

Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Pangsa Pasar PT Ayam Merak

Analysis of Marketing Strategy for Increasing Marketshare of PT Ayam Merak

HARRY ROESTIONO

Staf Pengajar Akademi Manajemen Kesatuan, Bogor

ABSTRAK

Dalam tulisan ini dideskripsikan karakteristik konsumen kopi bubuk produksi PT Ayam Merak, pangsa pasar, dan tingkat kompetisi. Data diperoleh melalui riset perpustakaan dan riset lapangan. Peluang pengembangan pasar dikaji melalui analisis SWOT. Empat strategi ditawarkan sebagai solusi untuk mengembangkan pangsa pasar, yaitu strategi produk, strategi harga, strategi distribusi, dan strategi promosi.

Kata kunci: bauran pemasaran, diversifikasi produk, analisis SWOT, matriks SWOT

ABSTRACT

This paper describes the consumer characteristics of powdered coffee produced by PT Ayam Merak. The market share and the level of competitiveness are also outlined. Data are collected via literature study and survey. Possibilities for market development are studied through the SWOT analysis. Four strategies are proposed as the solutions of market share development: product strategy, price strategy, distribution strategy, and promotion strategy.

Keywords: marketing mix, product diversification, SWOT analysis, SWOT matrix.

PENDAHULUAN

Kopi merupakan hasil pertanian yang berpola pada perkebunan rakyat dan perkebunan besar. Data Biro Pusat Statistik (BPS) tahun 1997 menyebutkan bahwa total area perkebunan Indonesia mencapai 1155110 ha yang terdiri atas perkebunan rakyat dengan luas areal mencapai 1100159 ha (95,3%) dan perkebunan rakyat milik swasta seluas 31141 ha (2,7%).

Komposisi pengusaha yang didominasi oleh perkebunan rakyat ini menjadi sumber utama biji kopi nasional sehingga dibutuhkan pengelolaan manajemen yang andal, baik segi sumberdaya manusia, sumberdaya alam, maupun sumberdaya teknologi yang digunakan.

Produk olahan biji kopi terbesar adalah kopi bubuk. Pada saat ini perusahaan yang memproduksi kopi bubuk semakin bertambah banyak. Jumlah pabrik kopi bubuk di Indonesia yang terdaftar di Departemen Perindustrian dan Perdagangan adalah 252 buah dengan total produksi tahun 1997 adalah 103615,42 ton dengan produsen kopi bubuk terbesar adalah PT Santos Jaya Abadi (merek Kapal Api dan ABC).

Kopi bubuk merek Ayam Merak diproduksi oleh PT Ayam Merak. PT Ayam Merak melakukan diferensiasi mutu produk kopi bubuk yang diproduksi untuk mencapai seluruh segmen pasar. Diferensiasi mutu tersebut diintegrasikan ke dalam berbagai merek yakni Ayam Merak, Monas Biru, Monga Ungu, Dua Ayam Ember, Dua Ayam Kaleng, Ayam Silutung, dan beberapa merek lain. Namun merek dan mutu andalannya adalah merek Ayam Merak.

Strategi diversifikasi tersebut digunakan oleh PT Ayam Merak dalam upaya melakukan peningkatan pangsa pasar atau untuk mengisi segmen pasar yang masih kosong. Di samping itu, PT Ayam Merak juga melakukan pembenahan kemasan dengan tujuan mampu menarik konsumen pada setiap segmen pasar sasaran. Konsentrasi penyebaran pasar kopi bubuk produksi PT Ayam Merak pada tahun terakhir hanya di wilayah Jabotabek, Karawang, Bandung, Serang, dan Cilegon.

Dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar kopi bubuk PT Ayam Merak maka perlu diteliti antara lain karakteristik konsumen dan posisi pesaing di pasar kopi bubuk. Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut: (1) bagaimana karakteristik konsumen kopi bubuk produksi PT Ayam Merak? (2) bagaimana pangsa pasar kopi bubuk produksi PT Ayam Merak dan pesaing-pesaingnya? (3) bagaimana peluang pengembangan pasar kopi bubuk produksi PT Ayam Merak? (4) strategi pemasaran apa yang relevan saat ini untuk dapat meningkatkan pangsa pasar PT Ayam Merak?

METODOLOGI

A. Metode Pengumpulan Data

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus yang bertujuan memperoleh gambaran yang lebih lengkap dari suatu subyek yang diteliti sehingga dapat menentukan strategi pengembangan pangsa pasar yang tepat bagi perusahaan untuk masa yang akan datang. Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode riset perpustakaan dan riset lapangan yang dilengkapi dengan wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan.

1. Riset Perpustakaan

Data sekunder diperoleh dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia, PT Data Consult, PT Corinthian Infopharma Corpora, PT Capricorn Mars Idotama, dan instansi yang terkait. Selain itu juga ada yang diperoleh dengan membaca dan mempelajari beberapa buku, majalah, serta tulisan lain yang ada hubungannya dengan topik yang ditelaah dalam penelitian ini. Data sekunder yang diambil antara lain (a) data posisi pangsa pasar beberapa kopi bubuk, (b) data perkembangan industri kopi bubuk dilihat dari kapasitas produksi, lokasi produksi, dan pemasarannya, dan (c) data pendukung lainnya.

2. Riset Lapangan

Data primer dan keterangan diperoleh dengan jalan mengadakan wawancara langsung, khususnya dengan bagian pemasaran, dan mengamati di lapangan mengenai beberapa aspek yang berkaitan dengan PT Ayam Merak. Data yang dihimpun dalam studi kasus ini merupakan data kualitatif maupun kuantitatif.

Data kuantitatif yang dihimpun antara lain berupa spesifikasi produk pesaing utama, data pangsa kopi bubuk, dan sebagainya. Data yang diambil dari sampel konsumen diperoleh dari wawancara langsung dan mengisi kuesioner yang telah disediakan. Data kuantitatif diperoleh dari hasil wawancara dengan top manajemen perusahaan, pimpinan, dan staf bagian pemasaran, serta bahan publikasi perusahaan, maupun asosiasi yang berkaitan dengan perusahaan.

B. Metode Analisis

1. Karakteristik Konsumen

Karakteristik konsumen dianalisis dengan metode deskriptif berdasarkan data hasil pengumpulan data konsumen yang berbentuk tabulasi sederhana dan tabulasi silang. Responden yang diwawancarai dengan menggunakan daftar pertanyaan berjumlah 200 responden di Bogor dengan fokus pengambilan contoh di beberapa supermarket besar dan kecil yang tersebar di Bogor. Isi pertanyaan meliputi data demografis,

perilaku dan gaya hidup pembeli dan konsumen. Data demografis yang diambil meliputi umur, pendidikan, pekerjaan, dan pendapatan.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan metode deskriptif berdasarkan kerangka analisis SWOT, yakni *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (kesempatan), dan *threats* (ancaman). Alat ini pada umumnya dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan dan dapat menggambarkan secara jelas bagaimana pengaruh faktor peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sehingga dapat diatasi atau disesuaikan dengan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dari matriks SWOT dapat dikembangkan dalam empat tahapan kemungkinan alternatif sebagai berikut:

(i) Strategi SO

Strategi SO ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

(ii) Strategi ST

Strategi ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

(iii) Strategi WO

Strategi WO ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara memindahkan kekuatan perusahaan yang ada untuk mendapatkan peluang pasar yang ada.

(iv) Strategi WT

Strategi WT adalah strategi yang didasarkan atas kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman agar operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Karakteristik Konsumen

Di kota Bogor, responden yang kadang-kadang mengkonsumsi kopi bubuk 1 – 4 kali dalam seminggu berjumlah 64,00%. Sebanyak 12,50% responden yang hanya kadang-kadang mengkonsumsi kopi bubuk tersebut berumur kurang dari 20 tahun, golongan umur 21 – 30 tahun sebanyak 48,44 %, golongan umur 31 – 40 tahun sebanyak 21,87 %, golongan umur 41 – 50 tahun sebanyak 10,94 % dan selebihnya 6,25 % berumur 51 tahun ke atas. Di kabupaten Bogor, dari 46,00% responden yang hanya kadang-kadang mengkonsumsi kopi bubuk, ada sebanyak 15,22% berumur kurang dari 20 tahun, 32,61% berumur 21 – 30 tahun,

28,26% berumur 31 – 40 tahun, 13,04% berumur 41 – 50 tahun, dan sisanya 10,87% berumur 51 tahun ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa di kedua wilayah tersebut golongan umur konsumen yang paling potensial untuk dijadikan sasaran pengembangan pasar adalah 21 – 30 tahun, disusul oleh konsumen berumur 31 – 40 tahun, dan konsumen berumur 20 tahun ke bawah.

Tabel 1. Frekuensi Mengkonsumsi Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Umur Responden

Umur (tahun)	Frekuensi Mengkonsumsi (%)			
	Sering		Kadang-kadang	
	Kota Bogor n = 36	Kab. Bogor n = 54	Kota Bogor n = 64	Kab. Bogor n = 46
0 – 20	11,11	11,11	12,50	15,22
21 – 30	22,23	25,93	48,44	32,61
31 – 40	25,00	35,18	21,87	28,26
41 – 50	22,22	16,67	10,94	13,04
> 55	19,44	11,11	6,25	10,87
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabel 2. Frekuensi Responden Mengkonsumsi Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi Mengkonsumsi (%)			
	Sering		Kadang-kadang	
	Kota Bogor n = 36	Kab. Bogor n = 54	Kota Bogor n = 64	Kab. Bogor n = 46
Lulus PT/Akademi	38,89	33,33	32,81	36,96
Pernah di PT/Akademi	19,44	14,81	28,13	13,04
Lulus SLTA	30,56	35,19	35,93	30,43
Lulus SLTP	8,33	11,11	3,13	10,87
Lulus SD	2,78	5,56	0,00	8,70
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

Berdasarkan Tabel 2 terlihat ada perbedaan antara frekuensi berdasarkan tingkat pendidikan responden di kota Bogor dan kabupaten Bogor terhadap keseringan mengkonsumsi kopi bubuk. Di kota Bogor, golongan yang berpendidikan lulus perguruan tinggi merupakan golongan yang terbanyak yang sering mengkonsumsi kopi bubuk, yakni 38,89%, sedangkan di kabupaten Bogor yang merupakan golongan paling banyak atau sering mengkonsumsi kopi bubuk adalah lulusan SMA, yakni 35,19 %.

Berdasarkan jenis pekerjaan responden seperti disajikan pada Tabel 3, konsumen utama kopi bubuk, baik di kota Bogor maupun di kabupaten Bogor adalah pegawai swasta, disusul oleh wiraswasta untuk kota Bogor, dan pegawai negeri untuk kabupaten Bogor. Konsumen yang masih potensial untuk pengembangan

pasar adalah sisa pasar konsumen utama dalam segmen karyawan swasta, menyusul segmen mahasiswa/pelajar dan pegawai negeri untuk wilayah kota Bogor dan pegawai negeri, pegawai swasta, dan segmen mahasiswa atau pelajar untuk Kabupaten Bogor.

Tabel 3. Frekuensi Mengkonsumsi Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Jenis Pekerjaan Responden.

Jenis Pekerjaan	Frekuensi Mengkonsumsi (%)			
	Sering		Kadang-kadang	
	Kota Bogor n = 36	Kab. Bogor n = 54	Kota Bogor n = 64	Kab. Bogor n = 46
Pegawai Negeri	11,11	20,37	12,50	41,30
Pegawai Swasta	55,56	38,89	42,18	28,26
Pelajar/Mahasiswa	5,55	11,11	23,44	15,22
Wiraswasta	25,00	18,52	18,75	8,70
Ibu Rumah Tangga	2,78	11,11	3,13	6,52
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabel 4. Frekuensi Mengkonsumsi Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Pendapatan Responden.

Pendapatan (Rp)	Frekuensi Mengkonsumsi (%)			
	Sering		Kadang-kadang	
	Kota Bogor n = 36	Kab. Bogor n = 54	Kota Bogor n = 64	Kab. Bogor n = 46
> 1000000	50,00	20,37	12,12	21,74
750001 – 1000000	5,89	24,08	6,07	10,87
500001 – 750000	32,35	22,22	33,33	13,04
250001 – 500000	2,94	18,52	24,24	28,26
0 – 250000	8,82	14,81	24,24	26,09
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa golongan pendapatan yang merupakan segmen utama konsumen kopi bubuk di kota Bogor adalah konsumen yang berpendapatan di atas Rp 1.000.000 (golongan I), disusul oleh golongan berpendapatan Rp 500.001 – Rp 750.000 (III) dan golongan berpendapatan kurang dari Rp 250.000 (V). Sedangkan untuk kabupaten Bogor adalah konsumen yang berpendapatan Rp 750.001 – Rp 1.000.000 (II), disusul oleh golongan berpendapatan Rp 500.001 – Rp 750.000 (III) dan golongan berpendapatan di atas Rp 1.000.000 (I). Data tersebut juga menunjukkan potensi pengembangan pasar di kota/kabupaten Bogor hampir merata pada tingkat pendapatan.

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa pada umumnya responden yang memiliki pendapatan di atas Rp 750.000 melakukan pembelian di supermarket dan yang berpendapatan Rp 750.000 ke bawah kebanyakan melakukan pembelian di warung atau pasar.

Tabel 5. Tempat Pembelian Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Golongan Pendapatan Responden (%)

Tempat Pembelian	Golongan Pendapatan										Total	
	I		II		III		IV		V		Kota n=100	Kab. n=100
	Kota n=24	Kab. n=19	Kota n=21	Kab. n=17	Kota n=24	Kab. n=22	Kota n=15	Kab. n=25	Kota n=16	Kab. n=17		
Supermarket	62.50	73.68	47.62	47.06	20.83	31.82	26.67	16.00	12.50	23.53	36.00	37.00
Warung	29.17	26.32	33.33	35.29	45.83	54.55	60.00	48.00	62.50	41.18	44.00	42.00
Pasar	8.33	0.00	19.05	17.65	33.33	13.64	13.33	36.00	25.00	35.29	20.00	21.00
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabel 6. Pembelian Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Umur Reponden (%)

Merek	Umur (tahun)										Total	
	< 20		21 – 30		31 – 40		41 – 50		> 50		Kota n=179	Kab. n=152
	Kota n=32	Kab. n=36	Kota n=46	Kab. n=44	Kota n=41	Kab. n=35	Kota n=35	Kab. n=24	Kota n=25	Kab. n=13		
Kapal Api	45.00	33.33	39.58	34.15	42.59	35.29	36.11	37.50	23.81	25.00	38.55	34.21
Ayam Merak	25.00	16.67	18.75	26.83	20.37	19.61	19.44	25.00	19.05	16.67	20.11	21.71
ABC	25.00	29.17	16.67	17.07	14.81	17.65	16.67	20.83	28.57	33.33	18.44	21.05
Torabika	0.00	12.50	12.50	7.32	9.26	7.84	11.11	4.17	0.00	8.33	8.38	7.89
Lampung	5.00	8.33	2.08	4.88	5.56	5.88	2.78	0.00	19.05	16.67	5.59	5.92
Lainnya	0.00	0.00	10.42	9.76	7.41	13.73	13.89	12.5	9.52	0.00	8.94	9.21
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabel 7 memperlihatkan kopi bubuk merek Kapal Api tidak tertandingi dalam merebut pangsa pasar. Merek Ayam Merak menempati urutan kedua di kota Bogor dan kabupaten Bogor, sedangkan kopi bubuk merek ABC menempati urutan ketiga. Hal ini berarti penduduk kota Bogor yang memilih kopi bubuk merek Kapal Api, Ayam Merak, dan ABC hampir memiliki kekuatan yang sama walaupun kopi bubuk merek Kapal Api terlihat sedikit lebih tinggi secara keseluruhan dibandingkan dengan Ayam Merak dan ABC yang bersaing ketat dengan selisih persentase yang kecil.

Berdasarkan Tabel 8, konsumen di Kota Bogor yang bekerja sebagai wiraswasta yang memilih kopi bubuk merek Kapal Api ada sebanyak 28,13%, ABC 25,00%, Ayam Merak 18,75%, Lampung 12,50%, Torabika 9,3 %, dan sisanya merek lain hanya 6,25%. Untuk kabupaten Bogor konsumen yang bekerja sebagai wiraswasta yang memilih kopi bubuk merek Kapal Api ada sebanyak 44,44%, yang memilih Ayam Merak 3,33%, dan memilih ABC dan Torabika masing-masing 11,11%. Yang memilih merek Lampung dan merek lain tidak ada. Di Kabupaten Bogor pada segmen ibu rumah tangga yang memilih kopi bubuk merek Kapal Api 30,00%, Ayam Merak dan ABC masing-masing 20,00%, dan sisanya 10,00% memilih kopi bubuk merek Lampung, sedangkan merek Torabika tidak ada yang memilih.

Tabel 9 menunjukkan bahwa kopi bubuk merek Kapal Api merupakan peringkat pertama, kecuali untuk golongan pendapatan rendah. Kopi bubuk merek Ayam

Merak menempati urutan kedua di kota Bogor (20,11%) dan kabupaten Bogor (21,71%). Sedangkan sisanya untuk setiap wilayah diraih oleh kopi bubuk merek ABC (18,44% dan 21,05%), Torabika (8,38% dan 7,89%), Lampung (5,59% dan 5,92%), dan merek lain (8,94% dan 9,21%).

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*strength, weaknesses, opprtunities, threath*) digunakan untuk menelaah kekuatan, kelemahan, dan kesempatan serta ancaman serta dihadapi perusahaan kopi bubuk PT

Ayam Merak.

1. Strenghts (Kekuatan)

PT Ayam Merak yang berdiri sejak tahun 1965 telah banyak memiliki pengalaman dalam bisnis kopi bubuk, baik dari segi produksi maupun bidang pemasarannya. Dari segi produksi, PT Ayam Merak telah berhasil memproduksi beberapa jenis kualitas, rasa, dan aroma kopi bubuk yang masing-masing diintegrasikan ke dalam merek-merek yang berbeda dengan tujuan dapat memenuhi selera dan permintaan konsumen yang memiliki kebutuhan selektif yang berbeda, atau untuk melakukan pengembangan pasar yang masih potensial untuk digarap.

Kapasitas produksi yang dimiliki PT. Ayam Merak cukup besar, yakni 4.800 ton kopi bubuk/tahun, menempati urutan kedua setelah PT Santos Jaya Abadi dengan produksi 8.400 ton/tahun dengan merek Kapal Api dan ABC. Kapasitas produksi yang besar tersebut didukung oleh penyediaan bahan baku biji kopi yang cukup besar di dalam negeri, yakni 437.846 ton/tahun pada 1989-1993, sedangkan yang diolah di dalam negeri hanya sekitar 21,20% dari jumlah biji kopi tersebut, sisanya sekitar 78,80% diekspor. Proses pengolahan juga didukung oleh tenaga-tenaga terampil dan berpengalaman. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya *turnover* tenaga kerja. Walaupun tenaga kerja level bawah berpendidikan rata-rata SD, namun mereka cukup berpengalaman dan terampil dalam proses pengolahan kopi. Di samping itu, teknologi yang digunakan cukup baik, seperti dalam proses

penggorengan sudah menggunakan oven yang dapat diatur suhunya.

Tabel 7. Pembelian Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Tingkat Pendidikan (%).

Merek	Pendidikan										Total	
	Sarjana		Pernah di PT/AK		SLTA		SLTP		SD			
	Kota n=503	Kab. n=47	Kota n=42	Kab n=32	Kota n=51	Kab. n=44	Kota n=26	Kab. n=21	Kota n=10	Kab. n=8	Kota n=179	Kab. n=152
Kapal Api	42.00	29.79	40.48	37.50	37.25	31.82	30.77	42.86	40.00	37.50	38.55	34.21
Ayam Merak	20.22	21.28	19.05	18.75	21.57	20.45	26.92	28.57	0.00	25.00	20.11	21.71
ABC	16.00	25.53	16.67	25.00	15.69	18.18	23.08	9.52	40.00	25.00	18.44	21.05
Torabika	6.00	6.38	9.52	6.25	11.76	9.09	0.00	14.29	20.22	0.00	8.38	7.89
Lampung	4.00	4.26	4.76	3.13	7.84	11.36	7.69	0.00	0.00	12.50	5.59	5.92
Lainnya	12.00	12.77	9.52	9.38	5.88	9.09	11.54	4.76	0.00	0.00	8.94	9.21
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabel 8. Pembelian Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Jenis Pekerjaan Responden (%)

Merek	Pekerjaan										Total	
	Peg. Negeri		Peg. Swasta		Mhs/Pelajar		Wiraswasta		Ibu RT			
	Kota n=40	Kab. n=36	Kota n=55	Kab n=41	Kota n=34	Kab. n=32	Kota n=32	Kab. n=33	Kota n=18	Kab. n=10	Kota n=179	Kab. n=152
Kapal Api	37.50	30.56	40.00	34.15	44.12	37.50	28.13	36.36	44.44	30.00	38.55	34.21
Ayam Merak	20.00	16.67	20.00	24.39	14.71	28.13	18.75	18.18	33.33	20.00	20.11	21.71
ABC	17.50	27.78	14.55	12.20	23.53	21.88	25.00	24.24	11.11	20.00	18.44	21.05
Torabika	7.50	8.33	5.45	12.20	11.76	0.00	9.38	12.12	11.11	0.00	8.38	7.89
Lampung	2.50	5.56	5.45	7.32	5.88	9.38	12.50	0.00	0.00	10.00	5.59	5.92
Lainnya	15.00	11.11	14.55	9.76	0.00	3.13	6.25	9.09	0.00	20.00	8.94	9.21
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabel 9. Pembelian Kopi Bubuk di Kota Bogor dan Kabupaten Bogor berdasarkan Tingkat Pendapatan Responden (%)

Merek	Golongan Pendapatan										Total	
	I		II		III		IV		V			
	Kota n=51	Kab. n=36	Kota n=48	Kab n=40	Kota n=37	Kab. n=37	Kota n=23	Kab. n=27	Kota n=20	Kab. n=12	Kota n=179	Kab. n=152
Kapal Api	43.14	30.56	37.50	35.00	40.54	32.43	34.78	44.44	30.00	25.00	38.55	34.21
Ayam Merak	11.76	25.00	20.83	15.00	21.62	27.03	21.74	22.22	35.00	16.67	20.11	21.71
ABC	15.69	19.44	18.75	25.00	18.92	13.51	26.09	22.22	15.00	33.33	18.44	21.05
Torabika	9.80	8.33	8.33	7.50	8.11	10.81	0.00	7.41	15.00	0.00	8.38	7.89
Lampung	7.84	5.56	4.17	7.50	2.70	8.11	8.70	0.00	5.00	8.33	5.59	5.92
Lainnya	11.76	11.11	10.42	10.00	8.11	8.11	8.70	3.70	0.00	16.67	8.94	9.21
Jumlah	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Dari sisi pemasaran, PT Ayam Merak sudah cukup berpengalaman dalam mendistribusikan kopi bubuk dan memiliki merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas. Kemasan dan jaringan distribusi juga terus dikembangkan. PT Ayam Merak juga telah menerapkan bauran pemasaran mulai dari strategi produk, harga, penempatan, dan promosi. Strategi produk yang dilakukan adalah diversifikasi aroma, rasa, kemasan, merek, dan pengembangan, serta peningkatan kualitas.

Strategi diversifikasi ini dapat memberikan hasil yang sangat positif jika kondisi pasar pada merek yang telah digarap sebelum diversifikasi sudah jenuh atau terlalu sulit untuk mengembangkan pangsa pasar. Strategi

harga yang digunakan adalah penetapan harga berdasarkan metode *going rate pricing* dan *cost plus pricing*, di samping *discount policy*. Penetapan harga yang umum dilakukan adalah dengan *cost plus pricing*, yakni menetapkan harga pokok penjualan ditambah dengan persentase keuntungan yang akan diberikan kepada penyalur, sehingga harga penjual di semua penyalur relatif sama.

Strategi promosi yang digunakan adalah *advertising*, *sales promotion*, dan *personal selling*. Advertisensi dilakukan melalui media cetak, televisi, radio, pengiriman katalog kepada distributor atau pengecer, dan pemasangan spanduk promosi. *Sales promotion* dilakukan antara lain dengan cara pemberian hadiah kepada pembelian dengan kuantitas dan kemasan tertentu, berpartisipasi dalam pameran, dan melakukan *free drink* di tempat-tempat strategis.

Strategi penempatan produk dilaksanakan melalui saluran distribusi langsung dan tidak langsung, dengan perantara yang digunakan, yakni distributor, agen/grosir, dan pengecer.

2. Weaknesses (Kelemahan)

PT Ayam Merak memiliki kelemahan dalam hal ketersediaan sumber-sumber pembiayaan. PT Ayam Merak hanya menggunakan salah satu bank pemerintah sebagai sumber pembiayaan dengan kredit lunak (bunga rendah) sebagai pendukung operasional. Dana operasional kebanyakan diperoleh dari penerimaan kas

dan hanya sedikit yang berupa kredit modal kerja koperasi.

Proses manajemen PT Ayam Merak dapat dikatakan masih bersifat konservatif yakni sedikit didukung oleh tenaga-tenaga manajemen profesional. Proses seleksi karyawan terutama di level bawah hanya berdasarkan kemampuan teknis yang dimiliki tanpa melihat lebih jauh latar belakang pendidikan.

PT Ayam Merak belum memiliki saluran distribusi yang luas. Hanya beberapa wilayah dengan daerah wilayah kerja per wilayah sangat luas. PT Ayam Merak juga hanya sedikit menggunakan saluran distribusi spesifik, dibangun sendiri, dan banyak menggunakan saluran distribusi yang multi merek, sehingga sulit untuk membangun loyalitas setiap saluran.

Kelemahan lain yang dimiliki oleh PT Ayam Merak adalah banyaknya merek yang digunakan dan kebanyakan merek tersebut tidak mampu mengkomunikasikan keunggulan dan kualitas produk yang dijual, bukan merupakan pengembangan atau penambahan atribut pada merek induk Ayam Merak, dan tidak memiliki nilai psikologis yang mampu mempengaruhi dan memotivasi konsumen untuk membeli.

Selanjutnya PT Ayam Merak juga masih lemah dalam melakukan strategi bauran promosi terutama *advertising* dan secara visual jauh di bawah intensitas *advertising* kopi bubuk Kapal Api.

3. Opportunities (Kesempatan)

Jumlah penduduk Indonesia tahun 2000 sebesar 217.053.400 jiwa merupakan potensi pasar yang besar. Peluang untuk meningkatkan konsumsi per kapita yang sekarang hanya sekitar 0,48 kg per tahun masih terbuka lebar. Kecenderungan peningkatan jumlah penduduk usia tua juga merupakan peluang yang besar bagi PT Ayam Merak karena berdasarkan analisis karakteristik konsumen terlihat bahwa usia 21 – 30 tahun merupakan konsumen utama kopi bubuk.

Dari segi pendidikan, di mana lulusan SLTA sampai sarjana merupakan konsumen utama kopi bubuk, dan pada tahun-tahun yang akan datang penduduk yang berpendidikan SLTA ke atas relatif akan bertambah banyak, sehingga merupakan peluang peningkatan konsumsi kopi bubuk. Begitu juga dengan peningkatan pendapatan perkapita yang diperkirakan meningkat dari USD 700 per tahun menjadi USD 1000 per tahun pada tahun 2000 sehingga akan meningkatkan daya beli masyarakat (BPS). Di samping itu, dari segi jenis pekerjaan di mana karyawan swasta merupakan konsumen utama kopi bubuk, sehingga pada tahun-tahun yang akan datang dapat dipastikan jenis pekerjaan sebagai karyawan swasta akan semakin bertambah banyak sehingga membuka peluang pengembangan dan peningkatan konsumsi.

4. Threats (Ancaman)

Menurunnya produksi kopi nasional akan mempengaruhi suplai biji kopi di pasar domestik walaupun tidak besar pengaruhnya terhadap harga resmi biji kopi karena pengendalian suplai tersebut hanya berdampak pada harga pasar atau harga bayangan (*shadow price*). Persaingan pasar yang saat ini didominasi oleh kopi bubuk merek Kapal Api yang didukung anggaran promosi yang besar dan manajemen yang handal merupakan ancaman bagi PT Ayam Merak.

Rencana pasar bebas, globalisasi pedagang dan kesepakatan GATT tentang penurunan dan atau penghapusan tarif atau bea masuk untuk ratusan item produk menjelang tahun 2003 akan mempertajam tingkat persaingan, yang bukan hanya persaingan dalam industri kopi nasional tetapi juga persaingan global atau internasional.

C. Alternatif Strategi

Berdasarkan identifikasi elemen-elemen SWOT maka dapat disusun matriks strategi seperti disajikan pada Gambar 1.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik konsumen, analisis pasar, analisis pangsa pasar, dan SWOT maka disusun alternatif rekomendasi strategi yang dapat dijalankan oleh PT Ayam Merak sebagai berikut.

1. Strategi Produk

PT Ayam Merak dapat menggunakan strategi produk untuk mengatur cara dan teknik penyediaan produk terhadap pasar sasaran yang relevan. Pasar sasaran yang telah diidentifikasi akan menuntun manajemen PT Ayam Merak dalam mengatur dan melakukan bauran produk yang dapat memenuhi kebutuhan selektif dalam pasar relevan yang ditetapkan. Strategi ini meliputi, pengembangan merek dagang, pengembangan profil kemasan serta pembinaan dan pengembangan mutu produk yang sesuai dengan kebutuhan generik pasar yang relevan.

Pengembangan merek dagang merupakan suatu langkah yang dapat meningkatkan pangsa pasar, karena dengan pengembangan tersebut akan membantu melakukan segmentasi pasar dan lebih mempermudah untuk melakukan pengembangan terhadap pasar potensial. Dengan demikian, pengembangan merek induk, dalam hal ini merek Ayam Merak, misalnya menjadi Ayam Merak Spesial, akan menaikkan *prestise* merek tersebut di mata konsumen loyal dan menarik pelanggan untuk lebih loyal. Pada umumnya merek-merek yang digunakan sekarang bukan merupakan pengembangan dari merek induk atau penambahan atribut merek pada merek induk sehingga akan membawa konsekuensi bagi loyalitas konsumen terhadap merek andalan atau merek induk.

I F A S	STRENGTHS (S) 1. Bisnis kopi dengan jenis kualitas, rasa dan aroma 2. Teknologi tinggi 3. Diversifikasi produk dan merek 4. Distribusi langsung dan tidak langsung serta insentif 5. Strategi harga dengan <i>cost plus pricing</i>	WEAKNESSES (W) 1. Pembiayaan modal kerja 2. Manajemen yang konservatif 3. Sedikit saluran distribusi yang dibangun sendiri 4. Banyaknya merek dagang 5. Keterbatasan biaya promosi
E F A S		
OPPORTUNITIES (O) 1. Kondisi demografis dengan penduduk padat 2. Tingkat kelahiran tinggi 3. Pertumbuhan ekonomi 4. Segmen konsumen lulus SMA dan karyawan swasta 5. Kondisi kultur berpengaruh	S – O 1. Pertumbuhan pasar membuka <i>outlet</i> baru 2. Inovasi produk 3. Saluran distribusi ke toko 4. Teknologi tinggi dalam pelayanan konsumen	W – O 1. Teknologi promosi dengan audio elektronik 2. Brand Ayam Merak 3. Kualitas kemasan produk 4. Perluasan ke supermarket dan toko
TREATHS (T) 1. Penurunan Produksi Kopi 2. Bea impor dan harga kopi yang tinggi 3. Pasar kompetitif dan pendatang baru 4. Pasar global dan GATT 5. Standar mutu ISO 9000	S – T 1. Meningkatkan kualitas produk sebagai selling point 2. Meningkatkan market share dengan pengenalan produk 3. Meningkatkan promosi melalui <i>public relation</i> 4. Merjer dengan perusahaan sejenis	W – S 1. Mengurangi pinjaman jangka pendek dengan cara menjual asset 2. Menambah kredit jangka panjang 3. Menekan biaya produksi 4. Mengurangi merk dagang yang tidak menguntungkan

Gambar 1. Matriks SWOT

Pengembangan kemasan merupakan suatu cara untuk menambah *prestise* produk dan merek. Konsumen yang belum loyal akan tertarik untuk loyal dengan adanya kemasan yang lebih baik dan lebih prestisius. Pengembangan dan pembinaan mutu produk yang memenuhi standar mutu yang diharapkan konsumen akan membantu menaikkan loyalitas konsumen dan menarik konsumen baru. Perbaikan rasa dan aroma yang menggoda akan membantu penyebaran informasi keunggulan produk kepada konsumen baru melalui konsumen yang telah loyal.

Hal lain yang harus dilihat adalah hasil karakteristik konsumen kopi bubuk yang merupakan potensi pasar kopi bubuk yang belum tergarap secara optimal, terutama umur 21–30 tahun, berpendapatan Rp 250.001–Rp 500.000, berpendidikan SLTA, sarjana atau mahasiswa. Mereka ini lebih tergolong calon atau eksekutif muda, baru berumah tangga, dengan gaya hidup yang moderen. Mereka sudah termasuk konsumen kopi bubuk, namun belum loyal terhadap merek.

Strategi yang dapat dilakukan antara lain:

- Memberikan rangsangan kepada konsumen yang sudah ada untuk lebih banyak mengkonsumsi dengan cara menonjolkan kegunaan dan prestise manfaatnya.

- Menarik konsumen merek lain dengan jalan menunjukkan keunggulan produk dibandingkan dengan produk merek lain dengan tetap memperhatikan etika bisnis, dan
- Meyakinkan calon pelanggan baru bahwa sampai saat ini masih banyak orang yang belum mengetahui dan menikmati keunggulan merek tersebut.

2. Strategi Harga

Strategi harga diperkirakan akan memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan nilai penjualan karena produk kopi bubuk merupakan produk yang digemari oleh masyarakat luas dan memiliki nilai elastisitas harga yang rendah atau kurang elastis. Jadi harga yang tinggi dengan mutu atau kemasan yang lebih baik tidak mengurangi minat beli konsumen. Namun, untuk kenaikan harga karena perbaikan mutu dan kemasan hendaknya disertai dengan pengembangan merek atau penambahan atribut merek dari merek induknya. Atribut merek yang ditambahkan harus mampu mengkomunikasikan keunggulan komparatif hasil pengembangan produk tersebut kepada konsumen sasaran.

3. Strategi Distribusi

Karena kopi bubuk merupakan kebutuhan yang bersifat umum di masyarakat, maka sangat diperlukan jaringan distribusi yang mampu mengkomunikasikan keunggulan produk tersebut dibanding dengan produk lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4. Strategi Promosi

Jaringan distribusi yang dibangun atau akan dikembangkan oleh PT Ayam Merak harus disertai dengan strategi promosi yang tepat, yang mencakup semua komponen bauran promosi dan terdiri atas kombinasi antara iklan, *personel selling*, *sales promotion* dan *public relation*.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam tulisan ini, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

Pasar kopi bubuk PT Ayam Merak, tersebar hampir pada semua segmen, namun segmen konsumen berumur 31–40 tahun merupakan segmen pasar utama, mereka yang berpendidikan SLTA atau perguruan tinggi, bekerja sebagai karyawan swasta, dan

berpendapatan Rp 500.001 – Rp 750.000 atau kurang dari Rp 1.000.000. Konsumen utama kopi bubuk produksi PT Ayam Merak adalah masyarakat Bogor yang memiliki gaya hidup prestisius yang dapat dilihat dari kebiasaannya membeli di supermarket dengan frekuensi total 36,0%. Potensi pengembangan pangsa pasar kopi bubuk Ayam Merak masih besar, sejalan dengan semakin bertambahnya jumlah konsumen dan kondisi pangsa pasar yang diduga belum jenuh. Oleh karena itu, perlu strategi untuk segera mengisi kekosongan di segmen pasar potensial yang ada.

Pasar yang perlu mendapat perhatian khusus adalah kota Bogor karena memiliki jumlah penduduk lebih besar setelah kabupaten Bogor, tetapi tingkat loyalitas konsumen lebih rendah dibandingkan kabupaten Bogor, serta semua merek tidak memiliki kemampuan untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah memiliki di segmen pasar kota Bogor, kecuali merek kategori lainnya. Oleh karena itu, PT Ayam Merak perlu menyusun suatu strategi kekuatan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Strategi penerobosan pasar yang dapat dilakukan antara lain (i) memberikan rangsangan kepada konsumen yang sudah ada untuk lebih banyak mengkonsumsi dengan cara menonjolkan kegunaan dan prestise manfaatnya, (ii) menarik konsumen merek lain dengan jalan menunjukkan keunggulan produk dibandingkan dengan produk merek lain, dengan tetap memperhatikan etika bisnis, dan (iii) meyakinkan calon pelanggan baru bahwa sampai saat ini masih banyak orang yang belum tahu dan menikmati keunggulan merek tersebut.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kondisi Perusahaan PT Ayam Merak maka disarankan beberapa hal sebagai berikut.

PT Ayam Merak mengisi relung-relung pasar yang masih kosong, tidak perlu menambah merek yang sudah ada, apalagi merek baru tersebut bukan merupakan pengembangan merek induk (Ayam Merak). Sebaiknya PT Ayam Merak meninggalkan beberapa merek yang dipakai dan lebih memfokuskan kepada merek induk Ayam Merak dan merek pengembangannya yang memiliki tambahan atribut prestisius yang mampu mengkomunikasikan keandalan dan kemanfaatan produk sesuai dengan target pasar yang dituju.

PT Ayam Merak sebaiknya menata kembali sistem distribusi, terutama untuk melakukan penerobosan pasar di Bogor dan wilayah lain yang memiliki tantangan serupa. Distribusi tersebut dapat dilakukan dengan menambah armada penjualan, merebut pangsa pasar melalui kios-kios atau toko-toko pengecer dan

memasang pamflet-pamflet di kios-kios atau di tempat-tempat strategis. PT Ayam Merak sebaiknya menyusun program komunikasi yang mampu menyampaikan keandalan, keunggulan dan manfaat yang menghasilkan pengembangan produk, baik mutu maupun kemasan atau merek. PT Ayam Merak sebaiknya secara berkala melakukan riset pasar untuk membangun sistem komunikasi dua arah, yakni dari dan kepada konsumen. Dengan demikian akan lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan selektif pasar target alternatif yang ada dalam pasar relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th Edition, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Reidenbach, E. E. 1986. *Bank marketing*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Gultinan, J. P. dan G. W. Paul, 1994. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*, Edisi II. Erlangga. Jakarta,
- McCarthy, E. Jerome, and William D. Perreault. 1990. *Basic Marketing, A Managerial Approach*, 10th Edition, Richard D. Irwin Inc. Home Wood. Illinois.
- CIC. 1998. *Studi tentang Industri dan Pemasaran Kopi Biji dan Kopi Bubuk di Indonesia*. PT Corinthian Infopharma Corpora (CIC) Jakarta.
- James F. Engel, Roger D. Black Well, Paul W. Miniard. *Perilaku Konsumen*. 1994. Edisi Ke-6. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Supranto, J. 1993. *Metode Ramalan Kuantitatif untuk Perencanaan Ekonomi dan Bisnis*. Cetakan I. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Supranto, J. 1991. *Metode Riset: Aplikasi Dalam Pemasaran*. Edisi V. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Subagyo, P., M. Asri, dan T. H. Hani Handoko. 1988. *Dasar-dasar Operation Research*. BPFE. Yogyakarta.