



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers Bandung

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

Vani Dwi Nurani

2016320151

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers Bandung

Skripsi

Oleh

Vani Dwi Nurani

2016320151

Pembimbing

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Vani Dwi Nurani
Nomor Pokok : 2016320151
Judul : Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Jumat, 8 Januari 2020
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji


Ketua sidang merangkap anggota

Dr. Fransisca Mulyono, Dra., M.Si

: 

Sekretaris

Dr Orpha Jane, M.M

: 

Anggota

Marihot Tua Effendi, Drs., M.Si

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

ABSTRAK

Nama : Vani Dwi Nurani
NPM : 2016320151
Judul : Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers

Ekonomi kreatif (ekraf) merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan nasional karena kontribusinya yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Tiga subsektor ekraf yang tumbuh pesat dan menjadi primadona adalah kuliner, fashion, dan kriya. Industri kuliner adalah subsektor ekonomi kreatif dengan pertumbuhan paling pesat. Banyak munculnya pesaing-pesaing baru yang bergerak pada industri yang sama membuat persaingan di dalam pasar menjadi terlalu ketat. Salah satu industri kuliner yang terfokus pada komoditas kopi adalah Kiwari Farmers yang menerapkan strategi diferensiasi dalam pengembangan produknya. Kiwari Farmers memiliki konsep tersendiri dalam memproduksi dan mengemas produknya.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif analitis dengan metode penelitian studi kasus, yang terfokus pada mengevaluasi efektifitas strategi yang digunakan selama ini untuk melihat bagaimana strategi diferensiasi tersebut dapat menarik konsumen dengan tercapainya target pasar yang dituju yaitu usia konsumen 18-28 tahun dan menunjang tujuan jangka panjang perusahaan. Serta merancang strategi masa depan dimana dalam menganalisa data yang didapat menggunakan analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis rantai nilai, dan analisis lingkungan eksternal perusahaan menggunakan analisis PESTLE dan analisis Porter's 5 Forces yang dipadukan untuk merumuskan kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman (SWOT) bagi perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diferensiasi yang digunakan efektif, sementara itu untuk mengantisipasi persaingan yang akan datang perusahaan dapat mengimplementasikan *focused differentiation strategy*. Hal ini ditujukan dengan respon konsumen dengan adanya volume penjualan produk dan laporan volume kunjungan konsumen. Kemudian hasil analisis ini menunjukkan bahwa untuk memanfaatkan dengan maksimal peluang untuk fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.

Kata kunci: strategi, diferensiasi, efektivitas

ABSTRACT

Name : Vani Dwi Nurani

NPM : 2016320151

Title : *Strategy Differentiation Kiwari Farmers Evaluation*

Creative economy (Ekraf) is one of the strategic sector in national development because of its significant contribution to Indonesia's economy state. Three sub-sector from EKraf which grow rapidly and become favorites are culinary, fashion, and craft. Culinary industry is the most rapid growth sub-sector. The arising number of new competitors in culinary industry made the competition in the market too high. One of the players in culinary industry that focusing in coffee is Kiwari Farmers, who used differentiation strategy in developing their products.

This research is a qualitative descriptive analysis with case study method, which focused in evaluating strategy effectivity that has been used in common cases to see how differentiation strategy attract consumen who aged around 18 to 28 years old by achieving market target and support the long term purpose of the company. Also to formulate future strategy where in analyzing data, researcher using internal analysist of Kiwari Farmers by analyzing value chain and external analysist using PESTLE and Porter's 5 Forces to summarize strength, weakness, opportunity, and threat (SWOT) of Kiwari Farmers. As for the results are used to see how differentiation strategy used could attract consumers and the effectivity of the strategy to achieve the market and to support long term goal of Kiwari Farmers.

This research shows that differentiation strategy used is effective, meanwhile to anticipate future competition, Kiwari Farmers could implement focused differentiation strategy. This research is successful in attracting consumers, shown by the differentiation in sales volume and consumers visit volume. This analysist results also show that to maximize the using of opportunity to focus on company's long-term goal.

Keywords: strategy, differentiation, effectivity

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas semua berkat dan rahmat yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dibuat dalam rangka untuk memenuhi salah satu syarat dalam mendapat gelar Sarjana dalam Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Katolik Parahyangan. Judul dari skripsi ini adalah “Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers”. Penyusunan skripsi ini telah dibantu oleh banyaknya bimbingan, bantuan, serta semangat dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti dengan segenap hati mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. sebagai dosen pembimbing yang senantiasa membimbing peneliti yang jauh dari kata baik ini. Terima kasih atas segala kesabaran, waktu, tenaga, serta ilmu yang diberikan selama membimbing peneliti menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
3. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
4. Kedua orang tua penulis yang turut memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini dan selalu menaruh nama penulis dalam selipan

doanya. Serta kepada kakak dan adik penulis yang bersedia membantu dalam pikirannya.

5. Kepada seluruh keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam menyelesaikan skripsi.
6. Kepada Kiwari Farmers yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
7. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu melalui pengajarannya kepada peneliti sehingga peneliti mendapatkan ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan ini.
8. Teman seperjuangan skripsi dan pembimbing, khususnya Cynthia Natali dan Lodwyk Devian. Terima kasih telah saling membantu dalam penyediaan buku dan dukungan moral dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Kepada *support system* yang selalu mendukung dan sabar menerima keluhan penulis yaitu Ilma Aulia, Cika Ramadhanti, Annisa Putri, Shafira Octaviani, Vinny Asruliana, Tasya, Wanda Desti, Venny Destari, Meivianda Dwi, Mutiara Novita, Georgina Afrilia, Felicia Lievia, Nursyifa Putri, Wenny, Putri Nurdhita, Hanna Aprillia, Putri Gustiawati, Maria Chrisa, Annisa Azzahra, Arvina Istifarin, Bella Yulianti, Rizkyta Della dan masih sangat banyak lagi terimakasih sudah selalu menemani penulis yang menghadapi masalah sembari menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada pihak yang sudah membuat perkuliahan lebih berwarna dibandingkan sebelumnya.

11. Dan kepada seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

Bandung, 7 Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Pemikiran	5
BAB 2	6
LANDASAN TEORI.....	6
2.1 Strategi.....	6
2.1.1 Pengertian Strategi.....	6
2.1.2 Komponen Strategi	7
2.1.3 Tingkatan Strategi.....	7
2.2 Manajemen Strategi.....	8
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	8
2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi.....	9
2.2.3 Analisis Internal dan Eksternal.....	10
2.2.3.1 Analisis Internal	10

2.2.3.1.1	Analisis SWOT	10
2.2.3.1.2	Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	11
2.2.3.2	Analisis Eksternal.....	14
2.2.3.2.1	Analisis <i>PESTLE</i> (Makro)	14
2.2.3.2.2	Analisis <i>Porter's 5 Forces</i> (Mikro).....	17
2.3	Strategi Generik.....	20
2.3.1	Strategi Generik Klasik Michael Porter.....	20
2.3.1.1	Kepemimpinan biaya keseluruhan (<i>low cost leadership</i>).....	21
2.3.1.2	Difrensiasi (<i>Differentiation</i>).....	21
2.3.1.3	Fokus.....	22
2.3.2	Strategi Generik Modifikasi	23
2.3.2.1	<i>Low Cost Provider Strategy</i>	23
2.3.2.2	<i>Board Differentiation Strategy</i>	23
2.3.2.3	<i>Focused LowCost Strategy</i>	23
2.3.2.4	<i>Focused Differentiation Strategy</i>	24
2.3.2.5	<i>Best Cost Provider</i>	24
2.4	Strategi Diferensiasi	25
2.4.1	Karakteristik Strategi Diferensiasi.....	25
2.4.2	Bentuk Bentuk Diferensiasi	26
2.5	Efektivitas	27
2.5.1	Pengertian Efektivitas	27
2.5.2	Indikator Efektivitas	27
2.6	Penelitian Terdahulu.....	30
BAB 3	31
METODOLOGI PENELITIAN	31
3.1	Jenis Penelitian.....	31
3.2	Metode Penelitian.....	32
3.3	Protokol Studi.....	33

3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.5	Sumber Data.....	37
3.6	Teknik Analisa Data	39
3.7	Model Penelitian	42
BAB 4	44
OBJEK PENELITIAN	44
4.1	Profil Perusahaan.....	44
4.2	Sejarah Perusahaan	45
4.3	Prinsip Perusahaan	48
4.4	Aktivitas Perusahaan	49
4.4.1	Perkebunan Kopi	50
4.4.2	Warung Kopi Kiwari	52
4.4.3	Bumi Kiwari.....	54
4.4.4	Produk Kemasan.....	55
4.4.5	Agrowisata	59
4.5	Struktur Organisasi.....	62
BAB 5	69
PEMBAHASAN	69
5.1	Strategi Perusahaan Selama Ini	70
5.2	Efektifitas Strategi Diferensiasi	73
5.2.1	Target Pasar	73
5.2.2	Tujuan Jangka Panjang	76
5.3	Rancangan Strategi.....	79
5.3.1	Analisis Rantai Nilai	79
5.3.1.1	Kegiatan Utama (<i>Primary</i>).....	79
5.3.1.2	Kegiatan Pendukung (<i>Secondary</i>)	83
5.3.2	Aspek Lingkungan Eksternal	86
5.3.2.1	PESTLE	87

5.3.2.2	Porter's 5 Forces.....	94
5.3.3	Analisis SWOT dan Matriks SWOT	97
5.3.3.1	Analisis SWOT.....	97
5.3.3.2	Matriks SWOT	106
BAB 6	109
KESIMPULAN DAN SARAN		109
6.1	Kesimpulan	109
6.2	Saran	111
DAFTAR PUSTAKA		112
LAMPIRAN		113

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3. 1 Tabel Protokol Studi.....	33
Tabel 5. 1 Perbedaan Kiwari Farmers dengan Kompetitor.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Logo Kiwari Farmers	44
Gambar 4. 2 Kondisi Perkebunan Kopi Sebelum Penghijauan (2010) dan Kondisi Perkebunan Kopi Setelah Penghijauan (2015)	47
Gambar 4. 3 Aktivitas Perusahaan	49
Gambar 4. 4 Perkebunan Kopi Kiwari Farmers	50
Gambar 4. 5 Kondisi Tempat Penangkaran Hewan Luwak, kiri: bagian luar, kanan bagian dalam	51
Gambar 4. 6 Kondisi Dry House; kanan: bagian luar; kiri: bagian dalam	51
Gambar 4. 7 Warung Kopi Kiwari	52
Gambar 4. 8 Bumi Kiwari	54
Gambar 4. 9 Roasted Bean dalam kemasan	56
Gambar 4. 10 Ground Beans (Kopi Bubuk) dalam kemasan	57
Gambar 4. 11 Glass Bottle Coffee	58
Gambar 4. 12 Kegiatan Agrowisata Coffee Trip Kiwari Farmers	60
Gambar 5. 1 Penjualan Kopi Arabika Manglayang Karlia milik Perusahaan Kiwari Farmers pada Januari 2018 hingga Februari 2019	73
Gambar 5. 2 Jumlah Pengunjung Kiwari Farmers Dalam Seminggu Usia 18-28 tahun	74
Gambar 5. 3 Pengunjung Agrowisata Kebun Kopi Kiwari Farmers	75
Gambar 5. 4 Skema Rantai Pasok Kiwari Farmers	98
Gambar 5. 5 Ichan Pratama (head barista) Kiwari Farmers dalam acara Bandung Brewers Cup	99
Gambar 5. 6 Instagram resmi Kopi Kiwari dan Bumi Kiwari	100

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

BPS dan Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) (2018) menilai ekonomi kreatif (ekraf) merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan nasional karena kontribusinya yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Tiga subsektor ekraf yang tumbuh pesat dan menjadi primadona adalah kuliner dengan pertumbuhan (67,66%), fashion (15,01%), dan kriya (14,56%). Badan Pusat Statistika (2016) mendata terdapat 396 restoran, 372 rumah makan, 14 café, dan 13 bar. Sementara itu Badan Pusat Statistika (2016) juga mendata 63,156,760 jumlah wisatawan, diantaranya 4,428,094 wisatawan mancanegara dan 58,729,666 wisatawan domestik yang mengunjungi Bandung dalam kurun waktu 1 tahun. Menurut Sulaeman Rahman Nidar (2018) Inovasi adalah alasan utama mengapa Bandung menjadi kota kuliner dikunjungi jutaan wisatawan setiap tahunnya baik itu rasa dan ragam makanan atau fasilitas yang ditawarkan.

Kiwari Farmers adalah salah satu subsektor ekonomi kreatif di bidang kuliner yang terfokus pada komoditas kopi. Perusahaan yang berlokasi di bagian timur Bandung memulai bisnisnya di tahun 2009. Nama Kiwari Farmers terinspirasi dari bahasa sunda yaitu *Kiwari* berarti anak muda dan *Farmers* dari bahasa inggris yang

berarti petani. Pendiri Kiwari Farmers bermaksud mengubah pandangan masyarakat tentang petani yang identik dengan orang tua yang dianggap kuno menjadi anggapan yang berbeda. Dimulai dari pengetahuan tentang menanam biji kopi (*green beans*) dan memiliki kebun sendiri, Kiwari Farmers mulai menjual biji kopi produksinya ke tengkulak kopi dan beberapa *coffeeshop* di sekitaran Bandung. dengan konsep produk hulu ke hilir yang kuat dan permintaan pelanggan Kiwari Farmers merasa harus memiliki wadah sendiri untuk menyajikan biji kopi produksinya untuk bisa langsung dinikmati oleh para pelanggannya. Akhirnya pada bulan Agustus tahun 2015 berdirilah Warung Kopi Kiwari dan Bumi Kiwari yang diperuntukan untuk para pelanggan agar bisa langsung menikmati olahan biji kopi yang diproduksi secara langsung. Saat ini Kiwari Farmers mengembangkan unit bisnisnya tidak hanya pada perkebunan kopi dan kedai kopi saja namun dengan menciptakan produk kemasan dan wisata edukasi *coffee trip* agrowisata di kebun.

Dengan persaingan subsektor ekonomi kreatif di bidang kuliner, Kiwari Farmers bisa bersaing dan berkembang baik dalam industri ini. Hal tersebut di buktikan dengan rata-rata kunjungan konsumen di masing-masing kedai di hari biasa (*weekdays*) sekitar 20-25 orang dan kunjungan di akhir pekan (*weekend*) sekitar 50-65 orang. Persaingan dengan proses bisnis sejenis di hulu seperti *Kopi Arjuna* dan *Kopi Palasari* dan persaingan di hilir yaitu seluruh *coffeeshop* di Bandung menuntut Kiwari Farmers untuk membuat strategi bersaing yang tepat dan efektif. Keunggulan dan pembeda bisa dalam bentuk fisik dari makanan atau minuman, rasa yang

beragam, konsep, kemasan yang menarik, segi pemasaran, atau aktivitas pendukung bisnis lainnya.

Atas dasar yang dipaparkan, penulis tertarik untuk mengetahui lebih dalam tentang strategi dan hal pembeda apa saja yang menjadikan usaha Kiwari Farmers tersebut dapat dikenal dan dapat bertahan hingga saat ini, serta keuntungan apa saja yang didapat dari menerapkan strategi tersebut. Adapun judul atau topik yang diambil dalam penyusunan proposal ini adalah “Evaluasi Strategi Diferensiasi Kiwari Farmers”.

1.2 Identifikasi Masalah

Kiwari Farmers adalah salah satu subsektor ekonomi kreatif yang bergerak di sektor kuliner tepatnya *coffeeshop* di Bandung yang berhasil dan berkembang dalam menerapkan strategi diferensiasi. Saat ini, beberapa *coffeeshop* baru bermunculan menjadi kompetitor Kiwari Farmers di Bandung. Hal tersebut membuat persaingan yang ketat bagi Kiwari Farmers dalam industri bisnis sejenis. Walaupun banyak kompetitor baru bermunculan Kiwari Farmers tidak ditinggalkan oleh konsumennya dan tidak pernah sepi pengunjung yang menjadikan Kiwari Farmers mempunyai hal pembeda dari kompetitor sejenisnya.

Dengan demikian rumusan masalah penelitian ini:

1. Strategi apa yang diterapkan Kiwari Farmers selama ini?
2. Bagaimana efektifitas strategi diferensiasi yang diterapkan selama ini?

3. Apa rancangan strategi apa yang dapat Kiwari Farmers terapkan di masa yang akan datang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok-pokok permasalahan:

1. Untuk mengetahui strategi apa yang diterapkan perusahaan selama ini.
2. Untuk mengetahui apakah strategi diferensiasi yang terapkan masih efektif atau tidak untuk diterapkan.
3. Untuk mengetahui rancangan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan dengan ditulisnya penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan yang diteliti, pihak yang memerlukan, maupun penulis sendiri.

Adapun harapan penulis:

- Bagi perusahaan :
 - Membantu perusahaan atau pelaku bisnis dalam menyusun strategi jangka panjang sehingga dapat meminimalisir kelemahan yang ada dan memaksimalkan kekuatan serta membangun inovasi-inovasi baru yang dapat memajukan perusahaan.
- Bagi Pihak yang Memerlukan :

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai tambahan ilmu dan informasi yang bermanfaat untuk pihak-pihak yang memerlukan khususnya dalam usaha yang sejenis.
- Bagi Penulis :
 - Hasil penelitian ini memperluas wawasan, pengalaman serta ilmu-ilmu nyata dalam menjalankan sebuah bisnis khususnya bisnis kuliner dan *coffeeshop* bagi penulis.

1.5 Kerangka Pemikiran

