

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Tanaman Kopi

Kopi berasal dari Afrika, yaitu daerah pegunungan Ethiopia, namun baru dikenal di dunia internasional setelah tanaman kopi dikembangkan di luar daerah asalnya, yaitu Yaman di bagian selatan Arab (Rahardjo, Pudji. 2012). Tanaman kopi (*Coffea* spp.) merupakan produk ekspor unggulan yang dikembangkan di Indonesia karena memiliki nilai ekonomi yang relative tinggi di pasar global. Permintaan kopi di Indonesia meningkat secara signifikan karena seperti kopi Arabika memiliki keunggulan yang cukup kuat serta kopi Arabika memiliki cita rasa yang unik (keasaman, aroma, rasa) (Hilmawan, 2013). Kopi merupakan komoditas pertanian yang memiliki nilai ekonomi relatif tinggi dibandingkan dengan tanaman lainnya dan berperan penting sebagai sumber devisa negara. Kopi termasuk dalam *famili Rubiceae* dan genus *Coffea*, pohon ini tumbuh tegak, bercabang, dan bila dibiarkan dapat tumbuh sampai tinggi 12m. Daunnya berbentuk lonjong dengan ujung agak meruncing, daunnya tumbuh berseberangan pada batang, cabang dan dahan (Najiyati dan Danarti, 2012).

Klasifikasi kopi berdasarkan tingkatan taksonomi, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kingdom : Plantae
Sub Kingdom : Tracheobionta
Super Divisi : Spermatophyta
Divisi : Magnoliophyta
Kelas : Magnoliopsida
Sub Kelas : Asteridae
Ordo : Rubiales
Famili : Rubiaceae
Genus : *Coffea* L.
Spesies : *Coffea canephora* Pierre ex Froehner (USDA, 2018)

2.1.2 Strategi Pengembangan

Menurut Umar dan Husen (2011) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competition*).

Strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama adalah strategi tingkat perusahaan. Strategi korporasi, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis). Strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga strategi tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan tujuan memanfaatkan prinsip dan teori ilmiah yang terbukti kebenarannya untuk meningkatkan aktivitas, kegunaan, dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru. Pengembangan secara umum berarti pertumbuhan dan perubahan secara umum sedikit demi sedikit.

Pengembangan berarti menerjemahkan atau membuat spesifikasi desain menjadi sifat fisik. Berbicara tentang pengembangan, yaitu kemajuan dan untuk memperbaiki atau meningkatkan sesuatu yang sudah ada (Seels dan Richey, 1994 dalam Alim Sumarno, 2012). Menurut Poerwadarminta (2007), bahwa pengembangan adalah suatu proses atau cara untuk mewujudkan sesuatu maju, baik, sempurna dan bermanfaat. Pengembangan studi ini diartikan sebagai proses

atau tindakan kemajuan dan perbaikan untuk meningkatkan sesuatu yang sudah ada untuk meningkatkan atau memaksimalkan potensi yang ada.

2.1.3 Perumusan Strategi Pengembangan

Terdapat beberapa tahap dalam proses manajemen strategi menurut David (2006), tahap tersebut yaitu:

a. Formulasi Strategi

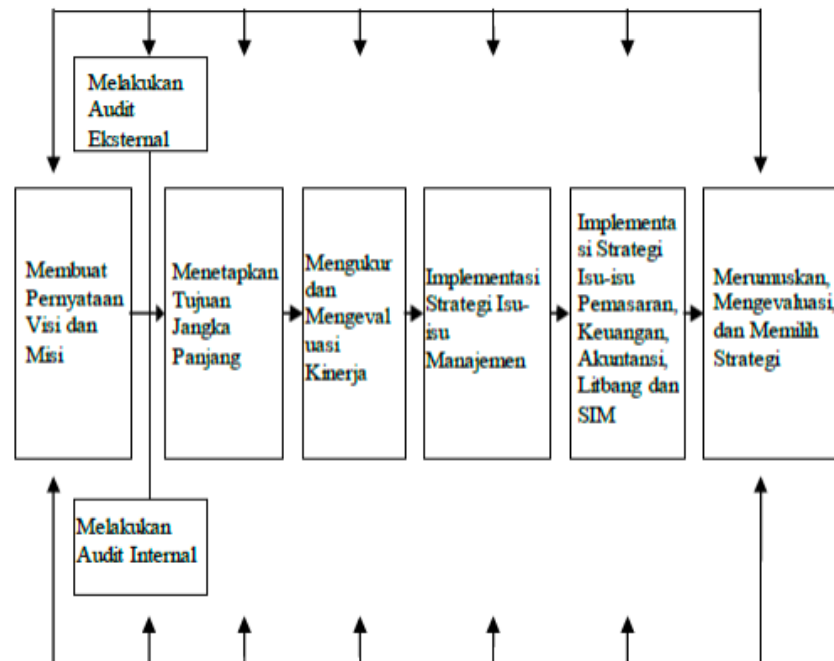
Formulasi strategis mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang perumusan alternatif strategi dan memilih khusus untuk diterapkan.

b. Implementasi strategi

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan yang dilengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya untuk memungkinkan strategi diimplementasikan. Implementasi strategi mencakup pengembangan strategi dukungan budaya, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah upaya pemasaran, persiapan anggaran, dan penggunaan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah langkah terakhir dalam manajemen strategis. Tiga kegiatan dasar penilaian strategi adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi saat ini, (2) mengukur pencapaian atau prestasi, (3) mengambil tindakan korektif.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi
Sumber: David, 2006

Proses manajemen strategis harus didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau kejadian dan kecenderungan internal dan eksternal agar dapat berubah tepat waktu. Kecepatan dan besarnya perubahan yang mempengaruhi organisasi telah meningkat secara dramatis. Proses manajemen strategis bertujuan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan jangka panjang. Proses manajemen strategis harus dilakukan secara terus menerus karena bersifat dinamis dan berkelanjutan. Manajemen strategis dibagi menjadi 3 bentuk : formulasi atau perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi yang memiliki banyak kegiatan strategis dari awal sampai akhir.

2.1.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal membutuhkan pengumpulan dan perakitan informasi tentang operasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi / operasional, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen, David (2006). Analisis faktor-faktor internal sangat diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.

a. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar : perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian.

1. Perencanaan

Perencanaan mencakup semua aktivitas manajemen yang terkait dengan persiapan masa depan. Tingkat spesifiknya adalah peramalan, penetapan tujuan dan perencanaan, pengembangan kebijakan dan menetapkan tujuan. Perencanaan dapat memiliki dampak positif pada keberhasilan organisasi dan individu. Perencanaan membantu organisasi mengenali dan memanfaatkan peluang eksternal dan mengurangi dampak ancaman eksternal.

2. Pengorganisasian

Mencakup semua aktivitas manajemen yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan wewenang. Bidang khusus seperti desain organisasi, spesialis pekerjaan, uraian pekerjaan, ruang lingkup kontrol, unit komando, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan.

3. Pemotivasian

Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses membujuk orang untuk mencapai tujuan tertentu. Fungsi motivasi manajemen terdiri dari setidaknya empat komponen utama : kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi dan perubahan organisasi.

4. Penunjukkan staff

Pusat kegiatan pengangkatan karyawan yang berkaitan dengan pengelolaan personalia atau sumber daya manusia. Ini termasuk manajemen upah dan penggajian, kesejahteraan karyawan, perekrutan, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, peluang kerja yang sama, pengembangan karir personil, kebijakan disiplin, proses pengaduan dan hubungan masyarakat.

5. Pengendalian

Fungsi pengendalian manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi dilakukan sesuai dengan rencana operasi. Setiap

manajer dalam suatu organisasi memiliki kontrol seperti melakukan penilaian kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi inefisiensi.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menghasilkan, dan memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan akan produk dan layanan. Ada tujuh fungsi pemasaran dasar, termasuk analitik pelanggan, penjualan produk / jasa perencanaan dan layanan, penetapan harga, distribusi riset pasar dan analisis peluang.

c. Keuangan

Faktor keuangan sering dianggap sebagai satu-satunya ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan dan kelemahan keuangan dan organisasi sangat penting dalam mendefinisikannya secara efektif. Faktor keuangan seringkali mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana operasional.

d. Produksi dan operasi

Fungsi produksi dan operasional suatu bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah faktor produksi menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi menangani input, konveksi dan output yang bervariasi menurut industri dan pasar.

e. Penelitian dan pengembangan

Bidang kelima dari operasi internal di mana kekuatan dan kelemahan harus diperiksa adalah penelitian dan pengembangan (R&D). Banyak perusahaan tidak terlibat dalam R&D dan banyak perusahaan bergantung pada keberhasilan kegiatan R&D untuk keberlangsungan hidup mereka.

f. Sistem informasi manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis bersama dan merupakan dasar untuk semua keputusan manajemen.

2.1.5 Analisis Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan Makro

Untuk melakukan analisis eksternal dilakukan dengan melakukan audit eksternal. Tujuan dari audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang

dan ancaman yang terbatas bagi perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi: (a) kekuatan ekonomi, (b) kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, (c) kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, (d) kekuatan teknologi dan (e) kekuatan kompetitif (David, 2006).

1. Kekuatan Ekonomi

Situasi ekonomi secara langsung mempengaruhi strategi perusahaan. Setiap aspek ekonomi dapat membantu mencapai tujuan perusahaan atau menghambat upaya mencapai tujuan dan membuat strategi berhasil atau gagal.

2. Kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan

Kondisi sosial, budaya, demografi dan lingkungan yang berbeda dan cenderung berubah akan mempengaruhi situasi bisnis baik sekarang maupun di masa depan sehingga keadaan ini sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

3. Kekuatan pemerintah, politik dan hukum

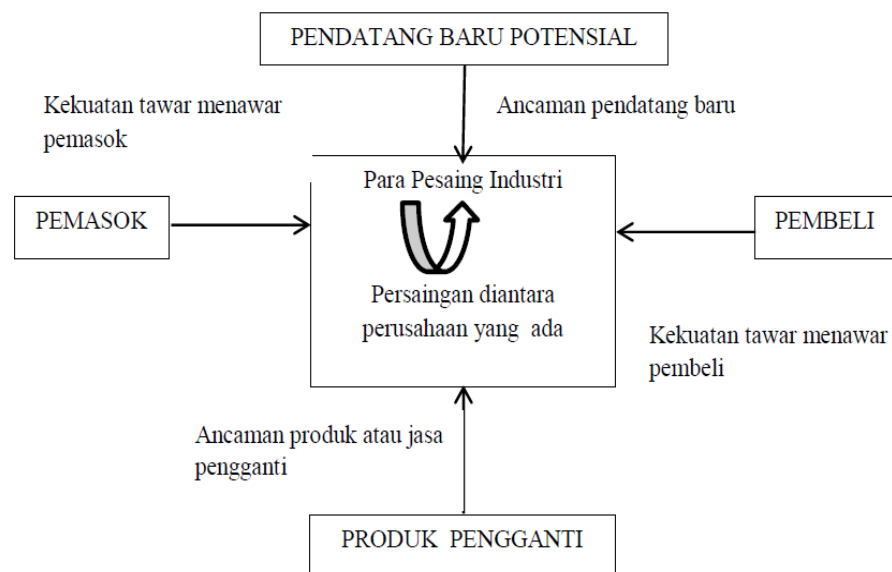
Hubungan perusahaan dan pemerintah dapat berubah. Kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah dapat menciptakan peluang dan hambatan bagi bisnis dan terkadang keduanya sekaligus. Selain pemerintah untuk mempromosikan dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman yang dapat mempengaruhi kelangsungan usaha. Tidak hanya itu, ketidakstabilan politik juga menyebabkan ketidakpastian bisnis. Dan pengusaha sangat tidak puas dengan situasi ini. Oleh karena itu, dibutuhkan pemikiran yang sangat matang dan hati-hati dalam menyusun strategi.

4. Teknologi

Ini adalah salah satu kekuatan yang dapat mengubah dunia dengan teknologi yang dapat menciptakan inovasi. Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi dapat berdampak besar pada produk, layanan pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur. Praktik pemasaran dan posisi persaingan perusahaan kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru. Ini menghasilkan penciptaan produk baru dan lebih baik.

b. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari para pelaku dalam lingkungan perusahaan yang secara langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasar. Gambar 2, model lima kekuatan Porter mengenai analisis persaingan merupakan pendekatan yang dipakai secara luas untuk mengembangkan strategi dalam industri. Kombinasi dari kelima kekuatan ini menentukan potensi keuntungan tertinggi dalam industri.



Gambar 2. Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
(Sumber: Porter, 2007)

1. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru di industri membawa bakat baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar dan sering kali merupakan sumber daya yang penting. Akibatnya, harga bisa turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi laba perusahaan.

2. Ancaman produk pengganti

Produk pengganti membatasi keuntungan potensial industri dengan menetapkan harga tertinggi yang dapat ditawarkan oleh perusahaan industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin baik semakin ketat batas keuntungan industri.

3. Kekuatan tawar menawar pembeli

Jika pelanggan terkonsentrasi atau memiliki jumlah yang besar atau beli dalam jumlah banyak, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

4. Kekuatan tawar menawar pemasok

Tawar-menawar antar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama jika pemasoknya banyak, ketika hanya ada sedikit bahan mentah yang bagus atau ketika biaya pengganti bahan baku tinggi.

2.1.6 SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT yaitu suatu teknik perencanaan strategis yang terbagi dua faktor berupa faktor eksternal dan faktor internal. Faktor yang berasal dari luar atau eksternal berperan dalam pemantauan lingkungan mikro maupun makro ekonomi melalui peluang serta ancaman (*opportunities and threats*) yang berhubungan dengan perusahaan. Sedangkan faktor internalnya berupa *strength* untuk melihat mengevaluasi kekuatan dan *weakness* untuk mengevaluasi kelemahan perusahaan (Kotler dan Keller,2012).

Menurut Gurel dan Tat (2017) SWOT membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan ditinjau untuk mengetahui peluang dan ancaman pada saat ini dan masa depan. Semakin jelas pengetahuan akan *strength* dan *weakness*, semakin kecil *opportunities* yang tidak tercapai. Peluang yang baik dapat digunakan untuk melawan ancaman, selain itu kelemahan dapat diatasi melalui kekuatan perusahaan.

Menurut penelitian (Ferrel dan Harline,2005) kegunaan SWOT yaitu agar dapat memperoleh informasi melalui analisis keadaan internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal. Analisis ini menunjukkan bahwa informasi dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menilai masalah yang perlu diatasi atau dihindari untuk mencapai ambisinya. Selain itu, tujuan analisis SWOT organisasi adalah untuk menyediakan faktor internal dan eksternal perusahaan yang dianalisis secara konsisten. Ketika terjadi kesalahan, maka perusahaan haru mengetahui kelemahan yang dihadapi supaya organisasi tersebut berjalan lancar,

kelemahan menjadi kekuatan dan organisasi tahu cara menangani ancaman menjadi peluang.

- Komponen SWOT

1. *Strength* atau kekuatan

Menurut David & R, 2006 *strength* merupakan sumber daya dengan kata lain *resources*, kemampuan atau *skill*, serta keunggulan perusahaan yang memiliki hubungan dengan kompetitor suatu perusahaan. Kekuatan merupakan keunggulan untuk perusahaan di pasar.

2. *Weakness* atau kelemahan

Menurut David & R, 2006 *weakness* yaitu keterbatasan sumber daya dalam perusahaan baik dalam kemampuan, serta kapabilitas yang secara langsung menurunkan tingkat kinerja perusahaan. Kelemahan tersebut berupa fasilitas yang tidak baik, sumber daya keuangan yang kurang.

3. *Opportunities* atau peluang

Menurut David & R, 2006 *opportunities* yaitu suatu kondisi yang menguntungkan perusahaan. Meningkatnya teknologi, semakin baiknya hubungan perusahaan dengan pembeli menjadi salah satu gambaran *opportunities* untuk perusahaan.

4. *Threats* atau ancaman

Menurut David & R, 2006 *threats* yaitu suatu kondisi yang tidak baik atau tidak memberikan keuntungan untuk perusahaana. Ancaman adalah pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Peraturan baru dari pemerintah atau yang telah diganti dapat menjadi salah satu ancaman perusahaan dalam meraih tujuan.

2.1.7 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Febrianti dan Susana (2014), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang tepat atau terbaik untuk kondisi perusahaan. Ahli strategi harus mengintegrasikan faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan, menggarisbawahi hubungan-hubungan penting yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategi, meningkatkan probabilitas, diperolehnya keputusan

strategi akhir yang baik bagi organisasi. Meskipun demikian, QSPM memiliki kelemahan berupa selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi-asumsi para ahli. Sedangkan menurut Astuti, dan Putri (2014) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan. Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSPM merupakan strategi yang paling baik.

2.1.8 Manajemen Strategis

Sebagian besar ancaman dan peluang bisnis ditentukan oleh kemampuan organisasi bisnis untuk memahaminya. Kemudian menganalisis dan menanggapi dalam bentuk sikap dan tindakan, sehingga perubahan yang terjadi dalam persaingan dianggap sebagai ancaman oleh beberapa perusahaan, tetapi perusahaan serupa menafsirkannya sebagai peluang besar,nyatanya untuk mengatasi perubahan yang telah dan akan terus berlanjut.Organisasi bisnis harus lebih berkembang dan mengandalkan kekuatan dan kemampuan strategi mereka.

Hunger dan Wheelen (2008) menjelaskan manajemen strategi sebagai tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan dan manajemen strategis ini mencakup audit lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi strategi. David (2006) menyatakan bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu dan seni untuk mendefinisikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, informasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu yang Relevan

No.	Judul dan Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Indonesia (Sari Nalurita, Ratna Winandi Asmarantaka, Siti Jahroh, 2014)	Strategi yang peningkatan daya saing yang dihasilkan melalui analisis Matriks SWOT lebih banyak mengarah pada aspek teknis dan budidaya.	Adanya persamaan alat analisis yaitu analisis SWOT	Pada penelitian sekarang adanya tambahan penggunaan matriks yaitu matriks IE, EFE dan IFE serta matriks QSPM
2.	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali Ciwidey Bandung) (Soni Supriatna, Mimin Aminah, 2014)	Faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan UMKM Careuh Coffe adalah kondisi finansial perusahaan, sumber daya manusia, sikap konsumen, teknologi dan informasi lokasi.	Adanya persamaan alat analisis yaitu analisis SWOT	Pada penelitian dahulu menggunakan metode AHP, sedangkan penelitian sekarang tidak
3.	Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi di Kecamatan Semende Darat Ulu Kabupaten Muara Enim (Windy Septita Hariswanti, Pinjung Nawang Sari, S.P., M.Sc; Prof.Dr.Ir Masyuri; Dr.Jamhari,S.P.,M. P (2017)	Berdasarkan analisis kelayakan usahatani diketahui bahwa R/C yang diperoleh > 1 , $\pi/C >$ suku bunga bank, dan berdasarkan metode BEP (<i>Break Even Point</i>) layak untuk diusahakan. Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh koordinat (-0,05 ; 0,45) yang berarti bahwa posisi agribisnis kopi di Kecamatan Semende Darat Ulu berada di kuadran III, Sehingga strategi prioritasnya adalah strategi W-O.	Komoditas yang diteliti sama yaitu kopi, dan menggunakan juga analisis SWOT	Pada penelitian terdahulu adanya tambahan metode analisis usahatani sedangkan di penelitian sekarang tidak ada.
4.	Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Arabika di Kabupaten Simalungun (Ulidesi Siadari,	Dalam penelitian ini memperoleh hasil bahwa dalam upaya membantu pelaku agribisnis mengembangkan agribisnis kopi	Subyek yang diteliti sama yaitu mengenai strategi pengembangan	Pada penelitian terdahulu menggunakan Analisis Hirarki proses (AHP),sedangkan pada penelitian sekarang tidak.

No.	Judul dan Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Jamhari, dan Masyhuri, 2022)	Arabika, strategi prioritasnya adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pelaku agribisnis.		
5.	Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Di Kecamatan Poco Ranaka Timur Kabupaten Manggarai Timur (Hendrica M. Kut, I Wayan Nampa, Ir. Lika Bernadina, 2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang termasuk kekuatan utama dalam mempengaruhi pengembangan agribisnis kopi di Kecamatan Poco Ranaka Timur yaitu kondisi alam yang sesuai dengan syarat tumbuh kopi Arabika, memiliki sifat dan karakteristik yang khas; produk kopi yang dipasarkan dalam bentuk HS (Hard Skill) kering.	Sama menggunakan analisis SWOT dan subyek yang diteliti juga sama mengenai strategi pengembangan	Lokasi yang diteliti berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di Kecamatan Poco Timur Kabupaten Manggarai Timur, sedangkan penelitian sekarang di Pangalengan Kabupaten Bandung

2.3 Pendekatan Masalah

Pada umumnya petani kopi melakukan usaha pertanian untuk dijual atau didistribusikan kepada konsumen. Sebagian besar input yang digunakan petani berasal dari pasar input. Tergantung luas tanam dan produksi kopi. Petani perlu dapat mengelolanya dengan baik agar usahanya dapat berkembang dan mampu melakukan kegiatan produksi dan pemasaran produk yang dapat memberikan keuntungan yang besar.

Petani perlu memutuskan apa yang akan diproduksi dan bagaimana cara memproduksinya. Untuk memutuskan petani akan diberikan kesempatan yang dibatasi oleh faktor-faktor yang dapat dikendalikan (eksternal) dan faktor yang tidak dapat dikendalikan (internal). Dalam merumuskan strategi pengembangan, analisis SWOT diperlukan perusahaan untuk lebih mudah merumuskan strategi perusahaannya. Analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika yang memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) (Rangkuti, 2013).

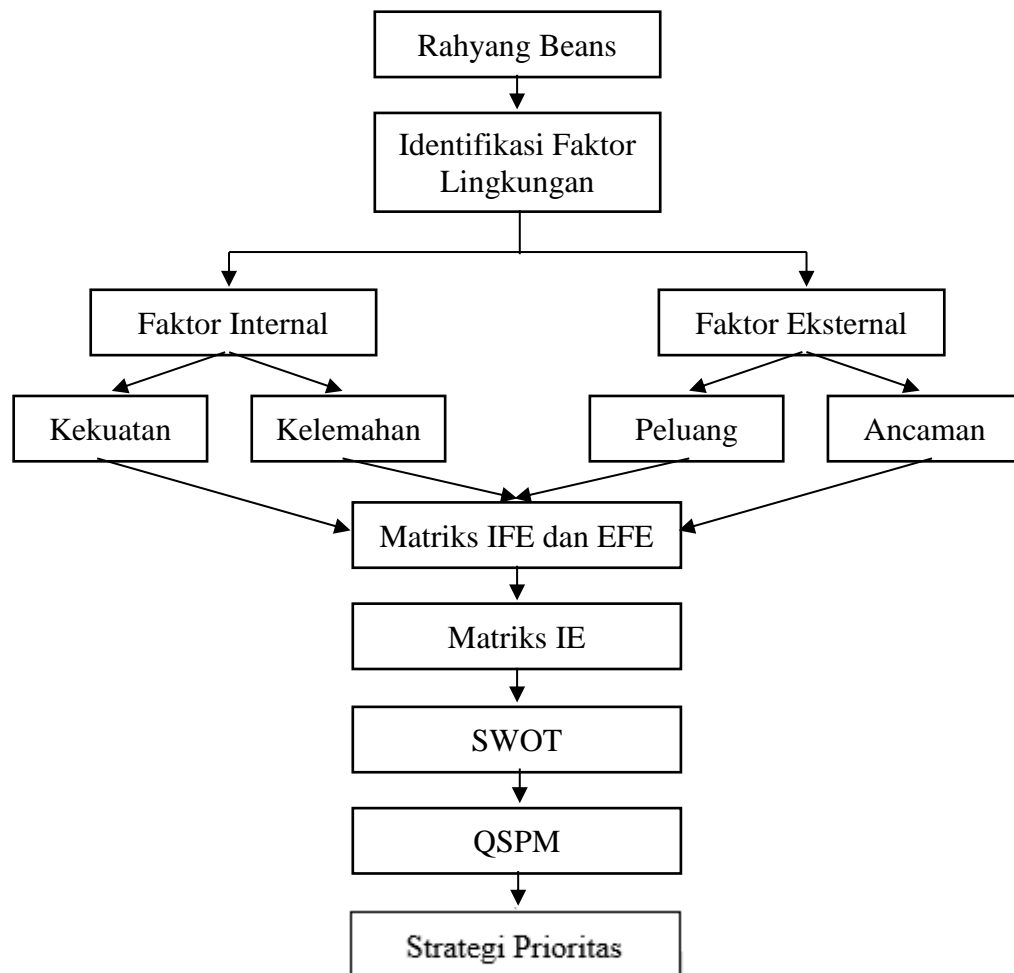
Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan Rahyang Beans dapat digunakan matriks IFE.

Tahapan awal yang harus diidentifikasi adalah tujuan perusahaan itu sendiri mengenai visi dan misi yang akan dicapai perusahaan. Hal ini diperlukan untuk mencocokkan rangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam proses pencapaian tujuan tersebut. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal termasuk mengidentifikasi aspek-aspek manajemen. Keuangan, manufaktur, pemasaran, penelitian dan pengembangan. Sedangkan lingkungan eksternal menunjukkan aspek ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, politik, persaingan.

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluations*) merupakan faktor internal perusahaan (*Strengths dan Weaknesses*). Urutan persiapan diawali dengan urutan kekuatan dan kelemahan (David, 2006). Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman Rahyang Beans dapat menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) (*Opportunities dan Threat*). Urutan persiapan diawali dengan urutan peluang diikuti dengan ancaman (David, 2006). Untuk membuat alternatif strategi pada Rahyang Beans dapat dianalisis menggunakan IE dan matriks SWOT.

Alternatif strategi dapat diturunkan dari matriks EFE dan IFE, kemudian matriks IE dan *Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats* (SWOT) untuk merumuskan alternatif strategi. Hasil matriks IE digabungkan dengan matriks SWOT untuk menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis. Hal ini dapat dilakukan melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan alur pemikiran dalam Gambar:



Gambar 3. Alur Pendekatan Masalah