

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Permintaan kopi di pasar global terus meningkat seiring dengan pertumbuhan populasi dan perubahan gaya hidup. Data dari *International Coffee Organization* (ICO) menunjukkan bahwa konsumsi kopi dunia mencapai lebih dari 10 juta ton pada tahun 2023, dengan proyeksi pertumbuhan yang terus meningkat (ICO, 2023). Indonesia, sebagai salah satu negara penghasil kopi terbesar, memiliki peluang besar untuk memenuhi permintaan ini, terutama dengan produk-produk berkualitas tinggi seperti kopi Arabika dan robusta. Oleh karena itu, penting bagi pelaku usaha untuk meningkatkan kapasitas produksi dan kualitas produk agar dapat bersaing di pasar global.

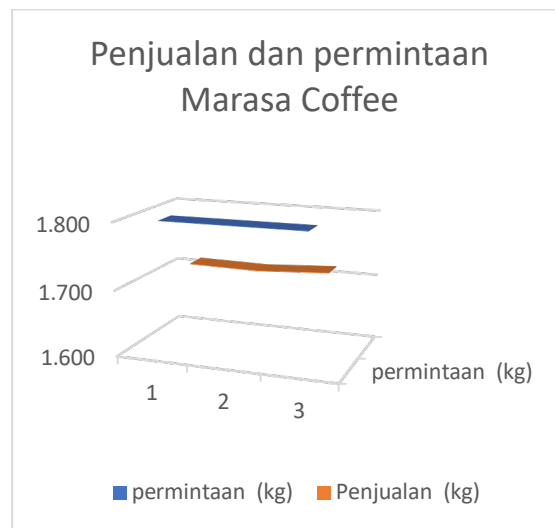
Kopi merupakan salah satu komoditas unggulan yang memiliki peran penting dalam perekonomian lokal, terutama di daerah penghasil kopi seperti di Sulawesi Selatan. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan, sektor pertanian, termasuk kopi, menyumbang sekitar 15% dari total Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) provinsi tersebut. Dalam konteks ekonomi lokal, produksi kopi tidak hanya memberikan kontribusi pada pendapatan petani, tetapi juga menciptakan lapangan pekerjaan di berbagai sektor, mulai dari pertanian hingga pengolahan dan pemasaran. Oleh karena itu, pengembangan produksi kopi menjadi sangat krusial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Harman Glendoh 2018).

Kabupaten Enrekang Provinsi Sulawesi Selatan dikenal sebagai salah satu daerah penghasil kopi terbaik di Indonesia. Kondisi geografis yang dimilikinya sangat mendukung pertumbuhan tanaman kopi, terutama jenis Arabika dan Robusta, yang tumbuh dengan optimal pada ketinggian antara 1.000 hingga 1.500 meter di atas permukaan laut. Faktor-faktor seperti suhu yang relatif sejuk, curah hujan yang memadai, serta tanah yang subur menjadikan Enrekang sebagai wilayah yang potensial untuk pengembangan perkebunan kopi. Kopi Enrekang memiliki cita rasa khas dengan karakter floral, fruity, serta tingkat keasaman yang seimbang (Husniati et al., 2021). Dengan kualitas unggul tersebut, kopi ini memiliki daya saing tinggi di pasar global, sehingga upaya peningkatan produksi dan mutu perlu terus diperhatikan.

Marasa Coffee adalah usaha yang bergerak dalam pengolahan dan pemasaran kopi bubuk arabika serta robusta Kalosi yang berlokasi di Desa Lakawan, Kecamatan Anggeraja, Kabupaten Enrekang. Sejak awal berdirinya, Marasa Coffee berkomitmen

untuk menghasilkan kopi berkualitas tinggi dengan memperhatikan seluruh proses produksi, mulai dari hulu hingga hilir. Usaha ini tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga berfokus pada pemberdayaan petani lokal melalui berbagai program kerja sama dan pelatihan guna meningkatkan kualitas biji kopi yang dihasilkan. Dengan pendekatan ini, Marasa Coffee berupaya menciptakan ekosistem yang memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang terlibat.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan di Marasa Coffee permintaan kopi bubuk dalam satu tahun sebesar 5.613,98 kg sedangkan total produksi yang dihasilkan hanya mencapai 5.149,98 kg. Melihat banyaknya permintaan kopi tersebut Marasa Coffee ini masih dihadapkan beberapa masalah, salah satunya yaitu tidak mampu memenuhi semua permintaannya. Selisih dari jumlah permintaan dan hasil produksi sebesar 464,00 kg. Hal tersebut membuktikan bahwa permintaan kopi bubuk tidak terpenuhi disebabkan rendahnya hasil produksi, Ketidakseimbangan ini mengindikasikan bahwa produksi kopi bubuk masih belum mampu memenuhi seluruh permintaan pasar, sehingga berpotensi menyebabkan kehilangan peluang penjualan dan pertumbuhan usaha yang lebih optimal. Sehingga perlu adanya upaya pengembangan produksi usaha Marasa Coffee Enrekang yang tepat agar permintaannya terpenuhi.



Gambar 1. Data jumlah penjualan dan permintaan Marasa Coffee

Kopi bubuk merupakan salah satu produk olahan yang memiliki permintaan tinggi di pasar, baik di kalangan konsumen rumah tangga maupun di sektor bisnis, seperti kedai kopi, restoran, dan hotel. Tingginya minat masyarakat terhadap kopi bubuk tidak terlepas dari tren konsumsi kopi yang terus meningkat, baik secara global maupun di

dalam negeri. Tabel 1 berikut menyajikan uraian tentang *research gap* yang ditemukan dalam topik penelitian ini.

Tabel 1. *Research gap* pada topik penelitian yang diajukan

Aspek Penelitian	Uraian	Metode & Lokasi	Kesenjangan (<i>Research Gap</i>)	Kebaruan (<i>Novelty</i>)
Strategi Pengembangan Usaha Kopi Bubuk (Irawan, 2021)	Menganalisis strategi pengembangan usaha kopi bubuk di masa pandemi menggunakan SWOT dan QSPM untuk strategi penetrasi pasar bagi petani kopi.	<i>Metode:</i> SWOT, QSPM <i>Lokasi:</i> Desa Atu Lintang, Gayo	Belum membahas aspek keberlanjutan produksi dan inovasi teknologi dalam pengolahan kopi.	Mengkaji dampak pandemi COVID-19 terhadap strategi pengembangan usaha kopi bubuk.
Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Bubuk (Siadari <i>et al.</i> , 2020)	Menentukan strategi utama seperti peningkatan SDM, perbaikan mutu, perluasan jaringan pasar, dan branding.	<i>Metode:</i> AHP <i>Lokasi:</i> Kabupaten Simalungun	Kurangnya pembahasan mengenai dampak sosial-ekonomi dan preferensi konsumen dalam pemasaran kopi.	Fokus pada pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing kopi bubuk.
Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Bubuk (Kartika <i>et al.</i> , 2018)	Menganalisis strategi integrasi dengan mitra pemasok dan pengembangan produk olahan kopi seperti kopi roasting dan café.	<i>Metode:</i> Matriks IE, QSPM <i>Lokasi:</i> Desa Pardomuan	Tidak membahas aspek inovasi teknologi pengolahan dan strategi pemasaran digital.	Menyajikan strategi integrasi rantai pasok untuk usaha kopi kecil dan menengah.
Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Bubuk (Alam & Cawer, 2020)	Menentukan strategi usaha tani kopi berdasarkan keunggulan sumber daya, mempertahankan kualitas, dan memenuhi permintaan pasar.	<i>Metode:</i> SWOT, QSPM <i>Lokasi:</i> Desa Gunungsari, Cianjur	Belum ada kajian tentang preferensi konsumen dan model bisnis yang berkelanjutan.	Menyoroti pemanfaatan sumber daya alam dan manusia dalam mempertahankan produksi kopi.

Sumber: *Data Primer Setelah diolah, 2025*

Selain itu, kemudahan dalam penyajian serta variasi cita rasa yang ditawarkan menjadikan kopi bubuk sebagai pilihan utama bagi banyak pecinta kopi. Kondisi ini

membuka peluang yang luas bagi produsen lokal untuk mengembangkan usaha pengolahan kopi bubuk guna meningkatkan daya saing dan nilai tambah produknya di pasar yang semakin kompetitif (Hidayattullah et al., 2024). Dengan strategi yang tepat, pelaku usaha kopi dapat memanfaatkan tren ini untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan profitabilitas usaha mereka.

Sejumlah penelitian telah dilakukan guna mengidentifikasi berbagai strategi dalam pengembangan usaha kopi bubuk di berbagai daerah. Kajian-kajian ini umumnya berfokus pada aspek pemasaran, seperti strategi branding dan ekspansi pasar, serta peningkatan kualitas produk melalui inovasi dalam proses produksi dan pemilihan bahan baku yang berkualitas. Selain itu, beberapa studi juga menyoroti pentingnya efisiensi dalam rantai pasok guna memastikan ketersediaan bahan baku dan distribusi produk yang lebih efektif. Namun, meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji aspek-aspek tersebut, masih terdapat beberapa dimensi yang belum dieksplorasi secara mendalam.

Salah satu aspek yang masih jarang mendapat perhatian adalah keberlanjutan usaha kopi bubuk dalam jangka panjang. Perubahan tren konsumsi, regulasi pemerintah, serta dinamika pasar global dapat memengaruhi prospek industri kopi bubuk, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai upaya pengembangan produksi kopi bubuk, termasuk diversifikasi produk dan penerapan teknologi terbaru dalam proses produksi, masih menjadi area penelitian yang perlu dikembangkan lebih lanjut.

Berdasarkan Tabel 1 identifikasi *research gap* yang telah disajikan, terlihat bahwa masih terdapat beberapa aspek yang belum banyak diteliti dalam pengembangan usaha kopi bubuk. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada upaya pemasaran dan peningkatan kualitas produk, tetapi masih terbatas dalam analisis upaya pengembangan produksi kopi bubuk.

Beberapa penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan pada penelitian ini. Perbedaan tersebut yaitu pada lokasi dan metode analisis. Penelitian ini dilaksanakan pada Usaha Marasa Coffee di Kabupaten Enrekang, dengan menggunakan metode berpikir Analisis Perancangan dan Pengembangan Agrosistem (APPAS). Peneliti tertarik menggunakan metode APPAS ini, karena metode ini masih jarang digunakan dalam penelitian yang membahas mengenai pengembangan usaha. Selain itu metode ini dapat membantu menganalisis pemecahan masalah pada usaha Marasa Coffee memiliki peluang yang besar untuk dapat memenuhi permintaan pasar bahkan menghadapi para pesaing dalam negeri. Penelitian ini dilakukan dengan

harapan dapat memberikan kontribusi dalam mengisi celah penelitian yang ada dengan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha kopi bubuk serta upaya pengembangannya, terutama bagi usaha Marasa Coffee dalam menghadapi permasalahannya.

Berdasarkan uraian latar belakang ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Upaya Pengembangan Produksi Kopi Bubuk Kalosi Enrekang (studi kasus pada usaha Marasa Coffee, Desa Lakawan, Kecamatan Anggeraja, Kabupaten Enrekang).**

1.2 Rumusan Masalah

Marasa Coffee merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang pengolahan kopi yang didirikan pada 15 Oktober 2019 oleh wandi tamrin bersama tiga petani kopi yang ingin meningkatkan nilai tambah dari produk kopi mereka, usaha ini berfokus pada pengolahan biji kopi Arabika dan robusta Kalosi Enrekang yang terkenal akan cita rasanya yang khas.

Dalam menjalankan usahanya Marasa Coffee juga menghadapi banyak permasalahan yang berdampak pada pendapatan usaha. Diantaranya yaitu masalah jumlah produksi tidak memenuhi permintaan konsumen, dimana permintaan kopi bubuk dalam satu tahun sebesar 5.613,98 kg sedangkan total produksi yang dihasilkan hanya mencapai 5.149,98 kg. kurangnya peralatan, dan kurangnya tenaga kerja sehingga produksi yang dihasilkan kurang memenuhi permintaan.

Berdasarkan masalah-masalah tersebut maka perlu dilakukan analisis upaya pengembangan usaha yang efektif mulai dari merumuskan masalah, saran, tindakan terpilih dan rencana kerja tindakan yang akan diambil dalam menjalankan operasional usaha tersebut kedepannya. Adapun metode yang akan digunakan dalam proses analisis usaha ini adalah analisis perencanaan dan pengembangan agrosistem (APPAS).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini ialah:

1. Apa permasalahan yang dihadapi oleh Marasa Coffee?
2. Apa upaya yang tepat dalam mengembangkan usaha Marasa Coffee?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini yakni:

1. Untuk menganalisis permasalahan yang ada pada Marasa Coffee.
2. Untuk menganalisis upaya pengembangan produksi kopi bubuk

Pada usaha Marasa Coffee.

1.4 Kegunaan penelitian

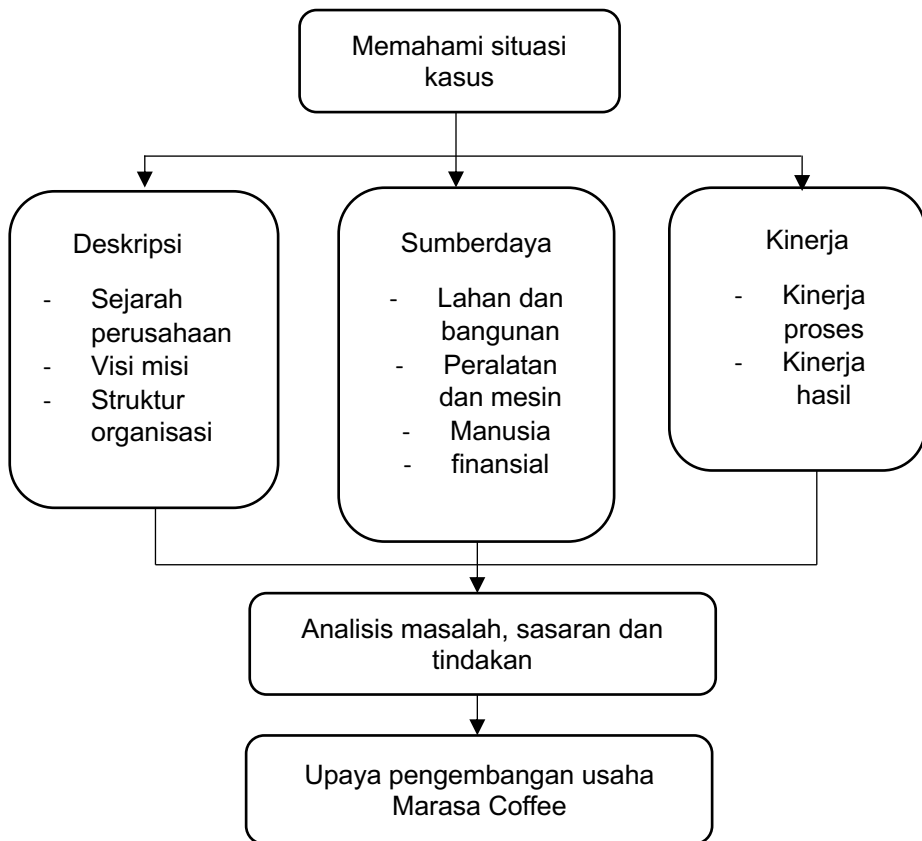
Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dicantumkan diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat:

1. Bagi peneliti, sebagai salah satu sarana belajar untuk mengaplikasikan ilmu manajemen agribisnis, memperkaya kajian teori dibidang produksi serta upaya bisnis khususnya di bidang industri kopi.
2. Bagi pemilik usaha Marasa Coffee, yaitu memberikan upaya konkret untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan daya saing dan dapat membantu memecahkan permasalahan yang ada dan menunjang perkembangan usaha.
3. Bagi pemerintah memberikan data dan wawasan tentang potensi usaha kopi bubuk lokal, yang depan menjadi dasar kebijakan dalam mendukung UMKM atau sektor pertanian terkait.

1.5 Kerangka pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggunakan konsep APPAS (Analisis Perencanaan dan Pengembangan Agrosistem), dengan fokus pada agrosistem Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), khususnya Marasa Coffee yang berlokasi di Desa Lakawan, Kecamatan Anggeraja, Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang upaya pengembangan usaha yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja bisnis.

Proses perumusan upaya pengembangan usaha diawali dengan memahami situasi kasus secara menyeluruh, termasuk deskripsi perusahaan yang mencakup sejarah, visi, misi, serta struktur organisasi. Selain itu, faktor sumber daya seperti lahan, bangunan, peralatan, tenaga kerja, dan aspek finansial turut dianalisis sebagai bagian dari pemetaan kondisi internal. Evaluasi terhadap kinerja bisnis juga dilakukan dengan meninjau kinerja proses dan hasil produksi. Selanjutnya, penelitian ini berfokus pada analisis masalah, sasaran, dan tindakan yang perlu diambil guna mengatasi kendala dalam pengembangan usaha. Berdasarkan hasil analisis ini, upaya yang dirancang mencakup berbagai upaya pengembangan Marasa Coffee, seperti peningkatan jumlah produksi, optimalisasi sumber daya, serta peningkatan pendapatan. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran

II. METODE

2.1 Tempat dan waktu

Penelitian ini akan dilaksanakan di usaha Marasa Coffee yang berlokasi di Jalan Juanda no 79 Dusun Cakke, Desa Lakawan, Kecamatan Anggeraja, Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan 91752. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa usaha ini merupakan perusahaan yang memproduksi kopi bubuk dan pemilik usaha juga bersedia menjadi mitra belajar bagi peneliti untuk merumuskan upaya pengembangan perusahaannya. Adapun waktu pelaksanaan yaitu pada tanggal 3 Oktober 2024 sampai 3 Januari 2025.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*), Penelitian kualitatif adalah metode yang menggunakan narasi atau deskripsi dalam menjelaskan suatu fenomena, peristiwa, atau situasi sosial. Dalam metode ini, peneliti berperan sebagai alat utama untuk memahami dan menafsirkan berbagai kejadian. Oleh karena itu, peneliti perlu memahami teori agar bisa menganalisis perbedaan antara konsep yang ada dengan kenyataan di lapangan. Sementara itu, penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan data berupa angka dan analisis statistik yang dapat diukur secara ilmiah untuk menguji suatu hipotesis (Magister et al., 2019).

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kuantitatif adalah informasi yang didasarkan pada angka atau mengandung angka. Hasil kuesioner meliputi pengeluaran, pendapatan, dan pendapatan usaha. Kemudian data kualitatif yaitu data yang diperoleh berupa informasi yang berasal dari hasil wawancara baik secara lisan maupun tulisan berupa pertanyaan yang diajukan kepada pemilik usaha dan seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam usaha.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Data primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama oleh peneliti melalui metode seperti wawancara, observasi, atau survei, dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara secara terstruktur menggunakan kuesioner terhadap informan yaitu pemilik usaha, dan *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan usaha, seperti data mengenai situasi usaha, kinerja usaha, dan masalah agrosistem.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain, seperti lembaga riset, pemerintah, atau organisasi tertentu. Data ini dapat diperoleh dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal, laporan penelitian, atau dokumen resmi.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati langsung perilaku atau aktivitas usaha. dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas operasional dan proses produksi di usaha Marasa Coffee. Peneliti mencatat berbagai aspek penting seperti alur kerja, penggunaan alat dan mesin, interaksi antar pekerja, serta efisiensi proses produksi. Pendekatan observasi yang digunakan bersifat terstruktur, dengan panduan observasi sebagai acuan, namun tetap fleksibel agar mampu menangkap dinamika yang terjadi di lapangan secara alami dan menyeluruh.

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan secara tatap muka dengan pemilik usaha serta beberapa karyawan. Wawancara ini menggunakan format terstruktur agar informasi yang diperoleh lebih sistematis dan mendalam. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mencakup latar belakang usaha, rincian proses produksi, biaya operasional, penggunaan peralatan, serta tantangan dan peluang yang dihadapi oleh pelaku usaha. Wawancara ini memberikan wawasan langsung dari pelaku usaha mengenai kondisi aktual di lapangan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dihimpun meliputi foto kegiatan produksi dan peralatan yang digunakan, proses produksi, serta dokumentasi proses wawancara. Dokumentasi ini berfungsi untuk memperkuat keabsahan data serta memberikan gambaran nyata tentang aktivitas usaha Marasa Coffee.

2.4 Metode penelitian

Metode Penelitian ini sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa peneliti menggunakan metode berpikir analisis perencanaan dan pengembangan agrosistem (APPAS). Berikut adalah uraian secara rinci terkait metode berpikir analisis perencanaan dan pengembangan agrosistem (APPAS).

2.4.1 Analisis situasi kasus

Peneliti melakukan analisis secara mendalam terkait situasi yang terjadi pada usaha Marasa Coffee, mulai dari visi dan misi, posisi sumber daya, serta kinerja dalam usaha Marasa Coffee.

A. Visi dan misi agrosistem

Visi dan misi menurut Fred R. David (2019) pada dasarnya memang ditujukan dalam pengaplikasian pada manajemen upaya bisnis di perusahaan, dengan tujuan meningkatkan pendapatan keuntungan atau laba dan menguatkan eksistensi dari perusahaan tersebut. Visi dan misi menurut ialah kunci utama dalam pendasaran awal pada usaha manajemen upaya untuk peningkatan laba dan penguatan eksistensi, sehingga dalam penyusunan visi dan misi harus dipikirkan secara matang dan teliti. Dalam proses penyusunan visi dan misi juga dikatakan bahwa pihak yang wajib dilibatkan dalam proses adalah seluruh anggota yang ada dan terlibat dalam perusahaan ataupun lembaga tersebut, sehingga dapat di tetapkan visi dan misi yang baik dan diharapkan ideal untuk dicapai secara bersama – sama (Anisa & Rahmatullah, 2020).

Pada bagian ini,peneliti akan mendeskripsikan situasi yang terjadi pada usaha Marasa Coffee. Tahapan ini meliputi sejarah berdirinya perusahaan, serta visi dan misi usaha. Berawal dari sejarah yang diungkapkan akan tergambar tujuan didirikannya usaha Marasa Coffee. Selanjutnya dapat dirumuskan pernyataan visi dan misi yang ingin dicapai oleh usaha Marasa Coffee di waktu yang akan datang.

B. Analisis Posisi Sumber Daya Agrosistem

Menurut Rampengan (2023), sumber daya merupakan suatu nilai yang dimiliki oleh suatu unsur tertentu, dapat bersifat fisik dan juga non fisik. Menganalisis posisi sumber daya dapat diuraikan dengan melihat objek dari sumber daya yang dimiliki, baik dari aspek jenis, jumlah, kualitas, kondisi, sumber pengadaan, perawatan, dan nilainya. Pada bagian ini, penulis akan menguraikan sumber daya yang dimiliki dan diperlukan dalam menunjang usaha Marasa Coffee. Bagian analisis ini menguraikan posisi penguasaan sumber daya pada usaha Marasa Coffee. Menguraikan berbagai sumber daya yang dimiliki baik dari aspek jenis, jumlah, kualitas, kondisi, sumber pengadaan, perawatan, dan nilainya. Sumber daya yang dimaksud tersebut meliputi sumber daya manusia, lahan dan bangunan, finansial, serta mesin dan peralatan. Sehingga dengan menganalisis posisi sumber daya ini dapat mudah mengetahui persoalan-persoalan yang dihadapi.

C. Analisis kinerja agrosistem

Analisis kinerja menguraikan berbagai proses yang terjadi pada usaha Marasa Coffee dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki usaha. Proses yang dimaksud meliputi proses pengadaan bahan baku, produksi, pemasaran, dan pengendalian keuangan (Zakaria et al., 2020). Analisis Kinerja yang diuraikan adalah kinerja proses dan kinerja hasil yang berlangsung pada usaha Marasa Coffee. Uraian kinerja proses dan kinerja hasil tidak dipisahkan atau dengan kata lain setiap menguraikan kinerja proses selalu diiringi dengan kinerja hasil capaiannya dalam periode-periode tertentu. Analisis kinerja agrosistem bertujuan untuk mengevaluasi seberapa baik usaha Marasa Coffee dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk volume produksi, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks Marasa Coffee, pengukuran kinerja harus dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

2.4.2 Studi problematisasi

Studi Problematisasi menguraikan dua bagian analisis, yaitu Analisis Masalah Pengembangan Agrosistem (AMPAS) dan Analisis Sasaran Pengembangan Agrosistem (ASPAS). Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan secara mendalam mengenai permasalahan yang dihadapi oleh usaha Marasa Coffee. Setelah itu peneliti dapat merumuskan sasaran pengembangan berdasarkan permasalahan yang dihadapi.

A. Analisis Masalah Pengembangan Agrosistem (AMPAS)

Analisis ini bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap kekurangan, dan kelemahan pada posisi sumber daya dan kinerja yang sudah diuraikan, kemudian dirumuskan sebagai persoalan atau masalah. Analisis masalah diuraikan dengan beberapa tahapan analisis, yaitu:

1. Identifikasi Masalah, menjelaskan hasil identifikasi masalah berdasarkan aspek aspek yang dinilai masih kurang, rendah, tidak memuaskan, dan perlu pengembangan dari setiap posisi sumber daya dan pelaksanaan kinerja (proses dan hasil) pada usaha Masara Coffee. Masalah-masalah yang telah diidentifikasi diuraikan satu persatu lengkap dengan penjelasan (data dan fakta) mengapa hal tersebut dianggap sebagai suatu masalah. Untuk membuktikan bahwa masalah yang diidentifikasi adalah masalah yang benar-benar dihadapi usaha Marasa Coffee, maka pada bagian ini perlu ditampilkan tabel kesenjangan antara fakta masalah dan harapan.

2. Masalah Utama, mengungkapkan masalah utama yang dipilih di antara sekian masalah yang berhasil diidentifikasi. Selain itu, perlu ada penjelasan secara rinci mengenai argumen-argumen yang digunakan untuk menentukan salah satu masalah tersebut menjadi masalah utama.
3. Strukturisasi Masalah, berangkat dari hasil identifikasi masalah dan penentuan masalah utama, hasil akhir dari analisis masalah ditampilkan dalam sebuah struktur pohon masalah. Struktur pohon ini menggambarkan hubungan antara (sebab-akibat) antara masalah dengan fokus pada masalah utama yang telah ditentukan. Struktur pohon masalah ditampilkan dengan susunan: masalah utama berada pada posisi batang (tengah), masalah-masalah penyebab terjadinya masalah utama ditempatkan pada posisi perakaran (bawah), dan masalah- masalah yang timbul sebagai dampak jika masalah utama terjadi ditempatkan pada posisi cabang/ranting (atas). Struktur ini menjadi dasar untuk melakukan analisis- analisis berikutnya.

B. Analisis Sasaran Pengembangan Agrosistem (ASPAS)

Berdasarkan hasil analisis masalah, selanjutnya dilakukan analisis sasaran. Analisis Sasaran diuraikan dengan beberapa tahapan analisis, sebagaimana yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan Sasaran, menjelaskan hasil identifikasi sasaran dengan berdasarkan hasil analisis masalah. Sasaran yang ditetapkan pada dasarnya adalah kebalikan dari masalah atau dengan kata lain keadaan yang diinginkan sebagai hasil yang diharapkan apabila masalah telah mampu diselesaikan. Sasaran-sasaran yang telah ditetapkan diuraikan satu persatu lengkap dengan penjelasan (data) capaian apabila masalah telah dapat diselesaikan. Dasar penentuan untuk menetapkan sasaran secara terukur adalah data yang terdapat pada kolom sasaran/harapan yang ditampilkan tabel kesenjangan pada identifikasi masalah.
2. Sasaran Utama, menjelaskan mengenai sasaran utama yang akan dicapai. Sasaran utama adalah pernyataan (positif) yang merupakan kebalikan dari pernyataan masalah utama (negatif). Perlu pula penjelasan secara rinci mengenai argumen- argumen yang digunakan untuk penentuan sasaran utama.
3. Strukturisasi Sasaran, menampilkan hasil akhir dari analisis sasaran dalam sebuah struktur pohon sasaran yang menggambarkan hubungan antara sasaran dengan fokus pada pencapaian sasaran utama. Struktur pohon sasaran ditampilkan dengan susunan: Sasaran utama berada pada posisi batang (tengah), Sasaran-sasaran yang terlebih dahulu harus dicapai untuk mencapai sasaran utama ditampilkan pada posisi perakaran (bawah), dan sasaran-sasaran yang akan dicapai sebagai dampak

jika sasaran utama tercapai ditempatkan pada posisi cabang/ranting (atas). Struktur ini menjadi dasar untuk melakukan analisis-analisis berikutnya. Sasaran yang berada pada satu level di bawah sasaran utama merupakan sasaran antara, sedangkan sasaran yang berada pada level di bawah sasaran antara adalah sasaran yang dapat membantu untuk menentukan tindakan-tindakan transformatif pada analisis selanjutnya.

2.4.3 Desain Tindakan transformatif

Untuk kelanjutan dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti melanjutkan pada tahap desain tindakan transformatif. Dimana pada bagian ini menjelaskan langkah-langkah yang digunakan untuk menentukan tindakan dalam upaya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan beberapa tahapan analisis.

A. Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Agrosistem (A2TPAS)

Analisis Alternatif Tindakan Pengembangan Agrosistem diuraikan dengan beberapa tahap analisis sebagaimana yang dijelaskan sebagai berikut:

2. Alternatif Tindakan, bagian ini menguraikan mengenai alternatif tindakan-tindakan yang dapat dilakukan dalam upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Alternatif tindakan ini disajikan dalam sebuah struktur pohon tindakan. Tindakan-tindakan yang dirumuskan pada bagian ini masih merupakan tindakan yang sifatnya tentatif. Untuk memperoleh tindakan yang lebih kongkret dan spesifik dapat dioperasikan, maka seluruh tindakan dianalisis dengan analisis Keputusan.
3. Analisis Keputusan, untuk menetapkan tindakan-tindakan yang lebih kongkret dan spesifik yang operasional untuk dilaksanakan dalam pencapaian sasaran, maka pada sub-bab ini di analisis keputusan untuk setiap alternatif tindakan yang telah dirumuskan sebelumnya. Analisis Keputusan ini terdiri dari langkah-langkah:
 - a) Pernyataan Keputusan, terkait dengan keputusan apa yang akan diambil sehubungan dengan alternatif tindakan yang telah dirumuskan.
 - b) Kriteria Keputusan, menyangkut syarat-syarat apa yang harus dimiliki oleh alternatif keputusan dengan mempertimbangkan kemampuan sumber daya pada usaha Marasa Coffee.
 - c) Alternatif Keputusan, menyangkut berbagai pilihan yang dapat diambil terkait dengan pernyataan keputusan yang telah ditetapkan,
 - d) Evaluasi Alternatif dengan Kriteria Keputusan, dengan menggunakan matriks pembobotan.
4. Tindakan Terpilih, bagian ini menguraikan tindakan-tindakan yang telah bersifat operasional yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian sasaran yang telah

ditetapkan. Tindakan-tindakan terpilih digambarkan dalam sebuah struktur pohon tindakan terpilih.

B. Matriks Perencanaan Pengembangan Agrosistem (MP3AS)

Matriks ini menggambarkan struktur alternatif tindakan terpilih secara ringkasan dengan mengidentifikasi masing-masing sasaran terhadap ukuran tercapainya dan spesifikasi sistem informasi untuk pengendalian manajerial, serta menentukan atau menghitung biaya yang dibutuhkan untuk masing-masing tindakan pencapaian sasaran (Maya Sari et al., 2019). Matriks ini menguraikan alternatif yang terpilih dari hasil analisa keputusan dan mengidentifikasi masing-masing sasaran terhadap ukuran tercapainya sasaran dan spesifikasi sistem informasi untuk pengendalian manajerial. Selain itu, analisis ini dapat menentukan aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan tersebut seperti sarana-sarana dan besarnya kebutuhan biaya. Hasil analisis ditampilkan dalam bentuk matriks 4 x 3 yang menggambarkan uraian tujuan (dampak, sasaran utama sasaran antara, dan tindakan-tindakan) pada baris, dan uraian indikator pencapaian serta sistem informasi pengendalian pada kolom.

C. Rencana Kerja Tindakan Pengembangan Agrosistem (RKTPAS)

Berupa rencana kerja perusahaan dalam mengembangkan usaha, penanggung jawab usaha, hasil kegiatan dan jadwal pelaksanaan tindakan untuk menghindari kemungkinan kesalahan rencana kerja yang digunakan dalam analisis persoalan potensial (Annis 2020). Rencana kerja tindakan pengembangan agrosistem yaitu berupa rencana kerja usaha Marasa Coffee dalam mengembangkan usahanya. Bagian ini menguraikan penjabaran tindakan dalam bentuk skedul yang memuat tindakan-tindakan yang dirancang untuk dilaksanakan, penanggung jawab setiap tindakan, hasil yang diharapkan dari tindakan, dan penjadwalan pelaksanaan tindakan.

D. Analisis persoalan potensial (APP)

Analisis persoalan potensial ini menguraikan kemungkinan-kemungkinan masalah yang akan dihadapi oleh usaha Marasa Coffee ketika tindakan-tindakan yang telah ditetapkan dilaksanakan. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dengan menggunakan analisis ini yaitu merancang skenario pelaksanaan kegiatan, identifikasi tahap-tahap rawan, identifikasi persoalan potensial dan identifikasi sebab persoalan potensial, serta tindakan pencegahan, dan tindakan penanggulangan.