

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

**Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Arabika Di Masa Pandemi COVID - 19
(Studi Kasus Kopi Gayo Atulintang)**

Marahadi¹, Irawan²

Universitas Pembangunan Panca Budi

Email : marahadisiregar@dosen.pancabudi.ac.id, irawan@dosen.pancabudi.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the development of the Arabica coffee business in Atulintang Village, Takengon Regency. The approach taken is a direct action plan where the analysis is carried out comprehensively. The results of this study show that the development of the Gayo coffee business in Atulintang Village has complex problems due to the Covid-19 pandemic. The results of the calculation of the income of Gayo coffee farmers are very concerning where the expected profit expectations are not in line with their expectations. Even coffee farmers find it difficult to sell their crops, plus the selling price continues to decline. This is due to the unstable price of Gayo coffee plus the price will drop during the current Covid-19 pandemic. For this reason, it is necessary to develop a more productive business development strategy in order to maximize farmer profits. The right SWOT strategy for Atulintang Village Farmers in developing their business and facing competition between other Gayo coffee businesses is a market penetration strategy that emerges from the QSPM matrix. The factor that becomes the advantage of Atulintang Village Farmers that can be used to increase competitiveness in the face of competition between coffee businesses is the coffee quality factor.

Keywords: Strategy, Business Development and SWOT Analysis

PENDAHULUAN

Era globalisasi perdagangan revolusi industri 4.0 saat ini, kondisi persaingan semakin ketat dimana masing-masing negara saling membuka pasarnya. Pengembangan produk diversifikasi kopi hasil olahan, seperti *roasted coffee*, *instant coffee*, *coffee mix*, *decaffeinated coffee*, *soluble coffee*, kopi bir (*coffee beer*), *ice coffee* mempunyai arti penting, karena dapat menjadi komoditas unggulan yang mempunyai daya saing tinggi di pasar internasional. Indonesia sebagai negara tropis disamping berpeluang untuk pengembangan produk diversifikasi kopi olahan tersebut. Fenomena akan persaingan kopi yang ada di Indonesia dengan munculnya pesaing-pesaing baru baik dari dalam maupun luar negeri, mengharuskan pelaku usaha dan petani kopi untuk segera tanggap akan hal tersebut. Tidak lepas dari aktivitas produksi, pengelola kopi pasti sedikit banyak akan menemui kendala, seperti adanya mesin yang rusak (*overload*), biaya di luar estimasi, tekanan harga jual rendah yang berdampak pada penjualan dan keuntungan.

Tabel Volume dan Nilai Ekspor Kopi Indonesia Tahun 2000 - 2019

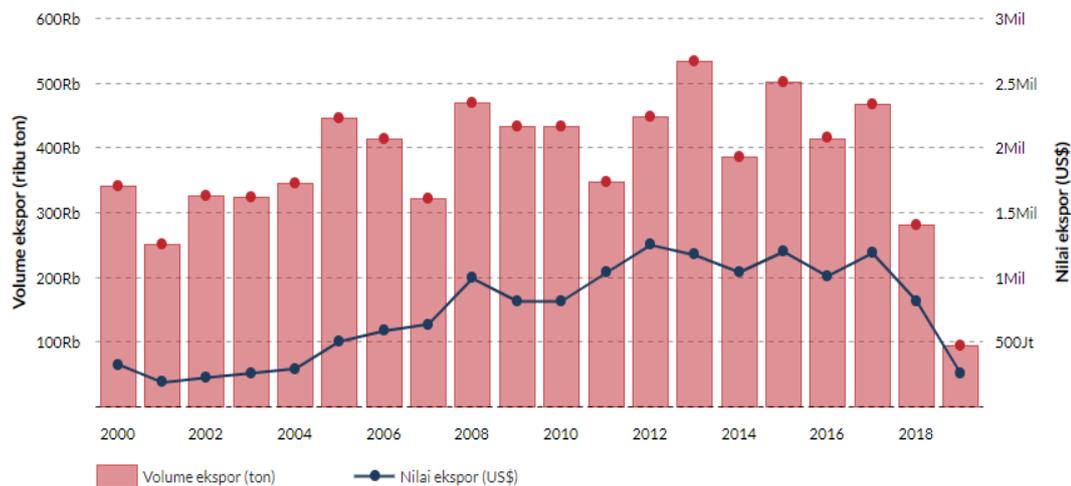
JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019

Data di atas menunjukkan volume ekspor Indonesia per April 2019 mencapai 94,5 ribu ton dengan nilai pendapatan sebesar US\$259,5 juta. Sementara itu pada tahun sebelumnya 2018, volume ekspor kopi sebesar 280 ribu ton menurun sebesar 40% dibanding tahun sebelumnya 2017. Menurut data dari Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia (AEKI), para petani Indonesia bersama dengan kementerian-kementerian terkait berencana untuk memperluas perkebunan-perkebunan kopi Indonesia, sambil meremajakan perkebunan-perkebunan lama melalui program intensifikasi. Dengan meningkatkan luas perkebunan, produksi kopi Indonesia dalam 10 tahun ke depan ditargetkan untuk mencapai antara 900 ribu ton sampai 1,2 juta ton per tahun.

Tabel Negara-negara dengan produksi kopi terbesar di dunia, tahun 2011-2015

No.	Negara	Produksi (Ton)					Rata-rata	Share (%)	Kumulatif Share (%)
		2011	2012	2013	2014	2015			
1	Brazil	2.952.000	3.456.000	3.432.000	3.258.000	2.964.000	3.212.400	35,51	35,51
2	Vietnam	1.560.000	1.590.000	1.789.980	1.644.000	1.758.000	1.668.396	18,44	53,95
3	Kolombia	459.300	595.620	724.500	798.000	804.000	676.284	7,47	61,42
4	Indonesia	498.000	630.000	570.000	528.000	636.300	572.460	6,33	67,75
5	Ethiopia	379.200	379.500	380.700	388.500	390.000	383.580	4,24	71,99
	Lainnya	2.784.420	2.634.360	2.443.080	2.355.600	2.455.020	2.534.496	28,01	100,00
	Dunia	8.632.920	9.285.480	9.340.260	8.972.100	9.007.320	9.047.616	100,00	

Sumber : USDA, diolah Pusdatin

Wujud Produksi : Biji kopi mentah berbasai bentuk

Kopi arabika tumbuh di daerah di ketinggian 700–1700 m di atas permukaan laut dengan suhu 16-20 °C, beriklim kering tiga bulan secara berturut-turut. Jenis kopi arabika sangat rentan terhadap serangan penyakit karat daun *Hemileia vastatrix* (HV), terutama bila ditanam di daerah dengan elevasi kurang dari 700 m, sehingga dari segi perawatan dan pembudayaan kopi arabika memang butuh perhatian lebih dibanding kopi robusta atau jenis kopi lainnya. Kopi arabika saat ini telah menguasai sebagian besar pasar kopi dunia dan harganya jauh lebih tinggi daripada jenis kopi lainnya. Di Indonesia kita dapat menemukan sebagian besar perkebunan kopi arabika di daerah pegunungan Toraja, Sumatera Utara, Aceh dan di beberapa daerah di pulau Jawa.

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

Kopi Gayo merupakan salah satu komoditi unggulan yang berasal dari dataran tinggi Gayo. Perkebunan kopi yang telah dikembangkan sejak tahun 1908 ini tumbuh subur di Kabupaten Aceh Tengah, Bener Meriah dan sebagian kecil di wilayah Gayo Lues. Ketiga daerah yang berada di ketinggian 1200 m dari permukaan laut tersebut memiliki perkebunan kopi terluas di Indonesia yaitu dengan luas sekitar 99.500 ha. Masing-masing 48.300 ha berada di Kabupaten Aceh Tengah, 47.300 ha di Kabupaten Bener Meriah dan selebihnya 3.900 ha berada di Kabupaten Gayo Lues. Gayo adalah nama suku asli yang mendiami daerah ini. Mayoritas masyarakat Gayo berprofesi sebagai Petani Kopi.

Masalah yang dialami petani kopi saat ini adalah adanya tekanan harga jual produk kopi yang disebabkan oleh uji kelayakan kopi tersebut yang dilakukan pihak di luar itu sendiri. Untuk itu penting dilakukan penelitian berkaitan dengan pengembangan produk kopi yang memiliki daya saing tinggi. Strategi pengembangan usaha kopi Gayo ini dianalisis dengan menggunakan SWOT Analysis.

ANALISIS SWOT

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan strategi yang dilakukan berdasarkan pengembangan empat jenis strategi, yaitu *SO Strategy* (Strategi Kekuatan-Peluang), *ST Strategy* (Strategi Kekuatan-Ancaman), *WO Strategy* (Strategi Kelemahan-Peluang), dan *WT Strategy* (Strategi Kelemahan-Ancaman). *SO Strategy* memanfaatkan kekuatan internal dari sistem agribisnis kopi untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. *ST Strategy* menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. *WO Strategy* memperbaiki kelemahan sistem agribisnis kopi dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. *WT Strategy* merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan sistem agribisnis kopi serta menghindari ancaman eksternal (David 2006). Berikut ini adalah langkah-langkah dalam menyusun Matriks SWOT :

- a. Tentukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal kunci agribisnis kopi Indonesia.
- b. Tentukan faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal agribisnis kopi Indonesia.
- c. Tentukan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman strategis agribisnis kopi Indonesia.
- d. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *SO Strategy*.
- e. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan *ST Strategy*.
- f. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *WO Strategy*.
- g. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *WT Strategy*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu melalui wawancara untuk perumusan strategi pengembangan agribisnis kopi Gayo dengan pihak-pihak terkait yaitu petani kopi, Peneliti Sosial Ekonomi Pertanian, pengusaha kopi olahan dan pihak pemerintah dalam hal ini Balai Besar Industri Hasil Pertanian. Data sekunder yang digunakan berupa data time series dalam kurun waktu 7 tahun (2008-2013). Kopi yang menjadi objek penelitian adalah biji kopi yang belum disangrai dan belum dihilangkan kafeinnya. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif maupun kuantitatif. Daya saing

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

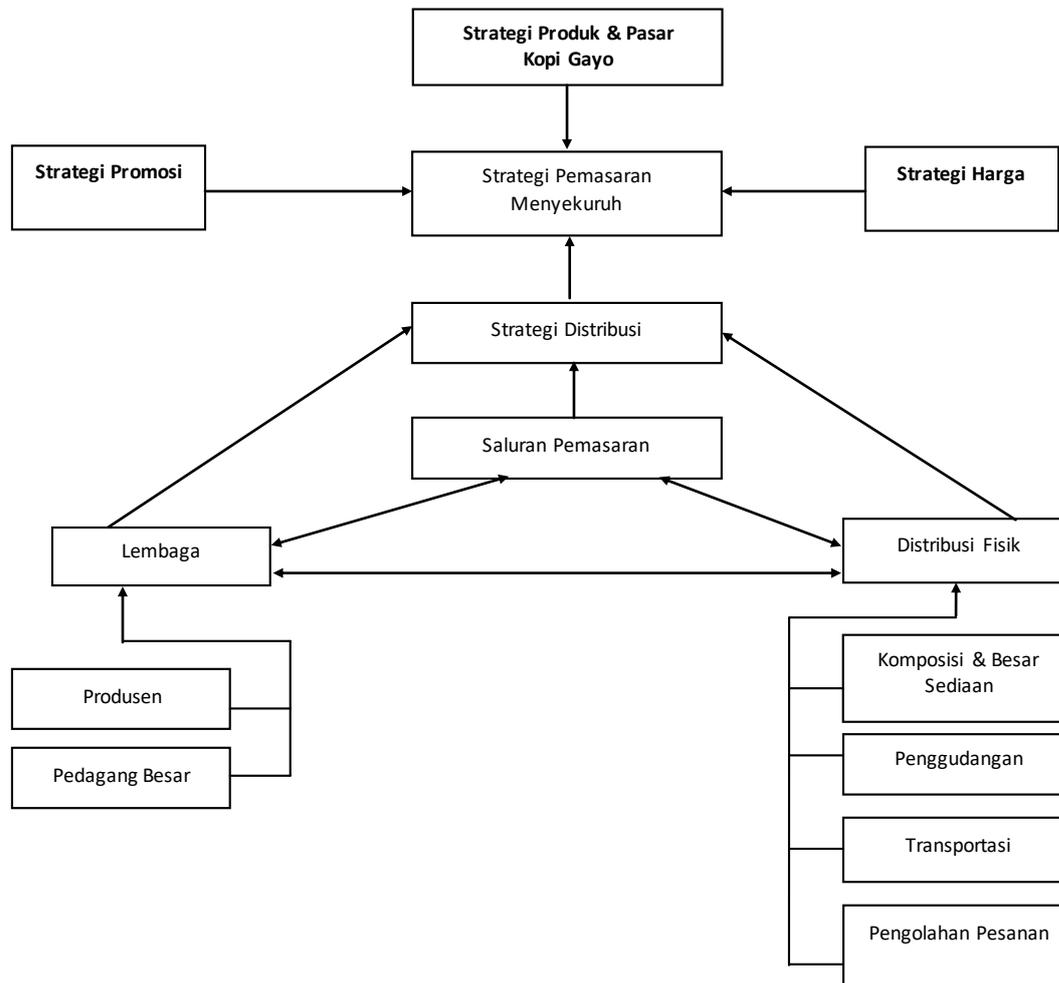
url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

agribisnis kopi di Indonesia secara komparatif dianalisis dengan menggunakan RCA, sedangkan kompetitif dengan alat analisis Teori Berlian Porter, serta untuk menganalisis strategi pengembangan agribisnis

1. Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Gayo

Petani dalam memasarkan produk-produknya tentu saja tidak terlepas dari strategi pemasaran yang dilakukan. Berikut ini merupakan diagram rancangan strategi pemasaran petani dalam memasarkan produknya.



Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Gayo

Pada gambar 1. merupakan rancangan strategi yang dapat dilakukan Petani kopi Gayo untuk mengembangkan usaha kopi Gayo dari proses produksinya sampai dengan pemasarannya. Berikut ini penjabaran masing – masing unsur dalam strategi pengembangannya.

a) Strategi Produk & Pasar

Pada strategi ini Petani seharusnya dapat melakukan perencanaan yang matang kapan saatnya proses penanaman dan pemanenan. Kondisi ini sangatlah penting karena dengan rencana tersebut maka Petani dapat memantau perkembangan harga jual yang tepat untuk menghindari harga anjlok dipasaran. Petani juga harus dapat memilih

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

- pasar – pasar yang lebih potensial dalam menampung hasil produksi mereka untuk mendapatkan harga jual yang lebih kometibel.
- b) Strategi Pemasaran Menyeluruh
- Pada strategi ini Petani harus dapat memasarkan produknya secara langsung agar harga jual kopi Gayo lebih tinggi dibanding jika Petani menjualnya kepada pengepul. Selain itu, dengan adanya pemasaran secara langsung maka Petani dapat bersaing dengan pengepul yang tentu saja harga jual Petani lebih rendah dibanding dengan harga jual pengepul.
- c) Strategi Distribusi
- Pada strategi ini Petani juga harus dapat membuka dan mencari saluran (distribusi) pemasaran produknya. Dengan banyaknya saluran distribusi yang ada maka akan memudahkan Petani untuk mencari harga jual yang lebih tinggi.
- d) Saluran Pemasarannya
- Pada strategi ini, Petani diharapkan dapat merumuskan strategi pemasarannya secara kompleks misalnya dengan menjual produk sesuai kebutuhan konsumen dengan cara menyediakan kepada konsumen olahan kopi Gayo misal hasil roasting medium, dack dan lain sebagainya yang bahan bakunya menggunakan kopi Gayo.
- e) Lembaga
- Pada strategi ini, Petani sebaiknya membuka kerja sama kepada lembaga – lembaga Pemerintah maupun swasta. Pada lembaga Pemerintah misalnya dapat bekerja sama untuk mengusulkan bantuan operasional sehingga dapat mengurangi biaya. Pada lembaga swasta dapat bekerja sama dengan pasar tradisional maupun supermarket yang dapat menampung hasil produksi kopi Gayo.
- f) Distribusi Fisik
- Pada strategi ini, Petani harus dapat menyesuaikan besaran sediaan kopi Gayo yang diinginkan konsumen baik skala kecil maupun skala besar. Selain itu Petani juga dapat memanfaatkan keuntungan yang lebih besar lagi dengan cara margin kntribusi yaitu pengolahan kopi Gayo menjadi produk yang lebih bermanfaat yang dapat menambah penghasilan Petani.

Analisis SWOT Dalam Mengembangkan Usaha

Identifikasi Lingkungan Internal dan eksternal

Analisis SWOT diawali dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi lingkungan yang ada di dalam perusahaan itu sendiri. Berikut ini adalah matrik internal perusahaan.

1) Evaluasi Faktor Internal (Matrik IFAS)

Di bawah ini merupakan hasil dari pengolahan matrik *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS). Untuk menentukan rating dan bobot merupakan hasil konsultasi dengan Petani. Dan untuk penilaian nilai skor kalikan rata-rata rating dengan rata-rata bobotnya, begitupun matrik *External Factor Analysis Strategy* (EFAS).

**Tabel Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS)
Petani Kopi Gayo Desa Atu Lintang Kabupaten Takengon**

No	Faktor Kunci			Nilai	Program Kerja
	Internal	Bobot	Rating		
Kekuatan :					
1	Pengalaman Petani	0,10	4	0,40	Memanfaatkan waktu secara

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

				Efektif dan efisien dalam proses operasional	
2	Pangsa pasar cukup tinggi	0,06	3	0,18	Mengelola usaha secara tepat guna dan menarik
3	Harga yang bersaing	0,10	4	0,40	Menjaga harga tetap stabil
4	Lokasi yang strategis	0,08	4	0,32	Menambah pengetahuan tentang letak lokasi daerah sekitar usaha tani
5	Memiliki orientasi pasar keluar	0,06	3	0,18	Melakukan analisis pasar keluar daerah
6	Petani yang handal dan loyal	0,10	3	0,30	Peningkatan kemampuan Petani secara berkelanjutan
		0,50	Total	1,78	
Kelemahan :					
1	Peralatan yang digunakan belum sepenuhnya modern	0,13	1	0,13	melakukan pengadaan peralatan operasional secara bertahap
2	Keterbatasan perluasan usaha	0,12	1	0,12	Membuka lahan - lahan di berbagai daerah
3	Tidak dilakukan promosi dan periklanan secara rutin	0,08	1	0,08	Melakukan promosi di media cetak maupun elektronik walaupun dengan skala kecil
4	Proses produksi tergolong manual	0,09	2	0,18	Sebaiknya menambah mesin produksinya agar produksi dapat dijalankan dengan skala besar
5	Posisi global sangat kurang	0,08	2	0,16	Berusaha masuk kedalam pasar global guna menghadapi persaingan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang mengakibatkan banyaknya produk dari luar.
		0,50	Total	0,67	
	Total	1,00		2,45	

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel hasil analisis Matriks IFAS dari sisi kekuatan ada 6 poin yaitu :

- Harga yang bersaing merupakan faktor yang menjadi kekuatan utama yang dimiliki Petani, bobot 0,10 (penting) dan rating 4 (kekuatan utama), dengan total skor 0,40, pada poin 3 tabel 5.5. Mengingat target pasar adalah konsumen menengah maka faktor harga sangat berpengaruh karena rata-rata para pelanggan memilih harga yang murah dan juga kualitas pelayanan yang baik juga. Program kerja yang harus dilakukan adalah menjaga harga tetap stabil yang dapat menjadi keunggulan bersaing Petani dengan produk dari luar.
- Pengalaman Petani juga merupakan faktor yang menjadi kekuatan utama bagi Petani karena bobot, rating dan total skor sama dengan faktor harga yang bersaing. Program

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

kerja yang harus dilakukan oleh Petani yaitu memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien dalam proses operasional.

- c) Kekuatan selanjutnya yaitu lokasi yang strategis dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 4 (kekuatan utama), dengan total skor 0,32, pada poin 4 tabel 5.5. Tidak semua pesaing perusahaan memiliki lokasi produksi dan pemasaran yang strategis, hal ini bagi Petani dapat menjadi keunggulan bersaing juga karena memudahkan konsumen dalam melakukan pemesanan. Program kerja yang harus dilakukan oleh Petani yaitu menambah pengetahuan tentang letak lokasi daerah sekitar usaha.
- d) Kekuatan selanjutnya yaitu Petani yang handal, dengan bobot 0,10 (penting), rating 3 (kekuatan minor), dengan total skor 0,30, pada poin 6 tabel 5.5. Petani yang keseluruhan merupakan laki-laki merupakan kekuatan bagi Petani karena laki-laki lebih handal dalam proses produksi karena terbiasa dengan pekerjaan berat. Program kerja yang harus dilakukan oleh Petani yaitu melatih kemampuannya secara berkelanjutan.
- e) Pangsa pasar cukup tinggi bobot 0,06 (cukup penting), rating 3 (kekuatan utama), dengan total skor 0,18, pada poin 2 tabel 4.1. Adanya permintaan atas kopi Gayo yang tinggi menjadi peluang besar bagi Petani dalam memasarkan produknya, hal ini bagi Petani dapat menjadi keunggulan bersaing juga karena peningkatan pangsa pasar dapat meningkatkan keuntungan Petani. Program kerja yang harus dilakukan oleh Petani yaitu mengelola usaha secara tepat guna dan menarik.
- f) Kekuatan selanjutnya yaitu memiliki orientasi keluar Daerah dengan bobot 0,06 (cukup penting), rating 3 (kekuatan minor), dengan total skor 0,18, pada poin 5 tabel 4.1. Adanya perdagangan bebas se asia tenggara menumbuhkan orientasi perusahaan pada kapasitas pemasaran internasional ke negara tetangga, hal ini bagi Petani dapat menjadi keunggulan bersaing karena dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Program kerja yang harus dilakukan oleh Petani yaitu melakukan analisis pasar internasional.

Berdasarkan tabel analisis Matriks IFAS dari sisi kelemahan ada 5 poin yaitu :

- a) Kelemahan dengan total skor tertinggi yaitu proses produksi tergolong manual, dengan bobot 0,09 (cukup penting), rating 2 (kelemahan minor), dengan total skor 0,18 pada poin 4 pada tabel 5.5. Faktor kurangnya peralatan modern sangat penting bagi operasional usaha yang akan berdampak pada pendapatan yang diperoleh usaha. Petani yang memiliki hanya cangkul sebaiknya menambah mesin produksinya agar produksi dapat dijalankan dengan skala besar.
- b) Kelemahan selanjutnya yaitu pengelolaan keuangan masih belum profesional dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 2 (kelemahan minor), dengan total skor 0,16 pada poin 5 tabel 4.3. Dengan tercampurnya keuangan pribadi dan keuangan usaha akan mengakibatkan berbagai masalah dapat timbul karena masalah keuangan. Petani harus melakukan pembelajaran dan berlatih mengelola keuangan usaha dengan memisahkannya dengan keuangan pribadi.
- c) Kelemahan selanjutnya yaitu tidak dilakukan promosi dan periklanan secara rutin dengan bobot 0,13 (sangat penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

- 0,13 pada poin 1 tabel 4.3. Promosi merupakan faktor yang penting dan berpengaruh untuk meningkatkan penjualan dan menambah konsumen. Program kerja yang harus dilakukan oleh Petani tersebut yaitu melakukan promosi dan periklanan walaupun berskala kecil.
- d) Kelemahan selanjutnya yaitu kurang lengkapnya peralatan operasional usaha dengan bobot 0,12 (penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor 0,12 pada poin 2 tabel 4.3. Agar tidak terjadi gangguan terhadap proses operasional dan pelayanan kepada konsumen sebaiknya Petani melakukan pengadaan peralatan operasional secara bertahap baik secara tunai maupun kredit.
- e) Kelemahan terakhir yaitu proses produksi masih manual dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor 0,08 pada poin 3 tabel 4.3. Proses pencucian kopi Gayo di musim hujan sangatlah tidak Efektif, karena lebih menghabiskan tenaga, membuat Petani lebih bekerja ekstra keras. Petani harus menambah peralatan operasional usaha agar tenaga yang dipakai lebih Efisien.

b). Analisis Persaingan

Berdasarkan analisis persaingan, maka Matriks Profil Kompetitif (CPM) Petani dengan pesaing dapat disusun sebagai berikut:

Tabel V.7. Matriks Profil Kompetitif

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	Petani Desa				Petani Desa	
		Atu Lintang		Petani Desa X		Y	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Keuangan	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Harga	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Teknik operasional	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Biaya operasional	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Sarana dan prasarana	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
Promosi dan periklanan	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Pangsa pasar	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Keandalan SDM	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Kelengkapan peralatan	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Total	1,00		2,52		2,75		2,25

Berdasarkan Matriks CPM diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa harga menjadi faktor penentu keberhasilan yang utama karena karakteristik penjualan kopi Gayo yang peka dengan harga. Apabila harga jual produk perusahaan lebih murah dari harga pesaingnya maka peluang pasar atas keunggulan bersaing perusahaan akan semakin besar. Untuk itulah harga memiliki tingkat kepentingan sebesar 0,20 karena masyarakat cenderung memilih kopi Gayo yang murah dan memiliki pelayanan yang memuaskan. Dari Analisis CPM juga diketahui faktor-faktor kunci strategis yang menjadi keunggulan bersaing Petani Desa Atu Lintang adalah harga, sedangkan untuk Petani Desa X, keunggulan bersaingnya terletak pada sarana dan prasarana, dan untuk Petani Desa Y yang menjadi keunggulan bersaingnya adalah biaya operasional yang murah. Hasil analisis memperlihatkan Petani Desa X lebih unggul

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

posisi keuangannya dan secara keseluruhan pesaing maka lebih unggul adalah Petani Desa X dengan skor 2,75 dimana pesaing ini memiliki keunggulan dibanding dengan Petani Desa Atu Lintang dan dari Petani Desa Y, selanjutnya Petani Desa Y unggul hanya dari aspek biaya operasional dan sarana & prasarana. Sedangkan dari aspek harga Petani Desa Atu Lintang lebih unggul.

Berdasarkan hasil perhitungan EFAS dan IFAS di atas, menunjukkan bahwa:

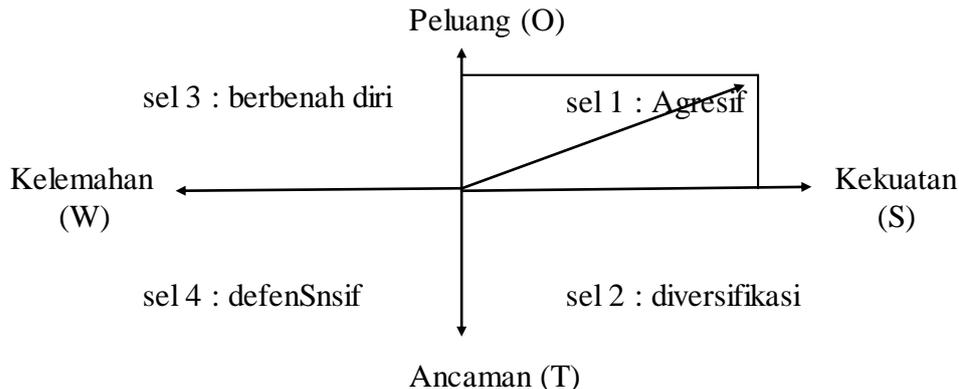
a. Dari segi internal : *Strenght* > *Weakness*

b. Dari segi eksternal : *Opprtunity* > *Threats*

INTERNAL	EKSTERNAL	STRATEGI
S > W	O > T	STRATEGI AGRESIF (PENETRASI PASAR)
1,78 > 0,67	1,25 > 1,15	

Keterangan untuk strategi Agresif (Penetrasi Pasar)

Nilai internal untuk kekuatan adalah 1,78 sedangkan nilai untuk kelemahan 0,67, maka kekuatan Petani Desa Atu Lintang memiliki skor lebih tinggi dari kelemahan. Nilai eksternal untuk peluang 1,25 sedangkan nilai untuk ancaman 1,15, jadi peluang Petani Desa Atu Lintang berada pada strategi agresif dan yang tepat berdasarkan strategi agresif adalah penetrasi pasar karena Petani Desa Atu Lintang memiliki banyak kekuatan yang belum dioptimalkan dan banyak peluang yang belum dimanfaatkan. Karena strategi Agresif penetrasi pasar yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.



Gambar 5.3. Diagram Analisis SWOT

Dengan demikian Petani Desa Atu Lintang berada pada Kuadran I yang artinya perusahaan belum optimal menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal. Dalam kuadran I (satu), strategi yang direkomendasikan adalah Strategi Agresif dan dari strategi agresif yang paling cocok adalah strategi penetrasi pasar yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal. Kemudian peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, dan mendapat hasil, kekuatan 1,78 memiliki skor lebih besar dari pada kelemahan 0,67, kemudian skor peluang 1,25 lebih besar dari pada ancaman 1,15 maka Petani Desa Atu Lintang berada pada kolom SO, dimana Petani Desa Atu Lintang menggunakan kekuatan

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi),

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

internal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal guna memenangkan persaingan antar usaha kopi Gayo

Tabel 4.4. Matriks SWOT Petani Desa Atu Lintang

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
IFAS	1. Pengalaman Petani	1. Peralatan yang digunakan belum sepenuhnya modern
	2. Pangsa pasar cukup tinggi	2. Keterbatasan perluasan perusahaan
	3. Harga yang bersaing	3. Tidak dilakukan promosi dan periklanan secara rutin
EFAS	4. Lokasi yang strategis	4. Proses produksi tergolong manual
	5. Memiliki orientasi internasional	5. Posisi global sangat kurang
	6. Petani yang handal dan loyal	
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Semakin tinggi permintaan kopi Gayo	1. Memperluas pangsa pasar	1. Pangsa pasar yang masih rendah.
2. Perkembangan teknologi	2. Menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen	2. Perebutan konsumen potensial
3. Kemudahan memperoleh bahan baku	3. Meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen	3. Kurangnya fasilitas pelayanan konsumen
4. Memiliki pelanggan yang loyal	4. Melakukan promosi dan periklanan secara Efektif.	4. Minimnya promosi yang dilakukan
5. Memiliki alternatif modal		
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Munculnya pesaing dari usaha sejenis	1. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan	1. Munculnya pesaing dari usaha sejenis.
2. Kenaikan BBM dan biaya operasional yang	2. Menggunakan mesin	2. Kenaikan BBM dan

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi,)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

tinggi	yang hemat BBM	biaya operasional
3. Kenaikan harga bahan baku	3. Melakukan perencanaan kebutuhan produksi dengan akurat	3. Kenaikan harga bahan baku
4. Pesaing memiliki modal yang lebih besar	4. Meningkatkan modal perusahaan dari berbagai sumber	4. Pesaing memiliki modal yang lebih tinggi
5. Inovasi strategi pesaing	5. Evaluasi strategi perusahaan guna mencapai perbaikan	5. Inovasi strategi pesaing

Berdasarkan matriks SWOT di atas, dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan posisi perusahaan guna menemukan strategi bersaing yang tepat bagi Petani Desa Atu Lintang. Dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukkan ke dalam matriks SWOT diketahui bahwa Petani Desa Atu Lintang memiliki kekuatan internal terutama dalam hal harga yang bersaing. Sedangkan peluang pasar yang menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang, maka dapat disimpulkan bahwa Petani Desa Atu Lintang harus lebih fokus dalam menggunakan kekuatan internal untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.

Strategi yang direkomendasikan yaitu strategi penetrasi pasar. Berdasarkan strategi SO di atas menghasilkan 4 strategi yang berdasarkan strategi penetrasi pasar. Strategi SO di atas yaitu : memperluas pangsa pasar, menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen, meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen, melakukan promosi dan periklanan secara Efektif. Jadi strategi penetrasi pasar dapat dilaksanakan dengan melaksanakan keempat strategi yang muncul dari strategi SO dari Matriks SWOT.

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang matriks EFAS dan IFAS, maka matriks IE dapat disusun sebagai berikut:

Total Rata-Rata Tertimbang IFAS			
	Kuat	Rata-Rata	Lemah
Tinggi	I	II	III
Menengah	IV	V	VI
Rendah	VII	VIII	IX

Sumbu Vertikal merupakan total rata-rata tertimbang dari matriks EFAS sebesar 2.40. Sumbu Horizontal Matriks IE merupakan total rata-rata tertimbang matriks IFAS sebesar 2.45. Titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFAS dan IFAS merupakan titik dimana Petani Desa Atu Lintang berada saat ini. Titik tersebut berada pada posisi sel V (lima) yang berarti jaga dan pertahankan. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah pengembangan Produk. Dari dua pilihan strategi yang muncul dari analisis SWOT dan matriks IE, maka Petani Desa Atu Lintang dapat menghitung tingkat ketertarikan usaha terhadap masing-masing strategi di atas dengan menggunakan matriks QSPM.

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

Faktor kunci dalam matriks *Quantitative Strategy Planing Matric* (QSPM) merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM juga merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi bersaing. Berikut ini merupakan penilaian QSPM sebagai berikut:

**Tabel V.8. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)
Petani Desa Atu Lintang**

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Perkembangan Produk	
		AS	TS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci					
1. Meningkatnya jumlah permintaan kopi Gayo					
2. Memiliki pelanggan yang loyal	0,21				
3. Perkembangan teknologi	0,21	4	0,84	2	0,42
4. Banyaknya pesaing usaha sejenis	0,22	2	0,44	3	0,66
	0,18	2	0,36	4	0,72
5. Kenaikan harga bahan baku	0,22	3	0,66	3	0,66
	0,22	3	0,68	3	0,34
	0,17	4		2	
Total	1,00	4	2,98	4	2,80
Faktor Eksternal Kunci					
1. Pelayanan dan pengiriman yang tepat waktu					
2. Harga yang bersaing					
3. Petani yang handal					
4. Tidak melakukan promosi dan iklan secara rutin	0,22	2	0,44	2	0,66
	0,24	3	0,72	3	0,72
	0,19	3	0,57	2	0,38
5. Kurang lengkapnya peralatan operasional usaha	0,170,22	40,22	0,680,22	40,22	0,680,22
	0,18	3	0,54	2	0,36
Total	1,00		2,95		2,80

Faktor kunci dibedakan dari faktor kunci eksternal maupun internal dari Matriks EFAS dan IFAS. Pemilihan faktor kunci strategis eksternal dan internal dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan matriks EFAS, IFAS dan CPM. Bobot diperoleh

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada. Nilai Daya Tarik (AS) diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak Petani Desa Atu Lintang . Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Dalam hal ini, Petani Desa Atu Lintang harus menerapkan strategi penetrasi pasar guna memenangkan persaingan dengan Q kopi Gayo dan Apple kopi Gayo.

Strategi yang direkomendasikan adalah strategi penetrasi pasar. Penetrasi pasar yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Petani Desa Atu Lintang memiliki kekuatan yang harus digunakan dengan optimal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal agar bisa bersaing dengan usaha kopi Gayo pesaing lainnya. Cara melaksanakan strategi penetrasi pasar adalah dengan mengkombinasikan pemasaran, promosi dan harga. Yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, menaikkan anggaran periklanan, menawarkan secara gencar sebagai item promosi penjualan atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas

PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal kunci Petani Desa Atu Lintang diperoleh faktor-faktor strategis yang mempengaruhi keunggulan bersaing Petani Desa Atu Lintang dengan pesaingnya. Terdapat 8 faktor kunci strategis yang mempengaruhi persaingan Petani Desa Atu Lintang dengan para pesaingnya, faktor strategis tersebut yaitu harga, teknik operasional, biaya operasional, sarana dan prasarana, promosi dan periklanan, fasilitas transportasi, kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan operasional usaha.

Faktor yang menjadi keunggulan Petani Desa Atu Lintang yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan antar usaha kopi Gayo yaitu faktor harga. Meskipun dari analisis persaingan matriks CPM Petani Desa Atu Lintang masih kalah bersaing dengan pesaing, namun berdasarkan Matriks SWOT dan Matriks IE dapat diketahui bahwa Petani Desa Atu Lintang masih belum menggunakan kekuatan internal yang dimiliki dengan optimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Berdasarkan perumusan strategi bersaing yang telah dibuat, strategi bersaing yang tepat untuk Petani Desa Atu Lintang dalam menghadapi persaingan antar usaha kopi Gayo yang lain adalah strategi penetrasi pasar yang muncul dari matriks QSPM. Strategi penetrasi dapat dilaksanakan dengan menerapkan strategi dari Matriks SWOT yaitu : memperluas pangsa pasar, menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen, meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen, melakukan periklanan dan promosi secara Efektif . Dari strategi yang ada kesemuanya merupakan inti dari strategi penetrasi pasar yang dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Persaingan yang semakin ketat dalam usaha kopi Gayo membuat Petani Desa Atu Lintang dituntut untuk membuat strategi bersaing yang tepat untuk tetap berkompetisi dalam persaingan antar usaha kopi Gayo. Berdasarkan analisis di atas Petani Desa Atu Lintang memiliki kekuatan tetapi belum digunakan dengan optimal untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sehingga solusi strategi yang tepat digunakan adalah strategi penetrasi

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

pasar. Selamat Jaya Disko harus dapat menggunakan kekuatan internal dengan optimal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternalnya.

Sebaiknya Petani Desa Atu Lintang melakukan promosi dengan rutin, karena promosi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Dengan adanya sebuah promosi keberadaan sebuah perusahaan dan produk yang ditawarkan dapat diketahui oleh konsumen. Petani Desa Atu Lintang harus melakukan promosi secara rutin, tidak hanya memasang banner atau spanduk dan juga menyebarkan brosur tidak ada salahnya jika Petani Desa Atu Lintang berpromosi menggunakan media iklan tempel, koran, radio, internet seperti media sosial, blog dan juga bauran promosi yang lainnya. Mengingat pangsa pasar industri ini cukup tinggi.

Kegiatan operasional usaha sangat bergantung pada kelengkapan peralatan dan perlengkapan operasional usaha. Petani Desa Atu Lintang yang rata-rata per hari menerima 80 unit bahkan lebih pesanan dari konsumen memerlukan perlengkapan dan peralatan yang memadai. Dengan adanya 3 buah mesin dirasa belum memadai. Sebaiknya Petani Desa Atu Lintang menambah jumlah perlengkapan dan peralatannya, agar target waktu penyelesaian pesanan hingga siap pakai mencapai target. Agar para konsumen merasa puas terhadap pelayanannya dan juga sekaligus bisa menambah pendapatan. Petani Desa Atu Lintang juga harus selalu mengawasi lingkungan eksternal yang selalu berubah agar tetap bisa bersaing, dan juga melakukan perbaikan-perbaikan yang menyangkut kelemahan dan kekurangan yang dimiliki oleh Petani Desa Atu Lintang.

Peluang pasar Petani Desa Atu Lintang dalam menghadapi persaingan haruslah didukung oleh faktor keuangan yang kuat. Faktor keuangan penting untuk memperkuat dan meningkatkan peluang pasar perusahaan. Perusahaan yang memiliki keuangan yang kuat akan dapat mudah untuk bersaing misalnya bersaing dengan menambah jumlah produk sehingga pangsa pasar akan semakin tinggi. Posisi keuangan Petani Desa Atu Lintang juga penting untuk dijaga guna menghindarkan perusahaan dari kesulitan keuangan (*financial distres*). Posisi keuangan Petani Desa Atu Lintang sudah cukup baik namun masih dibawah pesaingnya Petani Desa X yang memiliki rating yang lebih tinggi. Kondisi inilah yang harus di waspadai agar perusahaan tidak kalah bersaing dengan pesaingnya. Berbagai cara yang dapat di tempuh adalah dengan menambah permodalan perusahaan baik dari modal pemilik maupun tambahan modal dari sumber-sumber lainnya yang bisa dimanfaatkan perusahaan.

KESIMPULAN

Petani Desa Atu Lintang harus dapat menggunakan kekuatan internal dengan optimal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternalnya. Sebaiknya Petani Desa Atu Lintang melakukan promosi dengan rutin, karena promosi merupakan faktor penting bagi pengembangan usaha. Dengan adanya sebuah promosi keberadaan sebuah perusahaan dan produk yang ditawarkan dapat diketahui oleh konsumen. Sebaiknya Petani Desa Atu Lintang menambah jumlah perlengkapan dan peralatannya, agar target waktu penyelesaian pesanan hingga siap pakai mencapai target. Agar para konsumen merasa puas terhadap pelayanannya dan juga sekaligus bisa menambah pendapatan. Petani Desa Atu Lintang juga harus selalu mengawasi lingkungan eksternal yang selalu berubah agar tetap bisa bersaing, dan juga melakukan perbaikan-perbaikan yang menyangkut kelemahan dan kekurangan yang dimiliki oleh Petani Desa Atu Lintang.

JURNAL AKMAMI

AKUNTANSI, MANAJEMEN, EKONOMI

Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)

url: <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>-----

Vol 2 No 2 hal 387- 401

DAFTAR PUSTAKA

- Asmarantaka RW. 2011. Analisis Daya saing Ekspor Kopi Indonesia. Di dalam : Baga LM, Fariyanti A, Jahroh S. Kewirausahaan dan Daya saing Agribisnis. Bogor : IPB Pr. Hlm 79-93.
- Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia. 1990. Konsumsi Kopi Indonesia. Asosiasi Eksportir Kopi Indonesia. Jakarta.
- _____. 2002. Vietnam akan Kendalikan Produksi Kopi. Kopi Indonesia. Edisi April. Jakarta Badan Pusat Statistik. www.bps.go.id. (9 November 2012)
- _____. 2004. Indikator Industri Besar dan Sedang. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- Bina UKM. 2011. <http://binaukm.com> (11 November 2011)
- David FR. 2006. Manajemen Strategis: Konsep. Edisi 10. Buku 1. Stefanus Rahoyo, editor. Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari: Strategic Management: Concepts and Cases. Jakarta
- Departemen Perdagangan. 2010. Indonesian Foreign Trade In Brief. Ditjen Perdagangan Luar Negeri, Jakarta.