

ANALISIS DAN MODEL STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PRODUK EDAMAME BEKU

Sandryas Alief Kurniasanti^{*)1}, Ujang Sumarwan^{**}, dan Bagus Putu Yudhia Kurniawan^{***}

^{*)} Program Studi Teknologi Pengolahan Hasil Ternak, Politeknik Negeri Banyuwangi
Jl. Raya Jember KM 13, Kabat Banyuwangi

^{**}) Departemen Ilmu Konsumen dan Keluarga, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor
Jl. Lingkar Akademik, Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

^{***}) Program Pascasarjana, Politeknik Negeri Jember
Jl. Mastrip POBOX 164 Jember 68101

ABSTRACT

Jember regency is a agricultural and plantation central area. The soybean plant is principal commodity that competes fiercely with production of corn. PT Mitratani Dua Tujuh (PT MT 27) try to find new technology by processing edamame to frozen edamame that focus in the export market. The primary market of frozen edamame besides domestic market is Japan. The aim of this research is to analyze competitiveness and formulated the priority of competitiveness alternative strategy on frozen edamame product in PT MT 27. The research method used is the analysis of competitiveness by using revealed comparative advantage to know the export performance of the product on the world market then analyze a factor of competition by using Diamond Porter's Theory. Alternative strategies are resulted from the SWOT analysis and priorities are determined by using analytical hierarchy process from the expert source. The research results about alternative strategy priority to increase the competitiveness of frozen edamame products in PT MT 27 are: (1) market diversification, (2) product diversification, (3) improve cooperation overseas, (4) develop a research and development division, (5) develop corporate social responsibility, (6) proper financial management, and (7) to develop an agricultural area greenhouse-based to avoid bad weather as tropical country. Managerial implications of this research are expanding existing markets, and develop type of product produced to satisfy the export market and also savings cost production.

Keywords: competitiveness, frozen edamame, Mitratani Dua Tujuh, competitiveness strategies

ABSTRAK

Kabupaten Jember merupakan sentra daerah pertanian dan perkebunan. Tanaman kedelai merupakan komoditas utama yang bersaing ketat dengan produksi jagung. PT Mitratani Dua Tujuh (PT MT 27) mencoba untuk mencari terobosan baru yaitu dengan mengolah edamame menjadi edamame beku siap makan. Pasar utama edamame beku ini selain pasar domestik adalah Jepang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis daya saing dan merumuskan prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku di PT MT 27. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Revealed Comparative Advantage untuk mengetahui kinerja ekspor dari produk edamame beku di pasar dunia, kemudian menganalisis faktor persaingan dengan menggunakan Diamond Porter's Theory. Alternatif strategi dihasilkan dari analisis SWOT dan ditentukan prioritasnya dengan menggunakan analytical hierarchy process dari satu narasumber ahli. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku PT MT 27 secara berurutan meliputi: (1) diversifikasi pasar, (2) diversifikasi produk, (3) meningkatkan kerjasama luar negeri, (4) pengembangan divisi Research and Development, (5) mengembangkan program Corporate Social Responsibility, (6) pengelolaan keuangan secara baik dan benar, serta (7) mengembangkan areal pertanian yang berbasis rumah kaca untuk menghindari cuaca buruk karena beriklim tropis. Implikasi Manajerial dari penelitian ini adalah mengembangkan pasar yang sudah ada, dan mengembangkan jenis produk yang diproduksi untuk memenuhi selera pasar ekspor dan juga penghematan biaya produksi.

Kata kunci: daya saing, edamame beku, Mitratani Dua Tujuh, strategi daya saing

¹ Alamat Korespondensi:

Email: sandryas.alief.polije@gmail.com

PENDAHULUAN

Kabupaten Jember merupakan sentra daerah pertanian dan perkebunan. Tanaman kedelai merupakan komoditas utama yang bersaing ketat dengan produksi jagung. Namun, pada masa ini di Kabupaten Jember sedang mengembangkan kedelai edamame dengan memberi sentuhan teknologi untuk meningkatkan daya saing dari produk edamame ini. Hasilnya, tidak sedikit petani di Kabupaten Jember mulai mengembangkan tanaman edamame ini.

Edamame merupakan kedelai asal Jepang yang sangat dikenal di Indonesia. Bentuk tanaman, biji, dan polongnya lebih besar daripada kedelai biasa. Di Indonesia edamame merupakan produk andalan, terutama di daerah Jember. Syarat tumbuh edamame ini adalah hawa yang cukup panas dengan curah hujan relatif tinggi. Dengan hal itu, edamame sangat cocok ditanam di Indonesia yang beriklim tropis.

Edamame pada umumnya diolah menjadi camilan, tetapi bisa juga dijadikan sebagai bahan sayuran. PT Mitratani Dua Tujuh (PT MT 27) Jember mencoba untuk mencari terobosan baru, yaitu dengan mengolah edamame menjadi edamame beku siap makan. Pasar utama edamame beku ini selain pasar domestik adalah Jepang dan Amerika. Permintaan mereka akan edamame beku maupun segar sangat besar, tetapi Indonesia belum mampu memenuhi semua permintaan pasar luar negeri tersebut. Kendala utamanya adalah keterbatasan penyediaan benih edamame. Sampai saat ini benih edamame masih diimpor sehingga di Indonesia melakukan penangkaran benih, dan sampai saat ini masih diusahakan untuk mencari benih yang sesuai dengan benih aslinya (bukan turunannya).

Pasar utama untuk ekspor produk edamame beku ini adalah Jepang dengan persentase 80%, dan sisanya adalah Singapura, Malaysia, USA, Kanada, dan Belanda. Pada awalnya, PT MT 27 Jember hanya fokus pada penjualan ekspor. Namun, mulai tahun 2008 mulai merambah ke pasar lokal. Pasar lokal tujuan pemasaran adalah Denpasar, Jember, Surabaya, Bandung, dan Jakarta. Pemasaran pada pasar lokal sudah meningkat pada lima tahun terakhir. Namun, perlu adanya ekspansi pasar ke daerah-daerah yang lain karena pesaing utama produk edamame beku ini adalah kedelai lokal yang sudah tidak asing lagi bagi masyarakat Indonesia.

Pada pasar internasional, PT MT 27 Jember bersaing dengan Negara China, Taiwan, Vietnam, dan Thailand yang juga merupakan negara pengekspor edamame beku di Jepang dan beberapa negara Asia lainnya. Pada penjualan ekspor ini, PT MT 27 Jember hanya mengekspor produk tanpa kemasan sehingga pengemasan dilakukan oleh pembeli produk di tiap-tiap negara. Hal ini dikarenakan biaya untuk promosi mahal dan *mindset* masyarakat Jepang dan negara Asia tujuan ekspor lainnya banyak yang tidak menguasai bahasa Inggris. Oleh karena itu, produk tersebut dikemas sedemikian rupa dengan label kemasan bahasa dari masing-masing negara dengan mencantumkan bahwa produk tersebut adalah produk Indonesia.

Dalam persaingan pasar internasional, masalah utama yang dihadapi oleh PT MT 27 Jember adalah tidak bisa menembus pasar di beberapa negara Eropa. Hal tersebut disebabkan di negara-negara Eropa tersebut susah menerima produk baru sehingga kendala utama adalah pada pengenalan produk. Oleh karena itu, perlu adanya strategi peningkatan daya saing dan strategi pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar produk edamame beku. Tujuan penelitian ini meliputi: 1) menganalisis daya saing produk edamame beku; 2) merumuskan prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku.

Penelitian ini dibatasi hanya menganalisis daya saing produk edamame beku di PT MT 27. Di samping itu, merumuskan strategi peningkatan daya saing produk edamame beku di PT MT 27. Adapun pengujian implementasi strategi yang direkomendasikan tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Hasil tinjauan pada penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam penulisan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut meliputi penelitian mengenai produk edamame, penelitian mengenai analisis daya saing, penelitian dengan menggunakan analisis SWOT, RCA, RMS, dan AHP.

Penelitian yang berkaitan dengan edamame seperti yang dilakukan oleh Subagiarta IW (2012), dengan judul penelitian Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan PT Mitratani Dua Tujuh Jember. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), dengan jumlah responden sekitar 187 orang. Hasil dari penelitian ini adalah faktor-faktor lingkungan kerja, motivasi, perencanaan dan

pengembangan karir, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT MT 27 Jember. Faktor-faktor lingkungan kerja, motivasi, perencanaan dan pengembangan karir, disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT MT 27 jember. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT MT 27 Jember. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik itu sangat diperlukan untuk perkembangan perusahaan sehingga berkorelasi positif dengan kualitas produk. Pada penelitian yang akan dilakukan, akan dianalisis tentang faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap perusahaan sehingga akan menghasilkan suatu strategi pengembangan daya saing dari segi sumber daya manusianya.

Penelitian lain dilakukan oleh Purwanto B (2012) dengan judul penelitian Analisis Perilaku Konsumen terhadap Konsumsi Edamame Beku di Kabupaten jember. Penelitian tersebut juga dilakukan di PT MT 27 Jember dengan menggunakan analisis force field. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa faktor pendorong utama dalam pengembangan edamame di Kabupaten Jember adalah kualitas ekspor edamame dan kedua adalah produk edamame yang tergolong baru dan belum banyak diketahui masyarakat. Sedangkan faktor penghambat utama adalah informasi produk/ promosi edamame yang memang belum dilaksanakan secara optimal dan kedua ketersediaan outlet yang menjual produk edamame di Kabupaten Jember yang hanya terkonsentrasi di wilayah kota Jember. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dalam penelitian ini akan dilakukan suatu strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut, sehingga dilakukan penelitian ini untuk menentukan strategi peningkatan daya saing produk edamame beku sehingga produk tersebut banyak diketahui oleh masyarakat, baik masyarakat dalam negeri maupun luar negeri.

Penelitian tentang edamame juga pernah dilakukan oleh Wiyono (2010) dengan judul penelitian Prospek Pengembangan Edamame di Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan analisis NPV, BCR, dan IRR. Penelitian ini menghasilkan rumusan strategi pengembangan edamame di Kabupaten jember. usaha tani edamame memiliki NPV positif dengan nilai BCR 1,62 dan nilai IRR 34% untuk satu kali tanam (90 hari) jadi usaha tani edamame tersebut layak

untuk dikembangkan. Berdasarkan penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa pada dasarnya, edamame mempunyai prospek yang bagus sehingga layak untuk dikembangkan, namun belu diteliti tentang prospek pengembangan produk hasil olahan kedelai edamame itu sendiri. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wiyono tersebut, maka diperlukan suatu penelitian tentang prospek hasil olahan produk edamame, dalam hal ini adalah edamame beku yang dikembangkan oleh PT MT 27 Jember.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) di Kabupaten Jember dengan pertimbangan bahwa Kabupaten Jember merupakan daerah tempat budi daya, pengolahan, dan pemasaran edamame yang dilakukan oleh PT MT 27 yang merupakan perusahaan penghasil produk edamame beku terbesar dengan rata-rata penjualan lokal per tahun 582,9 ton dan ekspor 16593,8 ton. Penelitian ini merupakan gabungan antara penelitian eksploratif, deskriptif, dan *explanatory*. Penelitian eksploratif dilakukan untuk memperoleh informasi yang mendalam berkaitan dengan perbandingan daya saing produk edamame beku di pasar lokal dan internasional, dan penyusunan beberapa alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku yang dapat diimplementasikan melalui kajian teoritis dan kajian terhadap penelitian terdahulu sebelum dilanjutkan dengan penelitian deskriptif.

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara yang mendalam kepada sumber informasi atau informan yang ahli di bidangnya dan mengamati dokumen-dokumen yang ada. Pertanyaan yang diajukan telah disusun sebelumnya dan dipandu dengan menggunakan kuesioner. Narasumber ahli dalam penelitian ini adalah Bapak Haseadi Zhulkarnain selaku kepala divisi pemasaran PT MT 27 Jember. Data sekunder diperoleh dari berbagai pihak yang sesuai dengan pemasaran produk edamame beku di PT MT 27 Jember. Data-data yang diperlukan untuk mengetahui pangsa pasar di pasar lokal maupun ekspor produk edamame beku adalah 1) data penjualan PT MT 27 Jember lima tahun terakhir; 2) data penjualan perusahaan pesaing lima tahun terakhir. Data-data yang diperlukan untuk analisis daya saing produk edamame beku adalah data ekspor produk edamame beku PT MT 27 Jember dan data ekspor dunia produk edamame beku

dunia. Data-data penunjang lainnya yang diperlukan berupa data penghasil edamame di Indonesia, Jawa Timur, dan Kabupaten Jember; data jumlah petani yang membudidayakan edamame; jalur tata niaga produk; dan saluran distribusinya.

Analisis data dalam penelitian ini untuk mengetahui daya saing produk edamame beku di pasar dunia menggunakan *Revealed Comparative Advantage* (RCA) yang diformulasikan oleh Balassa (1989) yang menganggap bahwa keunggulan komparatif suatu Negara direfleksikan atau terungkap dalam ekspornya. Dalam Galetto A (2003), indeks RCA adalah salah satu alat ukur yang paling populer untuk mengetahui kinerja kompetitif. RCA untuk produk tertentu (untuk Negara tertentu) adalah porsi pasar internasional untuk produk tersebut dibagi dengan kontribusinya terhadap seluruh produk di pasar internasional. Batha ST, Jooste A (2004) menunjukkan bahwa indeks RCA yang dikemukakan oleh Balassa menemui beberapa masalah pengukuran dan distorsi dalam kebijakan pemerintah, yang menyebabkan ketidakakuratan pengukuran terhadap pola sebenarnya dari keunggulan komparatif. Analisis daya saing juga dianalisis dengan *Diamond Porter's Theory* (Porter, 1998). Kemudian, untuk merumuskan alternatif strategi peningkatan daya saing produk dengan menggunakan analisis SWOT (David, 2009) dilanjutkan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mengetahui prioritas strategi yang direkomendasikan (Marimin, Maghfiroh N, 2010).

HASIL

Analisis Daya Saing Produk Edamame Beku

Daya saing produk edamame beku PT MT 27 Jember dapat dikatakan telah menjadi pemimpin pasar (*market leader*) untuk pasar nasional atau pasar Indonesia. Hal ini dapat dijelaskan dari hasil wawancara dengan narasumber ahli, yaitu kepala divisi pemasaran yang menyatakan bahwa pada saat ini, perusahaannya masih menjadi satu-satunya perusahaan yang memproduksi edamame beku yang mencapai pasar ekspor. Selain PT MT 27 Jember, di Indonesia terdapat perusahaan yang memproduksi edamame juga, tetapi fokusnya hanya pada produk edamame segar nonolahan, dan belum mencapai pasar ekspor.

Analisis daya saing produk edamame beku di pasar internasional menggunakan pendekatan RCA. Metode analisis ini berdasarkan pada konsep perdagangan antar wilayah yang menunjukkan keunggulan komparatif yang dimiliki oleh suatu negara. Metode analisis ini diukur berdasarkan kinerja ekspor produk edamame beku terhadap total ekspor seluruh produk di Indonesia dibandingkan dengan kinerja ekspor edamame beku dunia terhadap total ekspor seluruh produk dunia.

Pada hasil analisis RCA dapat didefinisikan jika pangsa ekspor edamame beku Indonesia dalam total ekspor produknya lebih besar daripada pangsa ekspor produk edamame beku dunia dalam total ekspor produknya. Dalam hal ini, negara tersebut memiliki keunggulan komparatif dalam produksi dan ekspor produk edamame beku. Hasil tersebut, dapat dijelaskan jika nilai RCA lebih besar dari 1 ($RCA > 1$) maka produk edamame beku Indonesia di atas rata-rata dunia dan Indonesia mempunyai keunggulan komparatif dalam produk edamame beku dan berdaya saing kuat. Namun, jika nilai RCA kurang dari satu ($RCA < 1$) maka produk edamame beku Indonesia berada di bawah rata-rata dunia dan Indonesia tidak mempunyai keunggulan komparatif dalam produk edamame beku dan berdaya saing lemah. Hasil analisis daya saing produk edamame beku Indonesia dijelaskan pada Tabel 1.

Pada periode tahun 2009–2013 produk edamame beku Indonesia/produk edamame beku PT MT 27 Jember (karena PT MT 27 Jember merupakan satu-satunya perusahaan yang mengekspor produk edamame beku dan menjadi pemimpin pasar/*market leader*) berdaya saing kuat karena terlihat dari nilai rata-rata RCA nya lebih besar dari satu, yaitu sebesar 4,96 (Tabel 1). Berkaitan dengan itu, dapat dilihat juga bahwa nilai RCA relatif stabil tiap tahunnya. Namun, pada tahun 2012 nilai RCA rendah karena pada tahun itu permintaan produk edamame beku PT MT 27 Jember menurun. Hal tersebut dikarenakan *claim* produk yang terdapat benda asing, residu pestisida, dan kesalahan dalam mencantumkan *expired date* (tanggal kadaluarsa). Benda asing yang dimaksud meliputi bijih besi, benang, dan serpihan kulit ari. Permasalahan residu pestisida berawal dari adanya *complain* tentang penggunaan pestisida yang melebihi jumlah yang diperbolehkan. Namun, klaim tersebut sifatnya di bawah limit atau bisa disimpulkan tidak menjadi masalah yang besar. Sementara itu, untuk kesalahan dalam penulisan *expired date* sepenuhnya adalah kesalahan dari tenaga manusia (*humanerror*).

Tabel 1. Daya saing produk edamame beku Indonesia tahun 2009–2013

Tahun	RCA	Indeks RCA	AR
2009	4,96		
2010	4,86	0,98	1,09
2011	5,01	1,03	1,11
2012	3,87	0,77	0,72
2013	6,09	1,57	1,31
Rata-rata	4,96	1,09	1,06

Sumber: PT MT 27 (2014); BPS (2013); UN Comtrade (2014) (diolah)

Keterangan : RCA > 1 maka berdaya saing kuat
RCA < 1 maka berdaya saing lemah

Analisis *Diamond Porter's Theory* Produk Edamame Beku

Pada analisis keunggulan kompetitif menggunakan Teori Berlian Porter (*Porter's Diamond Theory*) yang menganalisis daya saing produk edamame beku Indonesia melalui empat komponen utama, yaitu kondisi faktor, permintaan, industri terkait dan pendukung, serta strategi perusahaan, struktur dan persaingan ditambah dengan dua komponen pendukung yaitu komponen regulasi pemerintah dan faktor kesempatan. Menurut Samsu SH (2001), Jember merupakan sentra produksi pertanian dan perkebunan di Jawa Timur. Jember sudah disiapkan sebagai sentra pertanian sejak zaman Belanda yang memiliki tanah subur. Jadi banyak daerah-daerah yang mengusahakan produk pertanian di Jember. Hal ini mendasari pendirian PT MT 27 Jember yang merupakan perusahaan dengan produk unggulannya adalah edamame beku.

Areal pertanaman edamame ini bisa dikembangkan di Jember karena alasan utama yaitu iklim tropis yang dimiliki oleh Indonesia sehingga bisa menanam edamame di sepanjang musim tiap tahun selama masih ada persediaan air. Namun, kelemahan dari budidaya edamame di lahan tropis ini adalah tanaman akan mudah terserang hama dan penyakit, sehingga apabila tidak mendapatkan penanganan yang intensif dapat menyebabkan kegagalan panen. Faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas kedelai edamame menjadi rendah adalah karena serangan hama penyakit (Destarianto P, 2013). Ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia, khususnya di Kabupaten Jember, yang tertarik untuk ikut berkontribusi dalam pengolahan produk edamame beku ini sangat mencukupi atau bisa dikatakan ketersediaannya melimpah. Menurut Samsu SH (2000), SDM yang

husus dilatih untuk kegiatan agroindustri ini direkrut dari lulusan D-3 lulusan Politeknik Pertanian berindeks prestasi (IP) > 3. SDM yang bekerja di PT MT 27 baik yang terdidik maupun terlatih selalu diawali dengan pemberian pelatihan dan pendidikan agar menghasilkan tenaga yang terampil untuk merealisasikan rekayasa dan adaptasi teknologi tanaman dari daerah subtropik ke daerah tropik. Pembinaan SDM diarahkan dan mengandalkan kepada kemandirian kemampuan perseorangan bersama tim kerjanya untuk dapat mengembangkan wilayah kerjanya sebagai suatu titik tumbuh ekonomi baru (*the new economics growth point*). Hal tersebut ditempuh dengan cara magang (*apperentiship*) dalam proses dasar program kembar (*twinning*), yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar.

Pada awalnya, PT MT 27 Jember mendapatkan impor benih dari China. Namun, pada akhir tahun 2008 PT MT 27 mulai mengusahakan benih edamame sendiri. Hal ini didukung dengan dibentuknya divisi R&D (*research and development*). Divisi ini mengembangkan benih edamame sehingga PT MT 27 tidak lagi tergantung pada impor benih dari China. Divisi ini juga mengontrol masa atau fase adaptasi benih di tanah Indonesia, khususnya di Jember. Dengan demikian, PT MT 27 Jember mampu mengembangkan benih edamame yang lebih berkualitas dari negara asalnya.

Sumber daya modal merupakan salah satu faktor penting dalam perkembangan produksi edamame beku. Berdasarkan akte pendirian PT MT 27 Jember pasal 4 dinyatakan bahwa PT MT 27 Jember bermodal dasar Rp25 milyar, modal disetor sebesar Rp6,25 milyar dengan komposisi pemegang saham sesuai RUPSLB tanggal 27 Februari 2004 dengan akta Notarial Yun Yanuaria, SH No. 10 tanggal 27 Februari 2004. Ketersediaan modal yang cukup dapat mengembangkan produksi edamame beku sehingga akan memengaruhi peningkatan penjualan khususnya ekspor produk edamame beku.

Sumber daya infrastruktur di PT MT 27 Jember ini sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan dalam pengembangan produk olahan. Sebagai salah satu contohnya, produk edamame beku yang diolah dengan menggunakan metode *quick frozen* menggunakan mesin yang bernama IQF (*Individual Quick Freezer*) dengan kinerja mesin yang dapat membekukan 500 gram edamame dalam waktu tujuh menit. PT MT 27 Jember terbagi menjadi bermacam-macam gedung dan

ruangan yang mempunyai fungsi masing-masing dan saling terintegrasi antara yang satu dengan yang lain. Salah satu syarat untuk mendapatkan produk edamame beku dengan kualitas tinggi, ditunjang dari keadaan tempat produksi yang bersih dan terbebas dari benda asing. PT MT 27 Jember ini juga dilengkapi dengan *cold storage* yang mencukupi untuk menampung produk. Namun, seiring dengan bertambahnya permintaan, perlu dilakukan penambahan *cold storage*. PT MT 27 Jember juga mempunyai beberapa *outlet* untuk memasarkan produk olahan, salah satunya edamame beku di beberapa tempat di Kabupaten Jember.

Kondisi permintaan domestik pada awalnya berasal dari komunitas orang Jepang yang ada di Indonesia, sehingga PT MT 27 Jember membidik segmen pasar yang memang banyak dikunjungi oleh komunitas orang Jepang tersebut. Pasar bidikan PT MT 27 Jember itu meliputi *supermarket* Jepang dan restoran Jepang. Permintaan produk edamame beku semakin bertambah, sehingga pasar yang dibidik oleh PT MT 27 Jember bukan hanya pada *supermarket* atau restoran Jepang, tetapi juga pada *supermarket* modern, restoran modern, dan toko oleh-oleh. Toko oleh-oleh merupakan salah satu tempat yang sangat populer pada masa ini, karena sifatnya yang khas dan praktis. Dari sini, permintaan akan produk edamame beku semakin berkembang pesat terutama di beberapa kota besar seperti Jember, Surabaya, Jakarta, Yogyakarta, Bandung, Bali, Malang, dan ada beberapa di Solo. Permintaan untuk pasar domestik ini kurang lebih mencapai 600–1.200 ton per tahun. Kondisi permintaan ekspor edamame beku utama adalah di Jepang. Pangsa pasar utama produk edamame beku yang diekspor adalah di Jepang, sedangkan untuk negara-negara di Eropa, PT MT 27 Jember masih belum bisa menembus pasar Eropa. Pada pasar internasional ini, PT MT 27 Jember bersaing dengan beberapa perusahaan penghasil edamame beku di Jepang, China, Taiwan, Vietnam, dan Thailand. Permintaan untuk pasar ekspor ini kurang lebih mencapai 5,000–10,000 ton per tahun.

Peran industri pendukung dan terkait dalam produk edamame beku Indonesia ini merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang daya saing ekspor produk edamame beku Indonesia. Industri terkait meliputi kelompok petani yang menyuplai bahan baku. Penyuplai bahan baku ini tidak berdiri secara individu atau berdiri sendiri, melainkan harus mengikuti *Standard Operating Procedure* (SOP) dari perusahaan. Untuk mengontrol kinerja kelompok petani edamame

tersebut, ditugaskan kurang lebih delapan supervisor yang memegang pertanian edamame seluas 3–5 hektar. Hal ini dilakukan untuk mengontrol penggunaan pestisida untuk mengurangi risiko terkena klaim tentang residu pestisida.

Persaingan usaha produk edamame beku ini di pasar domestik bisa dikatakan tidak ada pesaing dominan, karena di pasar domestik ini produk edamame beku PT MT 27 Jember merupakan pemimpin pasar. Namun, untuk pasar ekspor produk edamame beku PT MT 27 Jember ini bersaing dengan beberapa perusahaan Jepang, Thailand, dan Taiwan yang menjadi pesaing utama atau pesaing dominan. Keberhasilan rekayasa teknologi budi daya edamame membuat perusahaan diminta oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Pertanian untuk mengadopsikan teknologi budi daya edamame untuk peningkatan produktivitas kedelai nasional sebagai bahan baku industri. Dengan sasaran untuk mengurangi impor, untuk menghemat devisa dan telah berhasil mendapat dua varietas unggul, yaitu argopuro dan gumitir yang telah mendapat SK Menteri Pertanian Republik Indonesia.

Perumusan Alternatif Strategi Menggunakan Analisis SWOT

Analisis SWOT bertujuan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Hasil penelitian, telah diidentifikasi masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk edamame beku PT MT 27 Jember Indonesia adalah sebagai berikut: **Kekuatan:** (1) kualitas produk bagus (*performance*, rasa, dan warna), (2) SDM yang terdidik dan terlatih, (3) infrastruktur yang memadai, (4) penjualan meningkat setiap tahunnya, dan (5) memiliki orientasi pasar ekspor; **Kelemahan:** (1) masih tergantung pada impor benih, (2) penjualan ekspor menggunakan sistem *trading company* dan penjualan lokal belum mempunyai distributor sendiri,

(3) tidak melakukan pengemasan dan pelabelan sendiri; **Peluang:** (1) beriklim tropis sehingga bisa menanam edamame sepanjang tahun, (2) banyaknya permintaan, (3) memiliki tanah yang subur, (4) kesadaran masyarakat untuk menerapkan pola hidup sehat, (5) ketersediaan SDM yang tertarik ikut berkontribusi dalam pengolahan produk; **Ancaman:** (1) kebijakan pemerintah tentang subsidi harga pupuk, (2) meningkatnya jumlah pesaing dalam industri edamame beku pasar ekspor (Taiwan, China, dan Thailand), (3) rentan terserang hama dan penyakit karena ditanam di daerah beriklim tropis, (4) harga fluktuatif sesuai dengan kurs dolar. Hasil analisa keempat faktor tersebut, dapat dijelaskan pada Tabel IFE dan EFE pada Tabel 2.

Metode pembobotan menggunakan *comparison pairwise* (berpasangan) dengan membandingkan prioritas setiap faktor pada faktor internal dan eksternal.

Skala skor pembobotan adalah 1,2, dan 3 dengan skor 1 diberikan jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal. Skor 2 diberikan jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal. Skor 3 diberikan jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal.

Tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya menyesuaikan dengan segala aktivitas dari setiap fungsi dalam organisasi. Penyesuaian pilihan strategi dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi akan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang terlihat dari kinerja yang superior bagi perusahaan dan setiap tipe strategi yang dipilih oleh perusahaan sebaiknya memiliki keunikan dalam melayani pangsa pasar yang ditargetkan (Herlina, 2006). Alternatif strategi yang dapat direkomendasikan dijelaskan pada matriks SWOT pada Gambar 1.

Tabel 2. Tabel IFE dan EFE produk edamame beku PT MT 27 Jember Indonesia

Faktor internal/eksternal	Bobot (a)	Peringkat (b)	Nilai (a x b)
Kekuatan/Kelemahan			
Kualitas produk bagus (<i>performance</i> , rasa, warna)	0,08	4	0,30
SDM yang terdidik dan terlatih	0,10	3	0,29
Infrastruktur yang memadai	0,08	4	0,30
Penjualan meningkat setiap tahunnya	0,09	3	0,27
Memiliki orientasi pasar ekspor (RMS 8,87–16,53%)	0,15	4	0,59
Masih tergantung pada impor benih	0,11	1	0,11
Penjualan ekspor menggunakan sistem <i>trading company</i> dan penjualan lokal belum mempunyai distributor sendiri	0,20	2	0,40
Tidak melakukan pengemasan dan pelabelan sendiri	0,20	1	0,20
Jumlah (A)			2,47
Peluang/Ancaman			
Beriklim tropis sehingga mampu menanam edamame sepanjang tahun	0,05	4	0,21
Banyaknya permintaan	0,07	4	0,27
Memiliki tanah yang subur	0,07	4	0,30
Kesadaran masyarakat untuk menerapkan pola hidup sehat	0,07	3	0,21
Ketersediaan SDM yang tertarik ikut berkontribusi dalam pengolahan produk	0,09	3	0,26
Kebijakan pemerintah tentang subsidi harga pupuk	0,14	1	0,14
Meningkatnya jumlah pesaing dalam industri edamame beku pasar ekspor (Taiwan, China, dan Thailand)	0,13	2	0,26
Rentan terserang hama dan penyakit karena ditanam di daerah beriklim tropis	0,15	2	0,31
Harga fluktuatif sesuai dengan kurs dolar	0,22	1	0,22
Jumlah (B)			2,18

<p style="text-align: center;">IFE</p> <p style="text-align: center;">EFE</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk bagus (<i>performance</i>, rasa, dan warna) (S1) 2. SDM yang terdidik dan terlatih (S2) 3. Infrastruktur yang memadai (S3) 4. Penjualan meningkat setiap tahunnya (S4) 5. Memiliki orientasi pasar ekspor (RMS 8,87–16,53%) (S5) 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih tergantung pada impor benih (W1) 2. Penjualan ekspor menggunakan sistem <i>trading company</i> dan penjualan lokal belum mempunyai distributor sendiri (W2) 3. Tidak melakukan pengemasan dan pelabelan sendiri (W3)
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beriklim tropis sehingga mampu menanam edamame sepanjang tahun (O1) 2. Banyaknya permintaan (O2) 3. Memiliki tanah yang subur (O3) 4. Kesadaran masyarakat untuk menerapkan pola hidup sehat (O4) 5. Ketersediaan SDM yang tertarik ikut berkontribusi dalam pengolahan produk (O5) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi pasar (S1, S2, S3, S5, O2, O4) 2. Diversifikasi produk (S1, S4, O1, O3, O4, O5) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan divisi <i>Research and Developmet</i> (W1, O1, O2, O3, O4) 2. Meningkatkan kerjasama luar negeri (W2, W3, O1, O2, O3, O4)
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemerintah tentang subsidi harga pupuk (T1) 2. Meningkatnya jumlah pesaing dalam industri edamame beku pasar ekspor (Taiwan, China, dan Thailand) (T2) 3. Rentan terserang hama dan penyakit karena ditanam di daerah beriklim tropis (T3) 4. Harga fluktuatif sesuai dengan kurs dolar (T4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan program CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>) (S2, S3, S4, S5, T1, T2, T3) 2. Pengelolaan keuangan secara baik dan benar (S2, S4, T4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan pertanian yang berbasis rumah kaca (W1, T3)

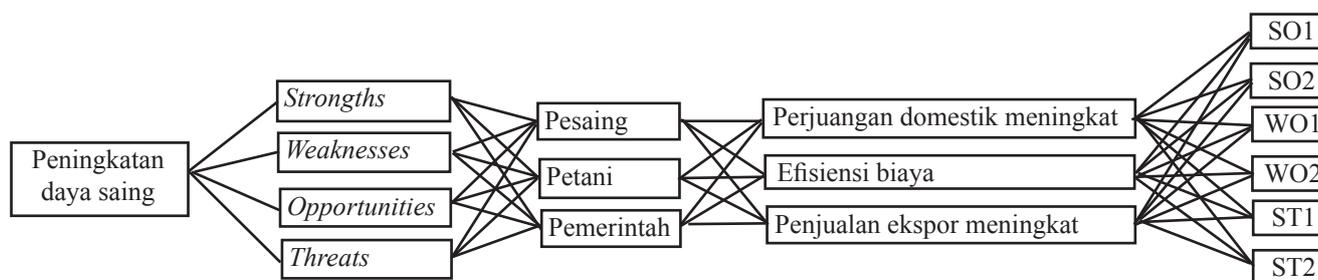
Gambar 1. Matriks SWOT produk edamame beku PT MT 27 Jember Indonesia

Penentuan Prioritas Strategi Menggunakan AHP

Alternatif strategi yang diusulkan tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan AHP. Proses Hierarki Analitik (AHP) menyelesaikan persoalan dalam suatu kerangka pemikiran yang terorganisir sehingga dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut. Persoalan yang kompleks dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya. Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, *strategic*, dan dinamik menjadi sebuah bagian-bagian dan tertata dalam suatu hierarki. Struktur hierarki elemen strategi peningkatan daya saing dijelaskan pada Gambar 2. Tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai *numeric*, secara subyektif tentang arti penting variabel tersebut dan secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan kemudian dilakukan sintesa untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tinggi

dan berperan untuk Memengaruhi hasil pada sistem tersebut. Hasil analisis AHP menghasilkan prioritas strategi seperti dijelaskan pada Gambar 3.

Prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku PT MT 27 Jember Indonesia, prioritas alternatif strategi pertama dengan bobot 0,281 adalah strategi SO1, yaitu diversifikasi pasar, kedua dengan bobot 0,162 adalah strategi SO2, yaitu diversifikasi produk, ketiga dengan bobot 0,157 adalah strategi WO2, yaitu meningkatkan kerjasama luar negeri, keempat dengan bobot 0,149 adalah strategi WO1, yaitu pengembangan divisi *research and development*, kelima dengan bobot 0,111 adalah strategi ST1, yaitu mengembangkan program CSR, keenam dengan bobot 0,073 adalah strategi ST2 yaitu pengelolaan keuangan secara baik dan benar, dan ketujuh dengan bobot 0,066 adalah strategi WT1 yaitu mengembangkan areal pertanian yang berbasis rumah kaca.



Gambar 2. Struktur hierarki elemen strategi peningkatan daya saing produk edamame beku

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian dan analisis data, dalam penetapan alternatif strategi pemasaran produk edamame beku PT MT 27 Jember dapat disimpulkan bahwa produk edamame beku PT MT 27 Jember memiliki daya saing yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai RCA, indeks RCA, dan $AR > 1$. Dengan demikian, produk tersebut layak untuk dikembangkan baik di pasar domestik maupun pasar ekspor.

Hasil analisis SWOT dan AHP, diperoleh prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku PT MT 27 Jember secara berurutan meliputi: (1) diversifikasi pasar dengan cara mengembangkan pasar yang sudah ada dan mencoba memasuki pasar baru, (2) diversifikasi produk dengan cara mengembangkan jenis produk yang diproduksi sehingga produk olahan edamame bisa beraneka ragam dan mampu memenuhi bermacam-macam segmen pasar, (3) meningkatkan kerjasama luar negeri sehingga akan membuka peluang untuk membuka perusahaan distribusi sendiri untuk pasar lokal dan

di beberapa negara tujuan ekspor, (4) pengembangan divisi *research and development* untuk menemukan varietas benih edamame baru yang lebih tahan terhadap serangan hama dan penyakit sehingga cocok untuk ditanam di daerah tropis seperti Indonesia guna mendapatkan tanaman edamame yang berkualitas, (5) mengembangkan program CSR sebagai bentuk pertanggung jawaban perusahaan kepada masyarakat, (6) pengelolaan keuangan secara baik dan benar untuk lebih memudahkan dalam meramalkan pendapatan dan memudahkan evaluasi, serta (7) mengembangkan areal pertanian yang berbasis rumah kaca untuk menghindari pengaruh cuaca yang buruk.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan pada PT MT 27 Jember melalui kajian penelitian ini, dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam pada setiap alternatif strategi yang telah direkomendasikan diperlukan untuk menetapkan alternatif strategi lanjutan yang disesuaikan dengan perkembangan dan kondisi perusahaan. Penelitian lanjutan dalam implementasi alternatif strategi yang telah direkomendasikan sangat diperlukan untuk perkembangan perusahaan, serta saran kepada perusahaan untuk mencoba mendesain kemasan sendiri dan peningkatan promosi dengan menggandeng perusahaan distribusi produk edamame beku untuk meningkatkan daya saing dan pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Balassa B. 1989. *Comparative Advantage, Trade Policy and Economic development*. London (UK): Harvester wheatsheaf.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Alternatif strategi	Value	Decision scores
SO1	0,281	
SO2	0,162	
WO1	0,149	
WO2	0,157	
ST1	0,111	
ST2	0,073	
WT1	0,066	

Gambar 3. Prioritas alternatif strategi peningkatan daya saing produk edamame beku

- Destarianto P. 2013. Penerapan metode inference tree dan forward chaining dalam sistem pakar diagnosis hama dan penyakit kedelai edamame berdasarkan gejala kerusakannya. *Jurnal EECCIS* 7(1): 21–27.
- Galetto A. 2003. Competitive Performance in The Western Hemisphere Dairy Industry. Universidad del CEMA. <http://ideas.repec.org>. [14 Januari 2014].
- Herlina. 2006. Hubungan Tipe Strategi Bisnis dan Pemasaran dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Perusahaan dengan Menggunakan Manajemen Tenaga Penjual. *Jurnal Manajemen* 6(1): 57–64.
- Marimin, Maghfiroh N. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: Institut Pertanian Bogor Press.
- Porter ME. 1998. *Clusters and New Economic Competition*. *Harvard Business Review*. New York: The Magazine.
- Purwanto B. 2012. Analisis perilaku konsumen terhadap konsumen edamame di Kabupaten Jember [tesis]. Jember : Universitas Negeri Jember.
- Samsu SH. 2000. *Sebuah Pengalaman Diri Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor dari Kedelai Jepang Edamame ke Sayur Mayur Beku*. Jakarta: PT Mitratani Dua Tujuh Jember.
- Samsu SH. 2001. *Sebuah Pengalaman Diri Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor Edamame*. Jakarta: PT Mitratani Dua Tujuh Jember.
- Subagiarta IW. 2012. Analisis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan PT. Mitra Dua Tujuh Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi* 7(3):215–230.
- Wiyono. 2010. Prospek pengembangan edamame di Kabupaten Jember [tesis]. Jember: Universitas Negeri Jember.