

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kawasan beriklim tropis merupakan kawasan yang hanya memiliki dua musim yaitu musim panas dan musim hujan. Musim panas dan musim hujan di kawasan ini memiliki intensitas yang hampir sama setiap tahunnya, sehingga kondisi tersebut cocok bagi habitat berbagai jenis tanaman. Indonesia merupakan salah satu dari banyak negara di dunia yang terletak di kawasan ini, selain itu tanah di negara ini juga subur karena terdapat banyak gunung berapi. Seperti yang diketahui material dari erupsi gunung berapi dapat menyuburkan tanah sehingga berbagai jenis tanaman bisa tumbuh subur di sini.

Salah satu tanaman cocok tumbuh di Indonesia yaitu tanaman kakao. Menurut pusat data dan informasi Departemen Perindustrian tanaman ini dapat tumbuh di kawasan dengan ketinggian maksimum 1200 m di atas permukaan laut (dpl) sedangkan kawasan yang optimum untuk pertumbuhan tanaman kakao ini yaitu 1 – 600 m dpl. Kakao dapat diolah menjadi berbagai macam produk sehingga memiliki nilai ekonomi yang cukup bagus. Oleh karena itu tanaman ini banyak dibudidayakan oleh masyarakat maupun pemerintah.

Indonesia merupakan salah satu negara penghasil kakao terbesar di dunia. Menurut Ispiniartriani (2013) kakao sudah menjadi komoditi ekspor unggulan Indonesia dan memberikan sumbangan terbesar bagi devisa negara. Negara ini memiliki lahan perkebunan kakao seluas 1,6 juta ha (Aklimawati, 2013). Total produksi kakao Indonesia pada saat ini mencapai 810 ribu ton dan menempatkan Indonesia sebagai negara penghasil kakao nomor dua terbesar di dunia setelah Pantai Gading (Data FAOSTAT, 2013).

Produksi kakao yang cukup besar tersebut haruslah diikuti dengan adanya industri-industri pengolahan kakao, sebab hasil olahan biji kakao nilai ekonomisnya lebih tinggi daripada biji kakao mentah. Menurut Ispiniartriani (2013) hasil olahan kakao dapat digunakan pada industri makanan seperti bahan baku pembuatan kue dan permen serta industri farmasi seperti bahan pembuatan kosmetik. Indonesia telah mengekspor biji kakao ke beberapa negara dengan nilai ekspor sampai bulan September 2014 mencapai 813,5 juta dolar AS (Kementerian Perdagangan, 2014).

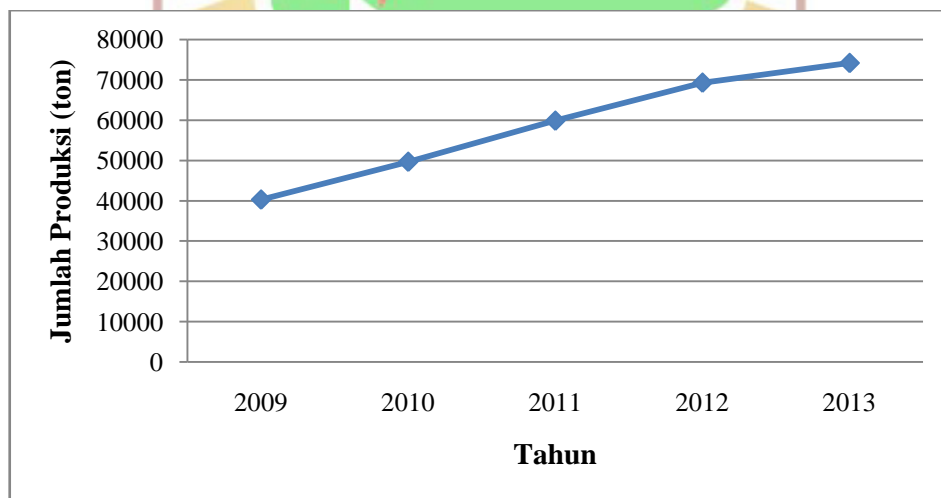
Menurut Peneliti pada Pusat Kebijakan Ekonomi Makro Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan, Indonesia cukup berpotensi untuk bersaing di pasar produk olahan coklat dengan meningkatkan kualitas produk olahan coklat dalam negeri. Hal ini didukung oleh fakta bahwa Indonesia merupakan negara penghasil kakao terbesar ketiga di dunia, sehingga industri-industri pengolahan coklat nantinya tidak akan kekurangan bahan baku. Menurut data dari Kementerian Perindustrian tahun 2014, di Indonesia sudah ada kurang lebih 50 industri pengolahan coklat dan sebagian besar berada di pulau Jawa. Penyebaran industri kakao di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.1. Data selengkapnya tentang penyebaran Industri kakao di Indonesia dilihat pada Lampiran A.1.



Gambar 1.1 Penyebaran Industri Kakao Di Indonesia
(Sumber : Kementerian Perindustrian, 2014)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa persebaran industri pengolahan kakao di Indonesia belum merata karena sebagian besar industri-industri pengolahan kakao berada di pulau Jawa. Hal ini menyimpulkan bahwa industri pengolahan kakao belum begitu populer di daerah-daerah di luar pulau Jawa. Contohnya pulau Sumatera, di pulau ini hanya ada enam industri pengolahan kakao. Sebagian besar industri pengolahan kakao di pulau Sumatera tersebut berada di daerah Sumatera Utara, sedangkan di salah satu daerah lainnya yang belum memiliki industri pengolahan kakao adalah Sumatera Barat.

Sumatera Barat merupakan salah satu provinsi penghasil kakao di Indonesia. Peluang bagi industri pengolahan kakao di Provinsi ini cukup menjanjikan karena produksi kakao cukup besar dan terus meningkat setiap tahun. Total produksi kakao Sumatera Barat dari tahun 2009-2013 dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Total Produksi Kakao Sumatera Barat Tahun 2009-2013
(Sumber : Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Barat, 2014)

Peningkatan jumlah produksi kakao seperti yang terlihat pada Gambar 1.2 tidak terlepas dari makin meningkatnya penggunaan lahan untuk tanaman kakao di berbagai daerah di Sumatera Barat. Total luas lahan tanaman kakao di Sumatera Barat yaitu 148.343 hektar (ha) dengan total produksi sebanyak 74.171 ton. Data selengkapnya tentang luas lahan dan produksi kakao daerah-daerah di Sumatera Barat dapat dilihat pada Lampiran A.2.

Total produksi kakao Sumatera Barat yang cukup besar ternyata belum diiringi oleh tersedianya industri pengolahan kakao yang memadai jika dilihat dari beberapa aspek. Industri pengolahan kakao yang ada di Sumatera Barat sebagian besar masih bersifat industri kecil dan menengah yang dibina oleh dinas-dinas terkait. Jika dilihat dari jumlah tenaga kerja industri kecil yaitu industri yang memiliki tenaga kerja 5-19 orang (Multiadi, 2013).

Menurut keterangan dari Ibu Nurmeli, SE, MM yang menjabat sebagai Kepala Seksi Kemitraan Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Sumatera Barat, di Sumatera Barat terdapat sekitar 11 unit UMKM yang bergerak di bidang pengolahan coklat. Namun yang masih beroperasi hingga saat ini sekitar 4 unit. Dari 4 unit UMKM di bidang pengolahan coklat yang masih beroperasi tersebut ada salah satunya yang telah berprestasi di tingkat nasional yaitu Pabrik Pengolahan Coklat Chokato di Payakumbuh.

Pabrik Pengolahan Coklat Chokato terletak di kota Payakumbuh yaitu di Kelurahan Kapalo Koto Kecamatan Payakumbuh Selatan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Joni Saputra selaku kepala Pabrik Pengolahan Coklat Chokato dan ketua kelompok petani coklat Tanjung Subur, diketahui bahwa Pabrik Pengolahan Coklat Chokato berdiri berkat bantuan dari Ditjen PPHP Kementerian Pertanian tahun 2011. Pabrik ini mulai beroperasi pada bulan Februari 2012 dan pengoperasiannya dilakukan oleh kelompok tani Tanjung Subur. Transkrip wawancara dapat dilihat pada Lampiran B.

Pabrik Pengolahan Coklat Chokato memproduksi berbagai produk olahan coklat seperti bubuk coklat murni, lemak coklat, lulur/masker coklat, bubuk coklat 3 in 1, dan permen coklat. Sebagian besar produk merupakan olahan coklat murni (*Dark Chocolate*) yang mengandung banyak manfaat bagi kesehatan. Menurut buku yang diterbitkan oleh pusat data dan informasi Departemen Perindustrian (2007) beberapa manfaat coklat murni bagi kesehatan yaitu :

1. Mencegah penyakit *cardiovascular*
2. Mengurangi resiko penyakit jantung

3. Mengurangi resiko kanker
4. Melindungi tubuh dari radikal bebas
5. Banyak mengandung vitamin dan mineral yang baik untuk kesehatan seperti kalium, tembaga, magnesium, dan zat besi

Jenis produk dan penjualan produk-produk di pabrik pengolahan coklat ini dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jenis Produk dan Penjualan Produk-Produk di Pabrik Pengolahan Coklat Chokato

No.	Jenis Produk	Produksi/hari	Penjualan/hari
1.	Lemak Coklat	4 kg	3 kg
2.	Lulur Coklat	2 kg	1 kg
3.	Permen Coklat	5 kg	3 kg
4.	Bubuk Coklat Murni	5 kg	3 kg
5.	Bubuk Coklat 3 in 1	5 kg	3 kg

(Sumber : Pabrik Pengolahan Coklat Chokato, 2016)

Besarnya manfaat coklat murni (*Dark Chocolate*) belum sepenuhnya disadari oleh masyarakat. Dalam pemikiran sebagian besar masyarakat Indonesia masih tertanam anggapan bahwa coklat sebagai penyebab kegemukan (obesitas). Selain itu masyarakat lebih cenderung menyukai *Milk Chocolate* karena dari segi rasa coklat olahan jenis ini memang sedikit lebih unggul. Hal ini menjadi salah satu tantangan dalam perkembangan industri ini.

Kondisi Pabrik Pengolahan Coklat Chokato saat ini jika diidentifikasi dengan konsep *Man, Money, Material, Method, Machine, dan Information* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia (*Man*), saat ini Pabrik Pengolahan Coklat Chokato memiliki tenaga kerja/karyawan sebanyak 7 orang. Semua karyawan yang dimiliki sudah memiliki kemampuan yang baik dalam mengoperasikan alat-alat pabrik. Karyawan di pabrik ini juga sudah ahli dalam meracik atau menakar komposisi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang telah ada namun sebagian besar dari mereka sering datang terlambat ke pabrik. Selain itu menurut Bapak Joni Saputra kehadiran karyawan pabrik ini yang tidak lengkap setiap hari karena berbagai alasan.

2. Modal atau uang (*Money*), sumber pembiayaan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato saat ini sebagian besar berasal dari koperasi kelompok petani coklat. Sumber pembiayaan tersebut hanya cukup untuk biaya operasional harian pabrik sehingga untuk melakukan pengembangan pabrik seperti penambahan mesin, pihak pengelola menunggu bantuan dari pemerintah melalui dinas terkait. Hal tersebut dapat memperlambat perkembangan pabrik pengolahan coklat ini.
3. Bahan baku (*Material*), bahan baku pabrik ini yang berupa biji kakao mentah berasal dari para petani kakao di sekitar pabrik. Banyaknya petani kakao di sekitar pabrik cukup menguntungkan karena pabrik tidak perlu jauh mencari bahan baku sehingga biaya pengadaan bahan baku bisa lebih murah. Namun bahan baku tersebut tidak bisa langsung diproses karena harus dijemur dahulu untuk mengurangi kadar air yang terkandung dalam biji kakao. Banyaknya bahan baku yang diperoleh dari petani kakao di sekitar pabrik menyebabkan bahan baku menumpuk di gudang.
4. Metode (*Method*), pabrik ini telah memiliki standar proses produksi untuk masing-masing produk. Namun kurangnya supervisi dari kepala pabrik mengakibatkan kualitas beberapa produk cukup buruk sehingga tidak bisa dijual. Selain itu pengelolaan logistik yang belum cukup baik mengakibatkan terjadinya penumpukan di gudang bahan baku.
5. Mesin (*Machine*), dalam proses produksi coklat di pabrik ini setiap tahap prosesnya sudah dibantu oleh berbagai mesin guna menghasilkan produk yang sesuai standar dan kriteria. Namun kapasitas produksi mesin-mesin tersebut masih terbatas.
6. Informasi (*Information*), saat ini pabrik coklat ini belum memanfaatkan teknologi internet dalam menjalankan bisnisnya karena belum ada tenaga kerja/karyawan yang bisa mengelola *website*. Selain itu sarana dan prasarana untuk pemanfaatan teknologi internet juga belum tersedia.

Dari penjelasan konsep *Man, Money, Material, Method, Machine, dan Information* dapat diketahui bahwa Pabrik Pengolahan Coklat Chokato memiliki beberapa masalah, sehingga harus mempunyai strategi yang tepat untuk

berkembang dan bersaing di pasar produk olahan coklat. Sebab produk olahan coklat yang berjenis coklat murni (*Dark Chocolate*) yang menyehatkan belum terlalu banyak dipasarkan serta semakin pedulinya masyarakat pada kesehatan menjadi peluang yang bagus bagi pabrik coklat ini untuk masuk dan bersaing pada pasar produk olahan coklat jenis ini. Strategi yang tepat akan membuat perusahaan dapat bersaing dan berkembang, sehingga akan meningkatkan perekonomian para petani coklat. Menurut Multiadi (2013) kendala bagi industri kecil yaitu bertahan dalam persaingan karena harus bersaing dengan industri menengah, besar, dan asing selain itu mereka juga menghadapi persaingan secara langsung maupun tidak langsung dari industri-industri tersebut.

Oleh karena itu Pabrik Pengolahan Coklat Chokato harus merumuskan berbagai alternatif strategi agar bisnis yang dijalani ini dapat bertahan dalam persaingan dan berkembang menjadi usaha atau perusahaan yang lebih besar. Sehingga dapat menjadi lapangan kerja baru bagi masyarakat di sekitar lokasi pabrik dan memajukan perekonomian di Sumatera Barat.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah dalam upaya pengembangan usaha pengolahan coklat pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah merumuskan serta menentukan prioritas alternatif strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

1.4 Batasan Penelitian

Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya sampai tahap perumusan strategi.
2. Aspek finansial dan aspek pesaing tidak dibahas pada saat mengidentifikasi faktor eksternal dan internal.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian tugas akhir ini, kemudian perumusan masalah, tujuan penelitian, dan batasan studi dari penelitian yang dilakukan di Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan seperti perencanaan strategi, tingkatan strategi, jenis-jenis strategi, analisis SWOT, matriks EFE dan IFE, matriks EI, matriks QSP, serta kelebihan dan kekurangan metode tahap keputusan yaitu matriks QSP dengan metode AHP. Teori-teori ini berguna dalam merancang strategi pengembangan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian tugas akhir ini. Langkah dalam pengerjaan tugas akhir ini dimulai dari survei pendahuluan dan studi literatur, dilanjutkan dengan identifikasi masalah serta perumusan masalah. Selanjutnya dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal perusahaan kemudian faktor eksternal dan internal tadi dikelompokkan menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Langkah terakhir yaitu perumusan strategi yang bertujuan untuk memperoleh berbagai alternatif strategi serta menentukan prioritas strategi bagi Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

BAB IV ANALISIS SWOT

Bab ini berisi uraian mengenai langkah dalam menentukan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Langkah ini mulai dengan melakukan identifikasi aspek-aspek yang digunakan untuk faktor eksternal dan internal. Kemudian menentukan faktor-faktor yang dapat

digunakan dalam aspek tersebut. Setelah diidentifikasi, dilakukan validasi terhadap aspek dan faktor tersebut. Setelah validasi, dilakukan pengelompokan faktor menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman oleh pihak Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

BAB V PERUMUSAN STRATEGI

Bab ini berisikan uraian tahap perumusan strategi yang dilakukan untuk mendapatkan alternatif serta prioritas strategi yang tepat. Tahap ini dimulai dari tahap masukan (*input stage*). Pada tahap masukan ini dibuat matriks EFE dan matriks IFE dari nilai bobot dan peringkat yang diberikan oleh responden. Kemudian tahap pencocokan (*matching stage*) dimana nilai total skor bobot dari matriks EFE dan IFE akan menentukan posisi perusahaan pada matriks IE serta strategi yang sebaiknya dilakukan, sedangkan faktor-faktor dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan digunakan sebagai acuan untuk membuat alternatif strategi pada matriks SWOT. Selanjutnya menentukan prioritas strategi pada tahap keputusan (*decision stage*) dengan cara memberi nilai hubungan daya tarik antara alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan matriks SWOT dengan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.