

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1 Deskripsi Usaha Pengolahan Bubuk Cokelat “Van Kerchen”

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi bubuk cokelat menggunakan bahan baku biji pecah hal ini agar biji pecah dapat di manfaatkan dan lebih memiliki nilai tambah. Bubuk cokelat yang dihasilkan oleh Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri memiliki kualitas yang baik. Awal industri hilir ini ada pada tahun 1998 mereka memproduksi secara terus menerus namun adanya hambatan muncul karena tidak adanya biaya khusus yang dikeluarkan untuk pemasaran produk, karyawan kopkar hanya melakukan pemasaran di wilayah koperasi saja, tidak keluar daerah sehingga kurang dikenal oleh masyarakat dan lemak kakao yang dihasilkan dari pengolahan bubuk cokelat ini pun hingga sekarang belum terjual. Padahal sebenarnya produk bubuk cokelat “Van Kerchen” ini memiliki kualitas baik dan industri yang dimiliki oleh kopkar “Robusta” hanya digunakan sebagai sarana pengolahan saja karena mereka melakukan produksi apabila ada permintaan bantuan pengolahan dari kebun lain dan apabila ada permintaan pesanan dari Surabaya yaitu Perusahaan Rolas Nusantara Mandiri (RNM) yang merupakan anak cabang pengolah industri hilir perusahaan PTPN XII (Persero), Sehingga perlu adanya pengembangan dengan cara melakukan pemasaran sendiri di wilayah sekitar oleh perusahaan,.

Selain itu masalah yang lain adalah rendahnya produktivitas usaha yang dikarenakan meningkatnya harga bahan baku dan biaya-biaya yang menyebabkan usaha ini memiliki kekurangan dalam keterbatasan modal guna pengembangan usaha karena sekarang ini modal yang digunakan dalam industri hilir ini hanya bersumber dari modal para anggota Koperasi karyawan PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri, para anggota sulit mendapatkan pinjaman dari lembaga keuangan karena adanya birokrasi yang harus dipenuhi dan para anggota menganggap terlalu rumit, sehingga produksi yang dilakukan oleh industri hilir juga tidak dapat berjalan secara optimal.

Bahan baku biji kering kakao juga cenderung fluktuatif karena makin sedikitnya tanaman kakao yang ditanam di kebun perusahaan ini namun disisi lain permintaan biji kakao kering dari Surabaya masih cukup lumayan besar.

Berikut adalah data penjualan ekspor biji kering kakao bulk yang ada di PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur selama 5 tahun.

Tabel 8. Penjualan Biji Kering Kakao Bulk Ekspor Tahun 2008-2012

No	Tahun	Penjualan (Kg)	Harga	Total
1	2008	20.006	24.376	487.666.165
2	2009	22.749	27.466	624.815.944
3	2010	0	0	0
4	2011	0	0	0
5	2012	5.563	26.844	149.317.525

Sumber : Data Primer, 2013 (Diolah)

Dari tabel 8, dapat diketahui bahwa permintaan kakao bulk ekspor mulai tahun 2010 mengalami penurunan yang pesat, hal ini mungkin dikarenakan ketersediaan tanaman kakao bulk yang mulai berkurang sehingga hanya cukup untuk pemenuhan konsumsi dalam negeri saja dan disamping karena adanya peningkatan industri dalam negeri juga, sehingga selama tahun 2008-2012 didapatkan gambar grafik penjualan ekspor di PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon adalah sebagai berikut:



Gambar 19. Grafik Penjualan Ekspor Biji Keing Kakao Bulk pada PTPN XII, Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur.

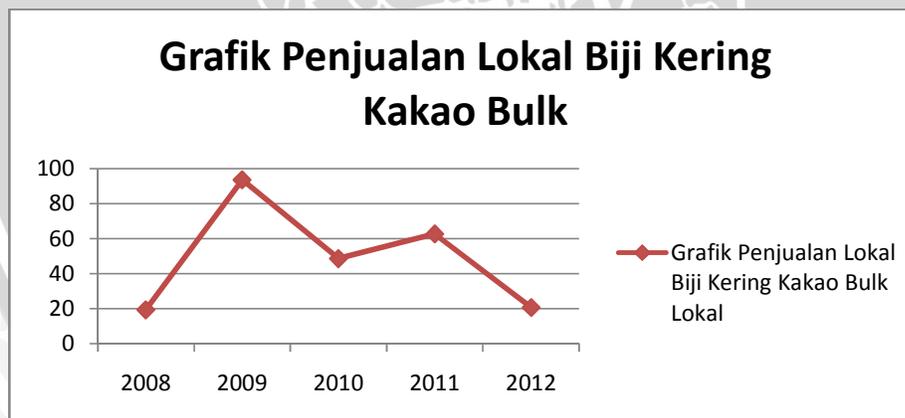
Sedangkan data penjualan biji kering kakao bulk yang dilakukan di dalam negeri oleh PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Penjualan Lokal Biji kering Kakao Bulk Tahun 2008-2012

No	Tahun	Penjualan (Kg)	Harga	Total
1	2008	19.434	19.257	374.236.535
2	2009	93.583	24.976	2.337.338.108
3	2010	48.630	27.408	1.332.829.007
4	2011	62.715	9.597	601.902.014
5	2012	20.727	21.268	440.816.165

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Dari tabel 9., dapat dilihat bahwa konsumsi biji kering kakao pada tahun 2009 telah mengalami peningkatan. Hal ini berbanding terbalik dengan data yang ada pada tabel penjualan ekspor pada tahun 2010 malah mengalami penurunan drastis hingga tidak ada penjualan ekspor sama sekali, hal ini mungkin dikarenakan pada tahun 2009 mulai adanya peningkatan jumlah industri hilir yang ada didalam negeri. Memang penjualan lokal pada tahun 2012 mengalami penurunan dikarenakan ada lonjakan harga dari 9.597 naik menjadi 21.268 hal ini mungkin menjadikan para produsen mengurangi produksinya. Namun data penjualan kakao bulk secara lokal di dalam negeri lebih cenderung stabil bila dibandingkan dengan penjualan biji kakao bulk kering yang di ekspor. Sehingga dapat diperoleh gambar grafik penjualan biji kering kakao bulk lokal sebagai berikut:



Gambar 20. Grafik Penjualan Lokal Biji Kering Kakao Bulk pada PTPN XII, Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur.

Disamping karena adanya masalah pada bahan baku yang fluktuatif namun juga karena teknologi mesin yang digunakan industri hilir ini sebagian besar mengalami kerusakan dan keterbatasan kuantitas sehingga banyaknya kendala produksi pada usaha ini mengakibatkan kurang maksimalnya produksi bila ada permintaan besar dari konsumen. Selain itu keterbatasan tenaga kerja membuat

usaha ini juga tidak maksimal karena industri hilir ini harus mnunggu karyawan dari bagian lain untuk pengolahannya dan tidak semua karyawan kebun dapat mengerjakan pengolahan bubuk cokelat ini.

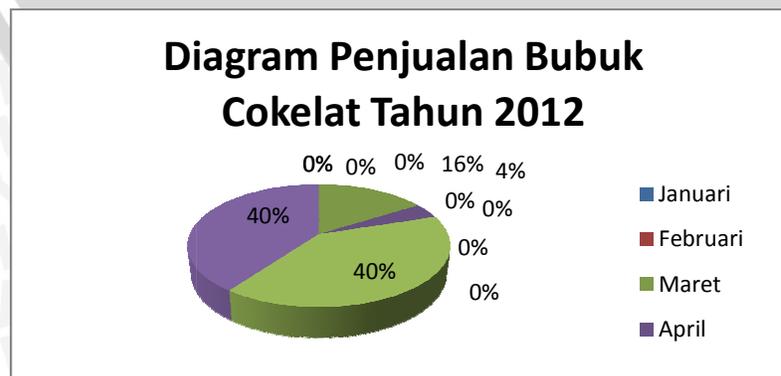
Selama tahun 2012 Kopkar “Robusta” ini hanya mengolah bubuk cokelat pada bulan-bulan tertentu seperti pada Tabel 10 ini:

Tabel 10. Jumlah Produksi Bubuk Cokelat Selama Tahun 2012 di Koperasi Karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No.	Bulan	Jumlah Produksi	Olahan Untuk Perusahaan
1	Januari	-	
2	Februari	-	
3	Maret	100 Kg	Rolas Nusantara Mandiri
4	April	25 Kg	Rolas Nusantara Mandiri
5	Mei	-	
6	Juni	-	
7	Juli	-	
8	Agustus	-	
9	September	250 Kg	Rolas Nusantara Mandiri
10	Oktober	250 Kg	Rolas Nusantara Mandiri
11	November	-	
12	Desember	-	

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Dari tabel 10. dapat diketahui bahwa permintaan bubuk cokelat pada tahun 2012 hanya ada pada bulan Maret, April, September dan Oktober dengan konsumen yang sama, hal ini dikarenakan tidak adanya pemasaran keluar daerah yang dilakukan oleh produsen bubuk cokelat. Rolas Nusantara Mandiri memakai bubuk cokelat hanya sebagai bahan campuran kopi yang mereka jual pada cafe-cafe milik PTPN XII dan mereka tidak menjual dalam bentuk bubuk cokelat, sehingga konsumsi bubuk cokelat hanyalah sedikit. Dari data penjualan yang ada maka dihasilkan gambar diagram sebagai berikut:



Gambar 21. Diagram Penjualan Bubuk Cokelat pada tahun 2012 di PTPN XII, Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur.

Mungkin para pengelola industri hilir mulai berfikir ulang, bila dengan dijual dalam bentuk biji kering saja sudah untung kenapa harus dijual dalam bentuk lain yang memiliki banyak kendala. Melihat lagi tentang kebijakan bea keluar melalui Peraturan Menteri Keuangan No 67/PMK.011/2010 tentang Penetapan Barang Ekspor yang Dikenakan Bea Keluar dan Tarif Bea Keluar maka para eksportir harus mulai berfikir ulang karena usaha hilir ini pun juga cukup memiliki nilai tambah yang besar dan keuntungan yang cukup menjanjikan dalam hasilnya meski disisi lain masih ada yang harus dilakukan untuk melakukan pengoptimalan dalam usaha industri hilir bubuk cokelat ini baik dari sisi teknik dan secara ekonomi agar perusahaan dapat memiliki keuntungan yang maksimal juga dalam menjalankan usahanya, karena dalam industri hilir pengolahan bubuk juga terdapat peluang yang baik.

6.2 Analisis Biaya

Untuk melihat seberapa besar nilai tambah suatu usaha, maka perlu dilakukan dahulu analisis biaya-biaya yang digunakan untuk proses produksi antara lain biaya produksi industri hilir Kopkar “Robusta” di PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri dibedakan menjadi dua yaitu biaya tetap (*Fixed cost*) dan biaya tidak tetap (*Variabel Cost*). Sedangkan biaya keseluruhan produksi adalah biaya total (*Total Cost*). Biaya-biaya yang digunakan oleh industri hilir bubuk cokelat Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri adalah sebagai berikut:

6.2.1 FC (*Fixed Cost*)

Biaya tetap (*fixed Cost*) adalah biaya yang nilainya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya produksi. Berapapun volume produksinya, tidak akan mempengaruhi besarnya biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan. Besarnya biaya penyusutan masing-masing peralatan tergantung pada umur ekonomis, harga awal (harga beli alat) dan harga akhir (harga sisanya).

Biaya tetap pada industri hilir bubuk cokelat pada Koperasi karyawan “Robusta” dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

Tabel 11. Rata-rata Biaya Penyusutan Peralatan Produksi dalam Satu Tahun, Bulan dan Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No	Jenis Peralatan	Besarnya Biaya (Rp)
1	Mesin Sangrai/Huller	1.195.000
2	Mesin Pengupas Kulit	855.550
3	Mesin Pasta	1.410.000
4	Oven	300.625
5	Pengempa Lemak	1.251.500
6	Tempering	897.000
7	Mesin Concing	1.006.000
8	Mesin Ayak	1.067.200
9	Kantong Kain	8.000
10	Mangkok Lemak	8.400
11	Rak Tempering	16.700
12	Ember Plastik	5.920
13	Talam	4.470
14	Solet	966
15	Kantong Plastik	0
16	Timbangan	28.125
17	Mesin Laminating	143.000
18	Stempel Kedaluarsa	2.128
19	Tabung LPG	1.416
	Total Pertahun	8.202.000
	Total Perbulan Produksi	2.052.000
	Total PerProses Produksi	128.156

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Umur ekonomis penggunaan alat, asumsinya lama alat produksi akan digunakan sampai alat produksi tersebut tidak dapat digunakan lagi atau rusak dan besarnya biaya penyusutan masing-masing alat juga tergantung pada jumlah alat yang dimiliki oleh industri hilir bubuk cokelat .

Sehingga berdasarkan tabel 11, dapat dilihat bahwa besarnya biaya tetap rata-rata per proses produksi adalah sebesar Rp 128.156,00. penggunaan biaya penyusutan terbesar adalah pada mesin pasta, karena memiliki harga Rp 14.600.000,00 dan harga akhir sebesar Rp 500.000,00 dengan umur ekonomis mesin 10 tahun (harga alat terdapat pada lampiran 1). Biaya penyusutan mesin pasta perproses produksi adalah Rp 7343,75 sedangkan biaya penyusutan alat yang paling rendah adalah solet plastic yaitu sebesar Rp 5,03 per proses produksi.

6.2.2 VC (*Variabel Cost*)

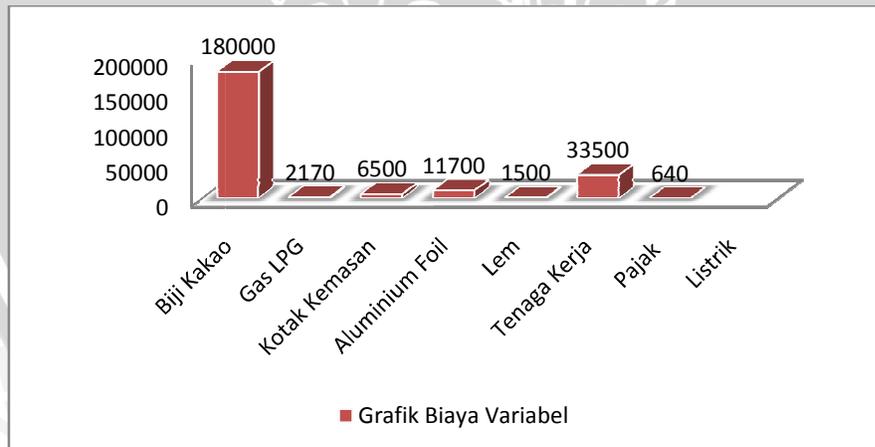
Biaya tidak tetap (*variabel cost*) merupakan biaya yang jumlah totalnya berubah-ubah sebanding dengan perubahan volume produksi yang dihasilkan. Biaya variabel yang digunakan dalam proses produksi bubuk cokelat antara lain: bahan baku, bahan bakar, bahan penolong, dan upah tenaga kerja. Besarnya biaya variabel ditunjukkan dalam tabel 12 berikut:

Tabel 12. Rata-rata biaya Variabel Untuk Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Bubuk Cokelat Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Nrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No	Jenis Peralatan	Besarnya Biaya (Rp)
1	Biji Kakao	180.000
2	Gas LPG	2.170
3	Kotak Kemasan	6.500
4	Aluminium Foil	11.700
5	Lem	1.500
6	Tenaga Kerja	33.500
7	Pajak	640
8	Listrik	5.284
	Total	241.294

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Sehingga dari data biaya variabel pada tabel 12. dapat dihasilkan grafik biaya variabel sebagai berikut:



Gambar 22. Grafik Biaya Variabel Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Bubuk Cokelat Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Nrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel 12 dan grafik 22 tersebut dapat diketahui bahwa besarnya rata-rata total biaya variabel untuk satu kali proses produksi adalah Rp

241.294,00. Biaya rata-rata variabel terbesar per satu kali proses produksi digunakan untuk pembelian bahan baku yaitu sebesar Rp 180.000,00 atau sebesar 74,69%. Rata-rata dalam satu kali proses produksi industri hilir bubuk cokelat menggunakan bahan baku sebanyak 10 kilogram dengan harga Rp 18.000,00 per kilogram. Sedangkan upah tenaga kerja menduduki peringkat kedua yaitu rata-rata sebesar Rp 33.500,00 perhari atau sebesar 13,88%. Untuk biaya variabel yang paling rendah adalah biaya pajak persekali proses produksi yaitu sebesar Rp 640,00 atau sebesar 0,26% dari presentase biaya total variabel yang ada.

6.2.3 TC (Total Cost)

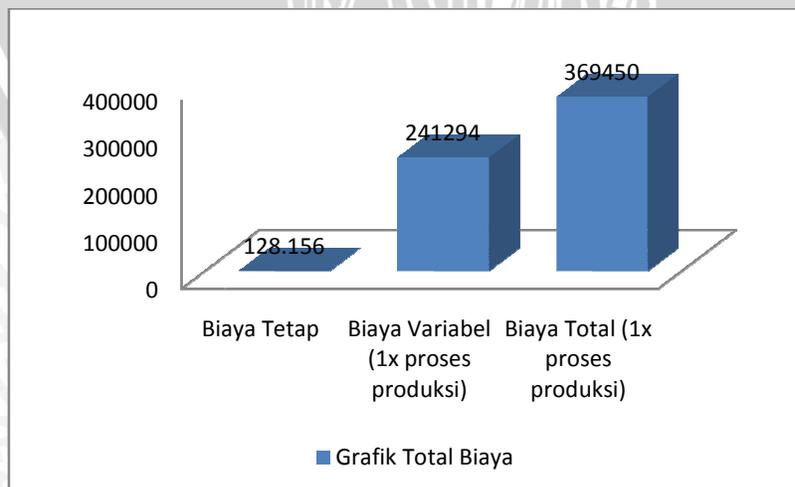
Biaya total (*Total Cost*) dalam proses produksi bubuk cokelat “Van Kerchen” merupakan hasil penjumlahan total seluruh biaya tetap dan seluruh biaya variabel yang dikeluarkan industri hilir Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri pada satu kali proses produksi bubuk cokelat. Adapun besarnya total biaya rata-rata industri hilir bubuk cokelat “Van Kerchen” dapat dilihat dalam tabel 13 berikut:

Tabel 13. Total Biaya Rata-rata Untuk Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

Uraian	Besarnya Biaya (Rp)
Biaya Tetap (1x proses produksi)	128.156
Biaya Variabel (1x proses produksi)	241.294
Biaya Total (1x proses produksi)	369.450

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Dari data pada tabel dapat dihasilkan gambar grafik biaya sebagai berikut:



Gambar 23. Grafik Biaya Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Bubuk Cokelat di Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

Berdasarkan tabel 13 dan Grafik 23. Rata-rata biaya tetap yang dihasilkan dari penyusutan peralatan produksi yang digunakan untuk proses produksi diperoleh penyusutan sebesar Rp 128,156,00 atau 34,65% dan biaya variabel sebesar Rp241.294,00 atau 84,96% untuk satu kali proses produksi sehingga apabila dilakukan penjumlahan diperoleh biaya rata-rata untuk satu kali proses produksi pada industri hilir bubuk cokelat adalah sebesar Rp 369.450,00.

6.3 Nilai Tambah Pengolahan

Kegiatan pengolahan biji kakao kering menjadi produk olahan berupa bubuk kakao mengakibatkan bertambahnya nilai komoditas tersebut atau menjadikan komoditas tersebut menjadi lebih bernilai dari segi harga dan kegunaannya sehingga konsumen menjadi lebih memiliki banyak pilihan diversifikasi dalam membeli produk kakao. Perhitungan nilai tambah ini didasarkan pada metode analisis nilai tambah Hayami yang dilakukan dari tahap pengolahan sampai produk siap dijual kepada konsumen. Dengan penggunaan metode Hayami, nilai tambah dapat diketahui uraian sumbangan dari masing-masing faktor produksi dan mengetahui secara rinci distribusi nilai tambah terhadap tenaga kerja serta pengusaha yang menjalankan industri. Dasar perhitungan nilai tambah bubuk kakao ini adalah satu kali proses produksi dengan output satuan kilogram.

6.3.1 Nilai Tambah Bubuk Kakao

Besarnya nilai tambah ini tergantung dari besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi bubuk cokelat “Van Kerchen”. Nilai tambah bubuk kakao “Van Kerchen” yang diproduksi oleh Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri dapat dilihat pada tabel 14 berikut:

Tabel 14. Nilai Tambah Bubuk Kakao dalam Satu Kali Proses Produksi Pada PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No	Variabel (Output, Input, Harga)	Notasi
	Input, Output, Harga	
1	Hasil/ produksi (kg/proses)	5 Kg
2	Bahan baku (kg/proses)	10 Kg
3	Tenaga kerja (orang/proses)	2

4	Faktor konversi	0,5
5	Koefisien tenaga kerja	0,2
6	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	94.444,00
7	Upah rata-rata (Rp/kg)	33.500,00
	Pendapatan dan Keuntungan	
8	Harga bahan baku (Rp/kg)	18.000,00
9	Sumbangan input lain (Rp/kg)*	19.167,00
10	Nilai produk (Rp/kg)	47.222,00
11	a. Nilai tambah (Rp/kg)	10.055,00
	b. Ratio nilai tambah (%)	21,29%
12	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/hk)	6.700,00
	b. Bagian tenaga kerja (%)	66,63%
13	a. Keuntungan (Rp) **	3.355,00
	b. Tingkat keuntungan (%)	33,37%

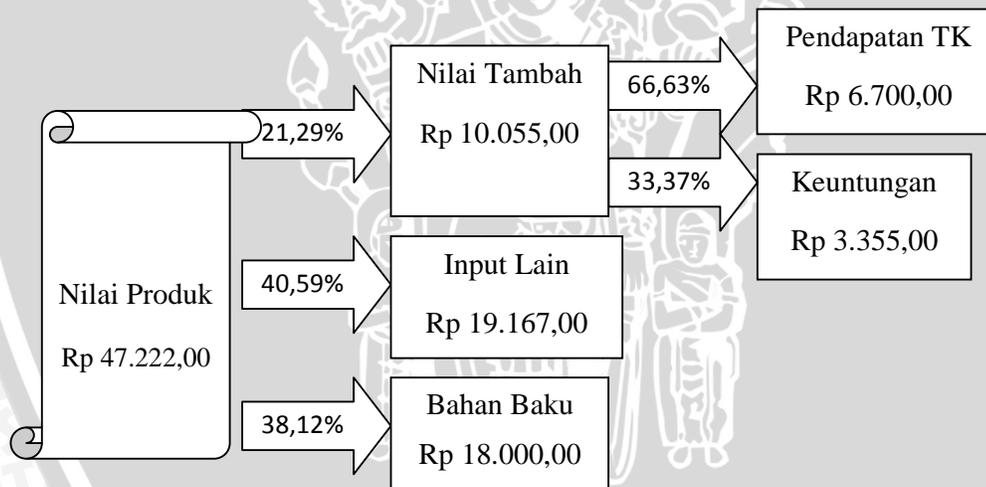
Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Keterangan: * = Bahan penolong; ** = Imbalan bagi modal dan manajemen

Biaya meliputi biaya pembelian bahan baku biji kering kakao harga Rp 18.000,00 per kilogram dengan penggunaan bahan baku sebanyak 10 kilogram tiap satu kali proses produksi (1 hari kerja) dapat menghasilkan bubuk cokelat sebanyak 5 kilogram dan biaya input lainnya yang digunakan dalam satu kali proses produksi adalah sebesar Rp 19.167,00. Biaya input lainnya meliputi bahan penolong (terdiri dari biaya kemasan dan juga biaya LPG sebagai bahan bakar). Hasil perhitungan nilai tambah yang diperoleh dari pengolahan biji kakao kering menjadi bubuk cokelat menunjukkan bahwa besarnya nilai tambah rata-rata pada industri hilir bubuk cokelat adalah Rp 10.055,00 per kilogram bahan baku biji kakao kering.

Besarnya nilai tambah pada suatu produk dipengaruhi oleh besarnya nilai produk, harga bahan baku yang dimaksud adalah biji kering kakao. Biaya input lain adalah biaya variabel kecuali biaya bahan baku utama, biaya tenaga kerja serta penyusutan peralatan. Hasil perhitungan nilai tambah yang diperoleh dari pengolahan biji kering kakao menunjukkan besarnya nilai tambah rata-rata untuk satu kali proses produksi pada industri hilir bubuk cokelat adalah Rp 10.055,00 atau sebesar 21,29% dari nilai produksi. Hal ini berarti bahwa 21,29% nilai produksi bubuk cokelat merupakan penambahan nilai yang dihasilkan dari perlakuan yang dilakukan terhadap bahan baku industri hilir bubuk cokelat yaitu biji kering kakao.

Rata-rata rasio nilai tambah pada industri hilir bubuk cokelat adalah sebesar 21,29%. Hal ini berarti bahwa 21,29% nilai produksi bubuk cokelat merupakan penambahan nilai yang dihasilkan dari perlakuan terhadap bahan baku pembuatnya yaitu biji kakao kering. Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram biji kakao yang diolah menjadi bubuk cokelat ini sebesar Rp 6.700,00 atau sebesar 66,63% dari nilai tambahnya. Imbalan tenaga kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya nilai koefisien dari tenaga kerja, dimana imbalan tenaga kerja merupakan hasil perkalian dari koefisien tenaga kerja dengan upah per hari orang kerja (OHK). Dengan harga jual bubuk cokelat perkilogram Rp 94.444,00 dengan faktor konversi sebesar 0,5 maka rata-rata nilai produksi yang diperoleh industri hilir adalah sebesar Rp 47.222,00 per satu kali proses produksi. Besarnya nilai faktor konversi diperoleh dari pembagian hasil produksi bubuk cokelat dengan banyaknya bahan baku yang digunakan dalam satu kali proses produksi. Singkatnya dapat dilihat pada gambar 24 di bawah ini.



Gambar 24. Distribusi Nilai Tambah bagi Pendapatan Tenaga Kerja Serta Keuntungan Pada Produksi Industri Hilir Bubuk Cokelat di Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah Pawon Kediri, Jawa Timur

Keuntungan rata-rata yang diperoleh dari industri hilir bubuk cokelat per satu kali proses produksi adalah sebesar Rp 3.355,00 perkilogram bahan baku. Sedangkan tingkat keuntungan yang diperoleh industri hilir bubuk cokelat adalah sebesar 33,37% dari nilai produksi, artinya setiap 1 kilogram bahan baku dengan

adanya nilai tambah yang diperoleh karena pengolahan yang dilakukan maka keuntungan yang diperoleh sebesar Rp 3.355,00.

Setelah melakukan analisis nilai tambah maka dapat dilakukan pengujian nilai tambah menurut Hubies (1988) dalam Willy Danu (2010) adalah sebagai berikut:

1. Rasio nilai tambah rendah apabila memiliki presentase $<15\%$
2. Rasio nilai tambah sedang apabila memiliki presentase $15\%-40\%$
3. Rasio nilai tambah tinggi apabila memiliki presentase $>40\%$

Berdasarkan kriteria diatas, maka dapat diketahui bahwa industri hilir bubuk cokelat memberikan nilai tambah sedang karena nilai tambah yang ditunjukkan dari perhitungan nilai tambah pengolahan biji kering kakao menjadi bubuk cokelat menunjukkan bahwa besarnya nilai tambah rata-rata adalah Rp 10.055 dengan ratio nilai tambah sebesar 21,29%. Dengan demikian hipotesis pertama yang telah dirumuskan dapat diterima.

6.4 Analisis Penerimaan dan Keuntungan

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat keuntungan yang diperoleh Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri atas industri hilir bubuk cokelat, maka dilakukan analisis penerimaan dan keuntungan. Tahapan-tahapan dalam perhitungan tingkat keuntungan yang diperoleh dari pengolahan biji kakao ini adalah dengan melakukan analisis biaya, penerimaan dan keuntungan. Analisis-analisis tersebut dilakukan dengan menghitung biaya total, penerimaan serta menghitung selisih antara penerimaan yang didapatkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan oleh Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri untuk memproduksi bubuk cokelat “Van Kerchen”.

6.4.1 Penerimaan

Penerimaan (*Total Revenue*) adalah merupakan hasil antara jumlah produksi bubuk cokelat dalam kemasan siap jual dengan harga jual bubuk kakao perkemasan siap jual. Rata-rata penerimaan satu kali proses produksi industri hilir bubuk cokelat Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15. Penerimaan Rata-rata Untuk Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No.	Keterangan	Rata-rata (Rp)
1	Produksi (Kemasan)	27,77,00
2	Harga Produk (Rp/kemasan)	17.000,00
	Penerimaan (Rp)	472.090,00

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa penerimaan rata-rata persatu kali proses produksi adalah sebesar Rp 472.090,00 dengan jumlah produksi sebanyak 27,77 kemasan 180 gram dengan harga produk perkemasannya Rp 17.000,00.

6.4.2 Keuntungan

Semua usaha mempunyai tujuan yang sama yaitu memperoleh imbalan dari hasil kerja yang dilakukan, imbalan tersebut biasa disebut dengan keuntungan. Besarnya keuntungan dipengaruhi oleh besarnya penerimaan total dan biaya total selama satu kali proses produksi. Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya total yang digunakan dalam proses produksi bubuk cokelat. Besarnya keuntungan yang diperoleh oleh industri hilir bubuk cokelat Kopkar “Robusta” PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

Tabel 16. Keuntungan Rata-rata Untuk Satu Kali Proses Produksi Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No.	Keterangan	Rata-rata (Rp)
1	Penerimaan (Rp)	472.090,00
2	Biaya Total (Rp)	369.450,00
	Keuntungan (Rp)	102.640,00

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Pada dasarnya keuntungan ini merupakan tujuan utama dalam menjalankan usaha di segala bidang. Dari tabel 16 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata keuntungan yang diperoleh industri hilir bubuk cokelat per satu kali proses produksi cukup besar yaitu Rp 188.078,00. Besar kecilnya keuntungan tergantung dari besar kecilnya penerimaan dan biaya total. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah penerimaan industri hilir bubuk cokelat adalah sebesar Rp

472.090,00 per sekali proses produksi dengan biaya total Rp 284.012,00 sehingga diperoleh keuntungan sebesar Rp 188.078,00 per sekali proses produksi.

6.5 Kendala yang dihadapi Industri Hilir Bubuk Cokelat

Industri hilir bubuk cokelat yang dijalankan oleh Koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII Ngrangkah, Pawon Kediri Jawa timur adalah industri hilir yang dilaksanakan dengan adanya bantuan hibah mesin dari Puslit Koka yang berada di Jember dan dengan adanya modal dari para karyawannya. Industri hilir ini sudah dilaksanakan sejak tahun 1998 dari mulai didirikannya koperasi karyawan “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri. Masalah yang dihadapi oleh industri hilir bubuk cokelat di kopkar “Robusta” adalah tentang masalah pengembangan usahanya. Pada umumnya masalah yang dihadapi dalam pengembangan usaha industri hilir kopkar “Robusta” adalah tentang potensi industri yang besar namun belum maksimal dalam perwujudannya dikarenakan adanya kendala-kendala Teknis dan secara ekonomi yang dihadapi industri hilir ini.

Kendala-kendala Teknis yang dihadapi adalah

1. Hambatan teknologi yaitu mesin penghalus adonan cokelat masih menggunakan mesin penghalus adonan cokelat tunggal dan masih proses permohonan untuk meminta mesin penghalus adonan cokelat tipe gilingan bertingkat (Refiner) selain itu juga kuantitas alat sarana penunjang produksi yang minimal (Kecil) karena mesin hanya dapat menghasilkan 50 kg bubuk cokelat dalam 6 hari proses produksi, dan mesin produksi sering mengalami kerusakan sehingga bila ada pesanan dalam jumlah yang besar konsumen harus menunggu lama.
2. Keterbatasan tenaga kerja membuat usaha ini juga tidak maksimal karena industri hilir ini harus mnunggu karyawan dari bagian lain untuk pengolahannya dan tidak semua karyawan kebun dapat mengerjakan pengolahan bubuk cokelat ini.
3. Bahan baku yang cenderung fluktuatif, karena makin sedikitnya tanaman kakao ini dan permintaan kakao dari Surabaya masih cukup lumayan besar.

Sedangkan Kendala-kendala dari segi ekonomi adalah

1. Keterbatasan pada sumberdaya modal, rendahnya produktivitas usaha yang dikarenakan meningkatnya harga bahan baku dan biaya-biaya yang menyebabkan usaha ini memiliki kekurangan dalam keterbatasan modal guna pengembangan usaha karena sekarang ini modal yang digunakan dalam industri hilir ini hanya bersumber dari modal para karyawan PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon, Kediri, para anggota sulit mendapatkan pinjaman dari lembaga keuangan karena adanya birokrasi yang harus dipenuhi yang dianggap para anggota terlalu rumit, sehingga produksi yang dilakukan juga tidak dapat berjalan secara optimal.
2. Wilayah pemasaran awal produk relatif sempit yang dilakukan di daerah produksi saja sehingga dinilai kurang bisa dikenal oleh masyarakat sekitar dengan baik. Awal usaha industri hilir pengolahan bubuk cokelat ini berdiri pada saat krisis moneter pada tahun 1998 sehingga masyarakat sulit untuk lebih loyal saat itu untuk menerima produk tersebut, tidak seperti sekarang ini sudah banyak konsumen yang loyal terhadap produk-produk baru, Namun produk bubuk cokelat ini terlanjur dipandang sebelah mata. Padahal sebenarnya produk bubuk cokelat “*Van Kerchen*” ini memiliki kualitas baik. Selain itu hambatan ini muncul karena tidak adanya biaya khusus yang dikeluarkan untuk pemasaran produk keluar daerah, karyawan kopkar hanya melakukan pemasaran di wilayah koperasi saja tidak keluar daerah sehingga kurang dikenal oleh masyarakat dan lemak kakao yang ada dan dihasilkan dari pengolahan bubuk cokelat ini pun hingga sekarang belum terjual.

6.6 Strategi Pengembangan Industri Hilir

Industri hilir bubuk cokelat di PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri Jawa Timur dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh industri hilir bubuk cokelat. Sedangkan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal juga akan berpengaruh pada peluang dan ancaman yang dihadapi oleh industri hilir bubuk cokelat baik saat ini maupun yang akan datang. Oleh karena itu diharapkan perusahaan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi agar usahanya

tetap berjalan dan berkembang. Berdasarkan hasil penelitian dapat dirumuskan beberapa hal yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terjadi pada industri hilir bubuk cokelat.

6.6.1 Analisis Lingkungan Internal Industri Hilir

Analisis Lingkungan internal dapat digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang di miliki industri hilir bubuk cokelat. Dari analisis ini, dapat diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan berpengaruh terhadap kelangsungan usaha ini. Adapun kekuatan dan kelemahan yang dapat teridentifikasi adalah:

A. Kekuatan

1. Harga Produk Terjangkau

Harga jual yang diterapkan tiap produsen berbeda-beda, tergantung pada bahan penolong yang digunakan. Makin bervariasi dan makin baik kualitas bahan baku biji kakao kering yang digunakan maka harga jual bubuk cokelat juga makin tinggi. Harga jual per kilogram bubuk cokelat Rp. 68.000,00. Dalam hal ini produsen juga menyediakan bubuk cokelat dalam ukuran 180 gram dengan harga Rp 17.000,00 per kemasan yang sudah disesuaikan dengan kemampuan konsumen untuk membelinya. Maka dapat disimpulkan bahwa harga jual bubuk cokela tersebut sangat terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

2. Produk Tahan Lama

Produk bubuk cokelat ini memiliki daya tahan simpan yang cukup lama sekitar 6 bulan karena bubuk cokelat ini merupakan produk murni tidak ditambahkan bahan-bahan lain sehingga produk bubuk cokelat “*Van Kerchen*” dapat disimpan lama oleh konsumen.

3. Keuntungan Produksi

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya yang telah dikeluarkan selama satu kali proses produksi. Setiap produsen selalu menginginkan usaha yang dilakukannya menghasilkan keuntungan atau profit yang maksimal. Dari hasil perhitungan analisis keuntungan, menunjukkan bahwa industri hilir bubuk cokelat menguntungkan dan

layak untuk dikembangkan. Keuntungan yang diperoleh akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan sebagian lagi digunakan untuk tambahan modal untuk kegiatan produksi selanjutnya. Keuntungan yang menjanjikan menjadi alasan produsen bubuk cokelat untuk bertahan dalam usahanya.

4. Lokasi Strategis

Industri hilir bubuk cokelat Kopkar “Robusta” PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri Jawa Timur mempunyai lokasi yang strategis, ini tentunya akan sangat memudahkan produsen untuk memasarkannya. Sebenarnya produsen bubuk cokelat ini dekat dengan daerah yang potensial untuk pemasaran bubuk cokelat yaitu dekat dengan kota Kediri sebagai pusat kota-kota yang ada disekitarnya. Sehingga produsen lebih mudah dalam menjangkau para konsumen.

5. Dapat dijadikan bahan baku yang memiliki banyak inovasi produk

Dalam memasarkan produknya, selain melayani permintaan dari Surabaya, produsen sebenarnya juga menjual produknya di kota-kota besar lainnya seperti Bandung dan Bali, hanya saja produk hanya tersedia di kafe RNM. Sebenarnya bubuk cokelat bisa dijual langsung ke konsumen dengan cara melakukan kerjasama dengan toko-toko atau penyalur lain sehingga berpeluang memperluas pemasaran dan menambah pangsa pasar.

6. Bahan Baku Dapat Memiliki Inovasi Produk Yang Banyak

Bubuk cokelat sebenarnya memiliki kekuatan produk bila dilakukan inovasi misalnya dengan cara dijadikan sebagai kremer kopi atau sebagai susu cokelat ataupun permen.

7. Kemasan Inovatif

Produk bubuk cokelat dalam ukuran 180 gram memiliki kemasan yang menarik berbentuk persegi panjang dan berwarna cokelat yang bahannya terbuat dari kertas, sedangkan di dalamnya tempat bubuk cokelat tersebut di lapiasi dengan aluminium foil dengan tujuan agar tetap terjaga kemurniannya.

8. Merek Dagang

Bubuk coklat dari koperasi karyawan PTPN XII Ngrangkah Pawon ini memiliki merek dagang yang unik dan mudah untuk di ingat oleh para konsumen yaitu “*Van Kerchen*”.

B. Kelemahan

1. Administrasi Keuangan tidak tercatat dengan baik

Kegiatan administrasi keuangan yaitu pencatatan atau pembukuan mengenai penerimaan dan pengeluaran dalam suatu proses produksi. Kopkar Robusta dalam memproduksi bubuk coklat tidak melakukan pembukuan secara rinci. Karena mereka beranggapan bahwa walaupun kegiatan pembukuan tidak dilakukan secara rinci usaha pengolahan bubuk coklat hanya dilakukan bila ada permintaan dari Rolas Nusantara Mandiri saja.

2. Tidak Adanya Biaya Promosi

Promosi merupakan bentuk komunikasi pemasaran yang bertujuan untuk menginformasikan keberadaan suatu produk kepada pasar. Berbagai macam promosi dapat dilakukan oleh perusahaan, namun sayangnya perusahaan masih enggan dalam pengalokasian biaya pemasaran, karena menurut mereka kurang efisien dengan produksi yang ada.

3. Kuantitas Mesin Kurang

Dalam produksi bubuk coklat yang dilakukan oleh Kopkar Robusta setiap harinya hanya dapat memproduksi sebanyak 10 kilogram karena adanya keterbatasan kuantitas mesin produksi yang dimiliki oleh industri hilir, sehingga setiap harinya hanya dapat memproduksi sebanyak 10 kilogram sehingga kurang optimal dalam produksinya.

4. Teknologi Sederhana

Teknologi merupakan salah satu faktor produksi yang menyangkut tentang peralatan yang digunakan dalam proses produksi. Peralatan yang digunakan dalam industri hilir bubuk coklat masih sederhana karena masih menggunakan bantuan tenaga manusia dalam pengolahannya.

5. Kurangnya Kontinuitas Produk

Dalam memproduksi bubuk cokelat kopkar robusta kurang dalam penyediaan produk untuk konsumen lokal, karena pada saat awal produksi mereka tidak laku, sehingga mereka enggan untuk menyediakan produknya lagi di koperasi.

6. Keterbatasan Modal

Salah satu alasan mereka kurang mengembangkan usahanya adalah karena kurangnya modal kopkar Robusta, sehingga mereka tidak berani mencoba hal baru pada produk-produknya.

7. Kurangnya Manajemen Industri

Manajemen pada usaha ini kurang terkoordinasi dengan baik sehingga kontinyuitas produksi pun tidak dapat terjaga, misalnya karena tenaga kerja melakukan pekerjaan lain sehingga kegiatan produksi pun dihentikan.

8. Tidak Adanya Permintaan Pasar

Jumlah penduduk yang makin bertambah sejalan dengan peningkatan jumlah permintaan terhadap produk konsumsi. Keunggulan produk yang merupakan salah satu produk olahan murni dari biji kakao sehingga sebenarnya bubuk cokelat banyak diminati oleh masyarakat. Namun karena kurangnya pemasaran yang dilakukan oleh produsen mengakibatkan tidak adanya permintaan pasar kecuali dari Rolas Nusantara Mandiri.

6.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal Industri Hilir

A. Peluang

1. Peluang Pasar Cukup Bagus

Sebagian besar bubuk cokelat di kopkar robusta masih diproduksi bila adanya pesanan dari Rolas Nusantara Mandiri, sebenarnya perusahaan memiliki peluang bila dipasarkan di kota Kediri, Pare, Nganjuk. Pangsa pasar yang luas memberikan peluang cukup bagus bagi pengembangan industri hilir bubuk cokelat.

2. Sebagai Pemasok Utama Bubuk Kakao Bulk di RNM
Permintaan bubuk kakao bulk oleh Rolas Nusantara Mandiri atau RNM hingga sekarang hanya dilakukan di PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri karena sebagai Perusahaan induk RNM dan bubuk kakao bulk digunakan sebagai bahan tambahan untuk pemenuhan cafe milik RNM. Selain karena sebagai perusahaan induk, tapi juga karena kualitas bubuk kakao bulk Ngrangkah, Pawon tergolong bagus.
3. Peningkatan Kesejahteraan
Berdasarkan hasil analisis keuangan diatas dapat diketahui bahwa usaha ini mampu memberikan keuntungan yang menjanjikan serta nilai tambah yang cukup besar. Keuntungan yang diperoleh digunakan oleh produsen untuk menambah keuntungan dan modal koperasi karyawan Robusta.
4. Dukungan Pemerintah
Pemerintah sebenarnya mendukung usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan bukti adanya hibah mesin yang diberikan oleh Puslit Koka. Namun pengembangannya yang kurang maksimal dalam usaha ini. Produsen hanya berpatokan pada adanya pesanan yang masuk, sehingga kontinuitas produksi tidak dapat terjaga.
5. Perkembangan Teknologi
Teknologi yang berkembang pada saat ini memungkinkan produsen untuk menggunakan mesin pengolahan yang sederhana dengan bantuan manusia dalam menjalankannya.penggunaan mesin sebenarnya berpengaruh dalam kemajuan usah, efisiensi waktu kerja atau dalam hal peningkatan kapasitas produksi.

B. Ancaman

1. Pesaing
Pesatnya perumbuhan industri mengakibatkan konsumen memiliki banyak pilihan dalam merasakan produk yang diminatinya. Sejalan dengan perkembangan yang ada industri hilir bubuk coklat di PTPN XII Ngrangkah Pawon ini memiliki pesaing bisnis yang menjadi ancaman besar bagi usaha ini karena apabila usaha ini tidak mampu bersaing di

pasar maka usaha ini dapat mengalami gulung tikar. Oleh karena itu, diperlukan penanganan agar usaha ini mampu terus berkembang dan meningkatkan keuntungan dalam menjalankan usahanya melalui strategi bisnis.

2. Ketersediaan bahan baku yang fluktuatif

Bahan baku biji pecah superior biasanya tidak tersedia banyak sehingga biasanya dalam melakukan pengolahan perusahaan harus mengumpulkannya terlebih dahulu, atau mendapatkan dari kebun yang lainnya. Ketersediaan tanaman kakao yang juga berkurang menjadi ancaman tersendiri bagi produsen bubuk cokelat.

3. Tenaga Kerja Terbatas

Ketersediaan tenaga kerja yang minim mengakibatkan dalam produksinya usaha ini sering terbengkalai karena karyawan yang bisa memproduksi bubuk cokelat harus melakukan pekerjaan lain yang dianggap perusahaan lebih menjanjikan keuntungan. Sehingga kontinuitas produksi dalam hal ini tidak dapat terjaga dengan baik.

4. Perubahan Selera Konsumen

Konsumen cokelat biasanya lebih menyukai rasa cokelat yang cenderung lebih pahit dan berwarna kehitaman seperti yang terbuat dari bahan baku kakao edel. Lebih-lebih bubuk cokelat ini hanya digunakan sebagai bahan tambahan pada kopi yang dijual pada kafe milik Rolas Nusantara Mandiri. Sehingga produsen bubuk kakao bulk harus mampu meningkatkan kualitasnya dan mampu bersaing dengan produsen lainnya.

5. Adanya Produk substitusi

Produk substitusi sebagai pengganti bubuk cokelat yang telah ada dipasaran merupakan ancaman bagi produsen. Kejenuhan konsumen terhadap konsumsi produk bubuk cokelat dan rasa penasaran konsumen terhadap produk baru membuat konsumen beralih mengkonsumsi produk substitusi yang akan membuat volume penjualan bubuk cokelat mengalami penurunan.

Dari hasil analisis SWOT diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan kegiatan usaha pada industri hilir bubuk cokelat “*Van Kerchen*”

perlu adanya strategi khusus yang didasarkan pada keadaan lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Dengan strategi yang matang maka dapat merumuskan alternatif kebijakan pengembangan yang tersosialisasi dan dapat dilakukan bersama sehingga usaha peningklatan keuntungan dan pengembangan perusahaan yang diharapkan dapat segera terwujud.

6.6.3 Analisis Matrik Urgensi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal industri hilir, maka tahap selanjutnya adalah penentuan bobot pada matrik IFE dan EFE. Bobot adalah kepentingan relatif antara variabel-variabel yang terdapat pada faktor internal dan eksternal industri hilir. Dengan menggunakan matrik urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal pada posisi strategis usaha ini. Pemilihan faktor yang lebih urgen dengan cara membandingkan antara poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan dan dipresentase. Hasil perhitungan bobot dari nilai analisis lingkungan internal dan eksternal industri hilir bubuk cokelat dapat dilihat pada lampiran.

6.6.4 Analisis Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal industri hilir berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik IFE diperoleh dari hasil perkalian antara presentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasarkan pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal terhadap kemajuan usaha.

Berdasarkan tabel 16, dapat dijelaskan bahwa industri hilir bubuk cokelat di PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri, Jawa Timur mempunyai skor total 263,2 dengan skor kekuatan sebesar 133,2 dan faktor kelemahan sebesar 130. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki industri hilir bubuk cokelat lebih

dominan dibandingkan dengan kelemahan, sehingga kekuatan tersebut akan mampu menutupi kelemahan yang dimiliki. Selisih antara skor total kekuatan dan kelemahan adalah 3,2. Maka dapat disimpulkan bahwa keadaan dalam lingkungan internal industri hilir masih bisa dikendalikan. Perubahan keadaan dimana kelemahan akan menjadi lebih dominan bisa diantisipasi atau bahkan dihindari. Semua tergantung pada bagaimana kinerja produsen sebagai pengolah industri hilir bubuk cokelat memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menutupi kelemahan yang dimiliki.

Adapun untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan industri hilir bubuk cokelat, digunakan matrik faktor internal seperti pada tabel 17 berikut ini:

Tabel 17. Matrik IFE Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan			
A	Harga Produk terjangkau	10,4	4	41,6
B	Produk Tahan Lama	1,9	4	7,6
C	Keuntungan Produksi	3,8	1	3,8
D	Lokasi Strategis	4,7	3	14,1
E	Wilayah Pemasaran Di kota-kota Besar	5,7	4	22,8
F	Dapat dijadikan bahan baku yang memiliki banyak inovasi produk	4,7	2	9,4
G	Kemasan Inovatif	7,5	3	22,5
H	Merek Dagang	5,7	2	11,4
Sub Jumlah			23	133,2
2	Kelemahan			
I	Administrasi Keuangan tidak Tercatat	7,5	2	15
J	Tidak Adanya Biaya Promosi	8,5	1	8,5
K	Kuantitas Mesin Kurang	8,5	2	17
L	Teknologi Sederhana	2,8	3	8,4
M	Kurangnya Kontinuitas Produk	3,8	1	3,8
N	Keterbatasan Modal	7,5	3	22,5
O	Kurangnya Manajemen Industri	10,4	4	41,6
P	Tidak Adanya Permintaan Pasar	6,6	2	13,2
Sub Jumlah			18	130
Jumlah Lingkungan Internal		100	41	263,2

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

6.6.4 Analisis Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal industri hilir berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik EFE diperoleh dari hasil perkalian antara presentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasarkan pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap kemajuan usaha industri hilir. Jadi produsen industri hilir bubuk cokelat harus mampu mengambil peluang yang ada untuk mengembangkan usahanya sekaligus memperkecil ancaman yang nantinya bisa menyebabkan usaha tidak untung atau tidak dapat berkembang sesuai yang di inginkan oleh produsen bubuk cokelat.

Adapun untuk mengetahui besarnya faktor peluang yang ada pada industri hilir bubuk cokelat dan faktor ancaman yang dimiliki industri hilir bubuk cokelat, digunakan matrik faktor eksternal seperti pada tabel 18 berikut ini:

Tabel 18. Matrik EFE Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Nrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Potensi			
A	Peluang Pasar Cukup Bagus	8,7	4	34,8
B	Sebagai Pemasok Utama bubuk cokelat kakao bulk di RNM	6,5	4	26
C	Peningkatan Kesejahteraan	4,4	3	8,8
D	Dukungan Pemerintah	6,5	3	19,5
E	Perkembangan Teknologi	15,2	3	45,6
Sub Jumlah			15	134,7
2	Ancaman			
F	Pesaing	8,7	1	8,7
G	Ketersediaan Bahan Baku Yang Fluktuatif	15,2	2	30,4
H	Tenaga Kerja Terbatas	15,2	3	45,6
I	Perubahan Selera Konsumen	13,1	2	26,2
J	Adanya Produk Substitusi	6,5	3	19,5
Sub Jumlah			11	130,4
Jumlah Lingkungan Eksternal		100	26	265,1

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

*Hasil perhitungan bobot lingkungan eksternal dapat dilihat pada lampiran

Berdasarkan tabel 18, dapat dilihat bahwa mempunyai total skor sebesar 265,1 dengan skor total peluang yang dimiliki oleh industri hilir bubuk cokelat

Kopkar Robusta sebesar 134,7 sedangkan skor total ancaman yang dimiliki sebesar selisih dari total skor peluang dan ancaman sebesar 4,3. sehingga dapat disimpulkan bahwa industri hilir bubuk coklat mempunyai peluang yang lebih dari pada ancaman.

6.6.6 Analisis Matrik *Internal External* (IE)

Dari analisis faktor internal dan eksternal, total skor yang diperoleh digunakan di dalam matrik IE untuk menentukan posisi industri hilir serta merumuskan strategi pengembangannya. Matrik IE digunakan untuk mengetahui posisi industri hilir bubuk coklat secara lebih jelas.. Sehingga menempatkan industri hilir bubuk coklat pada matrik IE sebagai berikut:

		Faktor Internal				
		Kuat	Rata-rata	Lemah		
		4,0	3,0	2,63	2,0	1,0
Faktor Eksternal	Tinggi	I	II	III		
	Sedang	IV	V	VI		
	Rendah	VII	VIII	IX		
		3,0	2,65	2,0		

Gambar 25. Matrik IE Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri

Penilaian yang digunakan berdasarkan hasil penilaian total skor faktor internal dan eksternal dari industri hilir bubuk coklat. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh total skor faktor internal sebesar 2,63 sedangkan total skor

faktor eksternal sebesar 2,65. berdasarkan analisis matrik internal dan eksternal, menunjukkan bahwa posisi industri hilir bubuk cokelat terletak pada sel V, yang berarti strategi yang digunakan pada industri hilir bubuk cokelat adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas (*growth and stability strategy*). Hal ini berarti industri hilir mempunyai peluang untuk terus tumbuh berkembang

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu kegiatan memperluas usaha bubuk cokelat dengan cara meningkatkan produksinya. Sedangkan strategi stabilitas adalah strategi yang akan diterapkan oleh produsen tanpa mengubah arah strategi yang ada, kedua strategi ini diterapkan pada industri hilir bubuk cokelat dengan cara pengembangan lingkungan internal dan eksternal. Maka untuk mencapai pertumbuhan baik dalam hal penjualan dan profit atau kombinasi keduanya, dapat dicapai dengan cara berikut ini:

- a. Meningkatkan volume penjualan dan skala usaha.
- b. Meningkatkan kualitas produk atau jasa.
- c. Menambah akses pasar yang lebih luas.

6.6.7 Analisis Matrik Grand Strategy

Hasil analisis pada tabel matrik internal dan matrik eksternal pada industri hilir bubuk cokelat yang telah di analisis, dapat diketahui selisih penilaian antara faktor internal dan faktor eksternal.

Selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan sebesar dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar dimana faktor peluang lebih besar dari ancaman yang dimiliki industri hilir bubuk cokelat. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dari kelemahan sedangkan peluang yang ada masih mapu mengatasi ancaman. Kelemahan dan ancaman yang dihadapi harus terus diantisipasi dan sejak dini harus lebih kreatif dan inovatif untuk mencari alternatif kebijakan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman tersebut agar industri hilir dapat terus berkembang.

Untuk lebih jelasnya posisi industri hilir bubuk cokelat dapat dilihat pada gambar berikut:

		O		
	II		I	
	Mendukung Strategi		Mendukung Strategi	
	Turn-around	4,3	Agresif	
W				S
	III		IV	
	Mendukung Strategi	3,2	Mendukung Strategi	



Gambar 26. Posisi Strategi Pada Industri Hilir Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah, Pawon Kabupaten Kediri.

Berdasarkan gambar 16 tersebut dapat diketahui bahwa posisi industri hilir bubuk cokelat di daerah penelitian berada pada posisi kuadran I yaitu pada strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa industri hilir tersebut memiliki pertumbuhan yang baik dengan menggunakan strategi integrasi vertikal dan diversifikasi konglomerat. Dimana integrasi vertikal adalah strategi mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan).

Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Sedangkan diversifikasi konglomerat yaitu dengan mempertahankan tingkat penjualan dan laba yang baik dalam bisnisnya saat ini selama industri tersebut berkembang dan memiliki lebih banyak peluang dari pada ancaman. Oleh karena itu, produsen harus bisa menangkap peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara maksimal.

6.6.8 Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki mampu menghadapi peluang dan ancaman yang ada pada industri hilir bubuk cokelat.

Tabel 19 Matrik SWOT Pada Produksi Industri Hilir Bubuk Cokelat di Kopkar “Robusta” PTPN XII (Persero) Ngrangkah Pawon Kediri, Jawa Timur

IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Harga Produk Terjangkau	1. Administrasi Keuangan tidak

EFE	<ol style="list-style-type: none"> 2. Produk Tahan Lama 3. Keuntungan Produksi 4. Lokasi Strategis 5. Wilayah Pemasaran Di Kota-kota Besar 6. Bahan Baku Dapat Memiliki Inovasi Produk Yang Banyak 7. Kemasan Inovatif 8. Merek Dagang 	<ol style="list-style-type: none"> tercatat dengan baik 2. Tidak Adanya Biaya Promosi 3. Kuantitas Mesin Kurang 4. Teknologi Sederhana 5. Kurangnya Kontinuitas Produksi 6. Keterbatasan Modal 7. Kurangnya Manajemen Industri 8. Tidak Adanya Permintaan Pasar
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang Pasar Cukup Bagus 2. Sebagai Pemasok utama bubuk cokelat kakao bulk di RNM 3. Peningkatan Kesejahteraan 4. Dukungan Pemerintah 5. Perkembangan Teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinyuitas produk dipasaran (S3, S6, S7, S8, S1, O2) 2. Memperluas wilayah pemasaran (S5, S4, O1, O2, O3) 3. Meningkatkan teknologi dan inovasi produk (S3, S6, O4, O7) 4. Mempertahankan kepercayaan (S2, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan (W2, W8, O4) 2. Pemakaian teknologi produksi (W3, W4, O5) 3. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dalam kegiatan pelatihan, penyediaan alat produksi dan promosi produk. (W1, O1, O2) 4. Memperbaiki manajemen dengan mengadakan pencatatan atau pembukuan (W1, W5, W7)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing 2. Ketersediaan bahan baku yang fluktuatif 3. Tenaga Kerja Terbatas 4. Perubahan Selera Konsumen 5. Adanya Produk substitusi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk (S1, S2, S5, S7, T1, T4) 2. Meningkatkan inovasi produk yang beragam (S6, T5) 3. Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku (S1, T2, T3) 4. Memperthankan pelanggan yang sudah ada (T1, T4, S1, S2, S8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Promosi (W2, T1) 2. Penentuan standart kualitas produk dan pemberian merek dagang (W4, W7, T1, T2, T4) 3. Melakukan diversifikasi produk (W4, T4, T5) 4. Meningkatkan Penggunaan teknologi (W4, T5)

Sumber: Data Primer, 2013 (Diolah)

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, maka dapat disusun berbagai alternatif strategi untuk mengembangkan industri hilir bubuk cokelat.

Berdasarkan tabel 19 maka strategi yang dapat digunakan oleh industri hilir bubuk cokelat di Kopkar “Robusta” PTPN XII Ngrangkah, Pawon, Kediri yang sesuai dengan perhitungan total skor EFE lebih dari yaitu sebesar dan skor IFE lebih besar dari yaitu sebesar adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang dipilih.

Selain posisi industri hilir yang terletak di kuadran I pada matrik *Grand Strategy* adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) karena pada kuadran I

menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman dalam industri hilir, maka dengan menerapkan strategi SO (*Strengths-Opportunities*) tersebut diharapkan industri hilir bubuk cokelat dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk menangkap peluang yang ada sehingga usaha ini dapat lebih berkembang.

Untuk lebih jelasnya mengenai strategi pada matrik SWOT dapat dijelaskan seperti pada tabel berikut:

6.6.9 Implementasi Strategi

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal pada industri hilir bubuk cokelat di Kopkar “Robusta” PTPN XII Ngarngkah, Pawon, maka dapat disusun alternative-alternatif strategi dengan menggunakan matrik SWOT. Alternatif-alternatif tersebut antara lain:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi dan menangkap peluang yang ada. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

a. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dipasaran

Pangsa pasar bubuk cokelat yang masih luas membuka peluang besar bagi industri hilir bubuk cokelat untuk meningkatkan jumlah atau kuantitas produksinya. Peningkatan kuantitas produk bubuk cokelat dapat dilakukan dengan peningkatan bahan baku dan penambahan mesin produksi. Sedangkan peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan pemilihan bahan baku yang berkualitas misalnya dengan menggunakan biji kakao edel serta dengan perbaikan teknologi mesin pengolahan.

Upaya peningkatan kontinuitas produk bubuk cokelat tergantung pada jumlah bahan baku yang tersedia. Oleh karena itu perlu adanya manajemen atau pengaturan dalam penyediaan bahan baku pada industri hilir bubuk cokelat agar bahan baku biji kakao selalu tersedia untuk diolah.

b. Memperluas wilayah pemasaran

Upaya untuk memperluas wilayah pemasaran dapat dilakukan dengan mencari daerah pasar baru melalui media informasi. Informasi juga dapat

diperoleh dengan melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah setempat dan instansi terkait yang mempunyai banyak informasi mengenai daerah yang potensial untuk pemasaran bubuk coklat. Karena sebenarnya PTPN XII Ngrangkah, Pawon Sendiri dekat dengan kota besar yaitu Kediri, Nganjuk dan Tulungagung sehingga perlu adanya pengembangna pemasaran misalnya dengan menitipkan produk pada toko-toko atau Swalayan.

c. Meningkatkan teknologi dan inovasi produk

Media elektronik yang saat ini semakin canggih memberikan kemudahan dalam penyampaian berbagai informasi. Internet merupakan media informasi yang menggunakan perangkat elektronik. Kemudahan akses terhadap informasi diharapkan dapat memberikan rekomendasi tentang teknologi pengolahan bubuk coklat dan inovasi pada produk bubuk coklat dalam usaha pengembangannya misalnya dengan menjadikan bubuk coklat murni sebagai bahan baku utama pembuatan minuman rasa coklat dan mempromosikan produknya kepada masyarakat secara luas atau bisa dijual dengan cara On-line melalui website yang ada pada internet.

d. Mempertahankan kepercayaan

Produsen harus selalu menjaga kepercayaan konsumen agar konsumen tetap dengan senang hati dan puas dalam menggunakan atau mengkonsumsi produk bubuk coklat. Dengan menjaga kualitas bubuk coklat mulai dari penggunaan bahan baku yang berkualitas, pengolahan yang terjamin kebersihannya sampai pada pengemasan bubuk coklat, semua harus dilakukan dengan baik, agar tidak ada cacat produk yang mengakibatkan konsumen kecewa.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi diterapkan berdasarkan peluang yang dihadapi dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

a. Peningkatan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan

Dengan adanya pelatihan untuk tenaga kerja, diharapkan dapat memperbanyak dan meningkatkan kualitas serta potensi para tenaga kerja yang ada sehingga tidak hanya beberapa orang saja yang dapat melakukan produksi

bubuk coklat dan mereka mampu menghadapi perkembangan zaman mengikuti teknologi yang ada, serta mampu melakukan produksi dengan sebaiknya agar terjaga kualitas produk dan agar pengembangan industri hilir ini dapat dilakukan dengan baik.

b. Pemakaian teknologi produksi

Meningkatkan kerjasama antara produsen dengan pemerintah dalam hal transfer teknologi yang *up to date* untuk meningkatkan kualitas produk dengan sosialisasi mengenai teknologi dan inovasi produk yang tepat sasaran. Penggunaan teknologi yang lebih baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk. Misalnya dengan penggunaan mesin canggih yang higienis sehingga para pekerja harus memperhatikan hasil kerja mesin, namun mereka juga harus menggunakan pakaian yang steril, penggunaan sarung tangan dan masker juga penting agar tidak ada kotoran dan debu masuk pada produk.

c. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dalam kegiatan pelatihan, penyediaan alat produksi dan promosi produk.

Peran pemerintah sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan, maka seharusnya pemerintah melakukan pelatihan, penyuluhan pengolahan bubuk coklat yang baik dan benar sesuai Standart Nasional Indonesia sebagai usaha peningkatan kualitas SDM dan membantu mempromosikan produk bubuk coklat kepada masyarakat daerah sekitar ataupun masyarakat luar agar produk dapat dikenal luas.

d. Memperbaiki manajemen dengan mengadakan pencatatan atau pembukuan

Pengaturan mengenai biaya yang dikeluarkan selama proses produksi dan penerimaan dari hasil penjualan produk bubuk coklat perlu dilakukan secara rinci untuk mengetahui perkembangan kegiatan usaha. Selama ini produsen hanya mengandalkan ingatan dan melakukan pencatatan sederhana dan belum adanya pemisahan pencatatan produk yang mereka produksi yaitu bubuk kopi, kopi luwak dan bubuk coklat. Maka hendaknya produsen melakukan perbaikan pembukuan sehingga dapat diketahui penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan selama produksi dengan jelas. Sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengembangan usaha.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki industri hilir untuk mengatasi ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

a. Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk

Upaya yang dapat dilakukan agar produsen mempunyai daya saing adalah dengan selalu berusaha meningkatkan kualitas produk bubuk cokelat dengan menggunakan bahan baku yang lebih baik misalnya dengan penggunaan bahan baku jenisedel, hal ini sebaiknya dilakukan karena adanya produk-produk substitusi yang menjadi pesaing industri hilir ini. Agar produk bubuk cokelat memiliki kualitas yang baik maka hendaknya menggunakan bahan baku yang berkualitas baik.

b. Meningkatkan inovasi produk yang beragam

Untuk mengatasi kejenuhan konsumen dan meningkatkan volume penjualan terhadap produk yang telah ada lama, maka produsen bubuk cokelat dapat melakukan inovasi produk dengan menyediakan dalam bentuk lain yang siap konsumsi. Misalnya dengan menjualnya dalam bentuk permen cokelat.

c. Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku

Bila didalam kebun sendiri hanya tersedia kakao bulk dan di kebun lain tersedia kakao edel yang lebih banyak diminati konsumen, maka produsen harus memperluas kerjasama dengan pemasok bahan baku lain agar kebutuhan bahan baku dan varian produk dapat tersedia dengan baik.

d. Mempertahankan pelanggan yang sudah ada

Pelanggan merupakan elemen penting bagi pemasaran, selama ini bubuk cokelat hanya memiliki konsumen melalui anak cabang RNM (Rolas Nusantara Mandiri). Agar dapat mempertahankan pelanggan maka kualitas produksi misalnya mulai dari pemilihan penggunaan bahan baku hingga pengolahan, pengemasan dan kuantitas bubuk cokelat harus dijaga dengan baik misalnya rasa dan aroma harus khas.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini bersifat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

a. Meningkatkan Promosi

Promosi yang dilakukan hanya di koperasi dan dari mulut ke mulut kurangnya efektif. Agar produk dikenal luas maka produsen dapat menggunakan media promosi yang tepat misalnya radio atau mengikuti pameran produk.

b. Penentuan standart kualitas produk

Sebaiknya produsen menetapkan standart kualitas produknya untuk menjamin citra dan kualitas produk yang lebih baik agar produk memiliki daya saing yang kuat atau sesuai dengan standart nasional Indonesia tentang produk bubuk cokelat.

c. Melakukan diversifikasi produk

Perubahan selera konsumen yang merasa jenuh dengan produk lama mengharuskan produsen melakukan pendiversifikasian produk bubuk cokelat yang lebih menarik dan unggul dari produk-produk substitusi yang ada. Misalnya menjadikan bubuk cokelat menjadi permen.

d. Meningkatkan Penggunaan teknologi

Penggunaan teknologi yang lebih baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan bermanfaat dalam proses produksi karena keefektifan waktu produksi dan tenaga kerja, selain itu hasil produksi bubuk cokelat menjadi lebih baik. Pemerintah harus menyediakan bantuan penyedia teknologi dan inovasi bagi industri hilir guna meningkatkan volume produksi.