

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI SANTAN KELAPA
(Studi Kasus pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih
Kabupaten Pangandaran)**

Oleh :

Aan Mahaerani¹, Dini Rochdiani², Zulfikar Noormansyah³

¹³ Fakultas Pertanian Universitas Galuh

² Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi 1) faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal agroindustri santan kelapa di Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran, 2) merumuskan alternatif strategi dan menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan agroindustri santan kelapa di Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus di PT *Pacific Eastern Coconut* Utama. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Responden yang diambil sebanyak empat orang yang dipilih secara sengaja (*purposive*).

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) Berdasarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan agroindustri santan kelapa, dapat diidentifikasi faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Adapun kekuatan internal antara lain : kualitas produk, menguasai pasar modern, kapasitas produksi, ketersediaan bahan baku, kemampuan dalam mengakses modal, pemberian insentif kepada tenaga kerja, dan mempunyai *website*. Kelemahan internal antara lain : hambatan masuk bagi industri santan kelapa, keterbatasan sumberdaya/ kapabilitas perusahaan, pengedukasian produk terutama manfaat dari santan, pemasaran masih terbatas, dan sistem kelembagaan rendah. Identifikasi faktor-faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. Adapun peluang eksternal antara lain : kemajuan teknologi produksi, komunikasi dan informasi, permintaan pasar, kebijakan Dispaperindagkop UMKM Kabupaten Pangandaran yang menempatkan santan kelapa sebagai salah satu komoditas unggulan di Kabupaten Pangandaran, sarana dan pemasaran memadai, penetapan lokasi perusahaan, dan daya beli masyarakat. Sedangkan ancaman eksternal antara lain : persaingan dengan industri sejenis, perbaruan atau direvisinya peraturan, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli/ pemasok, lemahnya daya beli masyarakat, dan jaringan distribusi pesaing lebih luas. 2) Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah mempertahankan kualitas produk dan kapasitas produksi, memperluas peluang pasar dengan memanfaatkan *website*, dan meningkatkan pemberian insentif kepada tenaga kerja untuk dapat mengembangkan usahanya.

Kata Kunci : Agroindustri, Santan Kelapa

PENDAHULUAN

Sektor pertanian memiliki kontribusi yang sangat besar dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, hal ini juga menarik perhatian pemerintah untuk menitikberatkan sektor pertanian agar terwujud pertanian yang tangguh. Berdasarkan data BPS (2008), pertanian merupakan sektor terbesar kedua dalam total Produk Domestik Bruto (PDB) setelah industri pengolahan, dimana sektor tersebut memberikan kontribusi sebesar Rp 180,6 trilyun atau 14,68% dari total PDB nasional. Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi yang signifikan didalam pembangunan ekonomi Indonesia. Sektor ini memiliki peluang pasar yang sangat baik, khususnya pasar domestik, yang akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk yang semakin pesat. Peningkatan pendapatan penduduk akan

mendorong peningkatan permintaan produk-produk pertanian.

Menurut Soekartawi (2003), agroindustri mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, mampu menyerap tenaga kerja, mampu meningkatkan perolehan devisa, dan mampu mendorong munculnya industri yang lain. Hal ini dapat mewujudkan sektor pertanian di Indonesia mampu memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Sektor agroindustri merupakan salah satu penyumbang dalam memantapkan perekonomian di Indonesia. Keberadaan sektor agroindustri merupakan salah satu motor penggerak yang penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Menurut Soleh (2003), pengembangan agroindustri didukung oleh sumberdaya alam pertanian, baik

nabati maupun hewani yang mampu menghasilkan berbagai produksi olahan yang dapat dibuat dan dikembangkan dari sumberdaya alam lokal. Saat ini Indonesia memiliki banyak produk pangan yang diangkat dari jenis pangan lokal dan diolah secara tradisional. Dengan berkembangnya produk lokal maka jumlah dan jenis produk pangan menjadi semakin banyak jumlahnya.

Di Pangandaran, tepatnya Kecamatan Sidamulih, dapat ditemukan berbagai produk lokal, yang pada umumnya merupakan hasil usaha atau agroindustri. Salah satu jenis perkebunan yang dapat dikembangkan menjadi produk lokal unggulan di wilayah Pangandaran khususnya Kecamatan Sidamulih untuk meningkatkan produktivitas adalah Kelapa. Tamanan ini mempunyai prospek yang cukup baik untuk dikembangkan di Indonesia, terutama di Pangandaran karena kondisi tanah yang cocok untuk tanaman Kelapa tumbuh.

PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama, merupakan salah satu perusahaan yang mengolah kelapa, dengan salah satu produk unggulannya adalah santan. Agar dapat bertahan pada usaha ini PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama membutuhkan peningkatan kualitas internal perusahaan dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan industri eksternalnya. Hal ini terkait dengan kemampuan perusahaan untuk dapat menjaga hubungan tawar menawar dengan para pemasok dan juga konsumennya, termasuk munculnya perusahaan sejenis. Dengan demikian diperlukan perumusan strategi yang tajam dan sesuai dengan kemampuan perusahaan, agar terus dapat dan berkembang dalam dunia pemasaran agroindustri, serta dapat terus menjaga kesinambungan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, pada perusahaan PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama yang berada di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran. (Hancock dan Algozzine, 2006), yang menyatakan bahwa penelitian studi kasus adalah penelitian yang dilakukan terhadap suatu 'obyek', yang disebut sebagai 'kasus', yang dilakukan secara seutuhnya, menyeluruh dan mendalam dengan menggunakan berbagai macam sumber data.

Operasionalisasi Variabel

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai berikut

1. PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama merupakan perusahaan agroindustri yang memproduksi santan kelapa terletak di Jalan Cijulang, Desa Sukaresik, Kecamatan Sidamulih, Kabupaten

Pangandaran.

2. Strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang.
3. Strategi pengembangan dalam penelitian ini adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pengembangan dari waktu-kewaktu pada masing-masing tingkatan untuk mencapai tujuan.
4. Faktor internal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan didalam industri. Dalam penelitian ini faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
5. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan diluar industri. Dalam penelitian ini faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman perusahaan PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
6. Analisis SWOT dalam penelitian ini merupakan suatu analisis situasi yang mencakup kondisi internal dan eksternal dalam pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
7. Kekuatan adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam industri dan merupakan keunggulan bagi pengembangan agroindustri santan kelapa bagi PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
8. Kelemahan adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam industri dan merupakan keterbatasan atau kekurangan bagi pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
9. Peluang merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar industri dan bersifat menguntungkan bagi pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
10. Ancaman adalah faktor-faktor yang berasal dari luar industri dan bersifat mengganggu bagi pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
11. Matriks SWOT merupakan matriks yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama melalui strategi SO, WO, ST, dan WT.
12. Menentukan keputusan alternatif strategi dilakukan setelah perusahaan mengetahui dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Posisi perusahaan dapat dikelompokkan dalam empat kuadran I, II, III dan IV. Pada kuadran I strategi yang sesuai adalah strategi agresif, kuadran II strategi diversifikasi, kuadran III strategi *turn around* dan kuadran IV strategi *defensive*.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari perusahaan PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama baik dari hasil wawancara dan dari hasil observasi langsung yaitu dengan melihat dan mengamati situasi perusahaan. Data sekunder dapat diperoleh dari studi pustaka, literatur dari instansi yang terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, jurnal dan artikel.

Teknik Penarikan Sampel

Penentuan responden dilakukan secara sengaja (*purposive*). Menurut David (2004), dalam analisis ini untuk menentukan responden, tidak ada jumlah minimal yang diperlukan, sepanjang responden yang dipilih merupakan ahli di bidangnya. Berdasarkan hal tersebut diambil 4 orang responden dipilih secara *purposive*. Responden yang akan diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Manajer PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama.
2. Kepala Dinas Pariwisata Perindustrian Perdagangan Koperasi UMKM (DispaperindagkopUMKM) Kabupaten Pangandaran.
3. Karyawan yang memahami betul kondisi internal dan eksternal PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama sebanyak 1 orang
4. Konsumen santan kelapa sebanyak 1 orang

Rancangan Analisis Data

1. Identifikasi Faktor-Faktor Strategi

Analisis faktor internal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal kunci yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan.

2. Alternatif Strategi

Untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan agroindustri santan kelapa pada PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama Kabupaten Pangandaran digunakan analisis Matriks SWOT. Menurut (Rangkuti, 2001) matriks SWOT menampilkan sembilan sel, yaitu empat sel faktor kunci yang menentukan, empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci yang diberi nama S, W, O, dan T, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi yang diberi nama dengan penyusunan matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3. Penyusunan Matriks SWOT

Faktor-faktor Internal	Kekuatan (S) Daftar kekuatan	Kelemahan (W) Daftar kelemahan
Faktor-faktor Eksternal		
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Daftar peluang-peluang	Membuat strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Membuat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
Daftar ancaman-ancaman eksternal	Membuat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Membuat strategi yang meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: David (2004)

Berdasarkan Gambar 3, diperoleh delapan langkah dalam menyusun matriks SWOT, yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor peluang eksternal organisasi atau perusahaan
2. Menentukan faktor-faktor ancaman organisasi atau perusahaan
3. Menentukan faktor-faktor kekuatan organisasi atau perusahaan
4. Menentukan faktor-faktor kelemahan organisasi atau perusahaan
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S-O. Catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi W-O. Catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S-T. Catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi WT. Catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

3. Penentuan Alternatif Strategi

Membuat keputusan alternatif strategi dilakukan setelah perusahaan mengetahui dahulu posisi perusahaan untuk kondisi sekarang berada pada kuadran sebelah mana sehingga strategi yang dipilih merupakan strategi yang paling tepat karena sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Posisi perusahaan dapat dikelompokkan dalam empat

kuadran I, II, III dan IV. Pada kuadran I strategi yang sesuai adalah strategi agresif, kuadran II strategi diversifikasi, kuadran III strategi *turn around* dan kuadran IV strategi *defensive*.

Waktudan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. *Pacific Eastern Coconut* Utama yang berada di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran. Adapun waktu penelitian dibagi dalam tahapan sebagai berikut:

- 1) Tahapan persiapan yaitu survei pendahuluan, penulisan Usulan Penelitian pada Desember 2015 – Januari 2016 dan Seminar Usulan Penelitian pada bulan Maret 2016.
- 2) Tahapan pengumpulan data dari lapangan, yaitu pengumpulan data primer dan data sekunder pada bulan April 2016.
- 3) Tahapan pengolahan dan analisis data, penyusunan serta penulisan skripsi pada bulan April 2016 sampai dengan selesai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Responden

Identitas responden dalam hal ini adalah pihak perusahaan, dinas dan konsumen terkait dengan pengembangan agroindustri santan kelapa, yang dibahas dalam penelitian ini meliputi umur, pendidikan terakhir dan jabatan.

1. Umur Responden

Umur responden dari kepala manajer perusahaan 35 tahun, untuk umur responden kepala DispapereindakopUMKM 55 tahun, umur responden karyawan perusahaan 28 tahun dan umur responden konsumen santan kelapa 46 tahun.

2. Pendidikan Responden

Pendidikan formal merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan tinggi rendahnya sumber daya manusia. Pendidikan responden bervariasi, dari tamat S3, S1 dan SMP.

B. Strategi Pengembangan Agroindustri Santan Kelapa

Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal antara lain :

1. Faktor internal

Yang menjadi faktor internal dalam pengembangan agroindustri santan kelapa adalah :

- a. Kekuatan (*Strengths*)
 - 1) Kualitas produk
 - 2) Pasar yang dikuasai
 - 3) Kapasitas Produksi
 - 4) Ketersediaan bahan baku
 - 5) Kemampuan dalam mengakses keuangan
 - 6) Pemberian insentif kepada tenaga kerja

- 7) Mempunyai *website*
- b. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - 1) Keterbatasan sumberdaya/ kapabilitas perusahaan
 - 2) Penedukasian produk terutama manfaat dari santan kelapa instan
 - 3) Pemasaran masih terbatas
 - 4) Sistem kelembagaan rendah
2. Faktor Eksternal
Yang menjadi faktor eksternal dalam pengembangan agroindustri santan kelapa adalah :
 - a. Peluang (*Opportunities*)
 - 1) Kemajuan teknologi produksi, komunikasi dan informasi
 - 2) Permintaan pasar
 - 3) Kebijakan DispapereindakopUMKM Kabupaten Pangandaran yang menempatkan santan kelapa sebagai salah satu komoditas unggulan Kabupaten Pangandaran.
 - 4) Sarana dan pemasaran memadai
 - 5) Penetapan lokasi perusahaan strategis
 - 6) Daya beli masyarakat
 - b. Ancaman (*Threats*)
 - 1) Persaingan dengan industri sejenis
 - 2) Perbaruan atau direvisinya peraturan
 - 3) Hambatan masuk bagi industri santan kelapa
 - 4) Meningkatnya kekuatan tawar menawar dengan pembeli
 - 5) Lemahnya daya beli masyarakat
 - 6) Jaringan distribusi pesaing yang lebih luas.

C. Penentuan Alternatif Strategi

Strategi yang diperoleh untuk meningkatkan pengembangan agroindustri santan kelapa adalah strategi agresif atau strategi SO (*Strengths – Oppurtunities*) yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan kegiatan sebagai berikut :

1. Mempertahankan kualitas produk dan kapasitas produksi
2. Memperluas peluang pasar dengan memanfaatkan *website*
3. Meningkatkan pemberian intensif kepada tenaga kerja untuk dapat mengembangkan usahanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan makadidapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan agroindustri santan kelapa, dapat diidentifikasi faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Adapun

kekuatan internal antara lain : kualitas produk, pasar yang dikuasai, kapasitas produksi, ketersediaan bahan baku, kemampuan dalam mengakses modal, pemberian intensif kepada tenaga kerja. Kelemahan internal antara lain : hambatan masuk bagi industri santan kelapa, keterbatasan sumberdaya/ kapabilitas perusahaan, pengedukasian produk terutama manfaat dari santan, sistem kelembagaan rendah. Identifikasi faktor-faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. Adapun peluang eksternal antara lain : kemajuan teknologi produksi, komunikasi dan informasi, permintaan pasar, kebijakan Dispaperindagkop UMKM Kabupaten Pangandaran yang menempatkan santan kelapa sebagai salah satu komoditas unggulan di Kabupaten Pangandaran, sarana dan pemasaran memadai, penetapan lokasi perusahaan strategis, dan daya beli masyarakat. Sedangkan ancaman eksternal antara lain : persaingan dengan industri sejenis, perbaruan atau direvisinya peraturan, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli/ pemasok, lemahnya daya beli masyarakat, dan jaringan distribusi pesaing lebih luas.

2. Alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah mempertahankan kualitas produk dan kapasitas produksi, memperluas peluang pasar dengan memanfaatkan *website*, dan meningkatkan pemberian insentif kepada tenaga kerja untuk dapat mengembangkan usahanya.

Saran

Berdasarkan pada kesimpulan penelitian, maka penulis dapat memberikan saran dalam pengembangan agroindustri santan kelapa selama ini memiliki beberapa kelemahan, terutama segmentasi pasar hendaknya memperluas pangsa pasar baik pasar lokal, nasional maupun regional dengan cara memperluas saluran distribusi.

Dengan demikian diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan sekaligus melakukan kegiatan promosi sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan usahanya serta produk lebih dikenal di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2008. *Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan Tahun 2000*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Rangkuti, F. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Soleh, M. 2003. *Perbaikan Mutu dan Keamanan*

Pangan Produk Olahan Hasil Industri Kecil Melalui Analisa Bahaya dan Penentuan Titik Kendali. Dalam

David F.R. 2004. *Manajemen Strategi Konsep-Konsep Terjemahan* : PT Indeks Kelompok Gramedia . Jakarta.

Hancock, Dawson R dan Bob Algozzine. 2006. *Doing Case Study Research: A Practical Guide for beginning Researchers*. New York: Teachers College Press.