

**FAKTOR – FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN USAHA KOPI
(STUDI KASUS DI PT. SML, JAWA BARAT)**

***DETERMINING FACTORS FOR COFFE BUSINESS SUCCESS
(CASE STUDY IN SML COMPANY, WEST JAVA PROVINCE)***

Regita Alhansa Revadiana^{1*}, Lucyana Trimo²

^{1,2}Departemen Sosial Ekonomi Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas
Padjadjaran

^{1*}Penulis korespondensi: alhansaregita28@gmail.com

ABSTRACT

At present the demand of people in Indonesia for coffee commodities is very high and causes the growth of local consumption to increase by 8% per year (Ditjen Perkebunan, 2017). The increase in the level of consumption of Indonesian people towards coffee commodities is supported by the agro-industry of coffee processing in Indonesia in the last 10 years (AEKI, 2016). PT. SML is an Arabica type coffee producer from the Malabar mountains located in Margamulya Village, Cigendel Village, Pangalengan Sub District, Bandung District, which has received several international awards for the quality of its coffee products. The purpose of this study was to obtain PT. SML, supporting factors that cause the success of the company businesses in PT. SML. The study design uses a qualitative design with case studies. Data analysis was performed using descriptive data analysis techniques. The results showed that the determinants that can be seen from the aspects of HR are seen from directors who can manage employees with family principles so as to produce good work results. Production aspects that have been carried out have carried out production planning, management and supervision in accordance with the provisions of coffee cultivation starting from nurseries to professionals and have special quality. The marketing aspects that have been carried out have been carried out with a good strategy to control the product, price, place, and promotion in order to increase demand. Companies that manage finance by making optimal investment decisions and decisions that provide added value to the company.

Key words: Agro-industry, coffee, PT. SML success factors

ABSTRAK

Saat ini permintaan masyarakat di Indonesia untuk komoditas kopi sangat tinggi dan menyebabkan pertumbuhan konsumsi lokal meningkat sebesar 8% per tahunnya (Ditjen Perkebunan, 2017). Peningkatan tingkat konsumsi masyarakat Indonesia terhadap komoditas kopi ini pun ditunjang dengan meningkatnya agroindustri pengolahan kopi di Indonesia dalam 10 tahun terakhir (AEKI, 2016). PT. SML merupakan produsen penghasil kopi jenis arabika dari pengunungan Malabar yang terletak di Desa Margamulya Kampung Cigendel Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung yang telah menerima beberapa penghargaan internasional atas kualitas produk kopinya. Tujuan penelitian ini yaitu mengidentifikasi faktor – faktor penyebab keberhasilan usaha di PT. SML. Desain penelitian ini adalah desain kualitatif dengan metode studi kasus. Analisis data menggunakan teknik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penentu keberhasilan usaha dapat dilihat dari aspek SDM yaitu dilihat dari direktur

dapat memanager karyawan dengan prinsip kekeluargaan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Aspek Produksi yang dijalankan telah melakukan perencanaan produksi, pengelolaan dan pengawasan yang telah sesuai dengan ketentuan budidaya *specialty coffee* dimulai dari pembibitan hingga tahap proses sehingga memiliki kualitas yang istimewa. Aspek pemasaran yang dijalankan telah dilakukan dengan strategi yang baik karena mengontrol kondisi produk, harga, tempat, dan promosi guna meningkatkan permintaan. Perusahaan telah mengelola aspek keuangan dengan melakukan keputusan pendanaan serta keputusan investasi secara optimal sehingga yang mampu meningkatkan nilai perusahaan.

Kata kunci : Agroindustri, kopi, PT. SML, faktor keberhasilan

PENDAHULUAN

Kopi (*Coffea sp*) merupakan salah satu komoditas ekspor penting dalam perekonomian Indonesia. Hal tersebut dikarenakan kopi telah memberikan sumbangan yang cukup besar bagi devisa negara (Marhaenanto *et al*, 2015), sebagai penyedia lapangan pekerjaan bagi petani perkebunan kopi, pelaku pengolahan dan pelaku pasar komoditas kopi. Selain itu, usaha kopi menjadi sumber penghasilan bagi tidak kurang dari satu setengah juta jiwa petani kopi di Indonesia (Rahardjo, 2012). Kopi juga menempati urutan kedua dari semua komoditas pangan yang dikonsumsi dan diperdagangkan diseluruh dunia (Fujioka dan Shibamoto, 2008). Saat ini permintaan masyarakat di Indonesia untuk komoditas kopi sangat tinggi yang menyebabkan pertumbuhan konsumsi lokal meningkat sebesar 8% per tahunnya (Direktorat Jendral Perkebunan, 2017). Peningkatan tingkat konsumsi masyarakat Indonesia terhadap komoditas kopi ini pun semakin ditunjang dengan meningkatnya agroindustri pengolahan kopi di Indonesia dalam 10 tahun terakhir (AEKI, 2016). Kecamatan Pangalengan merupakan salah satu kecamatan yang memiliki luas areal perkebunan paling besar dan produksi kopi yang tinggi (Dinas Pertanian Perkebunan Kehutanan Kabupaten Bandung, 2015). Hal ini mendukung banyaknya produsen kopi yang berasal atau berada di wilayah Pangalengan.

Salah satu pelaku produsen kopi jenis arabika dari pegunungan Malabar di wilayah Kecamatan Pangalengan yaitu PT. SML yang berdiri pada tahun 2012. Selama menjalankan usahanya, PT. SML telah menerima beberapa penghargaan internasional atas kualitas produk kopinya dan telah memasarkan produknya ke berbagai wilayah di Indonesia dan juga mancanegara. Seperti yang diungkapkan oleh Manajer Produksi PT. SML :

“Telah memasarkan produk ke seluruh Indonesia dan telah mengekspor hingga ke Singapura, China, Korea Selatan juga Amerika. Saat ini pun PT. SML telah berkerja sama dengan Air Asia Indonesia dan berbagai coffee shop.”

Penghargaan internasional yang telah didapatkan oleh PT. SML di antaranya yaitu mendapat *score* tertinggi yaitu 87 untuk proses Natural yang diselenggarakan oleh SCAI. Mendapatkan 5 penghargaan untuk proses *Honey* dan *Natural* di Bangkok, masuk empat besar dalam *event* SCAA. Tahun 2016 mendapat peringkat ke 4 yang di *scoring* oleh AEKI. Mendapatkan *gold* dan juga *bronze* di *Agency for the Valorization of the Agricultural Products* (AVPA), dan masih banyak penghargaan lainnya yang di dapatkan.

Tabel 1. Data Penjualan Produk Kopi PT. SML tahun 2014 – 2018 (per kg)

| Proses | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Total |
|--------|------|------|------|------|------|-------|
|--------|------|------|------|------|------|-------|

| | | <i>Green Bean (kg)</i> | | | | <i>(kg/thn)</i> | |
|------------------------|--------|--------------------------|----------|----------|----------|-----------------|--|
| <i>Natural</i> | - | 1000 | 3.765 | 2.890 | 3.500 | 11.155 | |
| <i>Honey</i> | - | 2500 | 8.000 | 2.100 | 4.500 | 17.100 | |
| <i>Fully Wash</i> | 13.570 | 15.768 | 8.000 | 1.800 | 5.700 | 44.838 | |
| <i>Semi Wash</i> | - | - | - | - | 10.786 | 10.786 | |
| Total | 13.570 | 19.268 | 19.765 | 6.790 | 24.486 | 77.879 | |
| | | <i>Roasted Bean (kg)</i> | | | | | |
| <i>Natural</i> | - | 360,25 | 435,75 | 605,75 | 968,00 | 2.369,75 | |
| <i>Honey</i> | - | 360,75 | 378,25 | 401,25 | 960,50 | 2.100,75 | |
| <i>Fully Wash</i> | 205,52 | 415,5 | 379,75 | 366,50 | 624,50 | 1.991,50 | |
| <i>Semi Wash</i> | - | - | - | - | 604,75 | 604,75 | |
| <i>Specialty Blend</i> | - | - | - | 428,00 | 600,00 | 1.028,00 | |
| <i>Premium Blend</i> | - | - | - | 720,50 | 893,25 | 1.613,75 | |
| Total | 205,52 | 1.136,50 | 1.193,75 | 2.522,00 | 4.651,00 | 9.708,50 | |

Sumber : PT. SML (2019)

Tabel 1 menjelaskan bahwa jumlah penjualan kopi dalam bentuk *greenbean* dan *roastedbean* pada tahun 2017 pada PT. SML mengalami penurunan, sehingga perusahaan tidak bisa memenuhi permintaan konsumen. Hal tersebut menurut koordinator kebun PT. SML:

“Terjadi kegagalan panen pada tahun 2017 hampir di seluruh Indonesia, rata – rata hasil panen perkebunan kopi baik skala perusahaan maupun petani mengalami penurunan jumlah produksi hingga 50% - 60%.“

Dilihat dari total penjualan serta pemaparan yang telah dijabarkan di atas, membuktikan bahwa PT. SML dalam kegiatan pemasarannya sudah terbilang baik karena sudah melakukan kegiatan ekspor.

Tabel 2. Data Pendapatan Produk Kopi PT. SML tahun 2014 – 2018 (per kg)

| Tahun | <i>Greenbean (Rp)</i> | <i>Roastedbean (Rp)</i> |
|--------------|-----------------------|-------------------------|
| 2014 | 1.357.000.000 | 43.159.200 |
| 2015 | 1.944.300.000 | 278.120.000 |
| 2016 | 2.209.450.000 | 296.660.000 |
| 2017 | 797.200.000 | 589.087.500 |
| 2018 | 2.565.460.000 | 1.082.820.000 |

Sumber : PT. SML (2019)

Tabel 2 merupakan data pendapatan produk kopi PT. SML dalam kurun tahun 2014 hingga tahun 2018 meningkat dari tahun ke tahunnya. Pada tahun 2017, penjualan *greenbean* menurun dikarenakan terjadi fenomena gagal panen, sehingga perusahaan belum bisa memenuhi sebagian permintaan konsumen.¹ Dari hasil data penjualan dan pendapatan PT. SML (Tabel 1 dan Tabel 2), dapat diketahui bahwa perusahaan ini telah berhasil dalam kegiatan usahanya karena telah meningkatkan pendapatan yang terus meningkat setiap tahunnya. Atas dasar keberhasilan PT. SML dalam menjalankan usahanya, maka penulis tertarik untuk mengkaji faktor apa saja yang menentukan keberhasilan usaha kopi pada PT. SML, sehingga dapat dijadikan referensi bagi usaha kopi lainnya.

METODE PENELITIAN

¹ Koordinator Kebun, Wawancara, 13 September 2019.

Objek dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang menentukan keberhasilan usaha di PT. SML. Desain dalam penelitian ini yaitu desain kualitatif. Menurut (Nawawi dan Mimi Martini, 2005), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki karakteristik, bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sebagaimana adanya, dengan tidak dirubah dalam bentuk simbol – simbol dan bilangan. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu studi kasus. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. SML yang terletak di Desa Margamulya, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Peneliti memanfaatkan informan agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjangkau. Informan yang dipilih dalam memberikan informasi adalah pemilik, kepala divisi produksi, kepala divisi keuangan, kepala divisi pemasaran, dan konsumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor – Faktor Penentu Keberhasilan Usaha

1. Aspek SDM

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki peran yang penting dalam keberhasilan perusahaan guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan terletak pada SDM (Yulita dan Ronni H, 2013). Keberhasilan sebuah perusahaan tergantung pada kemampuan yang dimiliki oleh SDM dalam menjalankan fungsi dan tugasnya masing-masing. Oleh karena itu dalam mengelola sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya peran kepemimpinan dari seorang manajer. Direktur PT. SML dalam mengelola karyawannya selalu menumbuhkan interaksi terhadap karyawannya, sehingga menumbuhkan rasa keterikatan yang kuat antara karyawan dengan pimpinan. Direktur tidak membedakan antara karyawan dengan dirinya, beliau selalu menyamaratakan anggota yang ada di perusahaan. Hal serupa disampaikan oleh salah satu petani kebun yang mengatakan,

“Bapak selalu terjun langsung ke kebun untuk melakukan proses pembabatan bersama pekerja lain. Bapak sangat rajin sekali, hal tersebut membuat kami malu apabila bekerja malas-malasan.”

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. SML yaitu berdasarkan gaya kepemimpinan direktur, karena selalu memberikan contoh baik pada seluruh karyawannya, sehingga para karyawan berani untuk menyampaikan pendapat, berkomunikasi dengan baik, serta memberikan saran dan ikut terjun langsung dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut tentunya akan memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan karena memiliki karyawan yang mempunyai kinerja baik, sehingga memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktur termasuk dalam kategori pemimpin yang demokratis, karena mampu membimbing, mengikutsertakan pekerjanya untuk memberikan kontribusi yang utuh terhadap pemecahan masalah guna mencapai keberhasilan perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiana(2014), bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kedisiplinan dalam bekerja pun sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Direktur selalu mengajarkan karyawannya untuk disiplin serta menguasai seluruh bidang yang ada, agar seluruh karyawannya bisa mengendalikan perusahaan apabila seandainya ingin membuat perusahaan sendiri. Salah satu hal yang dapat mempertahankan kualitas kerja serta kegiatan agar tetap stabil yaitu dengan diadakannya pelatihan secara berkala tentang pengelolaan budidaya kopi melalui kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Perusahaan selalu berupaya untuk terus meningkatkan kemampuan akan kopi yang dimiliki oleh karyawannya, sehingga mereka dapat terus mengembangkan inovasi.

Untuk dapat mempertahankan kualitas dari kinerja karyawan yaitu dengan diberlakukannya SOP dalam sebuah perusahaan. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Nugraheni *et al* (2014), adanya sebuah SOP dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berbeda pada PT. SML, hingga saat ini belum memiliki prosedur SOP secara tertulis di perusahaannya. Melihat kondisi di lapangan, meskipun tanpa adanya SOP yang terpampang nyata di perusahaannya, karyawan PT. SML telah mengetahui apa saja yang harus mereka kerjakan dan menjalankan tugasnya sesuai dengan kriteria perusahaan. Maka dari itu, karyawan PT. SML termasuk dalam kriteria disiplin yang dilaksanakan oleh diri sendiri karena kedisiplinan sudah tertanam dalam benak karyawan.

2. Aspek Produksi

2.1 Perencanaan Produksi

PT. SML selalu melakukan perencanaan produksi dari proses budidaya dari biji kopi guna mengelola dan mempertahankan kualitas biji kopi terbaik. Berikut merupakan proses perencanaan budidaya yang dijalankan oleh PT. SML guna menghasilkan biji kopi spesial :

Budidaya

Aktivitas budidaya tanaman kopi yang dilakukan oleh PT. SML yaitu telah dilakukan sesuai dengan kriteria budidaya penanaman biji kopi yang terdiri dari :

- Pembibitan

PT. SML melakukan kegiatan pembibitan secara langsung, melainkan membeli bibit yang berusia 5 hingga 6 bulan sehingga siap untuk langsung ditanam di lahan. Bibit yang digunakan oleh perusahaan yaitu bibit varietas Sigararutang, S795, Andungsari1, Gayol, dan Komasti.

- Persiapan lahan penanaman

Lubang tanam yang digunakan yaitu berukuran 25 - 30 cm dengan jarak tanam antar tanaman adalah 2 x 2 m. Penanaman dilakukan pada awal musim hujan agar perolehan air pada tanaman tercukupi.

- Pola Tanam

Perusahaan menggunakan pola tanam polikultur karena dapat mengurangi serangan Organisme Pengganggu Tanaman (OPT). PT. SML memadupadankan menggunakan tanaman pelindung yaitu dengan menggunakan pohon suren, pohon *eucalyptus*, pinus, alpukat, dan pohon jeruk.

- Pemangkasan

PT. SML melakukan proses pemangkasan batang meliputi pemangkasan bentuk, produksi, dan peremajaan. Pemangkasan bentuk dilakukan bertujuan untuk membentuk kerangka tanaman kopi yang kuat dan seimbang. Pemangkasan produksi bertujuan memangkas cabang-cabang yang tidak produktif (cabang kering, cabang hingga ke tanah), menyisakan 8 – 12 cabang. Hal ini dilakukan agar tanaman lebih fokus menumbuhkan cabang yang produktif. Pemangkasan peremajaan, dilakukan pada tanaman yang telah mengalami penurunan produksi, dan memiliki bentuk cabang yang sudah tidak beraturan. Proses pemangkasan dilakukan setelah pemupukan guna menjaga ketersediaan nutrisi. Perusahaan telah melakukan percobaan sebelum melakukan proses pemangkasan dengan menghitung jumlah butir biji kopi per kilonya. Sebelum melakukan proses pemangkasan, hasil panen per kilonya mendapatkan sekitar 600 – 800 *cherry* kopi dengan ukuran kecil. Setelah melakukan proses pemangkasan, perusahaan mendapatkan hasil 400 – 500 butir biji kopi per kilonya dengan ukuran *cherry* kopi besar. Hal tersebut tentunya memudahkan para petani dan pekerja dalam proses pemanenan dan penyortiran, mengefisienkan waktu dan tenaga.

- Pengendalian Hama dan Penyakit

Hama yang biasa menyerang tanaman kopi pada PT. SML yaitu penggerek batang, dan penggerek buah. Sementara penyakit yang biasa menyerang tanaman kopi yaitu karat daun serta

dompolan. Pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara memberikan pestisida nabati yang terbuat dari pencampuran jamur *bufaria* dan air dari perasan daun suren.

- Panen

PT. SML melakukan proses pemanenan dilakukan secara bertahap tidak serentak dan berlangsung pada musim kemarau, yaitu pada bulan Mei hingga bulan September. Proses pemetikkan *cherry* kopi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu pemetikkan selektif. Pemetikkan selektif dilakukan pada *cherry* kopi yang berwarna merah pekat, *cherry* kopi yang belum matang dan berwarna hijau dibiarkan untuk pemetikkan pada saat panen sela atau panen selanjutnya, sehingga tidak akan merubah kualitas *cherry* kopi yang dihasilkan.

- Pasca Panen

Perambangan

Perusahaan melakukan proses perambangan dengan mengambil *cherry* kopi yang tenggelam, pertanda buah kopi yang berkualitas baik. *Cherry* kopi mengambang itu pertanda bahwa *cherry* tidak bagus atau terserang hama penyakit dan harus dibuang dijadikan sebagai bahan untuk pupuk untuk proses perawatan pohon kopi di kebun perusahaan.

Sortasi

Sortasi dilakukan untuk memisahkan *cherry* kopi yang masak, seragam dari *cherry* kopi yang cacat, hitam, berlubang dan terserang hama atau penyakit. Proses sortasi juga dilakukan untuk memisahkan *cherry* kopi dari berbagai macam kotoran, seperti daun, ranting, tanah atau kerikil.

Grading

Proses grading yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan alat *screen grader* yang bertujuan untuk mensortir biji kopi dengan kesamaan ukuran, yaitu 5 - 8 mm.

Pengeringan

Proses pengeringan terdiri dari berbagai macam proses yaitu proses secara kering (*dry process*), proses secara basah (*fully washed*), dan proses secara semi basah (*semi washed process*). Perbedaan dari ketiga proses tersebut terletak pada penggunaan air yang diperlukan dalam proses pengupasan kulit buah kopi maupun proses pencucian biji kopi.

Pulping

Pulping adalah proses pengolahan buah kopi yang dilakukan dengan cara pengupasan kulit luar *cherry* kopi dengan bantuan alat yang umumnya disebut mesin *pulper*. Waktu yang baik untuk melakukan proses *pulping* yaitu maksimal 8 jam setelah panen, hal tersebut dilakukan perusahaan agar *cherry* kopi terjaga keasliannya.

Hulling

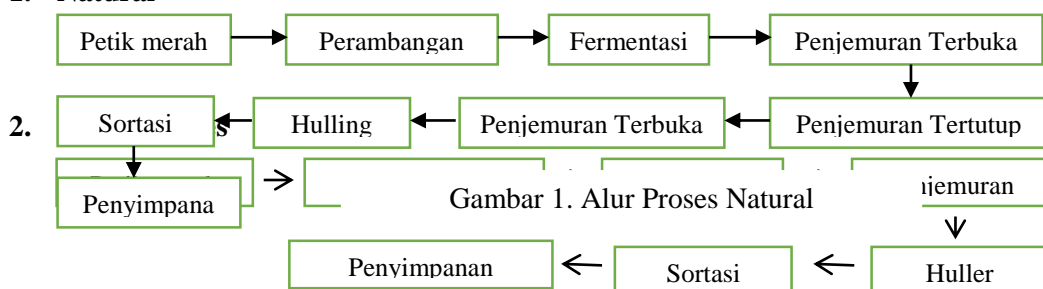
Perusahaan menggunakan mesin huller untuk proses pengupasan *parchment* (kulit tanduk) yang menempel pada biji kopi. Hasil yang diperoleh setelah proses *hulling* ini yaitu *greenbean* yang siap untuk diperdagangkan.

Pengemasan

Proses pengemasan berfungsi untuk menyimpan produk agar memiliki bentuk dan bertujuan untuk memudahkan dalam penyimpanan. Pengemasan dari sisi bidang pemasaran, yaitu segi promosi merupakan salah satu pemicu agar konsumen tertarik untuk membeli produk tersebut.

2.2 Proses Produksi

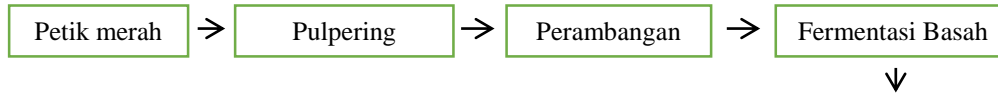
1. Natural



Gambar 1. Alur Proses Natural

3. Fully Wash

Gambar 2. Alur Proses Honey

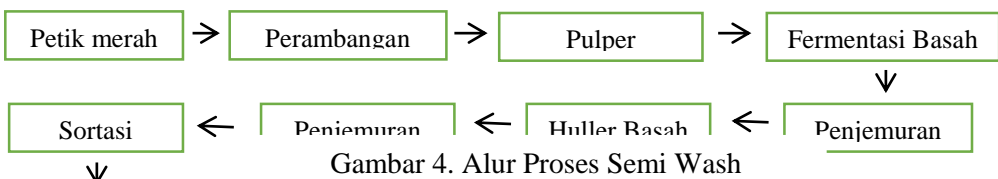


4. Semi wash

Gambar 3. Alur Proses Fully Wash



Gambar 4. Alur Proses Semi Wash



2.3 Kualitas

Penyajikan kopi berdasarkan kualitas sesuai dengan standar dan ketentuan *specialty coffee*. *Specialty Coffee* merupakan salah satu penilaian terhadap kopi yang memiliki aroma serta cita rasa yang istimewa. *Specialty coffee* merupakan istilah untuk kopi dengan *grade* yang tinggi serta memiliki harga yang mahal, karena diproses secara khusus berdasarkan ketentuan khusus dimulai dari proses penanaman hingga disajikan dalam cangkir kopi. Sebuah kopi bisa dikategorikan sebagai *grade* kopi *specialty* yaitu dengan syarat saat proses pemanenan biji kopi wajib dipetik saat berwarna merah, memiliki total *defect* < 4%, memiliki nilai *cupping test* > 80. *Cupping test* dilakukan oleh para professional yang telah terlatih dalam hal perkopian. Tabel 3. Skala Kriteria Kualitas *Specialy Coffee* Menurut SCAA

| Skala Kualitas | | | | |
|----------------|----------------|----------------|------------------|--|
| 6.00 Good | 7.00 Very Good | 8.00 Excellent | 9.00 Outstanding | |
| 6.25 | 7.25 | 8.25 | 9.25 | |
| 6.50 | 7.50 | 8.50 | 9.50 | |
| 6.75 | 7.75 | 8.75 | 9.75 | |

Sumber : www.scaa.org

Tabel 3 di atas menunjukkan skala kriteria kualitas *specialty coffee* menurut SCAA. PT. SML telah melakukan tahap Uji Cita Rasa dengan Laboratorium Penguji Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia. Dengan hasil penilaian 8.7 yaitu *excellent*, yaitu dengan ciri khas memiliki rasa yang manis (*sweet*) dengan tingkat asam segar yang ringan (*sweet bright acidity*). Kualitas biji kopi milik PT. SML pun telah diakui dan mendapatkan penjualan tertinggi senilai \$30 di acara *coffee auction* yang diselenggarakan oleh SCAI (*Specialty Coffee Association of Indonesia*) dan bahkan telah mendapatkan penghargaan empat besar di event SCAA (*Specialty Coffee Association of America*).

3. Aspek Pemasaran

PT. SML memiliki strategi yang paling tepat untuk digunakan. Terdapat elemen-elemen bauran pemasaran yang dikontrol oleh perusahaan yaitu :

1. Produk

Perusahaan memiliki empat jenis produk kopi, yaitu : *greenbean*, *roastedbean*, *ground coffee* dan kopi cair. Dari keempat produk PT. SML yang tersedia, memiliki karakteristik ciri khas rasa yang berbeda-beda. Proses *Natural* memberikan rasa *fruity* yang kuat *full body*, *low acidity* dan *citrusy*. Proses *Honey* memberikan rasa *body soft sweetness* yang kuat, *low acidity* dan sedikit *fruity*. Proses *Fully Wash* memberikan rasa *light*, sedikit *fruity*, *low body*, dan *high*

acidity. Proses *Semi Wash* memberikan rasa *sweetnes intens, full body*, dan *low acidity*. Varian produk yang dimiliki oleh perusahaan diciptakan bervariasi guna menambah pilihan konsumen dalam memilih produk sesuai dengan kriteria dan selera konsumen.

2. Harga

Tabel 4. Harga Produk PT. SML (2019)

| <i>Greenbean</i> | Harga/Kg | <i>Roastedbean</i> | Harga/Kg |
|-------------------|-------------|------------------------|-------------|
| <i>Natural</i> | Rp. 145.000 | <i>Natural</i> | Rp. 305.000 |
| <i>Honey</i> | Rp. 130.000 | <i>Honey</i> | Rp. 255.000 |
| <i>Fully Wash</i> | Rp. 115.000 | <i>Fully Wash</i> | Rp. 225.000 |
| <i>Semi Wash</i> | Rp. 110.000 | <i>Semi Wash</i> | Rp. 225.000 |
| | | <i>Specialty Blend</i> | Rp. 240.000 |
| | | <i>Premium Blend</i> | Rp. 215.000 |

Sumber : PT. SML

Tabel 4 di atas menunjukkan harga produk yang dijual oleh PT. SML. Penetapan harga produk ini ditetapkan dari semua proses dan kualitas setiap *greenbean* yang dihasilkan. Produk dengan proses *Natural* memiliki jumlah harga tertinggi dibandingkan dengan harga produk yang lainnya. Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan harga pada tahap penjemuran, tahap sortir dan tahap lainnya, karena dalam proses *Natural* membutuhkan waktu yang cukup lama dalam proses penjemuran. Produk kopi dengan proses *Natural* selalu menjadi *primadona* dalam pemasaran, dikarenakan memiliki kualitas dan rasa yang masih terjaga dari keaslian *cherry* kopinya.

3. Tempat

PT. SML memiliki pabrik yang terletak di Pangalengan, Jawa Barat yang difokuskan dalam sektor hulu, seperti proses produksi dimulai dari pembibitan awal hingga proses produksi. PT. SML hanya memiliki satu *coffee shop* bernama Malabar Mountain Coffee yang terletak di Kota Bogor, Jawa Barat yang dijadikan sebagai pusat pemasaran. Hal tersebut dikarenakan bahwa Kota Bogor merupakan wilayah yang strategis dibandingkan Kecamatan Pangalengan. Dengan lokasi yang terletak di kota, dan memiliki akses yang baik memudahkan konsumen untuk menjangkau dan membeli produk kopi arabika PT.SML.

Untuk saat ini, PT. SML hanya memiliki satu *coffee shop* yang berada di Bogor dan kedai kopi di perusahaan yang berada di Pangalengan. Namun, melihat antusias dan permintaan konsumen yang semakin meningkat setiap tahunnya, tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan akan menambah cabang *coffee shop* di daerah yang berbeda. Tidak hanya menjual produk di kandang sendiri, PT. SML pun sering menjual produk kopinya di acara *festival* yang diadakan di berbagai daerah di Indonesia.

4. Promosi

Promosi merupakan aktivitas yang penting bagi perusahaan untuk memberikan informasi kepada konsumen mengenai produk yang dimiliki oleh perusahaan. Kegiatan promosi pun bertujuan untuk mencari konsumen, yang akan melakukan pembelian berulang kali (pelanggan). Kegiatan promosi yang dilakukan oleh PT. SML meliputi kegiatan penjualan tatap muka dan penjualan secara online. Hal tersebut dilakukan pihak perusahaan karena dirasa lebih efektif untuk menjangkau target pasar.

Penjualan Tatap Muka

Kegiatan penjualan tatap muka yang dilakukan oleh PT. SML yaitu dengan mengikuti kegiatan pameran kopi, mengisi acara di seminar *talkshow*, dan membuka kegiatan *field trip* di kebun produksi PT. SML. Pameran kopi yang menjadi agenda acara tahunan perusahaan yaitu *Ngopi Saraosna* yang diselenggarakan setiap tahun di Kota Bandung. Kegiatan yang dilakukan

oleh perusahaan saat mengikuti pameran terdiri dari proses pameran produk kopi dengan berbagai macam proses, pendemonstrasian pembuatan kopi oleh barista yang nantinya akan dibagikan kepada pelanggan secara gratis, dan memberikan edukasi tentang kopi dari sebutir kopi menjadi secangkir kopi. Hal tersebut bertujuan untuk memperkenalkan kopi original Malabar Mountain kepada konsumen secara luas.

Selain mengikuti acara pameran, PT. SML pun selalu diundang untuk menjadi pembicara dalam seminar *talkshow* yang tentunya membahas mengenai kopi Malabar Mountain Coffee. Salah satu acara *talkshow* yang pernah dibawakan oleh PT. SML yaitu “Cita Rasa Kopi Nusantara” di Kota Bogor, dimana dalam *talkshow* terdapat seluruh penikmat kopi nusantara. PT. SML pun membuka kegiatan *fieldtrip* di kebun produksi perusahaan, yaitu berlokasi di Gunung Malabar. Kegiatan yang dilakukan dalam acara *fieldtrip* yaitu *camping* di kebun kopi sembari diberikan penjelasan mengenai budidaya kopi arabika yang diproduksi oleh perusahaan, dimulai dari proses pemeliharaan hingga proses panen. Selain itu, konsumen diajarkan cara membuat kopi dengan berbagai teknik. Acara tersebut bertujuan untuk mengedukasi para konsumen tentang mengolah kopi dari sebutir kopi menjadi secangkir kopi, sehingga perusahaan memiliki *tagline* #Ngopidikebun.

Penjualan Secara Online

Pada saat ini, sistem pemasaran semakin berkembang seiring dengan berkembangnya penggunaan teknologi yang memudahkan para konsumen untuk belanja melalui situs media online dengan menggunakan *smartphone*, tablet dan juga laptop masing-masing. Adanya terobosan pemasaran terbaru dengan media online pun membuat peluang baru bagi perusahaan untuk terus melebarkan sayapnya. Pada era globalisasi saat ini, media sosial menjadi pilihan perusahaan untuk melakukan kegiatan promosi. Hal tersebut dilakukan karena media sosial merupakan media yang paling praktis, cepat dan murah. Sosial media yang telah digunakan oleh PT. SML antara lain, website, instagram, facebook, dan Tokopedia. PT. SML pun telah melakukan kerjasama dengan Media Tempo sebagai media promosi.

4. Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan salah satu faktor penunjang dan pendukung sebuah keberhasilan dalam sebuah bisnis untuk mempertahankan eksistensinya. Keberhasilan dalam sebuah perusahaan tidak dapat dipisahkan dari peran manajer keuangan dalam pengambilan keputusan dan penentuan sumber pendanaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Brigham & Houston, 2001). Pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh PT. SML yaitu dengan melakukan keputusan pendanaan serta melakukan keputusan investasi guna mengelola keuangan agar dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

4.1 Keputusan Pendanaan

Keputusan pendanaan merupakan keputusan yang menyangkut komposisi pendanaan yang dipilih oleh perusahaan. PT. SML mengelola keuangan menggunakan dua macam sumber dana yaitu sumber dana internal dan sumber dana eksternal. Sumber dana internal yaitu dana yang dihasilkan sendiri oleh PT.SML, seperti laba ditahan. Sedangkan sumber dana eksternal yang dimiliki oleh PT. SML berasal dari pemilik dan sumber dana pinjaman yang berasal dari bank yang dijadikan dana tetap untuk ditanamkan dalam PT. SML. Sedangkan dana yang berasal dari pihak bank merupakan dana untuk meringankan pajak yang harus ditanggung oleh PT. SML.

Dengan melakukan peminjaman utang secara jangka panjang kepada pihak bank, maka keuntungan penggunaan hutang yang dapat diperoleh perusahaan yaitu dapat meringankan beban pajak yang ditanggung oleh perusahaan. Namun penggunaan hutang pun dapat menyulitkan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Herawati (2012), setiap

perusahaan tentunya membutuhkan sebuah dana dan pemenuhan dana tersebut dapat berasal dari sumber intern ataupun ekstern. Kebijakan hutang dalam sebuah perusahaan perlu dikelola dengan baik, karena penggunaan hutang yang tinggi tentunya akan mampu meningkatkan nilai perusahaan karena dapat menghemat biaya pajak, namun apabila penggunaan hutang tidak dikontrol dengan baik maka dapat menurunkan nilai perusahaan, karena adanya kemungkinan timbulnya biaya kepailitan dan biaya keagenan.

4.2 Keputusan Investasi

Keputusan investasi merupakan kebijakan manajemen perusahaan dalam mengalokasikan dana perusahaan ke dalam jenis investasi tertentu yang diharapkan akan menghasilkan keuntungan di masa mendatang. PT. SML menanamkan sejumlah modalnya kepada aktiva tetap atau *fixed asset* seperti gedung, lahan, kendaraan, dan mesin produksi yang tentunya untuk memudahkan proses produksi atau aktivitas pokok perusahaan yang bertujuan untuk menambah keuntungan di masa yang akan datang.

Tabel 5. Faktor Penentu Keberhasilan dan Masalah yang Dihadapi

| Faktor Penentu | Keberhasilan | Masalah |
|-----------------|---|--|
| Aspek SDM | <ul style="list-style-type: none"> - Dapat manage karyawan dengan cara menumbuhkan rasa kekeluargaan - Dapat membimbing dan mendisiplinkan karyawan dengan perilaku yang dimiliki oleh direktur | - Belum terdapat SOP tertulis |
| Aspek Produksi | <ul style="list-style-type: none"> - Dapat mengelola kebun <i>takeover</i> yang tidak produktif menjadi kebun yang menghasilkan - Dapat mengelola dan memproses biji kopi dengan berbagai jenis proses - Dapat mempertahankan kualitas biji <i>specialty coffee</i> - Dapat menciptakan berbagai inovasi produk | - Baru dapat memenuhi 70% permintaan konsumen |
| Aspek Pemasaran | <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan kegiatan promosi dengan terencana - Mengikuti kegiatan pameran untuk mengikuti trend pasar - Mampu memasarkan produk sesuai dengan target pemasaran - Mampu meningkatkan permintaan pasar setiap tahunnya | <ul style="list-style-type: none"> - Tidak aktif memperluas jaringan pemasaran - Belum melakukan penambahan <i>coffeshop</i> |
| Aspek Keuangan | - Mampu mengelola keuangan dengan stabil | - |

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Faktor yang menentukan keberhasilan pada PT. SML terlihat dari aspek SDM, yaitu dilihat dari direktur dapat manage karyawan dengan prinsip kekeluargaan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Aspek Produksi yang dijalankan telah melakukan perencanaan produksi, pengelolaan dan pengawasan yang telah sesuai dengan ketentuan budidaya *specialty coffee* dimulai dari pembibitan hingga tahap proses sehingga memiliki kualitas yang istimewa. Aspek pemasaran yang dijalankan telah dilakukan dengan strategi yang baik karena mengontrol aspek 4P guna meningkatkan permintaan. Perusahaan telah mengelola aspek keuangan dengan melakukan keputusan pendanaan serta keputusan investasi secara optimal sehingga yang mampu meningkatkan nilai perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan di atas, saran yang dapat diberikan dalam menentukan keberhasilan perusahaan yaitu membuat SOP, memberikan pelatihan berupa peningkatan kualitas produk, pelatihan teknologi agar pengetahuan karyawan bertambah. Membuka cabang *coffee shop* Malabar Mountain Café dan pengadaan distributor di setiap daerah agar penjualan tetap terkordinir dengan baik dan perusahaan semakin dikenal oleh masyarakat luas. Mengaktifkan layanan media *e-commerce* seperti Tokopedia, Shopee, Lazada dll agar memudahkan konsumen yang berkedioman jauh dalam proses pembelian. Meningkatkan jumlah produksi kebun setiap tahunnya dengan cara pengoptimalan proses pemeliharaan kebun yang dimulai dari proses pemangkasan hingga pemberian pupuk dua kali dalam setahun, agar dapat memenuhi seluruh permintaan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- AEKI (Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia). 2016. Statistik Kopi. Jakarta.
- Brigham, Eugene.F, Joel F. Houston. 2001. *Manajemen Keuangan. Edisi Kedelapan Buku 2*. Jakarta: Erlangga.
- Dinas Perkebunan Kabupaten Bandung. 2015. Data Statistik Perkebunan Kabupaten Bandung. Bandung.
- Direktorat Jendral Perkebunan. 2017. Statistik Perkebunan Indonesia (Kopi). Jakarta.
- Fujioka, K., T. Shibamoto.2008.*Cholorogenic Acid and Caffeine Contents in Various Commercial Brewed Coffes*. Food Chem.106 : 217-221
- Herawati, Titin, 2012. *Pengaruh kebijakan, kebijakan hutang dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan*. Artikel Universitas Negeri Padang.
- Mardiana. 2014. *Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah Kota Samarinda*. E-Journal Ilmu Pemerintahan, 2(1), pp. 1802-1816, ISSN 2338-3651.
- Marhaenanto, Bambang, Deddy Wirawan Soediby, Miftahul Farid. 2015. *Penentuan Lama Sangrai Berdasarkan Variasi Derajat Sangrai Menggunakan Model Warna RGB Pada Pengolahan Citra Digital* Jurnal Agroteknologi Vol. 09 No. 02.
- Nawawi Hadari dan Mimi Martini. 2005. *Penelitian Terapan*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta.
- Nugraheni, R., Prihatini, A. E., & Budiarmo, A. 2014. *Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sriratu Pemuda Semarang*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 3(2), 187-195.
- Rahardjo, Pudji. 2012. *Panduan Budidaya dan Pengolahan Kopi Arabika dan Robusta*. Penebar Swadaya: Jakarta.
- Yulita, Yeni, Ronni H Mastamu. 2013. *Pengelolaan Dan Pengembangan Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan*. AGORA Vol. 1.