengan suatu bisnis adalah riwayatnya dalam bisnis. Pertanyaan-pertanyaan berikut memberikan beberapa cara untuk meneliti area ini:

- a) Bagaimana prestasi keuangan serta bagian pasar pesaing saat ini, dibandingkan dengan saat yang baru lalu?

Sebagai indikator mengenai tujuan yang akan datang, khususnya jika hasil masa lampau “yang masih dapat diingat” tentang potensi pesaing. Pesaing hampir akan selalu berusaha untuk mencapai kembali prestasi masa lalu yang baru lalu.

- b) Bagaimana riwayat pesaing di pasar sepanjang waktu? Dimana pesaing pernah gagal, atau terpukul, dan karenanya mungkin tidak mau datang lagi?
- c) Pada bidang apa pesaing pernah cemerlang atau berhasil sebagai suatu perusahaan? Pada introduksi produk baru? Teknik pemasaran yang inovatif? Dalam bidang seperti ini pesaing mungkin merasa percaya diri untuk memprakarsai tindakan lagi untuk terjun bertempur jika diprovokasi.
- d) Bagaimana reaksi pesaing terhadap gerakan strategis tertentu atau terhadap peristiwa dalam industri dimasa yang lalu? Rasional? Emosional? Lamban? Cepat? Apa pendekatan yang pernah diterapkan? Untuk periksa mana pesaing yang pernah bereaksi secara buruk, dan mengapa?

### 3) Tekanan dari Produk Pengganti (Substitusi)



Gambar 2.9. Intensitas Persaingan Antara Pesaing

Produk pengganti atau substitusi adalah barang-barang dan jasa berbeda dari luar industri tertentu yang melakukan fungsi serupa dengan produk yang dihasilkan oleh industri tersebut. Secara umum, produk pengganti merupakan ancaman yang kuat bagi suatu perusahaan ketika pelanggan menghadapi biaya perpindahan (switching cost) yang sedikit dan ketika harga pokok produk substitusi lebih rendah atau kualitas dan kapabilitas kinerjanya sama atau lebih besar dari produk-produk yang disaingnya.

#### 4) Mengenal Substitusi

Mengenal substitusi mengharuskan adanya upaya mencari produk atau jasa yang melakukan fungsi generik yang sama seperti yang dilakukan produk industry, bukan produk yang berbentuk sama. Sebuah truk sangat berbeda dengan kereta api, tetapi keduanya melakukan fungsi generik yang sama bagi pembeli – transportasi barang dari satu tempat ke tempat lain.

- a) Fungsi yang dilakukan suatu produk tergantung pada perannya dalam rantai nilai pembeli. Semua dampak produk bagi pembeli merupakan hal yang penting diperhatikan dalam mengenali barang substitusi dan kinerja (performance) relatifnya.
- b) Substitusi ketiga yang sering diabaikan adalah produk bekas, berdaur ulang, atau yang dapat diperbaiki.
- c) Substitusi potensial teratur adalah yang bersifat menghendaki pembeli yang melakukan fungsinya secara interen, atau disebut sebagai integrasi ke belakang (backward integration).

#### 5) Kekuatan tawar menawar pembeli

Para pembeli (pelanggan dari suatu industri atau perusahaan) ingin membeli produk-produk dengan harga serendah mungkin, dimana industri menghasilkan tingkat laba terendah yang dapat diterima dari modal yang diinvestasikannya. Tujuan pelanggan industri adalah membayar serendah mungkin produk/jasa yang digunakan sebagai input. Untuk mencapai hal tersebut pembeli harus mempunyai kelebihan atas industri pemasok. Salah satu cara adalah dengan pembelian dalam jumlah besar, sehingga pemasok tergantung pada bisnis pembeli agar dapat bertahan hidup. Ketika pemasok dipandang sebagai komoditi, pembelian menekan harga tawar menawar, karena banyak perusahaan dapat memenuhi

permintaan mereka. Kekuatan lainnya dari pembeli adalah kemauan dan kemampuan untuk melakukan integrasi ke hulu.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya mengorbankan kemampulabaan industri. Kelompok pembeli disebut kuat situasi berikut terjadi:

- a) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relative terhadap penjualan pihak penjual.
- b) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- c) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standard atau tidak terdiderensiasi.
- d) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- e) Pembeli mendapatkan laba yang kecil.
- f) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- g) Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- h) Pembeli mempunyai informasi lengkap.

Kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan antara yang sama, dengan satu tambahan penting. Pengecer dapat memperoleh kekuatan-kekuatan tawar-menawar yang besar atas produsen bilamana mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen, seperti yang terjadi pada bisnis komponen audio, batu mulia, peralatan rumah tangga, perlengkapan olah raga dan produk-produk lain. Demikian pula, pedagang besar dapat memperoleh kekuatan tawar menawar jika mereka dapat

mempengaruhi keputusan pembeli dari pengecer atau perusahaan yang kepada siapa mereka menjual.

6) Kekuatan tawar menawar pemasok

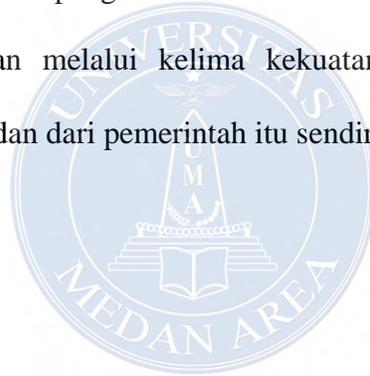
Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

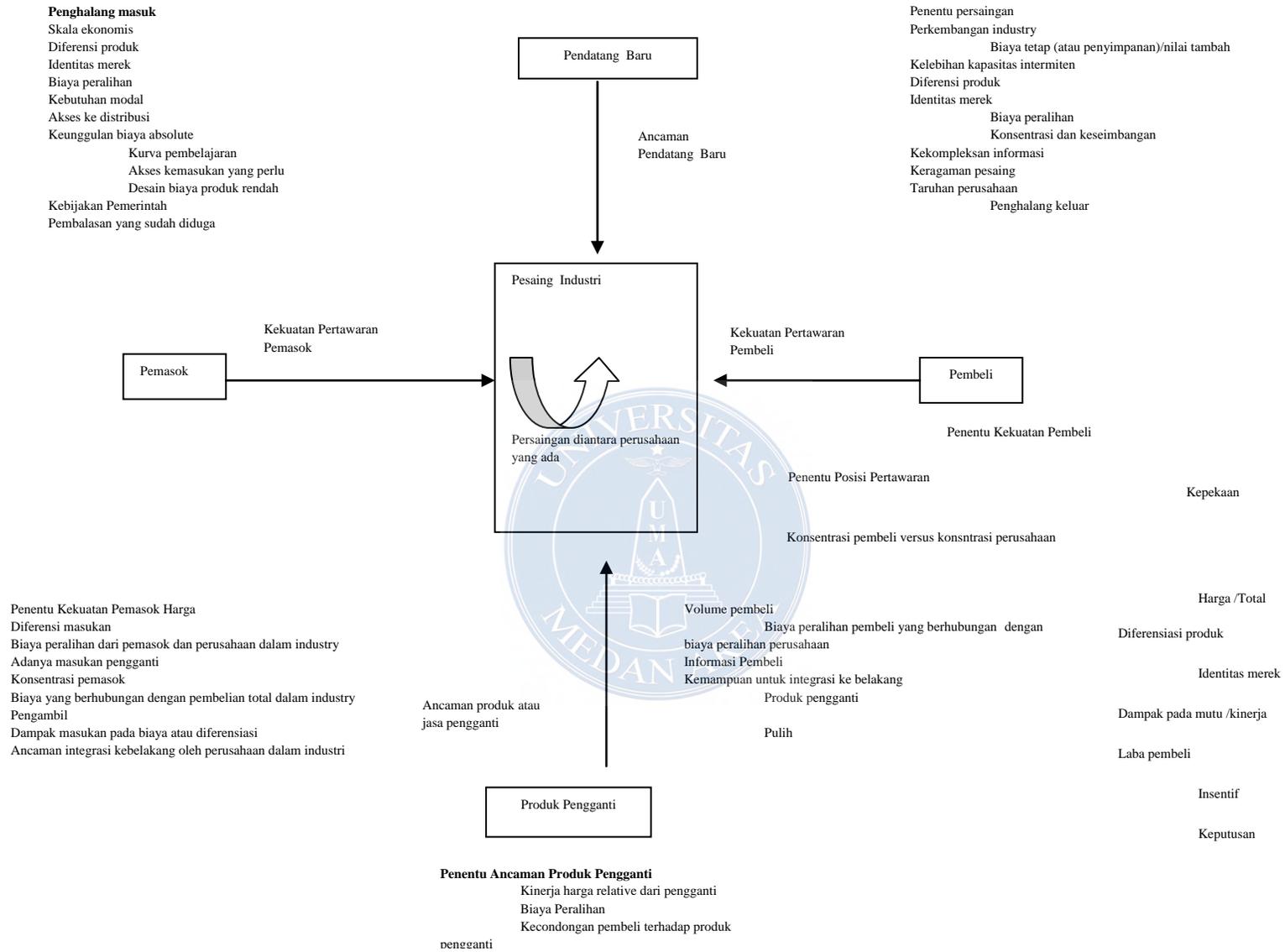
- a) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
- b) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- c) Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- d) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- e) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- f) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Peningkatan harga dan pengurangan kualitas produk yang dijual adalah cara-cara potensial yang dapat dilakukan pemasok untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Kekuatan ini merupakan kebalikan dari kekuatan pembeli. Jika suatu perusahaan tidak mampu memulihkan kenaikan biayanya melalui struktur harganya, profitabilitasnya dikurangi dengan tindakan-tindakan supliernya yakni petani kopi Gayo Arabika Organik.

Kelima kekuatan bersaing diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan startegi.

Pemerintah dapat mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui peraturan, subsidi atau cara-cara lain. Pemerintah juga dapat mempengaruhi pertarungan diantara pesaing-pesaing dengan mempengaruhi pertumbuhan industri, struktur biaya melalui peraturan dan sebagainya. Jadi, tidak ada analisis structural yang lengkap tanpa diagnosis mengenai bagaimana kebijakan pemerintah sekarang dan yang akan datang, di semua tingkat, akan mempengaruhi kondisi structural. Bagaimana pemerintah mempenmgaruhi persaingan melalui kelima kekuatan persaingan daripada melihatnya sebagai kekuatan di dalam dan dari pemerintah itu sendiri.





Gambar 2.10. Kelima Kekuatan Bersaing yang menentukan Kemampulabaan Industri  
 Sumber : Porter, ME., (1993) Keunggulan Bersaing ; Menciptakan dan mempertahankan Kinerja Unggul

#### **D. Komoditas Kopi Arabika**

Tanaman kopi termasuk didalam famili *rubiaceae* yang memiliki yang memiliki 100 jenis *spesies*, tetapi hanya 2 spesies saja yang diperdagangkan yaitu jenis kopi Arabika dan Tobusta (Nur Hira. W). untuk kepentingan perdagangan, organisasi Kopi dunia International Coffe Organization atau disingkat ICO membagi 4 jenis kopi, yang terdiri dari 3 jenis Arabika dan satu jenis Robusta. Pada perdagangan di pasar dunia kopi terbagi atas:

a. Grup Arabika dan negara penghasil

Kolombia Milds 18% : Colombia, Kenya, Tanzania

*Mild* lain 25% : India, Papua NG, Meksiko, Amerika Tengah (Guatemala, El Salvador, Costa Rica, dll)

Brazilia dan jenis Arabika Lain 33% : Brazil, Ethiopia

b. Grup Robusta : Indonesia, Pantai Gading, Uganda, Vietnam, Filipina, dan negara-negara Afrika (OAMCAF).

Daerah asli asal kopi Arabika adalah pegunungan Ethiopia (Afrika). Tumbuh baik secara alami di hutan-hutan pada dataran tinggi sekitar 1.500-2.000an dpl. Cirri khas kopi Arabika adalah; daun besar, halus mengkilap, panjang daun 12-15 cm x 6 cm, panjang buah 1,5 cm. Kopi Arabika di Indonesia umumnya ditanam petani di Aceh, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan, Bali, dan Nusa Tenggara Timur. Kopi Gayo adalah jenis kopi Arabika.

## 1. Budidaya Tanaman Kopi Arabika

Aroma kopi Indonesia berbeda karena berbagai alasan. Variable yang paling berpengaruh adalah jenis tanah, ketinggian permukaan tanah, varietas kopi, metode pengolahan dan penyimpana. Kombinasi faktor-faktor alam dan manusia tersebut menghasilkan “*terroir*” khas untuk setiap jenis kopi (<http://www.sca-indo.org/id>)

Pada dasarnya untuk usaha tani dan budidaya kopi Arabika melalui kegiatan perluasan, peremajaan dan rehabilitasi adalah sama seperti pada kegiatan penanaman baru, yaitu:

### a. Syarat tumbuh

- Lokasi
  - ❖ Letaknya terisolir dari pertanaman kopi varietas lain  $\pm$  100 meter.
  - ❖ Lahan bebas hama dan penyakit
  - ❖ Tanah
    - PH tanah : 5,5 – 6,5
    - Total Soil : Minimal 2%
    - Struktur tanah : Subur, gembur ke dalam relative  $>$  100 cm.
- Iklim
  - ❖ Tinggi tempat : 800 – 2000 m dpl
  - ❖ Suhu : 15C – 25 C
  - ❖ Curah hujan : 1.750 – 3000 mm/thn
  - ❖ Bulan kering 3 bulan

### b. Pemeliharaan perkebunan kopi Arabika

a) Penyiangan

- Membersihkan gulma di sekitar tanaman kopi.
- Penyiangan dapat dilakukan bersama-sama dengan pengemburan tanah
- Untuk tanaman dewasa dilakukan 2x sebulan

b) Pohon Pelindung

- Penanaman pohon pelindung
- ❖ Tanaman kopi sangat memerlukan naungan untuk menjaga agar tanaman kopi jangan berbuah terlalu banyak sehingga kekuatan tanaman cepat habis.
- ❖ Pohon pelindung ditanam 1 – 2 tahun sebelum penanaman kopi, atau memanfaatkan tanaman pelindung yang ada.
- ❖ Jenis tanaman untuk pohon pelindung antara lain lamtoro. Dadap, sengon, dll.
- Pengaturan pohon pelindung
- ❖ Tinggi pencabangan pohon pelindung diusahakan 2 x tinggi pohon kopi
- ❖ Pemangkasan pohon pelindung dilakukan pada musim hujan
- ❖ Apabila tanaman kopi dan pohon pelindung telah cukup besar, pohon pelindung bias diperpanjang menjadi 1 : 2 atau 1 : 4

## 2) Pemangkasan Kopi

- Pangkasan Bentuk

- ❖ Tinggi pangkasan 1,5 – 1,8 m
- ❖ Cabang primer terbatas harus dipotongi tinggi 1 ruas
- ❖ Pemangkasan dilakukan di akhir musim hujan
- ❖ Pangkasan produksi
- ❖ Pembuangan tunas wiwilan (tunas air) yang tumbuh ke atas
- ❖ Pembuangan cabang cacing dan cabang balik yang tidak menghasilkan buah
- ❖ Pembuangan cabang-cabang yang terserang hama penyakit
- ❖ Pemangkasan dilakukan 3 – 4 kali setahun dan dikerjakan pada awal musim hujan

- Pangkasan Rejupinasi (pemudaan)

- ❖ Ditunjukkan pada tanaman yang sudah dan produksinya sudah turun menurun
- ❖ Pada awal musim hujan, batang dipotong miring setinggi 40 – 50 cm dari leher akar. Bekas potongan dioles dengan aspal.
- ❖ Tanah disekeliling tanaman dicangkul dan dipupuk
- ❖ Dari beberapa tunas yang tumbuh pelihara 1 – 2 tunas yang pertumbuhannya baik dan lurus ke atas
- ❖ Setelah cukup besar, disambung dengan jenis yang baik dan produksinya tinggi

c. Pemupukan

- 1) Pupuk diberikan dua kali setahun yaitu awal dan akhir musim hujan masing-masing setengah dosis

- 2) Cara pemupukan dengan membuat parit melingkar pohon sedalam  $\pm 10$  cm, dengan jarak proyek tajuk pohon ( $\pm 1$  m)

## **2. Panen Kopi Arabika**

Biji kopi yang bermutu baik dan disukai konsumen berasal dari buah yang sudah masak. Ukuran kematangan buah secara visual ditandai oleh perubahan warna kulit buah. Kulit buah terdiri satu lapisan tipis mempunyai warna hijau tua saat buah masih muda, kuning saat setengah masak dan berubah menjadi warna merah saat masak penuh warna tersebut akan berubah menjadi kehitam-hitaman setelah masa masak penuh terlampaui (*over ripe*).

Basis usaha kopi rakyat umumnya terdiri atas kebun-kebun kecil dengan luas areal rata-rata setiap petani antara 0,5 sampai 2 hektar. Dengan jumlah buah per panen yang relative kecil, yaitu antara 50 – 200 kg, maka sebaiknya pengolahan hasil panen dilakukan secara berkelompok. Kapasitas produksi per kelompok dipilih pada skala ekonomis disesuaikan dengan kondisi lingkungan petani seperti, produktivitas kebun, ketersediaan sumber daya pengolahan (mesin, air, panas dan tenaga kerja terampil) dan infrastruktur pemasaran hasil. Namun, sebaiknya setiap kelompok mampu memproduksi biji kopi siap ekspor minimal 1 kontainer (25 ton) per bulan.

## **3. Proses Kopi Arabika**

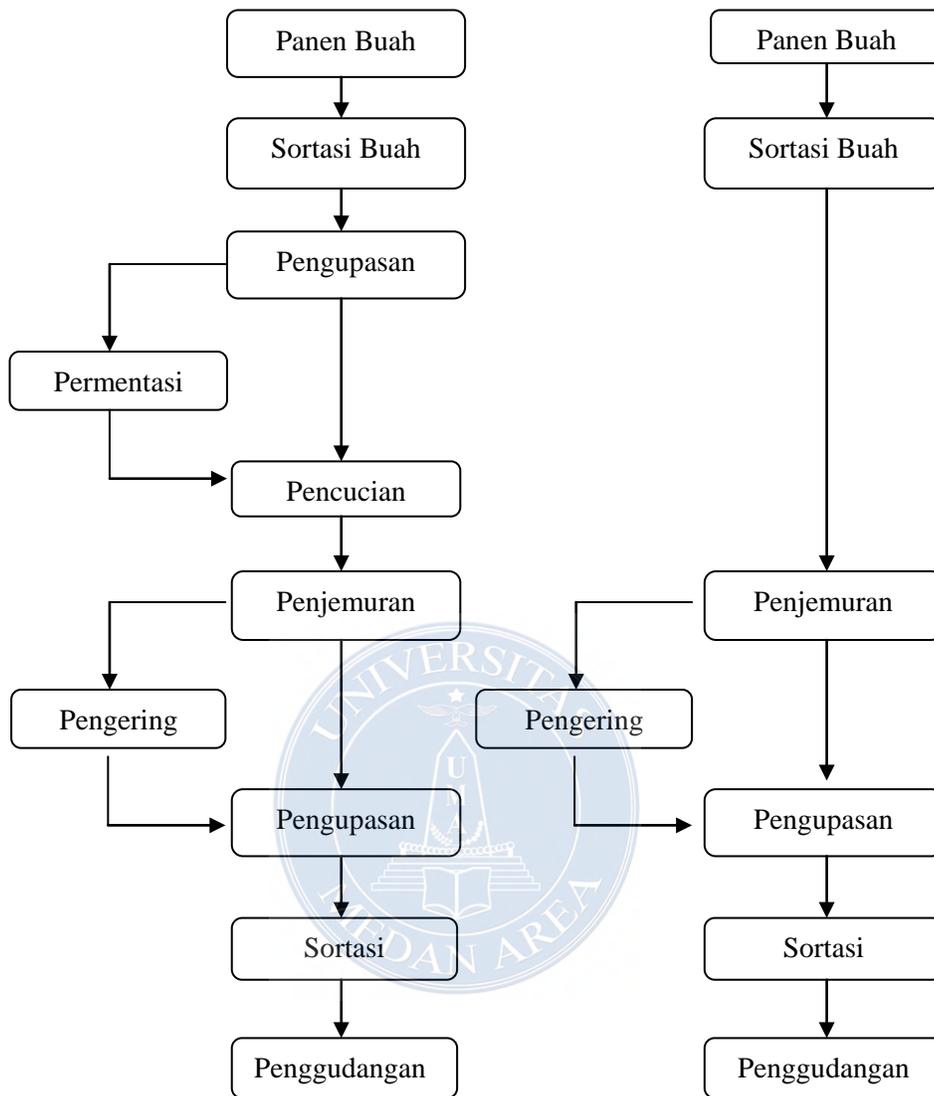
Biji kopi yang siap diperdagangkan adalah biji kopi yang sudah dikeringkan, kadar airnya berkisar antara 12 – 13 %. Permukaan bijinya sudah bersih dari lapisan

kulit tanduk dan kulit ari. Biji kopi demikian sering disebut sebagai biji kopi beras. Biji kopi WP adalah biji kopi beras yang dihasilkan dari proses basah (*Wet Process*) dan biji kopi DP adalah biji kopi beras yang dihasilkan dari proses kering (*Dry Process*)

Tahap pengolahan semi-basah (kebutuhan air untuk pengolahan lebih sedikit dari pengolahan basah secara penuh) untuk buah kopi petik merah dan pengolahankering untuk buah campuran kuning-merah (Gambar 1).

Tahapan pengolahan kopi secara semi-basah (kiri) dan secara kering (kanan).

Secara garis besar dan berdasarkan cara kerjanya, maka terdapat dua cara pengolahan buah kopu basah menjadi kopi beras, yaitu yang disebut pengolahan buah kopi cara basah dan cara kering. Pengolahan buah kopi secara basah biasa disebut W.I.B (West Indische Bereiding), sedangkan pengolahan cara kering biasa disebut O.I.B (Ost Indische Bereiding). Perbedaan pokok dari kedua cara tersebut diatas adalah cara kering pengupasan daging buah, kulit tanduk dan kulit ari dilakukan setelah kering (kopi gelondong), sedangkan cara basah pengupasan daging buah dilakukan sewaktu masih basah.



Gambar 2.11. Proses Kopi Arabika

Sumber : WWW.aped.co.id