

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang kaya akan hasil dari alamnya, dengan sumber daya alam yang melimpah, membuat Indonesia memiliki banyak peluang usaha khususnya pada pengembangan usaha-usaha pertanian serta perkebunan. Tanaman perkebunan yang banyak dibudidayakan petani salah satunya adalah tanaman kopi. Dengan banyaknya budidaya kopi di Indonesia maka akan menambah produksi pertanian untuk tiap-tiap konsumen (Hani, 2023).

Tanaman kopi merupakan salah satu komoditas ekspor utama yang dikembangkan Indonesia karena kopi bernilai tinggi dan laris manis di pasar dunia. Berdasarkan laporan *International Coffee Organization (ICO)*, Indonesia menduduki peringkat keempat produsen kopi terbesar di dunia setelah Brazil, Vietnam, dan Colombia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, lima negara besar tujuan ekspor kopi dari Indonesia adalah Amerika Serikat, Mesir, Malaysia, Jepang dan Italia. Berdasarkan data BPS Indonesia, perkembangan produksi kopi di Indonesia tahun 2018-2022 cenderung meningkat dalam kurun waktu lima tahun terakhir, namun terjadi penurunan produktivitas pada tahun 2029, lalu kembali meningkat.

Tabel 1. Produksi Kopi di Indonesia

No	Tahun	Produksi (Ton)
1	2018	756.051
2	2019	752.511
3	2020	753.941
4	2021	765.415
5	2022	793.193

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) (2023)

Indonesia sebagai salah satu Negara terbesar yang melakukan ekspor, tentunya bahan tersebut berasal dari berbagai daerah yang ada di Indonesia. Provinsi penghasil kopi terbesar yang ada di Indonesia dengan Sumatera Utara menduduki posisi ketiga setelah Sumatera Selatan dan Lampung yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Provinsi Penghasil Kopi Terbesar di Indonesia

No	Provinsi	Penghasilan (ton)
1	Sumatera Selatan	212,004
2	Lampung	124,500
3	Sumatera Utara	87,000
4	Aceh	75,003
5	Bengkulu	60,000

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

Bisnis kopi di Indonesia semakin berkembang tentunya hal ini akan berperan penting terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, salah satunya adalah sebagai penyumbang pendapatan negara. Dengan lebih kurang sebanyak 7,8 juta jiwa yang menggantungkan hidupnya dari perkebunan kopi. Melalui peran kopi yang cukup penting dan menjanjikan dalam perekonomian nasional industri kopi memiliki potensi yang besar untuk terus berkembang di Indonesia. (Margareth, 2018). *International Coffee Organization* (ICO) mencatat bahwa konsumsi kopi di masyarakat Indonesia menduduki peringkat kelima di dunia yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Konsumsi Kopi Terbesar di Dunia

No	Wilayah	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
1	Uni Eropa	40.491	41.768	39.758	40.251
2	Amerika Serikat	26.112	27.759	26.651	26.982
3	Brazil	21.997	22.200	22.000	22.400
4	Jepang	7.750	7.561	7.355	7.386
5	Indonesia	4.750	4.800	4.806	5.000
6	Rusia	4.324	4.691	4.631	4.681

Sumber : *International Coffee Organization* (ICO) (2023)

Perkembangan ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya merek kopi yang beredar di pasaran dan bertambahnya jumlah pabrik produksi kopi skala kecil dan menengah di Indonesia. Tingginya permintaan masyarakat terhadap kopi, tentu saja hal ini akan menimbulkan persaingan antar perusahaan kopi, baik perusahaan besar maupun usaha kecil, menengah, dan mikro. Persaingan dalam bidang pemasaran kopi bubuk, perusahaan atau UMKM yang memproduksi kopi bubuk harus mempunyai perencanaan strategi yang baik. Salah satunya adalah persiapan strategi dalam pemasaran. Pemasaran kopi yang dilakukan di Indonesia sudah sudah baik, terbukti dari Indonesia yang sudah menjadi eksportir terbesar di dunia selain menjadi eksportir dalam pemasaran kopi, di Indonesia juga sudah banyak membuka *coffee shop* yang tentunya akan memberikan keuntungan bagi pengusaha kopi dikarenakan semakin majunya perkembangan zaman maka akan berkembang juga gaya hidup, masyarakat akan membagi hidupnya untuk melakukan *aktivitas di Coffee shop* (Meiri, 2013). Pemasaran kopi yang ada di Sumatera Utara sudah mengalami kenaikan baik itu dalam bentuk biji ataupun bubuk yang disebabkan oleh adanya permintaan dari luar serta adanya perkembangan gaya hidup. Pemasaran kopi yang ada di Humbang Hasundutan juga sudah mengalami kenaikan, terlihat dari produksi kopi yang ada dan maraknya usaha-usaha kopi yang sudah berdiri di Humbang Hasundutan (Nasution, 2019).

Bagi suatu perusahaan strategi pemasaran adalah hal yang sangat penting, karena strategi merupakan suatu cara agar perusahaan mencapai tujuan. Karena pada saat kondisi krisis ekonomi, justru usaha kecil yang mampu memberikan pertumbuhan terhadap pendapatan masyarakat. Keberadaan strategi ini sangat

penting dalam keberlanjutan dan pengembangan suatu usaha terutama dalam hal pemasaran produk karena sebaik apapun segmentasi pasar sasaran, dan posisi pasar yang dilakukan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak diikuti dengan strategi yang tepat.

PT Penabur Benih Indonesia adalah salah satu usaha produksi khusus untuk komoditi kopi yang berada di salah satu daerah penghasil kopi terbanyak di kabupaten Humbang Hasundutan. Secara geografis Humbang Hasundutan adalah daerah dengan dataran tinggi yang mengakibatkan menjadi salah satu daerah dingin karena memiliki suhu udara berkisar antara 13-25°C dan berada di ketinggian 1000-2000 mdpl, wilayah ini didukung dengan jenis tanah yang sangat cocok untuk perkebunan kopi, sehingga komoditi kopi menjadi hasil tanaman perkebunan terbesar di kabupaten Humbang Hasundutan dengan hasil produksi mencapai 6.191,47 ton dengan luas areal perkebunan menurut Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 mencapai 11.283,30 ha. PT Penabur Benih Indonesia bekerjasama dengan Gapoktan Mutiara Kasih untuk menjual hasil panen kopinya dan menjadi salah satu sentral produksi kopi bubuk di Humbang Hasundutan dan termasuk dalam UMKM yang ada di Kecamatan Pollung, didirikan pada tahun 2020 yang sebelumnya masih berbentuk badan usaha dagang atau UD. PT Penabur Benih Indonesia memulai usaha produksi kopi bubuk pada tahun 2013 dengan brand Si Talbak Coffee menggunakan kemasan yang masih sederhana. Sebagai industri yang baru berdiri PT Penabur Benih dihadapkan pada masalah pemasaran baik secara internal maupun eksternal.

Masalah internal yang dihadapi perusahaan berdasarkan informasi yang diperoleh saat melakukan survei, pembentukan divisi khusus untuk pemasaran

produk sudah dilakukan. Tetapi, kinerja dari divisi ini belum maksimal. Sehingga terjadi berbagai permasalahan dalam pemasaran, seperti terjadi rangkap jabatan dari SDM divisi pemasaran, pencatatan penjualan yang masih sederhana dan perencanaan strategi yang belum ada. Hal-hal seperti ini, tentu akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. PT Penabur Benih juga dihadapkan dengan masalah volume penjualan yang naik turun, dilihat dari tahun produksi sudah lumayan lama, tetapi PT Penabur Benih dalam cakupan pemasaran hanya mencakup daerah Dolok Sanggul dan sekitarnya, sebagai UMKM yang sudah menjadi sebuah perusahaan, tentunya diharapkan volume penjualan lebih besar dari tahun ke tahun.

Masalah eksternal yang dihadapi oleh perusahaan ialah keberadaan pesaing dengan usaha yang sejenis. Humbang Hasundutan memiliki sebelas UMKM yang bergerak dalam pengolahan biji kopi. Berdasarkan rekomendasi dari pemilik PT Penabur Benih Indonesia, CV. Rajawali Bangun Humbang dan UD. Batak Kopi adalah usaha sejenis dengan PT Penabur Benih Indonesia. Selain itu, lokasi rumah produksi UMKM tersebut berdekatan dengan PT Penabur Benih Indonesia, CV. Rajawali Bangun Humbang dan UD. Batak Kopi mempunyai potensi ancaman terhadap pemasaran kopi di daerah Humbang Hasundutan terkhususnya kecamatan Dolok Sanggul. Berdasarkan survei dua UMKM ini memiliki produk unggulan yang tidak dimiliki oleh PT Penabur Benih. UD. Batak Kopi memiliki katering kopi, yaitu sarana penyajian minuman kopi untuk tamu undangan pada acara tertentu yang bekerjasama dengan UD. Batak Kopi. Sedangkan CV. Rajawali Bangun Humbang memiliki produk keunggulan yaitu inovasi baru dari kopi yang diolah menjadi *wine* kopi yang melalui proses

fermentasi biji kopi dalam waktu tertentu yang disajikan dalam wadah botol dan siap untuk di minum langsung.

PT Penabur Benih Indonesia sudah melaksanakan beberapa strategi pemasaran baik secara *offline* maupun *online*. Penjualan *offline* dilakukan dengan mendirikan *Coffee Shop* dengan nama Si Talbak Coffee yang berlokasi di jalan lintas Dolok Sanggul. Selain mendirikan *Coffee Shop*, PT Penabur Benih Indonesia juga bekerjasama dengan pengecer untuk menjual produknya. Akan tetapi penjualan melalui pengecer tidak berjalan dengan lancar dikarenakan produsen mengalami kendala dalam hasil penjualan pengecer, yaitu pengembalian uang hasil penjualan yang tidak transparan dan mengalami kemacetan. Sedangkan strategi penjualan online melalui marketplace yaitu *Shopee*.

Informasi yang didapatkan setelah melakukan survei menemukan terkait kendala perusahaan secara internal ataupun eksternal serta informasi pemasaran yang ada di PT Penabur Benih diharapkan peneliti dapat menemukan strategi yang tepat untuk mengatasi masalah pemasaran yang ada di usaha kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia serta didapatkan strategi yang terprogram yang akan meningkatkan penjualan produk.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, maka masalah yang dirumuskan adalah :

1. Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang terdapat pada PT Penabur Benih Indonesia?
2. Bagaimana strategi pemasaran dan menentukan prioritas strategi kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat pada PT Penabur Benih Indonesia.
2. Merumuskan strategi pemasaran dan menemukan prioritas strategi untuk meningkatkan pendapatan pemasaran kopi bubuk Si Talbak pada usaha PT Penabur Benih Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan terkhususnya dalam bidang pemasaran.
2. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan serta ilmu pengetahuan yang lebih luas mengenai industri bubuk kopi dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Pertanian Universitas Pasir Pengaraian.
3. Bagi PT Penabur Benih Indonesia, penelitian ini bisa dijadikan sebagai sebuah referensi serta rujukan untuk PT Penabur Benih Indonesia dalam pengambilan keputusan maupun kebijakan mengenai cara pemasaran kopi bubuk.
4. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan dan menjadi bahan bacaan serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Maryana (2015) yang berjudul “Strategi pemasaran Kopi Bubuk Lumbang Mas Kelurahan Beng Kecamatan Gianyar Kabupaten Gianyar”. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk menganalisis apa saja hal yang mempengaruhi pemasaran kopi bubuk lumbang mas, baik itu faktor internal ataupun eksternal. Setelah mengetahui kedua faktor tersebut selanjutnya menginterpretasikan alternatif strategi yang cocok untuk perusahaan. Agar dapat memperoleh strategi yang dibutuhkan yaitu menggunakan matriks IFAS, Matriks EFAS, matriks IE, dan matriks SWOT. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa unsur-unsur lingkungan internal yang memiliki pengaruh adalah kualitas kopi yang baik, harga yang lebih rendah dari produk lain, perusahaan masih melakukan sesuatu secara mandiri dengan sederhana, serta modal yang terkondensasi. ketersediaan bahan baku yang diperlukan, permintaan minuman seperti kopi, persaingan dengan usaha sejenis, dan peningkatan produk substitusi semuanya dipengaruhi oleh variabel lingkungan eksternal menerapkan strategi alternatif seperti menciptakan jaringan pemasaran, meningkatkan layanan pelanggan, memperkuat kemitraan dengan organisasi pemerintah, meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, meningkatkan promosi dan periklanan, menyesuaikan harga sebagai respons terhadap persaingan, dan lebih sering memanfaatkan teknologi, seperti serta menekan segala kemungkinan terjadinya kebocoran biaya operasional.

Penelitian mengenai strategi juga pernah dilakukan oleh Sahman (2019) yang berjudul “Strategi Pemasaran Jual Beli Kopi (Studi di Desa Dandang Kecamatan Sabbang Kabupaten Luwu Utara)” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui teknik jual beli kopi di Desa Dandang Kecamatan Sabbang Kabupaten Luwu dari. Penelitian ini untuk mengetahui teknik jual beli kopi di Desa Dandang Kecamatan Sabbang Kabupaten Luwu Utara. jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan ini menggunakan dokumentasi, wawancara, dokumentasi, wawancara, observasi sebagai teknik pengumpulan data dan observasi sebagai teknik pengumpulan data. Temuan temuan penelitian menunjukkan bagaimana pemilik usaha Bagaimana pedagang kopi di Desa Dandang Kecamatan Sabbang Kabupaten Luwu Utara. Bauran pemasaran yang digunakan untuk memasarkan produknya yaitu menggunakan empat unsur pemasaran antara lain produk, harga, tempat, dan promosi. Adanya penerapan strategi dari bauran pemasaran ini serta terkontrolnya pendistribusian pengusaha atau pedagang kopi yang ada di desa dandang mendapatkan keuntungan Rp. 2.000.000 - 4.000.000 setiap bulannya. strategi pemasaran jual beli kopi di Desa Dandang sudah efektif dilakukan. Artinya jual beli kopi menguntungkan kedua belah pihak yaitu konsumen dan kopi dan tidak merugikan pihak ketiga, strategi pemasaran jual beli kopi di Desa Dandang telah berhasil. Hal ini terlihat dari sebagian besar pelanggan yang aktif membeli kopi setiap hari untuk diminum di siang atau pagi hari ketika bersantai.

Pengembangan Produk Kopi Bubuk cap Semut Dalam Meningkatkan Penjualan ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam (studi pada kelompok tani melati desa tribudi syukur kecamatan kebun tebu kabupaten lampung barat) yang

pernah diteliti Kaol, (2017). Berdasarkan sudut pandang ekonomi Islam, permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana kreasi produk bubuk kopi cap semut di KWT Melati dapat mendongkrak penjualan dan bagaimana produk tersebut dikembangkan oleh kelompok wanita tani. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode deskriptif kualitatif, dimana dalam memperoleh data serta informasi yang dibutuhkan yaitu dengan menggunakan metode observasi, wawancara serta dokumentasi. Populasi penelitian ini adalah 182 responden. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel dengan rumus slovin dengan 15% tingkat eror dalam 36 responden. Penelitian menunjukkan hasil bahwa, di kalangan kelompok tani wanita melati kreasi produk kopi bubuk cap semut telah mengalami kemajuan, hal itu terlihat dari peningkatan angka penjualan pada periode sebelumnya yang diperoleh dari data wawancara. Dari sudut pandang ekonomi Islam, munculnya kopi bubuk cap semut dapat dinilai positif dan sesuai dengan prinsip ekonomi Islam.

Penelitian yang dilakukan Adihayat (2022) dengan topik “Strategi Pemasaran Kopi Bubuk (Studi Kasus di UMKM KWT Kopi Tugu Liwa Desa Padang Cahya, Lampung Barat). Permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah ketatnya persaingan dalam pemasaran produk yang membuat turunya penjualan kopi bubuk milik KWT Kopi Tugu Liwa. Faktor penyebab terjadinya penurunan yaitu dari faktor internal dengan kelemahan yang mencakup kurangnya pengembangan, pengawasan dan evaluasi, kekuatan yang dimiliki telah harga terjangkau dan produk yang berkualitas serta sudah dikenal dalam merek. Sedangkan peluangnya dari segi sosial, geografis, teknologi dan adanya pengakuan pemerintah, ancaman dari segi keuangan baik itu dari peminjaman

modal atau pembelian bahan baku serta persaingan kualitas dan kuantitas antar pesaing. Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal penelitian dilakukan untuk memberikan strategi pemasaran dengan metode SWOT, sehingga didapatkan rumusan strategi pemasaran Kopi bubuk KWT Kopi Tugu Liwa. Setelah menggunakan metode SWOT prioritas strategi yang didapatkan untuk meningkatkan pemasaran pada KWT Tugu Liwa, antara lain (1) melakukan kemitraan dengan agen distributor dan juga menggunakan teknologi yang dapat memperluas pangsa pasar, dan (2) meningkatkan kualitas serta menjaga kontinuitas produk, mempertahankan harga dan meningkatkan daya saing.

Penelitian mengenai topik ini juga dilakukan Hani, (2023) “ Strategi pemasaran kopi bubuk ghalkoff (studi kasus di PT Ghaly Rolies Indonesia Bandar Lampung) PT Rolies Indonesia merupakan satu perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan produk yang berbahan kopi, merek kopi yang dominan adalah Ghalkoff. Penelitian yang dilakukan menemukan kurang maksimalnya proses pemasaran yang ada, sehingga terjadi penurunan penjualan salah satu penyebabnya adalah bencana wabah penyakit Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk mencari apa saja faktor internal serta eksternal yang ada pada perusahaan, lalu merumuskan serta membuat strategi yang tepat untuk pemasaran kopi bubuk Ghalkoff. Dalam mencari informasi dan data digunakan metode deskriptif dengan teknik survei lapangan pada penelitian ini. Analisis data yang digunakan yaitu matriks IFAS, EFAS, matriks Grand Strategy, matriks SWOT, dan QSPM. Setelah melakukan analisis dengan matriks IFAS dan EFAS nilai yang diperoleh adalah 1,00 dan 1,31. Dari hasil tersebut diketahui bahwa posisi PT Ghaly Rolies Indonesia berada pada kuadran I. Dalam kondisi seperti ini, strategi berorientasi

pertumbuhan yang perlu diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan yang mempunyai agresif dan menghasilkan enam strategi melalui analisis matriks SWOT. Untuk memastikan urutan prioritas, data diperiksa menggunakan matriks QSPM. Strategi kopi bubuk Ghalkoff diidentifikasi dari hasil analisis matriks QSPM. Strategi tersebut antara lain meningkatkan promosi offline dan online dengan nilai TAS 12,86 dan memposisikan produk sebagai kopi organik untuk menarik minat konsumen dan mendorong mereka beralih dari kopi merek lain ke kopi bubuk Ghalkoff.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kopi

- 1) Tingkatan taksonomi kopi (Mayssara, 2014), yaitu:

<i>Kingdom</i>	: <i>Plantae</i>
<i>Sub Kingdom</i>	: <i>Angiospermae</i>
<i>Kelas</i>	: <i>dicotyledonea</i>
<i>Sub kelas</i>	: <i>Sympetalae atau Metachlamydeae</i>
<i>Ordo</i>	: <i>Rubiales</i>
<i>Famili</i>	: <i>Rubiaceae</i>
<i>Genus</i>	: <i>Coffea</i>
<i>Sub-genus</i>	: <i>Eucoffea</i>
<i>Species</i>	: <i>Coffea arabica L (kopi arabika), Coffea canephora (kopi robusta), Coffea liberica (kopi liberika), dan lain-lain.</i>

2) Budidaya Kopi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 49/Permentan/OT.140/4/2014 tentang Pedoman Teknis Budidaya Kopi Arabika yang Baik adalah sebagai berikut:

1. Persyaratan Tumbuh

a. Iklim

Kopi Arabika hidup di dataran tinggi dengan tingkat ketinggian 1.000 – meter di atas permukaan laut (mdpl) dengan suhu rata-rata 21-24°C. Kondisi lainnya seperti tingkat curahan hujan yang ideal untuk budidaya tanaman kopi Arabika yaitu 1.250 - 2.500 mm/tahun.

b. Kondisi tanah

Tanaman kopi yang tumbuh dengan baik didukung dengan kondisi tanah yang gembur dan subur yang kaya akan bahan organik dengan kadar bahan organik > 3,5%. Selain itu, tingkat pH tanah yang ideal untuk budidaya tanaman kopi Arabika yaitu 5,5 – 6,5.

2. Persiapan Lahan

Persiapan lahan diperlukan agar bibit yang sudah dipindahkan kelapangan dapat cepat tumbuh dengan baik dan segera mampu menghadapi keadaan lingkungan terutama keadaan lingkungan yang kurang menguntungkan (Margareth, 2017). Persiapan lahan meliputi beberapa kegiatan yaitu

- a. Melakukan sanitasi lahan bertujuan untuk membersihkan lahan dari sisa-sisa tanaman sebelumnya.

- b. Melakukan upaya konservasi tanah dan air pada saat pengolahan lahan seperti membuat teras dan rorak, Membuat jalur irigasi dan drainase, Membuat akses untuk jalur pemeliharaan dan panen.
- c. Pembuatan lubang yang dikerjakan 6 bulan sebelum bibit kopi dipindahkan ke lahan budidaya dan dibiarkan dalam kondisi terbuka. Ukuran lubang tanam untuk bibit kopi yaitu 60 cm x 60 cm dan kedalaman 60 cm. Penerapan jarak tanam. Jarak tanam kopi Arabika untuk tipe katai yaitu 2 m x 1,5 m, dan untuk tipe agak katai yaitu 2,5 m x 2 m. Sedangkan untuk tipe jangkung yaitu 2,5 m x 2,5 m atau 3 m x 2 m.
- d. Menanam tanaman penayang sementara/tetap, Setelah lahan bersih, selanjutnya dilakukan penanaman pohon penayang.
- e. Mengetahui unsur hara dan pH di dalam tanah

3. Penggunaan Bahan Tanam Unggul

Penggunaan bahan tanam unggul menjadi salah satu syarat penting dalam membudidayakan tanaman kopi yang baik. Adapun beberapa varietas unggul bibit kopi Arabika, diantaranya Andungsari 1 (AS 1), Sigarar Utang, Gayo 1, dan Gayo 2.

4. Pembibitan

Pembibitan yang sering dilakukan yaitu dengan cara perbanyakan generatif menggunakan bagian generatif tanaman kopi yaitu benih (biji). Perbanyakan generatif dirasa lebih mudah dan efektif dibandingkan vegetatif apabila perbanyakan dalam jumlah massal. Perbanyakan dengan biji tentu melalui proses pengecambahan benih, baik untuk dijadikan tanaman utama dari biji maupun untuk dilanjutkan sebagai bagian perbanyakan vegetatif..

Kualitas benih yang baik berasal dari induk tanaman yang baik pula seperti berasal dari pohon yang berproduksi tinggi (produksi buah di atas 5 kg/pohon/tahun) dalam tiga musim (stabil) (Hadi, 2014).

5. Penanaman

Penanaman bibit kopi yang siap untuk dipindah tanam ke lahan budidaya dilakukan saat bibit telah berumur 10-12 bulan dan sebaiknya dilakukan pada awal musim hujan agar pertumbuhan menjadi lebih optimal. hujan.

6. Pemeliharaan

a. Pengendalian OPT

Organisme pengganggu tanaman (OPT) adalah semua organisme yang dapat merusak, mengganggu kehidupan atau menyebabkan kematian pada tanaman, termasuk di dalamnya adalah hama, penyakit, dan gulma. Pengendalian dapat digunakan dengan 3 teknik yaitu pengendalian preventif (pencegah) mekanik (penggunaan alat), pengendalian kultur teknis, dan pengendalian dengan kimia (Margareth, 2017).

b. Pemangkasan dan Pembuatan Rorak

Pemangkasan merupakan upaya mengurangi bagian tanaman yang tidak penting dengan tujuan mengoptimalkan bagian tanaman yang penting untuk pertumbuhan dan produksi. Pemangkasan perlu dilakukan untuk mengatur bentuk kerangka tanaman kopi agar ideal serta merangsang tumbuhnya. Hal ini sesuai dengan jurnal (Khayati, 2019) yang menjelaskan bahwa pemangkasan produksi adalah pemangkasan tanaman yang telah berbuah atau menghasilkan buah. Pemangkasan produksi terdiri dari pemangkasan ringan

dan berat. Rorak adalah Lubang tanah yang dibuat dengan ukuran Panjang X Lebar X Dalam = 60 cm x 30cm x 30 cm, yang dibuat di samping tanaman kopi dengan jarak 75-100 cm dari pohon kopi, semua gulma di sekitar pohon kopi dibersihkan dan tanah yang digali disimpan di pohon kopi Untuk aerasi (Penambahan Oksigen) ke dalam Tanah, untuk mengisi buangan hasil pangkasan kopi dan sebagainya.

c. Pemupukan

Pemupukan merupakan aktivitas pemberian zat mineral yang dibutuhkan tanaman ke dalam tanah. Tujuan pemupukan adalah untuk menjamin tersedianya unsur hara guna mendukung pertumbuhan dan produksi tanaman. (Hadi, 2014). Berikut merupakan dosis pemupukan pada kopi.

Tabel 4. Dosis Pemupukan

Umur (th)	Awal musim Hujan				Akhir musim hujan(gram/pohon)			
	Urea	SP36	KCL	Dolomit	Urea	SP-36	KCL	Dolomit
1	20	15	15	15	20	25	15	15
2	50	40	40	25	50	40	40	25
3	75	50	50	40	75	50	50	40
4	100	50	70	55	100	50	70	55
5-10	150	160	70	75	150	75	200	75
> 10	200	200	125	100	200	100	250	100

Sumber : Menteri Pertanian Republik Indonesia (2023)

7. Pascapanen Kopi

Pemanenan kopi merupakan penentu kualitas kopi selanjutnya, kopi yang dipanen dengan pemetikan adalah buah dengan tampilan warna yang sudah memerah secara merata dan alat yang digunakan masih secara manual agar mendapatkan cita rasa kopi yang baik (Reta, 2021). Setelah buah kopi dipetik

selanjutnya dimasukkan ke dalam karung, tidak boleh disimpan lebih dari 12 jam. (Nanda & Zulhelmi, 2018)

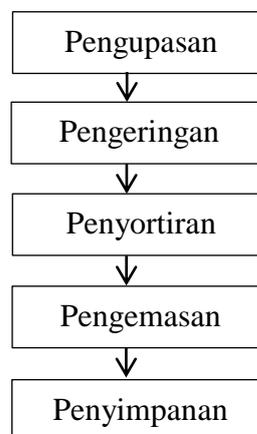
Buah kopi ini harus segera masuk ke dalam proses pascapanen. Adapun proses pascapanen ini dibagi menjadi proses kering dan proses basah. Kedua proses ini dilakukan setelah penyortiran buah kopi (Tim Karya Tani Mandiri, 2018). Berikut proses pengolahan kopi:

1. Penyortiran Buah

Penyortiran buah dilakukan untuk membedakan buah berkualitas dan buah tidak berkualitas. Salah satu cara yang dilakukan untuk memisahkan buah kopi (Rusman, 2023). Penyortiran dapat dilakukan dengan merendam kopi yang baru dipanen kedalam wadah yang berisi air bersih dilakukan perendaman dapat dilihat buah yang mentah, masak, kering, dan yang kosong akan mengapung ke permukaan dan yang masak sempurna akan tenggelam.

a. Metode Kering

Metode kering adalah teknik pasca panen yang tujuannya untuk memisahkan biji kopi dari buahnya tanpa menggunakan air. Metode ini sering di perkebunan kecil. Tahap- tahap dalam metode kering yaitu:



Gambar 1. Tahap-Tahap Pasca panen Metode Kering

Pengupasan yaitu memisahkan kulit ari, kulit tanduk dan buah dari bijinya, metode yang digunakan dalam pengupasan ini adalah menggunakan mesin pengupas (*pulper*) (Mayrowani, 2013). Buah kopi adalah salah satu buah yang bersifat higroskopis, yaitu menyerap dan melepaskan air. Oleh karena itu sebaiknya pengupasan dilakukan di hari yang sama dengan pemanenan.

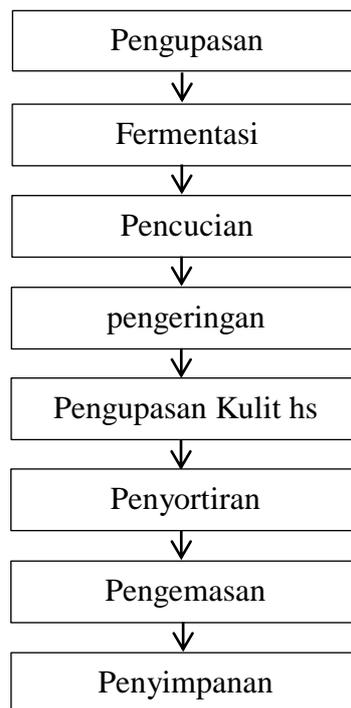
Pengeringan ini dilakukan dengan menjemur buah kopi di bawah paparan sinar matahari secara langsung. Kopi yang dipetik sebaiknya dijemur di hari yang sama, penjemuran ini harus menggunakan sarana sebagai wadah misalnya terpal untuk menjemurnya. selesainya pengeringan ini jika buah kopi yang dijemur sudah benar-benar kering atau kadar air maksimal sebesar 12,5%. Penanda sederhananya yaitu jika buah kopi diaduk mengeluarkan bunyi gemerisik, lama proses penjemuran buah kopi ini agar benar-benar kering pada cuaca normal yaitu 2-3 minggu.

Penyortiran yaitu dengan memisahkan biji kopi yang sempurna dari biji yang cacat, ditandai dengan biji kopi yang pecah, biji kopi berjamur, sampah, dan benda lain yang tercampur saat pengeringan.

Pengemasan dilakukan dengan memasukkan biji kopi yang telah diseleksi kedalam karung goni yang bersih, kering, tidak berbau dan tidak bolong yang gunanya agar biji kopi yang dimasukan bertahan lebih lama. Penyimpanan dilakukan dengan memasukan biji kopi kedalam ruangan atau gudang yang bersih dan tidak berbau.

b. Metode Basah

Metode basah yaitu cara yang dapat digunakan untuk memisahkan biji kopi dari buahnya dengan menggunakan air yang dimasukkan ke dalam suatu wadah sebagai perantara untuk pemisahan. Adapun tahapan dalam metode ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Tahap Pasca Panen Metode Basah

Pengupasan kulit buah yaitu memisahkan kulit dari buah dengan menggunakan mesin *pulper*. Cara menggunakan pulper yaitu memasukan buah kopi yang baru selesai dipanen secara bersamaan dengan air, cara ini lah yang dinamakan dengan metode basah. Buah yang terpisah dari biji setelah proses pulping masih menyisakan lendir dan kulit ari pada biji, lendir yang ada pada biji ini sukar untuk dihilangkan karena sisa lendir dan kulit ari ini dapat menyerap air dan udara yang ada disekitarnya. Oleh sebab itu diperlukan fermentasi alami

Lama proses dari fermentasi yang dilakukan berkisar 12-36 jam, proses fermentasi selesai jika pada biji kopi lendir sudah tidak ada. Cara untuk menguji coba apakah masih ada lendir atau tidak yaitu dengan mengambil beberapa biji kopi lalu dimasukkan kedalam air, jika sudah tidak licin makan fermentasi selesai.

Pencucian dilakukan dengan tujuan untuk menghilangkan sisa lendir yang ada pada biji kopi, jika biji kopi yang difermentasi dalam skala kecil maka pencucian dapat dilakukan dengan cara manual menggunakan wadah, akan tetapi jika biji kopi dengan skala besar maka dapat menggunakan mesin pencuci. Pengeringan biji kopi dapat dilakukan dengan berbagai cara baik itu secara manual, mekanik ataupun campuran.

Pengupasan *hard skin* kulit tanduk dilakukan sebelum proses pengemasan, pengupasan biasanya menggunakan alat pengupas dengan syarat suhu biji kopi yang baru keluar dari mesin pengering harus sama dengan suhu ruang.

Penyortiran dilakukan dengan cara memisahkan biji kopi dari biji yang cacat, biji kopi yang terkena jamur, serta sampah yang juga bergabung. Pengemasan dilakukan dengan memasukkan biji kopi yang telah disortir ke dalam karung yang baik. Proses pengemasan dan penyimpanan serupa dengan metode kering (Tim Karya Tani Mandiri, 2018).

2.2.2 Strategi

Strategi berasal berasal dari istilah Yunani *stratos* mengacu pada angkatan bersenjata dan *ageia* yang berarti "memimpin". Kamus Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan Bahasa strategi mengartikan strategi sebagai ilmu pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu sebagai ilmu mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tertentu. Strategi

secara umum merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang strategi mungkin melibatkan usaha patungan rasionalisasi karyawan, pengembangan produk, penetrasi pasar, diversifikasi, kebutuhan regional, akuisisi, likuidasi, dan divestasi (David, 2004).)

2.2.3 Pasar Dan Pemasaran

Pasar adalah tempat berkumpulnya penjual dan pembeli, atau lebih tepatnya, suatu kawasan, lokasi, wilayah terjadinya penawaran dan permintaan yang menciptakan harga (Saida, 2020). Stanton mengemukakan pengertian pasar, menurutnya pasar terdiri dari mereka yang mempunyai keinginan untuk membeli keinginan untuk merasa puas, dan kemauan untuk mengeluarkan uang. Dalam pandangan ini dapat dilihat keinginan daya beli dan perilaku pembelian merupakan karakteristik yang mendorong terciptanya pasar. Pemasaran menurut para ahli memiliki arti yang berbeda-beda (Saida, 2020) Menurut Kotler, pemasaran adalah kegiatan manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Menurut Stanton, pemasaran meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan kegiatan untuk merencanakan dan menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun potensial.

Beberapa pandangan diatas dapat disimpulkan, pengertian dari pemasaran adalah suatu usaha atau tindakan yang dilakukan suatu perusahaan dengan cara mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh konsumen, menentukan apa produk yang akan diproduksi, harga, cara pemasaran dan cara mendistribusikan kepada konsumen.

2.2.4 Bauran Pemasaran

Bauran Pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu dan saling menunjang satu sama lain. Keberhasilan perusahaan di bidang pemasaran didukung oleh keberhasilan dalam memilih produk yang tepat, harga yang layak, saluran distribusi yang baik, dan promosi yang lebih efektif (Saida, 2020) Beberapa ahli telah memberikan definisi terkait bauran. Kumpulan faktor - faktor pemasaran yang dikelola yang digabungkan oleh bisnis untuk memperoleh respons yang diinginkan dari pasar sasaran dikenal sebagai bauran pemasaran Angipora (2002).

Bauran pemasaran menurut Kotler dan Amstrong dalam merupakan suatu cara di dalam pemasaran yang digunakan oleh perusahaan atau produsen secara terus-menerus untuk memenuhi misi suatu perusahaan di pasar sarasanya (Purbahastuti, 2021). Marketing mix merupakan suatu rencana yang mengkombinasikan aktivitas-aktivitas marketing, agar dicari kombinasi maksimum, sehingga menghadirkan produk yang diharapkan konsumen (Mamonto, 2021). Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan Strategi pemasaran yang efektif dengan rencana pemasaran yang membantu bisnis mencapai tujuan dan sarasanya. Variable-variabel yang di paparkan Kotler dan Keller (2016) dari bauran pemasaran yang diterapkan saat ini adalah 7P (*product, price, promotion, place, people, process, physical evidence*) (Margareth, 2017).

1. *Product* (produk)

Komponen terpenting dari perusahaan manapun adalah produknya. Berdasarkan jenis usaha yang dijalankan seorang pengusaha, produk dalam suatu

usaha dapat berupa barang atau jasa. jumlah dan kualitas barang / jasa yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan yang dituju dan layanannya relevan langsung dengan target pasar yang dipilih.

Unsur-unsur dari bauran produk yang dikemukakan Kotler dalam Angipora (2002) terbagi atas 10 unsur masing-masing terdiri dari:

- a. Keanekaragaman produk
- b. Kualitas
- c. Rancangan (Desain)
- d. Bentuk
- e. Merek
- f. Kemasan dan label
- g. Ukuran
- h. Pelayanan
- i. Jaminan
- j. Pengembalian

2. *Price* (Harga)

Harga adalah jumlah uang (kemungkinan ditambah beberapa barang) yang dibutuhkan untuk memperoleh beberapa kombinasi sebuah produk dan pelayanan yang menyertai (Angipora, 2002). Harga merupakan apa yang pembeli (konsumen) bayar kepada penjual (produsen) atas barang yang mereka jual. Penting untuk menentukan harga terlebih dalam dunia bisnis, dikarenakan dalam menentukan harga dapat menarik minat bagi target pasar (konsumen) dan tidak merugikan vendor atau produsen pemasaran bagi produsen atau perusahaan akan dipengaruhi oleh strategi harga yang efektif (Lubis, 2004).

3) *Place* (Tempat)

Pemilihan strategi distribusi produk yang strategi distribusi terbaik untuk mencapai target pasar (konsumen) dilakukan. selanjutnya mengikuti penentuan barang dan harga. Agar produk dapat mencapai target pasar (konsumen), Masalah pemilihan saluran distribusi mempunyai dampak yang signifikan terhadap pemasaran karena pemilihan yang buruk dapat mempersulit penyaluran barang dan jasa dari produsen ke konsumen . Selain memastikan mobilitas secara fisik, para distributor ini juga kesecara aktif berupaya memastikan bahwa barang dan jasa yang diberikan dapat diterima oleh konsumen.

4. *Promotion* (promosi)

Promosi menurut Saladin (2002) adalah salah satu komponen bauran pemasaran bisnis yang digunakan untuk menginformasikan, mengingatkan dan meyakinkan pelanggan tentang hal - hal yang dijual perusahaan adalah salah satu komponen bauran pemasaran.

Promosi yang Menurut Alma (2016) adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran, yang aktivitas pemasarannya berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan/atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, promosi merupakan suatu usaha perusahaan untuk mempengaruhi dengan membujuk para konsumen agar mau membeli produk yang ditawarkan. Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapa pun berkualitas dan bermanfaatnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan

tidak yakin bahwa produk tersebut akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya.

Promosi Menurut Hurriyati (2008), meskipun secara umum bentuk-bentuk promosi memiliki fungsi yang sama, tetapi bentuk-bentuk tersebut dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya. Beberapa tugas khusus itu sering disebut bauran promosi (*promotion mix*), yaitu mencakup (Ansori, 2015):

- a. Penjualan Personal (*Personal Selling*), adalah komunikasi langsung (tatap muka)
 - b. Penjualan Massal (*Mass Selling*), merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi
 - c. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*), adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif
 - d. Hubungan Masyarakat (*Public Relations*), merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.
 - e. Pemasaran Langsung (*Direct Marketing*), adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif
 - f. Mulut ke mulut (*Word of Mouth*)
5. *Proses* (proses)

Tindakan yang dilakukan oleh produsen dan pelanggan untuk menentukan proses transaksi jasa dikenal sebagai proses dalam bisnis. Strategi proses dalam bisnis juga dapat membahas berbagai topik, antara lain seperti distribusi dan proses produksi. Berbagai indikator faktor proses, seperti kebijakan, proses, mekanisasi, arah atau tujuan kegiatan, dan lain sebagainya Farida (2016).

6. *People* (Orang/Partisipan)

Orang yang dimaksud adalah SDM (sumber daya manusia) baik itu pekerja maupun konsumen. Semua subjek yang memiliki peran dalam penyaluran jasa yang akan dapat mempengaruhi pembeli merupakan pengertian dari orang (*people*) (Hurriyati, 2008). Elemen-elemen dari "*people*" adalah pegawai perusahaan, konsumen, dan konsumen lain dalam lingkungan jasa.

7. *Physical Evidence* (Sarana Fisik)

Keputusan yang diambil konsumen untuk membeli dan menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan sangat dipengaruhi oleh lingkungan fisik, yang meliputi fisik bangunan, peralatan, persediaan, logo, warna, dan barang-barang lain yang tercampur dengan jasa yang ditawarkan, seperti tiket, sampul, label, dll.

2.2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana menyeluruh, terpadu, dan menyatu dibidang pemasaran yang memberikan pedoman tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui periklanan, program promosi, penjualan, program produk, dan pendistribusian (Sofyan Assauri,2007) Perusahaan perlu melakukan pengelompokan masyarakat menurut karakteristik masyarakat tertentu untuk tujuan program pemasaran program, bisnis harus melakukan segmentasi, menargetkan, dan memposisikan komunitas berdasarkan fitur komunitas tertentu (Basu Swastu, 1997).

a. Segmentasi (*Segmentation*)

Segmentasi pasar merupakan suatu proses membagi keseluruhan dari pasar (lingkungan) yang pembagiannya secara umum sebanding harus dapat dipenuhi oleh perusahaan.

b. Target (*Targeting*)

Targeting adalah proses proses dari segmen pasar mana yang akan dimasuki atau bagaimana mengoptimalkan memutuskan yang sudah ada.

c. Posisi (*Positioning*)

Menetapkan posisi pasar posisi merupakan tindakan terakhir yang dilakukan dalam proses pemasaran produk dengan mempertimbangkan positioning, bisnis berharap dapat membangun merek dan kesan yang konsisten di pikiran konsumen .

2.2.6 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan usaha akan sangat penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk melakukan tanggapan terhadap pilihan faktor-faktor yang mempengaruhi usaha Septiani (2015). Lingkungan usaha dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal yang terdiri dari variabel peluang dan ancaman di luar kontrol manajemen usaha (Susanthi, 2017).

a. Lingkungan Internal

Salah satu elemen yang masih dapat dikendalikan oleh bisnis bisnis adalah lingkungan internal .yang masih dapat dikendalikan adalah lingkungan internal (Yulianti, 2014). Yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari kondisi perusahaan. Yang di analisis dalam lingkungan internal adalah bagaimana kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Adapun faktor-faktor internal perusahaan yang dapat diamati menurut (Sugiarto, 2016) terdiri dari:

1. Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan berkaitan dengan aspek manajemen yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan.
2. Pemasaran Aspek yang mengukur kelebihan dan kekurangan perusahaan. Komponen ini dibagi lagi menjadi aspek yang berkaitan dengan produk, harga, saluran distribusi, dan promosi. Perusahaan yang menggunakan pemasaran yang efektif dapat berkembang dan menghasilkan keuntungan.
3. Produksi dan operasi mencakup apakah suatu bisnis memproduksi barang atau jasa, seberapa padat modal atau padat karya, dan bagaimana bisnis tersebut dapat menciptakan sistem operasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam hal biaya, waktu, dan kuantitas barang yang diproduksi berjalan efisien.
4. Keuangan berhubungan di mana mendapatkan uang dengan cepat untuk membiayai operasional bisnis, bagaimana mendistribusikan uang tersebut bagaimana bisnis mengelola uang tersebut.
5. Penelitian dan pengembangan berfokus pada teknologi yang digunakan organisasi, namun juga mempertimbangkan kemampuan sumber dayanya, khususnya sumber daya manusianya. Dengan menyempurnakan item yang ada atau memproduksi yang baru.
6. Aspek sistem informasi manajemen menekankan pada data yang digunakan oleh perusahaan untuk menghubungkan semua operasinya dan menjadi dasar dari semua keputusan manajer. Tujuan dari elemen ini adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas keputusan manajer.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor yang berada diluar kendali perusahaan yang dapat berdampak terhadap perusahaan tersebut. Audit eksternal memiliki tujuan mengembangkan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk menghindari terjadinya ancaman.

Kegiatan yang dilakukan yaitu mengidentifikasi faktor penting apa yang dapat diatasi dengan tindakan, agar perusahaan dapat mencari tahu dan merespon dengan cepat kesempatan atau ancaman yang potensial. Faktor eksternal menurut David (2016) dapat dilihat dari beberapa kategori yaitu:

1. Kekuatan ekonomi

Kekuatan ekonomi adalah faktor yang membantu menentukan daya saing lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain, tingkat pengangguran, tingkat inflasi, kebijakan fiskal, dan perubahan pemerintah. Faktor-faktor inilah yang menentukan volume permintaan di suatu perusahaan terhadap produknya.

2. Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak besar terhadap semua produk dan jasa, pasar dan konsumen, perusahaan kecil atau besar yang berorientasi laba dan nirlaba di semua industri dihadapkan oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perusahaan. Dampak dari faktor-faktor sosial sangat penting disadari oleh para pengambilan keputusan strategi. Berbagai faktor seperti keyakinan sistem nilai yang dianut, sikap opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali.

3. Kekuatan politik, pemerintah dan hukum

Politik, pemerintahan, dan hukum adalah tempat di mana organisasi dan kelompok bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang diinginkan dan badan hukum serta undang-undang diawasi dengan cermat. Pemahaman tersebut mutlak diperhitungkan terhadap perekonomian, penanaman modal, pemanfaatan teknologi serta persyaratan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan.

4. Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi merupakan suatu gambaran dari strategi kompetitif yang dapat mengindikasikan kemampuan berkompetisi melalui perusahaan industri. Teknologi sangat mempengaruhi sistem kerja dalam perusahaan sebagai contohnya adalah dalam menggunakan media sosial, dan teknologi juga diciptakan untuk memiliki fungsi tertentu dalam perusahaan yaitu sebagai fungsi operasional.

5. Kekuatan bersaing

Kekuatan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain.

2.2.7 Formula Strategi

Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap pertama dari kerangka perumusan disebut tahap masukan (*Input*

Stage) terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Tahap 2 disebut tahap pencocokan (*Matching Stage*). Teknik tahap 2 meliputi Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*SPACE*), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (IE), dan Matriks Strategi Besar (*ground strategy matriks*). (Safitri & Arbainah, 2023). Tahap terakhir adalah yang biasa disebut dengan tahap keputusan (*decision stage*), matriks ini hanya melibatkan satu metode saja yaitu QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) (Tolan Pari, 2021).

Tahap 1 : Tahap Input

Tahap pertama yang dilakukan adalah tahap input dengan tujuan untuk merumuskan dan memutuskan keputusan kecil terkait dengan kepentingan internal dan eksternal. Terdapat beberapa matriks dalam tahap input yaitu:

- 1) Matriks EFE merupakan analisis eksternal yang digunakan untuk menyusun faktor eksternal (ancaman dan peluang) dalam suatu. Matriks ini tentunya membuat penyusun dapat menyimpulkan serta mengevaluasi informasi eksternal perusahaan. Informasi yang didapatkan meliputi tentang sosial dan budaya, lingkungan, hukum, politik teknologi serta persaingan (David, 2016). Data akan didapatkan dengan melakukan pengumpulan tentang yang berhubungan dengan faktor eksternal.
- 2) IFE merupakan alat untuk menganalisis faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan yang terkait dengan pemasaran, manajemen, produksi, sumber daya manusia dan lain sebagainya. Pembuatan matriks IFE langkah yang harus dilakukan adalah perlu mengetahui apa-apa saja faktor

internal didalam perusahaan baik itu kekuatan dan kelemahan terkecil ataupun terbesar (David, 2016).

- 3) Matriks CPM merupakan alat untuk manajemen strategis dan manajemen analisis. Matriks CPM membantu menentukan kelebihan dan kekurangan perusahaan jika dibandingkan dengan posisi strategis bisnis pesaing (Mulyadi, 2007). Prosedur analisis matriks melibatkan pemberian bobot pada aspek kekuatan dan kelemahan dari internal dan eksternal dari elemen penentu keberhasilan suatu bisnis.

Tahap 2 : Tahap Pencocokan

Tahap berikutnya setelah tahap penginputan adalah proses pengumpulan data dari faktor internal dan eksternal yaitu tahap pencocokan, kerangka strategi yang digunakan dalam tahap pencocokan yaitu:

- 1) Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor (internal dan eksternal) dengan sistematis untuk merumuskan strategi yang akan digunakan perusahaan. Perumusan yang dilakukan untuk menganalisis adalah *strength* (kekuatan) *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *treatment* (ancaman).
- 2) *Strategic Position and Action* (SPACE) merupakan alat yang terdiri dari *aggressive*, *kompetitif*, *conservative*, dan *defensive* yang sesuai dengan organisasi. Kegunaan dari adanya matriks ini yaitu untuk dapat melihat posisi bisnis yang dijalankan berdasarkan persaingan yang ada. Agar dapat menentukan posisi bisnis perlu mempertimbangkan empat faktor posisi bisnis yaitu dua dimensi internal yang terdiri dari posisi keuangan dan kompetitif

dan dua dimensi eksternal yang terdiri atas posisi stabilitas dan industri (Mulyadi, 2007).

- 3) Boston Consulting Group (BCG) merupakan salah satu alat matriks yang bertujuan untuk menganalisis perbedaan yang terjadi pasar. Pada pengaplikasiannya dapat digunakan juga sebagai alat untuk penilaian posisi bisnis dengan bisnis lainya (pesaing) yang sejenis (Rangkuti, 2015).
- 4) Analisis IE (Internal - Eksternal) merupakan kombinasi dari matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE) yang memiliki tujuan untuk menganalisis perusahaan berada diposisi mana antara Sembilan sel, namun pada prinsipnya sembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu: 1) *Growth strategy* 2) *Stability strategy* 3) *Retrenchment strategy* (Rangkuti, 2015).
- 5) GS (*Grand Strategy*) merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis guna merumuskan strategi menjadi alternatif strategi dimana unit ini dapat diposisikan di salah satu kuadran yang didasarkan oleh dimensi persaingan dan pertumbuhan pasar.

Tahap 3: Tahap Keputusan

Tahap terakhir untuk memperoleh strategi yaitu tahap keputusan. Pada tahap ini hanya menggunakan satu teknik analisis, tujuannya adalah untuk menemukan dasar untuk membuat keputusan suatu strategi. Tahap untuk membuat keputusan yaitu:

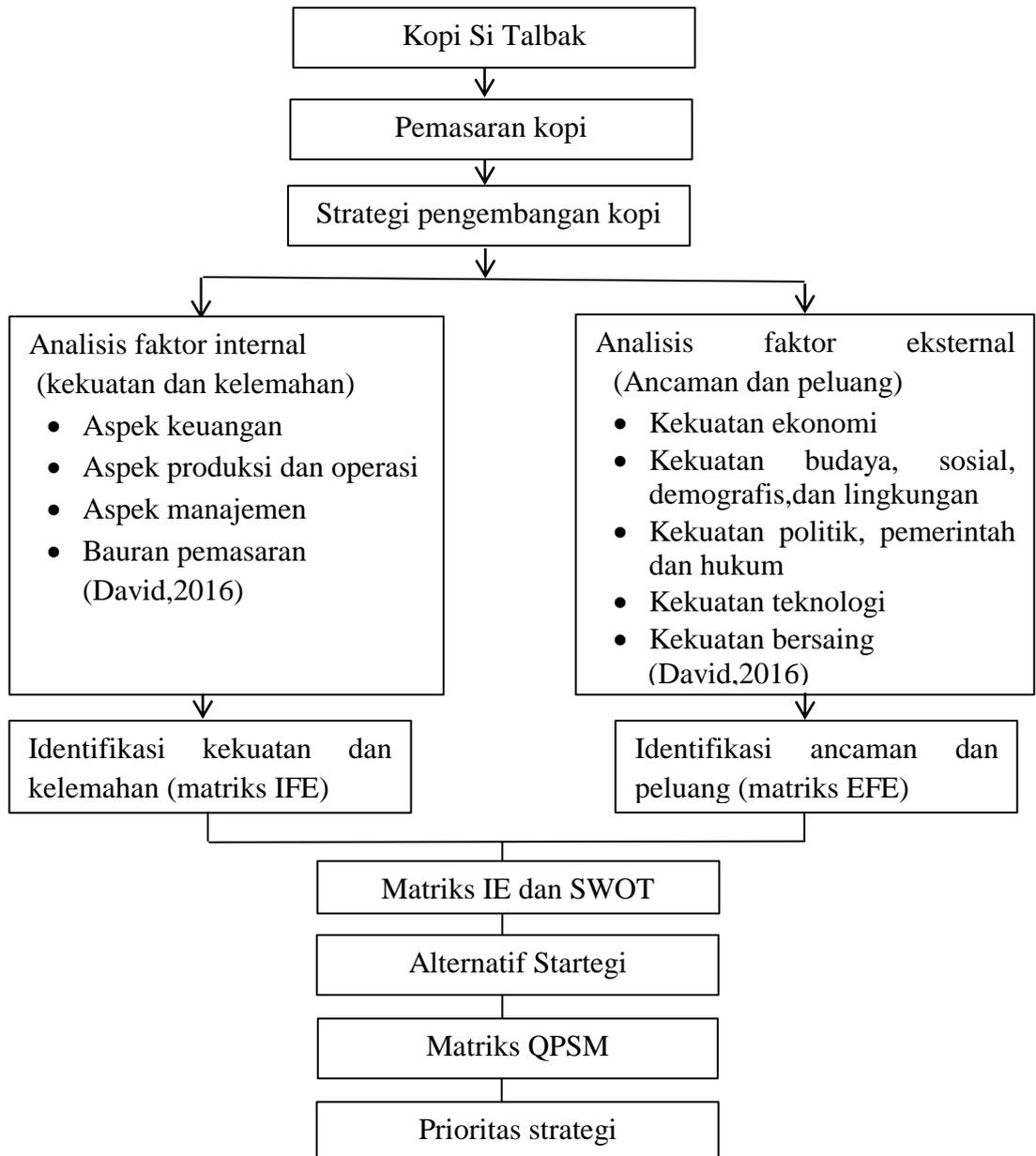
- 1) Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang digunakan dan memiliki tujuan untuk membuat si penyusun strategi untuk menemukan serta mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang

telah diidentifikasi sebelumnya. Strategi yang diputuskan oleh perusahaan haruslah strategi yang cocok dan paling terbaik untuk dapat diterapkan sesuai dengan kondisi perusahaan setelah melalui tahap input dan pencocokan. Strategi yang telah disusun dapat diamati secara bersamaan dan berurutan dan langsung dapat mengintegrasikan faktor-faktor tersebut untuk pengambilan keputusan dengan menggarisbawahi hubungan-hubungan yang penting yang dapat mempengaruhi keputusan tersebut sehingga dapat diperoleh keputusan strategi akhir yang terbaik untuk perusahaan (Widiyarini & Hunusalela, 2019) Tahapan strategi untuk menemukan prioritas strategi dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3 Kerangka Analisis Perumusan Strategi

2.2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 4. Kerangka Pemikiran

2.2.9 Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian nanti diduga posisi PT Penabur Benih Indonesia berada pada *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat Dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan di PT Penabur Benih Indonesia yang beralamat di Kecamatan Pollung, Kabupaten Humbang Hasundutan Provinsi Sumatera Utara. Dengan estimasi waktu dari bulan April 2024 sampai Juni 2024. Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan secara sengaja yang didasarkan atas pertimbangan PT Penabur Benih Indonesia merupakan telah terdaftar di Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri sebagai eksportir terdaftar kopi (etk) dengan nomor : 02.etk-02.21.0050 NPWP : 95.289.119.0-127.000 dan nomor SKA Form ICO : 3756

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan studi kasus, yang berfokus pada status partisipan penelitian dalam kaitannya dengan tahap tertentu atau tipikal dari keseluruhan kepribadian. Tujuan studi kasus untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang suatu kasus, termasuk latar belakang, ciri-ciri, dan status individu. Berdasarkan ciri -ciri khas tersebut, maka kasus tersebut akan dijelaskan secara lebih umum (Abdullah, 2015)

Metode studi kasus dalam penelitian ini ditujukan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat pada PT Penabur Benih Indonesia.
2. Merumuskan strategi pemasaran dan menemukan prioritas strategi kopi Si Talbak pada usaha PT Penabur Benih Indonesia.

3.3 Metode Pengambilan Responden

Metode pengambilan responden yaitu dengan menggunakan informan kunci yang terlibat sebagai pihak internal dan eksternal pada perusahaan yaitu:

1. Pihak internal

Pihak internal PT Penabur Benih Indonesia yaitu pemilik usaha. Karena pemilik mengetahui lingkungan internal perusahaan dan informasi yang dibutuhkan oleh penelitian. Metode yang dilakukan dengan wawancara langsung. Responden dipilih sesuai dengan tingkat kebutuhan peneliti.

2. Pihak eksternal perusahaan terdiri dari :

a) Pihak Pemerintah

Pemerintahan suatu daerah memegang peranan penting dalam perkembangan usaha. Pemerintah merupakan penentu kebijakan tempat usaha didirikan. Oleh karena itu dalam penelitian ini informan kunci dari pemerintahan adalah kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Tenaga Kerja kabupaten Humbang Hasundutan.

b) Konsumen Akhir

Penentuan dan pemilihan konsumen akhir dibagi menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah konsumen akhir dari *coffee shop* yang dilakukan secara Accidental sampling, mereka dipilih melalui teknik sampling yang didasarkan pada spontanitas, di mana setiap orang yang bertemu dengan peneliti secara tidak sengaja dapat digunakan sebagai responden (Daengs, 2022). Karakteristik konsumen akhir yang dimaksud adalah konsumen yang bertemu langsung dengan peneliti di lapangan dan dipastikan mereka membeli produk kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia minimal dua kali. Cara pemilihan responden

menggunakan *Accidental sampling* dikarenakan jumlah konsumen akhir sulit untuk diketahui. Jumlah konsumen yang dijadikan sampel adalah sebanyak 30 orang konsumen dengan kriteria pernah membeli produk dari kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia, hal ini sesuai dengan pendapat (Alwi, 2012) statistik rata-rata mempunyai distribusi normal untuk ukuran sampel yang mendekati tak terhingga. Akan tetapi dalam praktek teorema limit sentral telah ditetapkan untuk ukuran sampel minimal 30. Kedua, konsumen akhir yang melakukan pembelian secara *online* melalui *Shopee*. Ketiga, konsumen akhir ialah pedagang pengecer yang dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan jumlah sampel sebanyak 3 orang dengan kriteria pernah membeli produk dari kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia.

c) Pesaing

Perusahaan lain yang memproduksi dan memasarkan produk yang sama dengan PT Penabur Benih Indonesia. Usaha Si Talbak Kopi pada PT Penabur Benih Indonesia terdapat 2 pesaing, yaitu UD. Batak Kopi dan CV. Rajawali Bangun Humbang yang berada di Kecamatan Dolok Sanggul. Pemilihan pesaing berdasarkan informasi dan rekomendasi dari pemilik usaha Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia dan lokasi rumah produksi yang berdekatan sehingga berpengaruh pada perputaran produk di pasar.

3.4 Metode Dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai teknik pengumpulan data karena dalam penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data dalam kondisi alami, di mana sumber data primer dan teknik pengumpulan data terutama

mengandalkan observasi partisipan, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Agar sesuai dengan rumusan masalah maka data yang dikumpulkan yaitu:

1. Data primer

Teknik pengumpulan data yang original, seperti survei lapangan, menghasilkan data yang disebut data primer (Kuncoro,2013).

Diperolehnya data primer yaitu dengan cara wawancara dari informan yang dianggap mengetahui kondisi PT Penabur Benih Indonesia dan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT Penabur Benih Indonesia. Adapun yang menjadi informan kunci disini adalah pihak internal dan eksternal dari PT Penabur Benih Indonesia.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dahulu oleh pihak selain peneliti (Arikunto, 2002). Data sekunder diperoleh dari instansi/lembaga terkait dengan data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, yaitu:

- a. Dinas Koperindag Kabupaten Humbang Hasundutan, meliputi data industri pengolahan kopi di Kabupaten Humbang Hasundutan.
- b. Penelitian terdahulu, Artikel dan sumber lainnya.

3.5 Variabel Yang Diamati

Variabel yang diamati dalam penelitian ini berdasarkan tujuan pertama yaitu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia Kecamatan Pollung dan tujuan kedua yaitu merumuskan strategi pemasaran kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia, maka variabel yang akan diamati terdiri dari :

1. Faktor Internal Usaha adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Kekuatan dan kelemahan dapat juga ditentukan relatif terhadap tujuan perusahaan sendiri (David, 2016)
Faktor-faktor yang berasal dari dalam usaha yang mempengaruhi aktivitas pemasaran pada usaha PT Penabur Benih Indonesia yang terdiri dari :
 - a. Aspek keuangan meliputi sumber modal dan pengaplikasian modal.
 - b. Aspek produksi dan operasi, meliputi proses produksi dan operasi.
 - c. Aspek manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan bisnis, dan pengawasan bisnis.
 - d. Bauran pemasaran 7P(*product, price, promotion, place, people, process, physical evidence*)
2. Faktor Eksternal Usaha, peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali organisasi sehingga disebut eksternal. Perusahaan perlu memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal (David, 2004). Faktor-faktor yang berasal dari luar yang tidak dapat dikontrol dan mempengaruhi aktivitas pemasaran.
 - a. Aspek ekonomi meliputi tingkat pendapatan masyarakat.
 - b. Kondisi sosial, budaya, demografis dan lingkungan meliputi budaya lokal, perilaku masyarakat, tren/selera konsumen, adat istiadat serta perilaku masyarakat.
 - c. Aspek politik, pemerintah dan hukum meliputi kebijakan pemerintah terhadap usaha meliputi perizinan yang ada di perusahaan.

- d. Faktor teknologi, meliputi penggunaan alat-alat dalam produksi dan promosi di perusahaan.
- e. Aspek pesaing, meliputi tanggapan pesaing mengenai bauran pemasaran 7P (*product, price, promotion, place, people, process, physical evidence*).

3.6 Metode Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Untuk menjawab tujuan pertama menggunakan deskriptif kualitatif dalam mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan faktor eksternal kopi Si Talbak pada PT Penabur Benih Indonesia di Kecamatan Pollung Kabupaten Humbang Hasundutan Provinsi Sumatera Utara.

Identifikasi terhadap lingkungan internal ditunjukan untuk mengukur sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), sedangkan identifikasi terhadap lingkungan eksternal di tujukan untuk mengukur peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Tujuan Pertama : Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat pada PT Penabur Benih Indonesia. Analisa data digunakan untuk menjawab tujuan pertama adalah dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam pelaksanaan operasional usaha PT Penabur Benih Indonesia, dengan menggunakan metode wawancara dan observasi lapangan. Informasi yang dicari pada tujuan pertama adalah gambaran umum usaha meliputi, (sejarah pendirian usaha, latar belakang, tahun berdiri, lokasi usaha, struktur organisasi, aspek sumber daya manusia,

produksi dan operasi, keuangan dan pemasaran) lalu dikuantitatifkan. Data kuantitatif ini digunakan untuk mengidentifikasi indikasi penilaian -penilaian dan penimbangan aspek internal dan eksternal untuk menyediakan saran strategi metode yang digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif : 1) Menggunakan indikator umum analisis bisnis internal dan eksternal bobot, rating, dan menghitung skor berdasarkan komponen IFE dan EFE. 2) Penentuan posisi dari perusahaan dari hasil skor IFE dan EFE dengan menggunakan IE dan SWOT. Tujuan Kedua : Merumuskan strategi pemasaran kopi Si Talbak pada usaha PT Penabur Benih Indonesia dari alternatif strategi yang ditemukan. Data dan informasi yang diperoleh untuk menjawab tujuan kedua adalah dengan mengidentifikasi lingkungan internal serta lingkungan eksternal usaha yang diolah dan analisis secara kualitatif dan kuantitatif.

a. Tahap Masukan (*Input stage*)

1) Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE adalah alat untuk membangun strategi yang membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan Aspek-aspek dalam lingkungan internal adalah :1) Keuangan; 2) Produksi dan operasi; 3) Manajemen; 4) Pemasaran (David, 2016). Matriks EFE merupakan perencanaan strategi dapat meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Faktor yang tidak dapat dikendalikan perusahaan merupakan faktor eksternal. Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu: 1) kekuatan ekonomi; 2) kekuatan sosial, budaya, dan demografis; 3) kekuatan politik,

pemerintah, dan hukum; 4) kekuatan teknologi, dan 5) kekuatan persaingan (David. 2016).

Langkah awal dalam pembuatan matriks IFE adalah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan Eksternal dengan melakukan pendataan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki PT Penabur Benih Indonesia Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis tersebut ke dalam tabel daftar ringkasan faktor internal dan Eksternal, faktor-faktor tersebut dinilai melalui pembobotan dan peratingan. Penentuan bobot dan rating setiap variabel dilakukan dengan langkah mengajukan hasil identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang telah didapat kepada pakar ahli yang dipilih.

Langkah-langkah dalam pembobotan dalam pembuatan matriks IFE dan EFE yaitu:

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama teridentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan.
2. Memberikan bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. faktor menunjukkan seberapa penting faktor tersebut dalam mendukung keberhasilan perusahaan dalam industri yang bersangkutan. Faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diberikan berat tertinggi, dan total berat yang diberikan harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 5 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor merupakan kelemahan besar, 5 = sangat penting 4 = penting, 3 = cukup penting, 2 = tidak penting 1 = sangat tidak penting.

Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Penting untuk diperhatikan bahwa baik peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat 1, 2, 3, 4, 5. Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan.

4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel.

Penentuan *rating* dari usaha PT Penabur Benih Indonesia dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran. David (2009) menyatakan itu skala nilai yang digunakan 1, 2, 3, dan 4 digunakan untuk setiap faktor untuk menentukan seberapa efektif pendekatan pemasaran saat ini, dan skala penilaian berikut digunakan untuk matriks EFE, skala nilai peringkat yang digunakan adalah:

1) Alternatif pemberian peringkat terhadap factor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) adalah sebagai berikut :

1 = Kekuatan / Kelemahan sangat kecil 3 = Kekuatan / Kelemahan sedang

2 = Kekuatan / Kelemahan kecil 4 = Kekuatan / Kelemahan tinggi

2) Alternatif pemberian peringkat terhadap factor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :

1 = Peluang / Ancaman sangat kecil 3 = Peluang / Ancaman sedang

2 = Peluang / Ancaman kecil 4 = Peluang / Ancaman tinggi

Untuk memperoleh nilai rata-rata tertimbang rata-rata untuk setiap matriks, maka hasil kali gabungan bobot dikali rating pada setiap faktor dijumlahkan secara vertikal. Total skor IFE berkisar antara 1,0-4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFE di bawah 2,5 maka menggambarkan

usaha PT Penabur Benih Indonesia yang lemah secara internal. Sedangkan jika di atas 2,5 maka menunjukkan posisi internal yang kuat (David, 2009). Rata-rata total EFE skor dalah 2,5, dengan skor berkisar antara 1,0 hingga 4,0.adalah 2,5, dengan skor berkisar antara 1,0 hingga 4,0. Dengan nilai skor sempurna 4. PT Penabur Benih Indonesia menunjukkan respons yang sangat baik terhadap peluang dan ancaman. Sedangkan total skor 1,0 menunjukkan usaha tidak dapat memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal (David,2009).

Ahli yang dipilih dalam penentuan bobot yaitu yaitu :

1. Pemilik Usaha PT Penabur Benih Indonesia
2. Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan dan Tenaga kerja Kabupaten Humbang Hasundutan

Pemberian nilai *rating* dilakukan oleh pakar yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Pemilik Usaha PT Penabur Benih Indonesia
2. Kepala Dinas Perdagangan, Tenaga kerja, Koperasi dan UKM Kabupaten Humbang Hasundutan
3. Konsumen akhir

Tabel 5. *Matriks* (IFE dan EFE)

Internal	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
Kekuatan			
Kelemahan			
Peluang			
Ancaman			
Total	1,00		1,00 - 4,00

b. Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*)

1. Matriks IE

Informasi mengenai faktor internal dan eksternal yang didapat kemudian dilanjutkan dengan tahap pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan

matriks IE (*Internal-Eksternal*) dengan tujuan untuk mengetahui kondisi usaha PT Penabur Benih Indonesia. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menentukan alternatif strategi pada matriks IE tersebut, yaitu:

1. Total bobot yang sudah diperoleh dari matriks IFE dan EFE selanjutnya dimasukkan kedalam kuadran matriks IE. Kemudian mencocokkan total bobot pada setiap sumbu x dan y tersebut pada kuadran matriks IE, sehingga akan diperoleh alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi usaha PT Penabur Benih Indonesia yang ditunjukkan oleh lingkaran hitam pada salah satu kuadran matriks.
2. Setelah didapatkan pilihan alternatif strategi tersebut, lakukan analisis untuk memperoleh alternatif strategi yang cocok dan tepat sesuai dengan kasus ini, sehingga dapat diketahui jenis strategi mana yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi usaha PT Penabur Benih Indonesia.

Posisi matriks menurut David (2009), matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi suatu perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y . Pada sumbu x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 menunjukkan Posisi internal sedang dan 3,0 sampai 4,0 menunjukkan posisi internal kuat. Demikian pula pada sumbu y , total nilai pada EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah, 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi eksternal sedang dan 3,0 sampai 4,0 menunjukkan posisi eksternal yang kuat.

		Skor Bobot Total IFE		
		Kuat (3,0-3,99)	Rata-rata (2,0-2,99)	Lemah (1,0-1,99)
Skor Bobot Total EFE	Tinggi (3,0-3,99)	I	II	III
	Sedang (2,0-2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0-1,99)	VII	VIII	IX

Gambar 5. Matriks IE

Titik koordinat pada matriks IE bisa terdapat pada tiga daerah utama menurut David (2009), yaitu :

1. Daerah I, meliputi sel I,II dan IV yang disebut *grow and build* (tumbuh dan membangun). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk)
2. Daerah II, meliputi sel III,V, dan VII yang disebut *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan). Strategi yang digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Daerah III, meliputi sel VI,VIII, dan IX yang disebut *harvest or divest* (panen atau divestasi).

2. Matriks SWOT

Tabel 6. Matrix SWOT

IFAS	Strength (S) Menentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Menentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS		
Opportunities (O) Menentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Menentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2013)

Keterangan :

1. EFAS = *Exsternal Strategic factor Analysis*
2. IFAS = *Internal Strategic factor Analysis*
3. Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.
4. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
5. Strategi WO strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

6. Strategi WT strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

c. Tahapan Keputusan (*Decision Stage*)

Analisis data yang digunakan untuk pengambilan tahap keputusan adalah menggunakan matriks QSPM. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat ukur terakhir yang akan dipergunakan peneliti untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan tahap-tahap sebelumnya yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2009) Tujuan QSPM Secara konseptual penggunaan menggunakan QSPM, prioritas strategis dapat ditetapkan untuk menilai daya tarik relatif (atau daya tarik relatif) dari banyak strategi yang telah dipilih dan dari mana yang harus dilaksanakan terlebih dahulu (Pujima, 2020). Unsur yang terdapat di dalam QSPM adalah: strategi-strategi alternatif, faktor-faktor kunci, bobot, AS= nilai daya tarik, TAS = total nilai daya tarik, dan jumlah total nilai daya tarik.

Tabel 7. Matriks QSPM

Faktor-faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Kelemahan							
Peluang							
Ancaman							
Jumlah total nilai daya tarik		1,0					

Keterangan :

AS = *Attractiveness Scores* (Nilai Daya Tarik)

TAS = *Total Attractiveness Scores* (Total Nilai Daya Tarik)