

MANAJEMEN STRATEGI KOPERASI GIRI SENANG **GIRI SELANG COOPERATIVE STRATEGY MANAGEMENT**

Army Rais¹, Agriani Hermita Sadeli², Zumi Saidah³, Lucyana Trimo⁴

¹*Program Studi Agribisnis, Universitas Padjadjaran, Jl. Raya Jatinangor
Sumedang KM.22*

^{2,3,4.}*Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Padjadjaran, Jl.
Raya Jatinangor Sumedang KM.22*

E-mail: agriani.hermita@unpad.ac.id

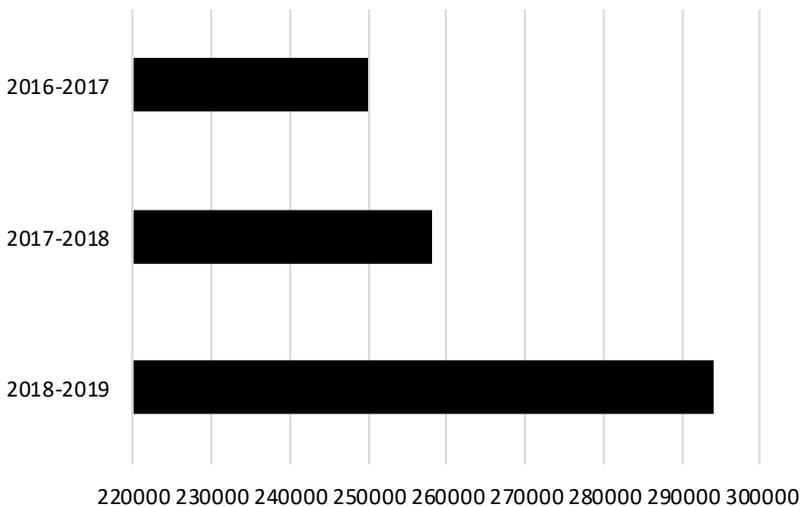
ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menunjukkan keragaan usaha Koperasi Giri Senang di Desa Girimekar, Kecamatan Cilengkrang, Kabupaten Bandung melalui identifikasi lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman). Identifikasi tersebut memiliki kegunaan bagi Koperasi Giri Senang sebagai pelaku usaha yang beroperasi dalam bidang produk dan jasa, pemasaran, serta usaha simpan pinjam untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usahanya lalu strategi alternatif apa yang tepat diterapkan Koperasi Giri Senang dalam mengatasi tantangan yang dihadapi. Metode penelitian yang dilakukan yaitu metode kualitatif dengan alat analisis meliputi matriks internal-eksternal, analisis swot, dan matriks grand strategi. Analisis lingkungan Internal meliputi aspek Manajemen, Produksi dan Operasi, Keuangan, serta Pemasaran. Analisis Lingkungan Eksternal meliputi aspek Sosial dan Budaya, Kebijakan Pemerintah, dan Teknologi. Berdasarkan analisis Matriks Internal-Eksternal, faktor internal Koperasi Giri Senang memiliki skor bobot sebesar 2,76 sedangkan faktor eksternalnya yaitu 3,38. Didasari atas hal tersebut, Koperasi Giri Senang dalam analisis Matriks Grand Strategi menempati posisi di kuadran I yang berarti level kompetitifnya menengah di dalam pertumbuhan pangsa pasar yang cepat. Dengan demikian strategi alternatif yang bisa diterapkan yaitu pengembangan pasar, diversifikasi terkait, pengembangan produk, integrasi ke depan dan integrasi horizontal

Kata kunci: *Koperasi Giri Senang, Pemasaran, Strategi, Kopi*

PENDAHULUAN

Kopi sebagai komoditas perkebunan memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data International Coffee Organization (2019), Indonesia berada pada posisi ke empat dari sepuluh produsen kopi terbesar di dunia dan perkebunan kopinya dapat menyerap tenaga kerja sekitar 1,3 juta jiwa. Posisi tersebut menunjukkan bahwa aspek penyediaan baku kopi merupakan kekuatan yang Indonesia miliki di tengah situasi permintaan pasar lokal terhadap komoditas kopi yang semakin bertambah. Dalam skala nasional, terhitung dari 2016 sampai dengan 2019 konsumsi kopi masyarakat Indonesia mengalami progresivitas sekitar 13,9% dan diprediksi akan terus meningkat angkanya pada tahun-tahun mendatang (Gambar 1). Adanya timbal balik positif antara potensi pasar lokal dengan kekuatan produksi dan penyerapan tenaga kerjanya menjadikan kopi sebagai sebuah komoditas dinilai cukup potensial mendorong pemerataan ekonomi masyarakat secara nasional



Sumber: Toffin, 2020

Gambar 1. Tingkat Konsumsi Kopi Indonesia 2016-2019

Jawa barat merupakan salah satu sentra produksi kopi yang menopang pasokan kopi Indonesia. Faktor kondisi lingkungan alam Jawa

Barat yang terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi berkesesuaian dengan syarat tumbuh berbagai jenis tanaman kopi, sehingga kopi yang dibudidayakan di Jawa Barat selain tumbuh lebih ideal hasil panen kopinya juga sangat variatif (Dinas Perkebunan Jawa Barat, 2016). Sebagian besar produksi kopi Jawa Barat berasal dari kontribusi daerah Kabupaten Bandung. Berdasarkan data Dinas Perkebunan Kabupaten Bandung, Produksi kopi Kabupaten Bandung mayoritas dihasilkan oleh produsen bercorak kelompok tani sementara sisanya oleh swasta (Dinas Pertanian Kabupaten Bandung, 2017)

Table 1. Luas Areal dan Produksi Perkebunan Kopi Kabupaten Bandung Berdasarkan Kecamatannya, 2019

No	Kecamatan	Luas Areal(Ha)	Produksi(Ton)
1	Ciwidey	576,1	0,9
2	Rancabali	747,25	0,9
3	Pasirjambu	735,3	0,9
4	Cimaung	460	0,92
5	Pangalengan	2.322,10	0,92
6	Kertasari	1.219,00	0,9
7	Pacet	722,8	0,9
8	Ibun	1.223,10	0,96
9	Paseh	1.675,50	0,8
10	Cikancung	418,5	0,95
11	Cicalengka	164	0,9
12	Nagreg	65,75	0,8
13	Ciparay	255	0,8
14	Arjasari	309	0,8
15	Banjaran	151	0,8
16	Kutawaringin	75,5	0,8
17	Cileunyi	339	0,92
18	Cilengkrang	250,5	0,96
19	Cimencyan	208,5	0,8

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020

Kelompok Tani Hutan Giri Senang merupakan salah satu kelompok tani produsen kopi dari Kabupaten Bandung. Berlokasi di Desa Giri Mekar,

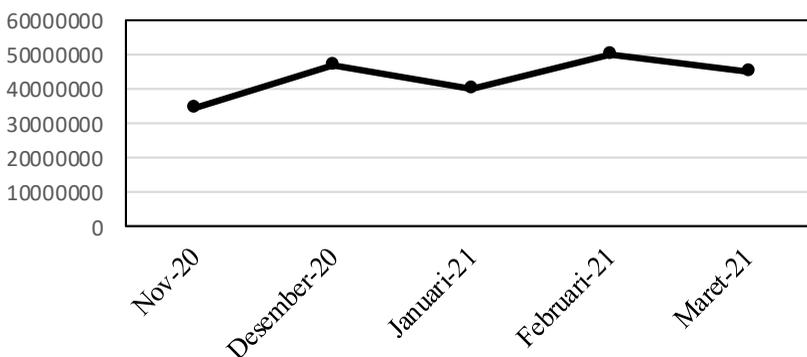
Kecamatan Cilengkrang, Kelompok Tani Hutan Giri Senang bergerak dalam bidang budidaya kopi varietas arabika dan robusta. Kelompok Tani Hutan Giri Senang memiliki luas areal penanaman yang relatif berukuran sedang apabila dibandingkan dengan luas lahan produsen kopi dari kecamatan di Kabupaten Bandung tetapi dari segi jumlah produksi kopi yang dihasilkannya cukup besar (Tabel 1). Berdasarkan penelitian Elly et al (2017), Semula Kelompok Tani Hutan Giri Senang memiliki beberapa hambatan seperti kurangnya modal usaha dan harga jual kopi yang rendah. Oleh karena itu petani yang tergabung dalam Kelompok Tani Hutan Giri Senang memutuskan melakukan pengembangan usaha dengan membuat Koperasi sebagaimana anjuran pemerintah dalam mengatasi permasalahan daya tawar kelompok tani kopi saat menghadapi tahap pasca panen atau *off farm*

Koperasi Giri Senang dibentuk pada tahun 2015, keberadaan Koperasi Girisenang menjadi penting terutama bagi Kelompok Tani Hutan Giri Senang dan sekitarnya karena diinisiasi atas tujuan meningkatkan daya tawar petani melalui pengelolaan subsistem *off-farm* atau hilir yang meliputi aspek pemasaran, produk dan jasa serta usaha simpan pinjam. Kelebihan Koperasi Giri Senang selaku pelaku bisnis terletak pada produk dan jasanya. Koperasi Giri Senang memasarkan komoditi seperti cabai, beras, labu kuning, namun yang paling diunggulkan yaitu komoditas kopinya. Sementara jasa yang ditawarkan diantaranya jasa processing kopi dan kedai kopi yang dinamai Kedai Bukit Palasari

Prestasi yang sebelumnya diraih oleh Kelompok Tani Hutan Giri Senang dalam memasyarakatkan penanaman kopi turut memperlancar proses perkembangan Koperasi Giri Senang. Penobatan Desa Girimekar sebagai Kampung Kopi oleh Pemerintah Kabupaten Bandung (Pemerintah Kabupaten Bandung, 2014) mempermudah Koperasi Giri Senang terhadap bantuan alat produksi, Output dari adanya alat produksi tersebut memberikan Koperasi Giri Senang hasil berupa produk kopi olahannya sendiri yang mereka beri nama “Kopi Palasari”. Keuntungan lainnya yaitu Koperasi Giri Senang bisa memperluas ruang lingkup jasanya pada pariwisata budidaya dan pelatihan processing kopi yang dinamai *Coffee Trip*

Tetapi seperti pelaku bisnis umumnya, beroperasinya Koperasi Giri Senang dalam industri kopi selama enam tahun faktanya masih dihadapkan

pada sejumlah tantangan. Agenda promosi yang rutin diselenggarakan melalui acara akbar secara *offline* seperti bazaar, festival kopi, ataupun pariwisata *Coffee Trip* tidak bisa dilaksanakan karena adanya peraturan larangan kerumunan dan pembatasan berskala besar semenjak pandemi terjadi pada pertengahan tahun 2020, akibatnya penjualan Kopi Palasari secara *offline* mengalami perubahan bila dibandingkan dengan saat sejak tahun awal pandemi maupun sampai dengan tahun ini



Gambar 2. Grafik Penjualan Kopi Palasari 2019-2021 dalam rupiah/bulan

Tingkat konsumsi kopi yang tinggi selama lima tahun terakhir dalam skala domestik menunjukkan bahwa terdapat peluang pasar yang besar. Peluang pasar kopi yang cukup besar memicu bentuk-bentuk penawaran jasa salah satunya yaitu kedai kopi. Bisnis kedai kopi mulai bertambah jumlahnya di beberapa daerah di Indonesia termasuk Bandung (Berita Satu, 2020) dan hal tersebut membuat persaingan jasa bisnis kedai kopi semakin ketat.

Berdasarkan dari permasalahan di atas, maka Koperasi Giri Senang memerlukan strategi yang tepat sebagai pedoman dalam menghadapi persaingan bisnis dalam industri kopi yang berubah-ubah dan diharapkan dari penerapan strategi tersebut Koperasi Giri Senang dapat lebih adaptif serta bertahan dari situasi persaingan bisnis yang semakin ketat dengan cepat pertimbangan lingkungan internal-eksternal, sehingga strategi yang diterapkan cocok dengan kekuatan kelemahan peluang ancaman

METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini yaitu Koperasi Giri Senang yang berlokasi di Desa Girimekar, Kecamatan Cilengkrang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Peneliti melakukan wawancara semi struktur (*Semistructure Interview*) dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat serta ide-idenya (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan informan yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini dengan menggunakan daftar pertanyaan

Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, kemudian dikaitkan dengan tinjauan teoritis. Sugiyono (2013) mengemukakan pendapat bahwa teknik analisis dengan menggunakan metode kualitatif belum terdapat pola yang jelas, maka dari itu peneliti merumuskan teknis analisis dari data kualitatif yang diperoleh sehingga bisa diolah sedemikian rupa dan mendapatkan hasil dan kesimpulan dari penelitian

1) Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu pemikiran, maupun peristiwa dengan tujuan menggambarkan situasi secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, Moh. 2005) Analisis deskriptif ini digunakan untuk menggambarkan hasil audit internal-eksternal Koperasi Giri Senang

2) Melakukan Analisis Lingkungan Internal

Dalam buku Manajemen Strategi, David (2015) mengemukakan bahwa Analisis Lingkungan Internal memiliki fungsi untuk mengetahui pola kerja perusahaan yang diteliti meliputi aspek manajemen, produksi dan operasi, keuangan, dan pemasaran sebuah perusahaan. Setelah Analisis Lingkungan

Internal dilakukan, maka tabel Evaluasi Faktor Internal dapat diperoleh setelah melakukan kelima langkah ini:

- (1) Faktor-faktor internal utama dipetakan sebagaimana yang diperoleh sebelumnya dari proses audit internal. Masukkan kekuatan maupun kelemahan organisasi. Buat spesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
- (2) Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikan relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- (3) Berilah rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- (4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Table 2. Evaluasi Faktor Internal

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1.0		

3) Melakukan Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis Lingkungan Eksternal dimaksudkan para penyusun untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi iklim bisnis yang sebuah perusahaan yang pada praktiknya meliputi aspek lingkungan sosial dan budaya, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi. Setelah audit lingkungan eksternal, maka tabel Evaluasi Faktor Eksternal dapat diperoleh dengan cara yaitu:

- (1) Buat daftar faktor-faktor eksternal berdasarkan audit eksternal. Masukkan peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dahulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat spesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
- (2) Berilah pada setiap factor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi untuk mencapai konsensus kelompok. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0
- (3) Berilah rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating + 4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman

adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit maka ancamannya 4.

- (4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- (5) Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Table 3. Evaluasi Faktor Eksternal

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
Ancaman			
Total	1.0		

4) Membuat Matriks Evaluasi Faktor Lingkungan Internal- Eksternal (IE)

Penggabungan Matriks Evaluasi Internal dan Eksternal dimaksudkan untuk mengalkulasi hasil Evaluasi lingkungan internal maupun eksternal tersebut. Seluruh hasil faktor internal dan eksternal dimasukan ke dalam matriks IE untuk mendapatkan Skor Bobot. Lalu skor bobot ini akan digunakan sebagai pertimbangan dalam analisis SWOT. Selain itu, skor bobot juga merepresentasikan pada level berapa posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar dari perusahaan yang diteliti. Pembacaan skor bobot diklasifikasikan sebagai berikut

- (1) Skor bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal dan pertumbuhan pasar yang sangat lemah
- (2) Skor bobot 2,0 sampai 2,99 menunjukan posisi internal dan pertumbuhan pasar menengah
- (3) Skor Bobot 3,0 sampai 4,0 menunjukan posisi internal dan pertumbuhan pasar sangat tinggi/kuat

Tabel 4. Matriks Evaluasi Internal-Eksternal

Faktor Internal - Eksternal		Bobot	Rating	Skor Bobot
1	Kekuatan (<i>Strength</i>)			
2	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
3	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
4	Ancaman (<i>Threats</i>)			
Total Skor Faktor Eksternal		1,00		

5) Membuat analisis matriks SWOT

Setelah memperoleh analisis matriks IE, maka akan dilanjutkan dengan membuat Matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan sebagai alat yang untuk membuat strategi alternatif berdasarkan pencocokan identifikasi audit internal-eksternal, terdapat 4 jenis strategi dari matriks SWOT.

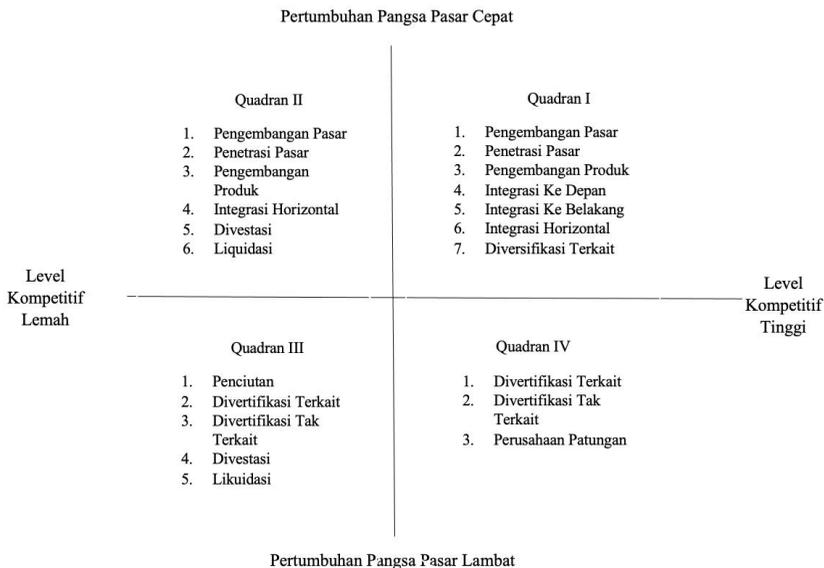
Table 5. Matriks SWOT

IFE EFE	KEKUATAN	KELEMAHAN
PELUANG	Strategi SO	Strategi ST
ANCAMAN	Strategi WO	Strategi WT

6) Membuat Matriks Grand Strategi

Setelah memperoleh skor bobot dari hasil matriks IE serta mendapatkan analisis matriks SWOT. Selanjutnya peneliti menentukan dimana letak pasti atau posisi Perusahaan diantara sumbu *Competitive Level* (Level Kompetitif) dan *Market Grown* (Pertumbuhan Pasar) berdasarkan skor bobot faktor internal-eksternalnya untuk kemudian mengambil keputusan strategi

alternatif mana yang tepat untuk diberlakukan dan memaparkan strategi tersebut dalam contoh penerapannya yang lebih konkrit



Gambar 3. Matriks Grand Strategi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Matriks IE

Matriks IE terdiri dari sekian faktor yang berasal dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang sudah dilakukan peneliti terhadap sebuah perusahaan dan lingkungan industrinya. Skor bobot Koperasi Giri Senang dalam perhitungan Matriks IE faktor eksternalnya memiliki skor lebih tinggi yaitu 3,38 daripada skor faktor internalnya yaitu sebesar 2,76, hal ini menunjukkan bahwa posisi kompetitif internal Koperasi Giri Senang berada pada level menengah dalam pangsa pasar industri kopi yang bertumbuh cepat

Table 6. Matriks Internal-Eksternal Koperasi Giri Senang

Faktor Internal- Eksternal		Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Konsep jasa kedai kopi beserta pelayanan jasa lainnya memiliki differensiasi	0,12	4	0,48
2	Produk dan jasaanya variatif	0,12	3	0,36
3	Harga produk dan jasaanya terjangkau	0,10	3	0,30
4	modal kontrak ikatan kerja	0,11	2	0,21
5	Tenaga kerjanya relatif muda	0,08	1	0,08
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1	Keterbatasan pelayanan online	0,11	4	0,44
2	Ketimpangan jumlah penjualan produk	0,11	3	0,33
3	Lokasi kedai kopi kurang aksesibel	0,12	2	0,24
4	Ketepatan penempatan tenaga kerja	0,07	3	0,21
5	Simpan pinjam tidak berjalan dengan baik	0,07	2	0,14
Total Skor Faktor Internal		1,00		2,76
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Permintaan pasar terhadap kopi cukup tinggi	0,2	4	0,8
2	Kecanggihan alat produksi dan pemasaran Kopi	0,18	4	0,72
3	Dukungan pemerintah terhadap kelembagaan koperasi kopi	0,15	3	0,45
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat	0,18	3	0,55
2	Kompetitor produk & jasa semakin banyak	0,15	3	0,45
3	Pengukuhan hak cipta produk	0,13	3	0,4
Total Skor Faktor Eksternal		1,00		3,38

Konsep kedai kopi dan pelayanan jasa menjadi kekuatan utama dari Koperasi Giri Senang karena konsep kedai kopinya mengadaptasi konsep nuansa alam yang cukup differensiatif dengan kedai kopi umumnya di Kota

Bandung yang berkonsep modern serta pelayanan jasanya yang memperbolehkan konsumen menyeduh kopinya sendiri serta adanya coffee trip menunjukkan bahwa Koperasi Giri Senang jasanya berorientasi kebutuhan konsumen, sementara kekuatan potensial yang paling kecil yaitu tenaga kerjanya yang relatif muda

Kelemahan utama Koperasi Giri Senang yaitu keterbatasan pelayanan online, hal ini dikarenakan minimnya pengetahuan pengelolaan perdagangan melalui internet. Lalu, yang menjadi kelemahan terkecilnya yaitu Simpan Pinjam yang tidak berjalan dikarenakan alasan yang sama yaitu keterbatasan pengetahuan pengelolaan

Koperasi Giri Senang menilai bahwa permintaan pasar terhadap kopi yang cukup tinggi sebagai peluang utama mereka dikarenakan Koperasi Giri Senang memahami kebutuhan kopi di pasar dengan bermodalkan pengetahuan adanya tipe-tipe selera konsumen. Sedangkan peluang terkecil yang dimiliki Koperasi Giri Senang yaitu dukungan pemerintah

Pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat merupakan faktor yang menjadi ancaman Koperasi Giri Senang, karena adanya pemberlakuan pembatasan wilayah Koperasi Giri Senang tidak bisa menjalankan agenda promosi offlinenya yang bernama coffee trip sebab memerlukan keterlibatan banyak orang. Sedangkan ancaman terkecil yang dihadapi Koperasi Giri Senang yaitu pengukuhan hak cipta produk sebab sejauh ini bertambahnya Kopi Palasari belum berdampak secara signifikan bagi penurunan penjualan Kopi Palasari

Analisis SWOT

Berdasarkan perhitungan faktor internal serta faktor eksternal dalam matriks IE yang sudah dibuat sebelumnya maka inilah strategi alternatif yang dihasilkan dari Analisis SWOT setelah melalui pencocokan antara kekuatan-peluang (SO), kelemahan-peluang (WO), kekuatan-ancaman (ST), dan kelemahan-ancaman (WT) yang dihadapi oleh Koperasi Giri Senang

/	<p>Kekuatan (Strength)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Usia tenaga kerja relatif muda 2) Modal ikatan kontrak kemitraan 3) Produk dan jasanya variatif 4) Harga produk dan jasanya terjangkau 5) Konsep kedai kopi beserta pelayanan jasanya differensiatif 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ketepatan penempatan tenaga kerja 2) Simpan pinjam tidak berjalan baik 3) Ketimpangan jumlah penjualan produk 4) Lokasi kurang aksesibel 5) Keterbatasan pelayanan online
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Permintaan pasar terhadap komoditas kopi tinggi 2) Dukungan pemerintah terhadap kelembagaan koperasi kopi 3) Kecanggihan alat produksi dan pemasaran kopi 	<p>Strategi SO</p> <p>Melakukan pengamatan permintaan pasar terkini terhadap produk olahan kopi (S1,S3,S4,O1)</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Menambah staff khusus untuk pengelolaan pemasaran digital (W1,W3,W5,O1,O3)</p> <p>Mengajukan perbaikan fasilitas publik pada pemerintah daerah (W4,O2)</p>
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kompetitor produk dan jasa semakin banyak 2) Penguhan hak cipta produk 3) Kebijakan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat 	<p>Strategi ST</p> <p>Memperluas relasi kemitraan dengan pelaku usaha kopi (S2,S3,S4, T1)</p> <p>Mempertahankan keunggulan produk dan kualitas pelayanan jasanya (S1,S3, S5, T1)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Mengajukan studi banding dengan koperasi kopi di Bandung (W1,W2,T1)</p> <p>Mengadakan diskusi publik melalui pemanfaatan sosial media (W3,W4,W5,T3)</p> <p>Mengganti nama produk Kopi Palasari (W5, T2)</p>

Gambar 4. Matriks SWOT

1) Strategi SO (Strength-Opportunities)

Strategi SO atau *Strength-Opportunity* menitik beratkan pada upaya memaksimalkan kekuatan perusahaan dan peluang yang dimiliki

perusahaan di tengah perkembangan industrinya. Maka strategi SO yang diperoleh Koperasi Giri Senang dari analisis SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu melakukan pengamatan permintaan pasar terkini terhadap produk olahan kopi. Terdapat perubahan pola konsumsi masyarakat Indonesia terhadap kopi dari yang semula kopi sebagai komoditas dibutuhkan berdasarkan fungsinya sedangkan hari ini turut mempertimbangkan aspek emosional yang diberikan. Berdasarkan laporan aktual Toffin, perubahan pola konsumsi inilah yang mengakselerasi tingkat konsumsi kopi skala domestik semakin tinggi. Koperasi Giri Senang mengikuti bagaimana industri kopi terkini bisa berkembang dan mereka menyepakati bahwa perubahan pola konsumsi kopi yang sekarang terjadi di antara masyarakat sangat mempengaruhi hal tersebut. Koperasi Giri Senang adalah pelaku usaha sekaligus konsumen kopi, sebab tak dipungkiri anggotanya yang rata-rata awalnya merupakan peminum kopi rutin dan merasakan keterikatan emosional terhadapnya turut menggiring pada keputusan mereka mendirikan bisnis dengan pertimbangan matang terhadap permintaan pasar. Dengan motivasi bisnis demikian, hasilnya sebagai pelaku usaha Koperasi Giri Senang bisa membuat produk kopi dan jasa yang variatif bermodalkan temuannya terhadap banyaknya tipe-tipe selera tiap konsumen kopi di antara masyarakat. Karena diproduksi secara masif, maka harga produk kopi yang ditetapkannya pun relatif terjangkau bagi segmentasi pasarnya. Kelebihan tersebut perlu dipertahankan dengan cara memperbanyak diskusi antar anggota secara internal agar ide-ide inovatif baik yang sifatnya pengembangan ataupun kebaruan produk kopi bisa dihasilkan secara konsisten.

2) Strategi ST (*Strength-Threats*)

Strategi ST atau *Strength-Threats* menitik beratkan pada upaya memaksimalkan kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman yang perusahaan hadapi di tengah perkembangan industrinya. Maka strategi ST yang diperoleh Koperasi Giri Senang dari analisis SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu:

(1) Memperluas relasi kemitraan dengan pelaku usaha kopi

Tak bisa dipungkiri permintaan pasar terhadap kopi yang tinggi merupakan sebuah penanda adanya peluang bisnis yang besar. Tetapi peluang bisnis yang besar memberikan dampak bertambahnya pelaku usaha dan membuat persaingan industrinya semakin ketat. Ketika persaingan bisnis dalam sebuah industri semakin ketat, salah satu cara untuk bisa bertahan dari persaingan tersebut yaitu memastikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan mengurangi kompetitor

Koperasi Giri Senang memiliki produk bernama Kopi Palasari yang keunggulan produknya terletak pada variasi wujud dan kualitas rasanya. Sedangkan pada aspek keuangan, Koperasi Giri Senang selaku pelaku usaha mengandalkan ikatan kontrak kemitraan sebagai modal usahanya. Apabila Koperasi Giri Senang menghindari ancaman berupa persaingan ketat dengan mengurangi kompetitor, maka Koperasi Giri Senang perlu memperluas relasi kemitraan dengan pelaku usaha kopi lain bermodalkan keunggulannya pada aspek produk dan jasa

Koperasi Giri Senang sejauh ini memiliki ikatan mitra kerja sebagai pemasok produk dan bahan baku lanjutan. Diantara dua jenis ikatan kemitraan, Koperasi Giri Senang lebih banyak di posisi sebagai pemasok bahan baku lanjutan daripada pemasok produk. Artinya, Koperasi Giri Senang perlu mengutamakan penambahan ikatan mitra kerja dengan pelaku usaha yang beroperasi sebagai distributor produk. Tetapi praktik itu bukan satu-satunya alternatif, Koperasi Giri Senang juga boleh menambah ikatan kemitraan kerja dengan kedai kopi lain untuk dijadikan sebagai outlet pasokan bahan baku lanjutannya mengingat Koperasi Giri Senang juga sering kelebihan bahan baku.

(2) Mempertahankan keunggulan produk dan kualitas pelayanan jasanya

Koperasi Giri Senang adalah pelaku usaha sekaligus konsumen kopi, sebab tak dipungkiri inisiatif bisnis ini berangkat dari anggotanya yang rata-rata awalnya merupakan peminum kopi rutin. Dengan motivasi demikian, keuntungannya Koperasi Giri Senang sebagai pelaku usaha bisa memahami serta menilai kualitas layak tidaknya sebuah produk kopi, inovasi apa yang semestinya diterapkan pada produknya, atau pelayanan apa saja yang bisa menciptakan kepuasan dari sudut pandang konsumen. Regenerasi pada keanggotaan Koperasi Giri Senang menjadi faktor kunci bagi mereka dalam memahami dan beradaptasi dengan perkembangan industri kopi di zaman sekarang

Koperasi Giri Senang memiliki Kedai Kopi yang dinamai Kedai Bukit Palasari. Seperti halnya produk kopinya, fasilitas jasa Kedai Bukit Palasari berorientasi kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh karena itu pelayanannya terhadap konsumen dapat dikatakan sangat totalitas. Sebagai contoh, berangkat dari perspektifnya sebagai konsumen kopi Koperasi Giri Senang memberikan keleluasaan bagi konsumen untuk menentukan penyeduhan kopinya. Pelayanan ini menjadi pembeda antara Koperasi Giri Senang dengan kompetitor kedai kopi lain, sebab salah satu perhitungan bisnis sebuah perusahaan adalah perawatan asset. Alat penyeduhan kopi merupakan sebuah asset yang perlu dioperasikan dengan cekatan dan berhati-hati karena harganya cukup mahal, itulah sebabnya beberapa kedai kopi yang cukup *modern* hanya memperbolehkan baristanya saja yang menyeduh pesanan konsumen. Koperasi Giri Senang merasa penerapan aturan demikian mengurangi kepuasan konsumen dan mengenyampingkan fakta bahwa pola konsumsi masyarakat hari ini nyatanya telah berubah. Kenyataan tersebut menjadi alasan mendasar lahirnya *Coffee Trip* yang diinisiasi pada tahun 2016 dengan anggotanya sendiri yang sudah memiliki skill memadai sebagai mentornya.

Coffee Trip merupakan jasa pariwisata edukatif dari Koperasi Giri Senang yang bertujuan agar para pesertanya bisa memperoleh pengetahuan budidaya kopi sampai dengan kopi tersebut bisa disajikan. Acara ini dilaksanakan di lokasi yang sama dengan Kedai

Bukit Palasari. Dalam agenda acaranya peserta bebas menanyakan segala hal terkait proses dibaliknya dan mencobanya sendiri. Dengan kata lain, Koperasi Giri Senang melalui jasa ini juga memberikan timbal balik kebutuhan emosional yang sempurna karena partisipasi konsumennya tidak sebatas pada tahap diskusi melainkan juga praktik

3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WO atau *Weakness-Opportunity* menitik beratkan pada upaya meminimalisir kelemahan perusahaan tetapi disisi lain memanfaatkan peluang yang perusahaan miliki di tengah perkembangan industrinya. Maka strategi WO yang diperoleh Koperasi Giri Senang dari analisis SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu:

(1) Menambah staff khusus untuk pengelolaan pemasaran digital

Menurut laporan terbaru Toffin, tingginya permintaan pasar terhadap kopi salah satunya dipengaruhi dengan keberadaan teknologi yang hari ini eksis. Teknologi di era sekarang cukup canggih dan dengan keberadaannya pasokan kopi terjaga karena produsen menemukan outlet pemasaran kopinya selain melalui cara konvensional. Selain itu dari sisi lain konsumen bisa memenuhi kebutuhannya terhadap kopi bukan saja dengan cara mendatangi toko pedagangnya secara langsung melainkan bisa juga melalui aplikasi atau jejaring *online*

Tetapi keniscayaan teknologi yang semakin canggih tidak sepenuhnya menguntungkan bagi pelaku usaha yang tidak mampu beradaptasi dengannya. Koperasi Giri Senang memberikan pelayanan *online* seperti penerimaan pesanan kopi melalui media sosial seperti *whatsapp*, *facebook*, atau *marketplace*. Persoalannya adalah dalam praktiknya Koperasi Giri Senang membebankan pelayanan daring atau *online* hanya pada satu orang saja, sedangkan dalam konteks hari ini keberadaan teknologi bila tidak diamati secara cermat bisa menjadi ancaman besar karena salah satu penyebab bertambahnya kompetitor yaitu pengetahuan kompetitor terhadap peluang permintaan pasar kopi melalui pemanfaatan internet

Penetapan karyawan yang efektif dan efisien dalam sebuah pekerjaan menurut Suwatno (2003:13) harus berpedoman pada prinsip *The Right Man on The Right Place* dan *Equal Pay for Equal Work*. Oleh karena itu, solusinya Koperasi Giri Senang perlu menetapkan staff khusus sebagai admin lebih dari satu orang untuk memastikan pemanfaatan internet sebagai sarana pemasaran berjalan maksimal dan menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya. Keuntungan dari ditambahkan staff khusus sebagai admin yaitu pengelolaan pemasaran digitalnya lebih efektif dikarenakan tugas riset pemasaran dan penerima pesanan secara *online* diurus oleh masing-masing admin.

Apabila penempatan tugas terpisah seperti ini dapat dipertahankan seterusnya, keuntungan jangka panjangnya Koperasi Giri Senang dapat mengetahui bagaimana dan apa saja jenis taktik promosi dalam pemasaran digital yang bisa diterapkan dalam mengatasi kelemahan penjualan produk yang timpang secara *offline* dan menjembatani konsumen yang tidak bisa melakukan pemesanan langsung di kedai kopi karena lokasinya yang terlalu jauh atau kurang aksesibel, tentunya taktik promosinya didasari atas hasil pengamatan admin yang ditujuk dalam mengelola riset pemasaran digital berkoordinasi dengan admin penerima pesanan

(2) Mengajukan perbaikan fasilitas publik pada pemerintah daerah

Salah satu kelebihan yang dimiliki Koperasi Giri Senang adalah konsep kedai kopinya yang bernuansa alam terbuka dan pelayanan-pelayanan *offline*-nya. Tetapi justru differensiasi konsep tersebut juga memiliki kelemahan karena lokasinya yang berada di kaki gunung untuk beberapa orang dinilai jaraknya terlalu jauh, akses jalannya yang kurang bagus juga menjadi pertimbangan bagi beberapa konsumen yang menggunakan motor dan mobil sebagai kendaraannya

Koperasi Giri Senang bisa terbentuk karena Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung melihat potensi besar Kelompok Tani Hutan Giri Senang dalam industri kopi, sehingga tahun 2015 Koperasi Giri Senang dibantu pengesahannya sebagai pelaku usaha berbadan hukum. Beberapa tahun setelahnya, keberadaan Koperasi Giri

Senang turut melengkapi Kelompok Tani Giri Senang dan bermanfaat khususnya bagi warga desa Giri Mekar. Besarnya pengaruh Koperasi Giri Senang bagi kemajuan Desa Giri Mekar membuat aspirasinya berpeluang lebih dipertimbangkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Jika ada pemanfaatan dari adanya relasi tersebut, maka mungkin yang perlu dilakukan adalah mengkomunikasikan aspirasi perbaikan fasilitas publik

4) Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT atau *Weakness-Threats* menitik beratkan pada upaya meminimalisir kelemahan perusahaan dan menghindari ancaman yang perusahaan hadapi di tengah perkembangan industrinya. Maka strategi WO yang diperoleh Koperasi Giri Senang dari analisis SWOT yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu:

- (1) Mengajukan studi banding dengan koperasi kopi di Bandung Koperasi Giri Senang sebagai pelaku usaha memiliki kelemahan. Penempatan tenaga kerja pada bidang produksi yang masih melibatkan elemen lain diluar anggota Koperasi Giri Senang, admin pelayanan *online* yang hanya dibebankan pada satu orang dan pengetahuan serta pengalaman pengelolaan simpan-pinjam yang masih minim menjadi kendala utama yang dihadapinya. Apabila Koperasi Giri Senang menyepakati bahwa kolaborasi merupakan sebuah pilihan yang layak dipertimbangkan, maka Koperasi Giri Senang dapat melakukan studi banding atau forum silaturahmi dengan koperasi kopi di Bandung. Meski jumlahnya yang tercatat sedikit, setidaknya keberadaan koperasi kopi yang terhitung sedikit jumlahnya di Bandung ini bisa dimanfaatkan sebagai perbandingan dan evaluasi untuk menemukan solusi atas kelemahan-kelemahan yang dimiliki, termasuk dalam urusan pengetahuan pengelolaan simpan pinjam dan penempatan tenaga kerja
- (2) Mengadakan diskusi publik melalui pemanfaatan sosial media

Sejak pertengahan tahun kemarin sampai hari ini pemerintah mengeluarkan kebijakan dalam rangka menanggulangi pandemi virus corona yaitu PSBB dan PPKM yang pada intinya membatasi mobilisasi atau pergerakan warga di secara fisik, sehingga ketika

kebijakan tersebut dilaksanakan penutupan ruang publik terjadi di banyak daerah termasuk daerah Bandung

Tentunya kebijakan ini merupakan sebuah ancaman bagi Koperasi Giri Senang yang sebagian besar keunggulan kompetitifnya berada pada aspek pelayanan di tempat (*offline*). Agenda besar seperti bazaar atau festival kopi notabene melibatkan jumlah orang yang sangat banyak, sementara adanya kebijakan ini mempersulit agenda semacam ini diselenggarakan karena interaksi sosial dan diskusi tidak bisa dilaksanakan secara fisik atau tatap muka. Dampaknya, agenda besar yang umumnya memacu penjualan di tempat terkendala dan menimbulkan ketimpangan jumlah penjualan produk bagi Koperasi Giri Senang

Oleh karena itu, penting bagi Koperasi Giri Senang untuk memikirkan alternatif promosi ataupun penjualan diluar dari bentuk praktik yang selama ini diterapkan, Kecanggihan teknologi seperti internet memberikan keuntungan bagi pelaku usaha sebagai sarana pemasarannya, maka dengan kata lain Koperasi Giri Senang perlu mempelajari dan memanfaatkan internet sebagai alternatif untuk menutupi kelemahannya

Jika kelemahan tersebut sudah teratasi, Koperasi Giri Senang bisa mengadakan diskusi publik melalui pemanfaatan sosial media. Peneliti menilai bahwa agenda besar promosi yang diselenggarakan secara *offline* kekuatannya terletak pada dua hal: interaksi sosial dan diskusi. Sebetulnya berangkat dari dua kata kunci tersebut keduanya bisa diadaptasikan melalui pemanfaatan internet sebagai alat pemasaran yaitu dengan cara membuat webinar atau diskusi non-formal lewat platform streaming digital seperti melalui *youtube* atau *instagram*. Hal ini bisa menjadi alternatif substitusi dari agenda *offline* yang terpaksa ditiadakan hampir satu tahun, selain itu adanya diskusi semacam ini memungkinkan memungkinkan Koperasi Giri Senang memperoleh sumber pendapatan baru dari konsumen potensial baru yang terjaring melalui taktik promosi tersebut dan mengatasi ketimpangan penjualan produk

- (3) Mengganti nama produk Kopi Palasari

Keterbatasan Koperasi Giri Senang terhadap pengetahuan dan pengamatan pelayan secara *online* memberikan dampak negatif jangka panjang yaitu timbulnya pelaku usaha yang memanfaatkan reputasi merk Kopi Palasari sebagai upaya mengangkat pamor produknya agar berdaya jual. Hal ini baru disadari belakangan setelah Koperasi Giri Senang memutuskan mengaktifkan kembali marketplaceny dan menemukan produk tiruan Kopi Palasari yang jumlahnya cukup banyak. Setidaknya dapat diidentifikasi sebagai produk tiruan karena asal usulnya tidak jelas dan baik secara kualitas maupun kuantitas sangat berbeda

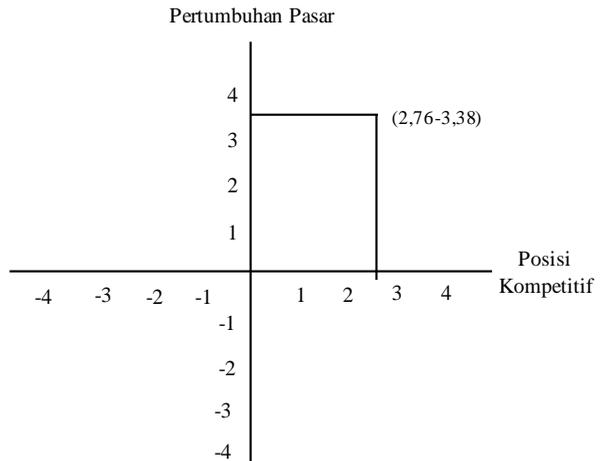
Karena masalah ini sudah terlanjur terjadi, maka salah satu cara yang bisa ditempuh Koperasi Giri Senang yaitu melakukan *rebranding*. *Rebranding* adalah menciptakan suatu nama baru, istilah, simbol, desain, atau suatu kombinasi kesemuanya untuk satu *brand* dengan tujuan untuk mengembangkan differensiasi posisi di dalam pikiran pesaing (Muzellec dan Lambkind, 2005). Dalam konteks ini, Koperasi Giri Senang hanya perlu mengganti atau mencari nama baru untuk produk olahan kopinya agar terlepas dari persengketaan nama Kopi Palasari. Kopi Palasari sudah berdiri lima tahun lamanya dan secara otomatis citra produknya (*brand image*) sudah terbentuk, mengganti namanya bukanlah perkara mudah. Untuk memastikan *brand image* Kopi Palasari bisa ikut terbawa dan konsumen memiliki kesadaran terhadap merk (*brand awareness*) lewat nama baru tersebut. Menurut Duncan (2002:48) dalam penentuan nama merk atau brand yang ideal perlu mempertimbangkan *Benefit Description* (Deskripsi Manfaat), *Assosiation* (Asosiasi), *Distiction* (Perbedaan), *Pronounceability* (Kemudahan Pengucapan). *Assosiation* yang dimaksud dalam hal ini yaitu Koperasi Giri Senang memerlukan *keyword* tambahan yang menghubungkan nama lama dengan nama baru produk olahan kopinya. *Keyword* atau kata kunci bisa saja berasal atau berkaitan dengan unsur historis atau filosofi yang diusung Koperasi Giri Senang. Seperti halnya ketika memutuskan memilih nama Kopi Palasari sebagai nama produk.

Setelah namanya sudah diperoleh, Koperasi Giri Senang lalu mematenkan nama merk produknya yang baru sebagai Hak Kekayaan Intelektual dengan mendaftarkannya ke Kementerian

Hukum dan Hak Asasi Manusia (KEMENKUMHAM). Keuntungan dari digantinya nama produk dan didaftarkan nama mereknya ke KEMENKUMHAM, Koperasi Giri Senang bisa keluar dari jeratan dampak jangka panjang yang seperti sengketa merk, penipuan label, dan permasalahan hukum lainnya (Rodiyah dkk. 2020)

4.2.5 Analisis Matriks Grand Strategi

Berdasarkan analisis Matrix Internal-Eksternal, faktor eksternal yang dimiliki Koperasi Giri Senang skor bobotnya menunjukkan nilai yang lebih tinggi yaitu 3,38 jika dibandingkan dengan skor bobot faktor internal sekitar 2,76. Variabel yang paling berpengaruh menjadi kekuatannya utamanya yaitu Konsep jasa kedai kopi beserta pelayanan jasa lainnya differensiatif serta produk dan jasanya yang variatif, sedangkan kelemahan utamanya yaitu Keterbatasan pelayanan online serta ketimpangan penjualan produk. Variabel yang paling berpengaruh menjadi peluang utama yaitu permintaan pasar terhadap kopi cukup tinggi serta kecanggihan alat produksi dan pemasaran, sedangkan variabel yang menjadi ancaman utamanya yaitu Pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat serta kompetitor produk dan jasa semakin banyak.



Gambar 3. Analisis Matriks Grand Strategi Koperasi Giri Senang

Koperasi Giri Senang berada pada titik koordinat (2,76-3,38) yang artinya menunjukkan bahwa posisinya dalam Matrix Grand Strategi berada pada Kuadran 1. Dalam Kuadran 1, apabila perusahaan memiliki konsentrasi dengan pasar dan produk saat ini cocok menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Ketika perusahaan memiliki sumber daya yang berlebihan, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal dapat dipilih menjadi strategi yang efektif. Ketika perusahaan atau organisasi terlalu berkomitmen dengan satu produk maka diversifikasi terkait yang paling cocok untuk dipakai.

1. Pengembangan Pasar dan Diversifikasi Terkait

Pengembangan pasar yaitu melibatkan pengenalan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru, sedangkan Diversifikasi Terkait yaitu memperoleh strategi bisnis unit baru, lini bisnis baru atau perusahaan baru melalui akuisisi atau mendirikan lini bisnis baru yang terkait erat dengan bisnis inti. Sebagai contoh praktik dari dua strategi ini, Koperasi Giri Senang perlu melakukan pengamatan permintaan pasar terkini terhadap produk olahan kopi. Menurut Zakaria dkk. (2017), peningkatan keterampilan sumber daya manusia dalam upaya mendorong petani menjual kopi sebagai produk olahan telah terbukti dapat meningkatkan pendapatan petani lebih tinggi daripada penjualan kopi sebagai bahan baku mentah. Dengan semakin intensnya penambahan jenis dan pengembangan produk berdasarkan temuan tipe-tipe selera tiap konsumen kopi di antara masyarakat maka permintaan pasar terhadap kopi Koperasi Giri Senang bisa lebih meningkat. Inisiatif Koperasi Giri Senang menciptakan Teh Kopi bisa menjadi langkah memperluas segmentasi konsumen terhadap produk kopinya dan dengan perencanaan eksekusi produk yang komprehensif memungkinkan Koperasi Giri Senang menciptakan pemasukan tambahan bagi pendapatannya

2. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yaitu berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Dengan kata lain, strategi ini secara luas digunakan untuk dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar meliputi

meningkatkan angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan yang menjangkau seluas mungkin. Langkah awal yang harus dilakukan Koperasi Giri Senang yaitu membenahi angka tenaga penjual dengan cara menentukan pembagian tugas yang tepat. Pembagian tugas yang tepat yaitu menentukan tugas setiap orang dalam perusahaan untuk melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas (Stoner, 1996:105). Dengan pembagian tugas yang tepat maka *skill* atau kompetensi sumber daya manusianya bisa lebih terasah dan berkembang. Seperti halnya yang terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Senda dkk (2019), pembagian tugas perorangan yang terpusat pada aktivitas tertentu membuat pekerja lebih fokus dan pada level tertentu kemampuannya bisa berkembang. Maka dalam prosesnya Koperasi Giri Senang terlebih dahulu perlu menentukan atau menambah staff khusus untuk pengelolaan pemasaran digital, agar taktik promosi dalam pemasaran digital yang diketahuinya setelah penetapan tugas yang terpisah dapat mengatasi kelemahan penjualan produk yang timpang secara *offline* dengan menjembatani konsumen yang tidak bisa melakukan pemesanan langsung di kedai kopi karena lokasinya yang terlalu jauh atau kurang aksesibel, tentunya taktik promosinya didasari atas hasil pengamatan admin yang ditujuk dalam mengelola riset pemasaran digital berkoordinasi dengan admin penerima pesanan. Apabila Koperasi Giri Senang mengalami kesulitan dalam menentukan penempatan staff, Koperasi Giri Senang dapat melakukan studi banding dengan koperasi kopi di Bandung agar lebih mudah dalam menemukan perbandingan atau percontohan teknis penempatan tenaga kerja yang ideal berdasarkan pengalaman koperasi kopi lainnya.

Setelah tenaga kerjanya ditempatkan sesuai dengan kemampuan serta penugasan spesifik yang jelas, lalu Koperasi Giri Senang bisa mempertimbangkan beban iklan dan promosi penjualan yang akan diterapkan sebagai strategi penetrasi pasar. Sebagai contoh pengimplementasiannya peneliti menyarankan Koperasi Giri Senang mengadakan diskusi publik melalui pemanfaatan sosial media. Karena dengan diadakannya diskusi secara *online* seperti webinar atau diskusi non-formal melalui sosial media *instagram* atau *youtube* selain menjadi

substitusi dari acara *Coffee Trip* yang tidak bisa diselenggarakan *offline*, diskusi dengan pemanfaatan internet sebagai sarana promosi seperti ini memicu adanya sumber pendapatan baru berasal dari konsumen potensial baru yang berhasil terjaring dan dengan demikian ketimpangan penjualan produk bisa sedikit demi sedikit teratasi

3. Pengembangan Produk

Strategi yang mencari kenaikan penjualan dengan cara meningkatkan dan memodifikasi produk atau jasa saat ini. Berdasarkan penelitian Ratnasari (2019), salah satu strategi dalam pengembangan produk yaitu melengkapi identitas produk dengan mencantumkan label asosiasi. Asosiasi yang dimaksud dalam hal ini yaitu informasi produk berupa merk serta nama perusahaan yang memproduksinya. Koperasi Giri Senang dapat memulainya dengan mengganti nama produk atau merk Kopi Palasari, sebab merek dapat lebih memudahkan konsumen membedakan produk yang akan dibeli oleh konsumen dengan produk lain sehubungan dengan kualitasnya, kepuasan, kebanggaan, maupun atribut lain yang melekat pada merek (Herviandi dkk 2017). Oleh karena itu nama produknya sebagai salah satu komponen label asosiasi perlu diganti secepatnya lalu di daftarkan ke Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia agar penggunaan nama produk secara sepihak oleh orang lain seperti kasus ini tidak terjadi kembali dan membuat konsumen lebih mudah mengidentifikasi kopi olahan yang resmi berasal dari Koperasi Giri Senang. Selanjutnya barulah Koperasi Giri Senang fokus dalam pengembangan produk seperti menambah variasi produk baik dari kemasan, cita rasa, ataupun bentuk dan meningkatkan kualitas pelayanan jasanya berdasarkan kebutuhan serta keinginan konsumen agar kepuasan pembelian konsumen terjaga

4. Integrasi ke Depan

Integrasi Ke Depan yaitu melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau peritel. Sebagai contoh praktik dari strategi ini, Koperasi Giri Senang perlu melakukan perluasan relasi kemitraan khususnya penambahan ikatan mitra kerja dengan pelaku usaha yang beroperasi sebagai distributor produk. Tetapi praktik itu bukan satu-satunya alternatif, Koperasi Giri Senang juga

boleh menambah ikatan kemitraan kerja dengan kedai kopi lain untuk dijadikan sebagai outlet pasokan bahan baku lanjutannya mengingat Koperasi Giri Senang memiliki keunggulan pada harga serta variasi produknya. Penyebaran produk melalui ikatan kemitraan juga memungkinkan pengenalan produk lebih luas secara geografis (Kurniasih, dkk., 2019)

5. Integrasi Horizontal

Integrasi Horizontal mengacu pada strategi kepemilikan atau peningkatan kendali atas pesaing perusahaan. Langkah yang bisa dilakukan oleh Koperasi Giri Senang dalam penerapan strategi integrasi horizontal dapat diawali dengan menyeimbangkan skema pemodalannya terlebih dahulu. Dari yang selama ini pemodalannya usaha dominan berasal dari asing yakni ikatan kemitraan dengan distributor atau peritel lalu sekarang diharapkan lebih memusatkan perhatian pada inisiatif mengumpulkan modal sendiri berasal dari simpan-pinjam. Dengan menyeimbangkan modal sendiri dan modal asing sebagai modal usaha, Koperasi Giri Senang setidaknya memperoleh keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnis. Pemodalannya yang berimbang memungkinkan biaya produksi kopi olahan dalam jumlah masif bisa lebih murah, dengan kata lain dari harga jual produk kopi olahan yang telah ditentukan sebelumnya Koperasi Giri Senang bisa meraup keuntungan lebih dari biasanya. Lalu untuk melengkapi posisi unggul diantara para pesaing bisnis lainnya, Koperasi Giri Senang bisa memanfaatkan posisinya sebagai representasi terpenting warga Desa Giri Mekar untuk mengajukan perbaikan fasilitas publik pada pemerintah. Memperkuat kerjasama dengan instansi pemerintahan merupakan langkah lanjutan yang tepat bagi perusahaan yang sedang berkembang untuk meningkatkan keunggulannya diantara pesaing lainnya (Maryana dkk. 2017). Koperasi Giri Senang dapat meminta perbaikan jalan menuju lokasi Kedai Bukit Palasari kepada pemerintah daerah agar lebih aksesibel bagi konsumennya. Dampak positif dari tercapainya aspek aksesibilitas produk berdasarkan penelitian Tawarni dkk. (2019) memungkinkan seorang penjual dapat mempertahankan kepercayaan konsumennya terhadap pelayanan bisnisnya sehingga tidak berpindah ke pesaing

KESIMPULAN

Koperasi Giri Senang sebagai pelaku usaha memiliki kekuatan dan kelemahan. Dengan demikian, otomatis Koperasi Giri Senang dihadapkan juga pada peluang serta ancaman. Maka berdasarkan analisis Matriks SWOT, Matriks Internal-Eksternal, serta Matriks Grand Strategi yang telah peneliti lakukan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keragaan usaha Koperasi Giri Senang terbagi menjadi tiga bidang yaitu produk dan jasa, pemasaran, serta simpan pinjam. Produk dan jasa merupakan bidang yang diunggulkan Koperasi Giri Senang sebagai pelaku usaha, sedangkan praktik bidang pemasaran dan bidang simpan-pinjamnya yang sekarang berlaku perlu diperbaiki dan lebih dikembangkan
2. Kelebihan utama Koperasi Giri Senang yaitu harga produk dan jasanya terjangkau, produk dan jasanya variatif, dan konsep jasa kedai kopi beserta pelayanan jasa lainnya differensiatif. Lalu yang menjadi kelemahannya yaitu ketimpangan jumlah penjualan produk, simpan pinjam yang tidak berjalan, lokasinya kurang aksesibel, dan keterbatasan pelayanan online. Peluang utama Koperasi Giri Senang yaitu Permintaan pasar terhadap kopi yang cukup tinggi, kecanggihan alat produksi dan alat pemasaran, serta dukungan pemerintah terhadap kelembagaan koperasi kopi. Sementara ancaman yang dihadapinya yaitu pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat, pengukuhan hak cipta produk, kompetitor produk dan jasa semakin banyak
3. Strategi alternatif yang dapat diterapkan Koperasi Giri Senang yaitu diantaranya membuat produk inovatif seperti contohnya Teh Kopi, memanfaatkan sosial media sebagai alat promosi secara maksimal agar mendapatkan lebih banyak konsumen, melakukan penetapan tugas yang spesifik bagi tiap staff atau tenaga kerja agar proses kerja lebih efektif dan optimal, membuka kemitraan dengan kedai kopi lainnya sebagai pemasok bahan baku atau distributor produk, menyeimbangkan perolehan modal usaha dari asing dan sendiri, dan mengajukan perbaikan fasilitas publik pada pemerintah daerah agar jalan menuju Kedai Bukit Palasari lebih aksesibel

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang peneliti ingin berikan kepada Koperasi Giri Senang diantaranya sebagai berikut:

1. Kondisi persaingan bisnis bertransformasi dengan cepat, oleh karena itu Koperasi Giri Senang memerlukan strategi bisnis agar dapat bertahan sekaligus beradaptasi dengan perubahan pasar
2. Sebaiknya formulasi strategi yang telah disusun oleh peneliti diimplementasikan, lalu setelahnya dilakukan pengevaluasian. Agar penerapan berikutnya semakin membaik seiring dengan menyesuaikan kondisi persaingan bisnis yang aktual terjadi
3. Agribisnis merupakan kesatuan sub-sistem yang tak terpisahkan. Sehingga peneliti menilai strategi akan terlaksana sesuai rencana jika pemerintah dan akademisi turut serta memberikan dukungan secara maksimal bagi para petani

DAFTAR PUSTAKA

- A.F Stoner, James, 1996. Manajemen. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo
- Amir, Halimah Nur. Rasmikayati, Elly. dan Saefudin, Rahmat Bobby. (2017). Analisis Usahatani Kopi di Kelompok Tani Hutan Giri Senang, Desa Giri Mekar, Kabupaten Bandung. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfogaluh Vol.3 No.3. Fakultas Pertanian Universitas Galuh
- Berita Satu. 2020. 2020 Kedai Kopi Di Prediksi Tumbuh 15%. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/601687/2020-kedai-kopi-diprediksi-tumbuh-15>. Diakses pada tanggal 2 Maret 2021
- David, Fred R. 2015. Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing (Edisi 15). Jakarta: Penerbit Salemba
- Dinas Perkebunan Jawa Barat. 2016. Mengungkap Kopi Jawa Barat yang Kembali Menjadi Idola Pasar Dunia <http://disbun.jabarprov.go.id/post/view/120-id-mengungkap-kopi-jawa-barat-yang-kembali-jadi-idola-pasar-dunia>. Diakses pada tanggal 20 Agustus 2021
- Dinas Pertanian Kabupaten Bandung. 2017. Profil Perkebunan Kopi Kabupaten Bandung

- Duncan, Tom. 2002. *Principles of Advertising & IMC*. 2nd ed-International Edition (Series in Marketing). New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Herviandi, Ariandika. Susilowati, Ety. Njatrijani, Rinitami. (2017). *Optimalisasi Pertimbangan Hukum Terhadap Pendaftaran Merk Dagang di Negara Lain (Kajian Perlindungan Hukum Merk Kopi Arabika Gayo)*. *Diponegoro Law Journal*, Volume 6 no.1. Fakultas Hukum Universitas Diponegoro
- Kurniasih, Dedeh. Rochdian, Dini. Setia, Budi. (2019). *Strategi Pemasaran Kedai Kopi Angkringan Kedai Irdan Coffee di Desa Pakemitan, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Tasikmalaya*. *AGROINFOGALUH: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, Fakultas Pertanian Universitas Galuh
- Maryana, Kadek I. Ustriana, Gede Nyoman I. Pariring, Nyoman I (2016). *Strategi Pemasaran Kopi Bubuk Lumbung Mas Kelurahan Beng, Kecamatan Gianyar, Kabupaten Gianyar*. *E-Journal Bisnis Agribisnis dan Agrowisata Vol.4*. Universitas Udayana
- Pemerintah Kabupaten Bandung. 2014. *Kampung Kopi dan Kampung Saladah wujudkan seribu kampung*. Diakses pada 2 Januari 2021
- Ratnasari, Fitri (2019). *Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak di Kecamatan Balik Bukit Kabupaten Lampung Barat Provinsi Lampung*. *Jurnal Agribisnis dan Sosial Ekonomi Vol.5 No.1*. Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Baturaja (2019)
- Senda, Laka Junaedi Maurinius. Prihtanti, Mary Tinjung (2021). *Potensi, Tantangan, dan Strategi Pemasaran Kopi (Studi Kasus Usaha Pengelolaan Kopi Kelompok Wanita Tani Suka Makmur I di Dusun Ngaglik, Desa Pledokan, Kabupaten Semarang)*. Fakultas Pertanian dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Tawarni, Misna. Audah, Safridatul. Saputra, Satria Devi. (2019). *Analisis SWOT Terhadap Pemasaran Kopi Arabika di KSU Qahwah Tanoh Gayo*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Teknik Industri Politeknik Aceh Selatan Vol.1, No 1*. Program Studi Teknik Industri, Politeknik Tehnik Aceh Selatan