

Strategi Pengembangan Koperasi untuk Meningkatkan Produksi dan Mutu Biji Kakao pada Koperasi Tani Masagena di Kabupaten Luwu Utara

Arini Hardjanto, Listhin Cristi Jhuny, Ujang Sehabudin

Department of Resource and Environmental Economics, Faculty of Economics and Management, IPB University, Indonesia

*Correspondence to: arini.hardjanto@apps.ipb.ac.id

Abstrak: Produksi biji kakao fermentasi di Kabupaten Luwu Utara oleh petani belum banyak dilakukan, maka dari itu Koperasi Tani Masagena yang bekerjasama dengan lembaga swadaya masyarakat berupaya untuk memasok biji kakao fermentasi untuk industri pengolahan lokal dan meningkatkan keterampilan petani kakao di Kabupaten Luwu Utara. Berdasarkan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis peranan Koperasi Tani Masagena dalam meningkatkan produksi dan mutu biji kakao di Kabupaten Luwu Utara dan (2) menganalisis strategi apa yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan peran tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT). Koperasi memproduksi dan memasarkan biji kakao fermentasi, memberikan pelatihan dan penyuluhan, mengelola kebun percontohan, dan mendistribusikan pupuk subsidi secara merata. Strategi menjaga dan mempertahankan adalah strategi terbaik yang sebaiknya dilakukan Koperasi Tani Masagena. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan alternatif pendekatan yang dapat dilakukan diantaranya dengan meningkatkan kualitas tanah petani kakao anggota, mendorong praktik pertanian yang resilien, dan mengembangkan wilayah kerja alternatif dengan bekerjasama dengan petani kakao di dataran tinggi Kabupaten Luwu Utara. Dengan peran koperasi dari awal produksi hingga pasca produksi ditambah dengan strategi pengembangan yang sudah dianalisis, maka diharapkan produksi biji kakao fermentasi dapat meningkat.

Kata Kunci: fermentasi kakao, penetrasi pasar, peran koperasi tani, SWOT

Abstract: Production of fermented cocoa beans in North Luwu Regency by farmers has not been widely practiced, therefore Masagena Farmer Cooperative in cooperation with non-governmental organizations seeks to supply fermented cocoa beans to local processing industries and improve the skills of cocoa farmers in North Luwu Regency. Based on this, the objectives of this study are (1) to analyze the role of Masagena Farmer Cooperative in increasing the production and quality of cocoa beans in North Luwu Regency and (2) to analyze what strategies can be developed to improve this role. This study used descriptive qualitative analysis and the *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) matrix. The cooperative produces and markets fermented cocoa beans, provides training and extension, manages demonstration farms, and distributes subsidized fertilizer evenly. The keep and maintain strategy is the best strategy that Masagena Farmer Cooperative should adopt. Market penetration and product development are alternative approaches that can be done by improving the quality of cocoa farmer members' soil, encouraging resilient farming practices, and developing alternative working areas by cooperating with cocoa farmers in the highlands of North Luwu Regency. With the role of the Cooperative from the beginning of production to post-production coupled with the development strategies that have been analyzed, it is expected that the production of cocoa beans will increase.

Keywords: farmer cooperatives role, fermented cocoa, market penetration, SWOT

Citation: Hardjanto, A. Jhuny, L.C., Sehabudin, U., (2024). Strategi pengembangan koperasi untuk peningkatan produksi kakao di Kabupaten Luwu Utara (Studi kasus: Koperasi Tani Masagena, Desa Pongo, Kecamatan Masamba, Kabupaten Luwu Utara). *Indonesian Journal of Agricultural, Resource and Environmental Economics*, 3 (2), 76-89.

DOI: <https://doi.org/10.29244/ijaree.v3i2.56651>

PENDAHULUAN

Provinsi Sulawesi Selatan merupakan produsen kakao terbesar ketiga nasional yang mampu berkontribusi sebesar 13,6%, namun produksinya terus menunjukkan tren penurunan. Turunnya produksi tersebut dipengaruhi oleh luas areal lahan kakao yang menunjukkan tren penurunan. Penurunan luas areal

kakao disebabkan oleh alih fungsi lahan perkebunan kakao menjadi lahan perkebunan kelapa sawit (Hanum 2018) atau komoditas lainnya. Faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap alih fungsi lahan tersebut yaitu luas lahan, serangan hama dan penyakit, pengalaman usahatani, dan pendapatan usahatani kakao. Serangan hama dan penyakit pada tanaman kakao diantaranya penggerek buah kakao (PBK) dan helopeltis. Produksi kakao dapat berkurang rata-rata 73,04% akibat serangan PBK (Indrayana dan Muhammad 2017). Penurunan produksi juga dipengaruhi oleh penurunan produktivitas kakao akibat umur tanaman yang tua. Sekitar 24% petani memiliki tanaman kakao yang berumur lebih dari 19 tahun atau tergolong tidak produktif (Rinaldi *et al.* 2013).

Permintaan biji kakao berkualitas tinggi seperti biji kakao fermentasi juga terus tumbuh, namun petani kakao menghadapi beberapa hambatan dalam proses produksinya. Fermentasi biji kakao membutuhkan tenaga dan waktu yang lebih banyak. Selisih harga kakao non-fermentasi dan fermentasi yaitu sekitar Rp3.000, - sampai Rp5.000, - per kilogram dianggap kurang signifikan oleh petani. Hal ini membuat petani lebih memilih menjual kakao dalam bentuk basah atau kering asal untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari yang mendesak (Manalu 2018).

Kabupaten Luwu Utara menjadi produsen kakao terbesar pertama di Provinsi Sulawesi Selatan dengan kontribusi sebesar 28% (BPS Sulsel 2022). Produksi kakao Kabupaten Luwu Utara menunjukkan tren yang meningkat, kontras dengan produksi kakao Provinsi Sulawesi Selatan yang menunjukkan tren penurunan. Hal ini mengindikasikan kapasitas yang dimiliki Kabupaten Luwu Utara dalam meningkatkan produksi kakao. Penanganan pasca panen dalam hal ini fermentasi biji kakao juga telah banyak dilakukan oleh petani, kelompok tani, maupun koperasi tani di Kabupaten Luwu Utara. Adanya koperasi yang menawarkan pola kemitraan bagi petani memberikan banyak keuntungan karena dapat mengendalikan perdagangan kakao fermentasi pada isu yang berkembang berkaitan dengan tingkat harga, volume, dan mutu biji kakao khususnya untuk perdagangan biji kakao fermentasi.

Salah satu koperasi tani yang memproduksi biji kakao fermentasi dan memasoknya ke industri pengolahan kakao yaitu Koperasi Tani Masagena. Koperasi Tani Masagena fokus pada perdagangan biji kakao sebagai unit usaha utama. Koperasi Tani Masagena juga bekerjasama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional dan banyak terlibat dalam program pengembangan biji kakao yang ada di Kabupaten Luwu Utara. Bizikova *et al.* (2020) menjelaskan bahwa petani yang bergabung dalam organisasi seperti koperasi tani merasakan dampak positif terkait pendapatan, hasil panen, dan kualitas produksi. Petani juga dapat melakukan aktivitas budidaya dan kegiatan pasca panen seperti fermentasi dengan lebih efisien. Koperasi dapat memproduksi biji kakao fermentasi dalam kapasitas yang lebih besar dibandingkan petani, sehingga mampu menghasilkan produk dengan mutu yang seragam (Widayanto 2013) dan juga memiliki fasilitas dan kompetensi yang diperlukan. Hellin *et al.* (2009) menjelaskan bahwa koperasi dapat menyediakan beragam layanan seperti layanan pemasaran, layanan fasilitas kegiatan produksi kolektif, layanan finansial, layanan teknologi, serta advokasi kebijakan dan pengelolaan sumberdaya milik bersama yang dapat membantu petani kakao.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan Koperasi Tani Masagena dalam meningkatkan produksi dan mutu biji kakao di Kabupaten Luwu Utara secara deskriptif kualitatif serta strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan peran tersebut menggunakan SWOT. Penelitian ini mewawancarai beragam pemangku kebijakan dalam industri kakao di Kabupaten Luwu Utara sehingga dapat mengakomodasi beragam perspektif yang ada. Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya Koperasi Tani Masagena memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produksi dan mutu kakao fermentasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan produksi biji kakao fermentasi di Koperasi Tani Masagena.

METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Pengumpulan data dan informasi terkait penelitian ini dilakukan di Kabupaten Luwu Utara, Provinsi Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan dari Desember 2022 sampai Maret 2023. Studi kasus dilakukan pada Koperasi Tani Masagena yang terletak di Desa Pongo, Kecamatan Masamba. Koperasi Tani

Masagena dipilih karena memiliki kemampuan untuk menghasilkan biji kakao fermentasi serta mengelola kerja sama dengan beragam pihak seperti pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan sektor privat.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi lapang dan wawancara responden menggunakan kuesioner untuk menentukan bobot dan rating. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka, penelusuran internet, serta pengumpulan dokumen lain yang relevan. Metode penentuan responden menggunakan *nonprobability sampling*, yaitu *purposive sampling* berdasarkan hubungan responden dengan Koperasi Tani Masagena. Responden yang dipilih merupakan *stakeholder* yang memiliki peran dalam produksi, pemasaran, dan penjualan kakao fermentasi. Tabel 1 memperlihatkan daftar responden yang diwawancara.

Tabel 1. Daftar Responden Penelitian

No.	Responden	Keterangan	Tahapan penelitian	
			Identifikasi	Analisis
1	Ketua Koperasi Tani Masagena.	Internal	v	v
2	Petani kakao anggota Koperasi Tani Masagena.		v	v
3	Kepala Bagian Koperasi dan UMKM, Dinas Perdagangan Perindustrian Koperasi dan UMKM Kabupaten Luwu Utara.		v	v
4	Kepala Bagian Perkebunan, Dinas Tanaman Pangan Hortikultura & Perkebunan Kabupaten Luwu Utara.	Eksternal	v	v
5	Staf Administrasi, PT ABC ¹ .			v
6	Manager Sustainable Sourcing Luwu & Luwu Utara, PT XYZ ² .			v
7	Cocoa and Coffee Programme Coordinator-Region 1, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Internasional ³ .			v

¹ PT ABC – perusahaan lokal pengolahan biji kakao – memasok bahan baku berupa biji kakao fermentasi dari Koperasi Tani Masagena

² PT XYZ – unit bisnis perusahaan multinasional – bergerak dalam pengolahan biji kakao dan berlokasi di Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. PT XYZ aktif menjalankan aktivitas bisnis serta membina para petani kakao di Kabupaten Luwu Utara.

³ LSM Internasional bekerjasama dengan Koperasi Tani Masagena melalui program kolaboratif sejak 2011

Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT). Metode deskriptif kualitatif yaitu penyajian data dengan cara menginterpretasikan dan mendeskripsikan hasil wawancara responden.

Analisis Deskriptif

Peranan Koperasi Tani Masagena diidentifikasi berdasarkan layanan yang disediakan oleh koperasi menurut Hellin *et al.* (2009) antara lain layanan pemasaran (pasokan *input*, pemasaran dan pemrosesan *output*, informasi pasar), layanan fasilitas kegiatan produksi kolektif, layanan finansial (tabungan, pinjaman, dan bentuk kredit lainnya), layanan teknologi (pendidikan, penyuluhan, penelitian), serta advokasi kebijakan dan pengelolaan sumberdaya milik bersama.

Analisis Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)

Strategi pengembangan Koperasi Tani Masagena disusun sesuai tahapan analisis SWOT menurut Rangkuti (2006) sesuai Tabel 2. Penentuan rating atau peringkat diisi oleh semua *keyperson*. Rating menggambarkan seberapa besar pengaruh suatu indikator terhadap perkembangan koperasi. Setelah kuesioner diisi dengan bobot tertentu dan sudah dilakukan penentuan rating, tahap selanjutnya akan dilakukan analisis dengan menggunakan matriks EFE dan IFE. Tahapan setelah mendapatkan total skor internal dan eksternal, pengolahan data dilanjutkan ke tahap analisis data berupa matriks internal eksternal dan matriks SWOT.

Tabel 2. Tahapan analisis SWOT

No.	Tahapan penelitian	Metode pengolahan dan analisis data
1	Analisis lingkungan internal dan eksternal koperasi	a. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) b. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)
2	Perumusan alternatif strategi pengembangan koperasi	a. Matriks Internal Eksternal (IE) b. Matriks SWOT

Matriks Internal Eksternal (IE)

Sumbu x pada matriks IE menggambarkan skor IFE total sedangkan sumbu y menggambarkan skor EFE total. Koordinat x dan y tersebut digunakan untuk menentukan strategi yang sesuai untuk koperasi. Strategi pada matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Tumbuh dan membangun (*grow and build*)**
Strategi yang dilakukan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Strategi ini digunakan jika koordinat x dan y terletak pada sel I, II atau IV (berwarna hijau).
- Menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*)**
Strategi menjaga dan mempertahankan, penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang paling sering digunakan jika koordinat terletak pada sel III, V atau VII (berwarna kuning).
- Panen atau divestasi (*harvest or divest*)**
Strategi panen atau divestasi dilakukan jika koordinat terletak pada sel VI, VIII, atau IX (berwarna biru).

	4,0 Kuat	3,0 Sedangn	2,0 Lemah
Tinggi (3,0-4,0)	I	II	III
Sedang (2,0-2,9)	IV	V	VI
Rendah (1,0-1,9)	VII	VIII	IX

Gambar 1. Matriks internal eksternal (David 2012)

Matriks SWOT

Matriks SWOT menghasilkan empat kelompok strategi yang digambarkan pada Gambar 2. Strategi *Strengths Opportunities* (SO) menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi *Weaknesses Opportunities* (WO) meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi *Strengths Threats* (ST) menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi *Weaknesses Threats* (WT) meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 3. Matriks SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO (<i>Aggresive strategies</i>)	Strategi WO (<i>Turn-around strategies</i>)
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST (<i>Diversification strategies</i>)	Strategi WT (<i>Defensive strategies</i>)

Sumber : (Rangkuti 2006)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peranan Koperasi Tani Masagena dalam Peningkatan Produksi dan Mutu Biji Kakao Layanan Pemasaran

Layanan pemasaran diidentifikasi sesuai fungsi pemasaran yang dilakukan Koperasi Tani Masagena, meliputi fungsi pertukaran, fungsi fisik, dan fungsi fasilitas. Fungsi pertukaran dilakukan melalui kegiatan jual beli biji kakao sebagai unit bisnis utama. Koperasi membeli kakao basah dan kakao kering asalan dari petani anggota maupun non-anggota dan di sisi lain menjual komoditas meliputi kakao basah, kakao kering asalan, dan kakao kering fermentasi. Koperasi melakukan kerjasama dengan mitra untuk mendukung fungsi pertukaran tersebut, antara lain dengan perusahaan multinasional – yang memiliki unit bisnis pembelian biji kakao basah di Kabupaten Luwu Utara – dan perusahaan lokal pengolahan kakao. Koperasi juga mengirimkan sampel biji kakao fermentasi kepada pembeli potensial dan melakukan negosiasi pada fungsi pertukaran.

Fungsi fisik dilakukan melalui penyimpanan dan kegiatan distribusi produk. Koperasi melakukan fungsi fisik dalam bentuk pengemasan biji kakao kering asalan menggunakan karung sebelum diantar kepada pembeli. Fungsi transportasi dilakukan dalam bentuk pengantaran biji kakao baik kering asalan maupun fermentasi masing-masing ke pedagang kabupaten dan perusahaan pengolahan kakao lokal menggunakan *pick up*. Koperasi melakukan pengantaran hanya sampai ke lokasi jasa pengiriman untuk pembelian biji kakao fermentasi dari luar Kabupaten Luwu Utara.

Fungsi fasilitas yang dilakukan koperasi yaitu standardisasi dan penyediaan informasi harga. Koperasi Tani Masagena melakukan *quality control* (QC) sesuai Standard Nasional Indonesia (SNI) untuk semua biji kakao yang diperdagangkan. Koperasi melakukan QC menggunakan alat yang sesuai. Hal ini berpotensi membuat petani kakao memperoleh pendapatan yang lebih baik jika menjual hasil panen ke koperasi. Petani dapat mengakses informasi harga kakao dunia secara gratis. Informasi harga dibagikan koperasi setiap hari melalui grup media sosial maupun pesan singkat kepada petani.

Layanan Fasilitas Kegiatan Produksi Kolektif

Koperasi melakukan pengolahan biji kakao fermentasi menggunakan bahan baku biji kakao basah. Hal ini didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dimiliki koperasi. Koperasi memiliki akses terhadap pembeli di dalam maupun luar Kabupaten Luwu Utara serta fasilitas pengeringan dan penyimpanan yang tepat. Proses fermentasi biji kakao lebih baik dilakukan oleh koperasi daripada oleh masing-masing petani. Hal ini untuk memastikan spesifikasi yang diminta oleh pembeli dapat dipenuhi. Jika masing-masing petani melakukan proses fermentasi biji kakao, maka produk akhir akan memiliki kualitas yang beragam sehingga tidak sesuai dengan mutu yang diinginkan oleh pembeli.

Layanan Finansial

Petani anggota Koperasi Tani Masagena membayar simpanan pokok sekali selama menjadi anggota sebesar Rp100.000, - serta simpanan wajib per bulan sebesar Rp5.000, -. Simpanan tersebut menjadi modal koperasi dalam menjalankan unit usaha. Adanya keuntungan usaha memungkinkan petani anggota mendapat sisa hasil usaha (SHU). Keputusan mengenai apakah SHU akan dibagikan ke petani anggota atau disimpan kembali menjadi modal diputuskan bersama dalam RAT.

Tidak seperti kebanyakan koperasi yang menyediakan pinjaman tunai skala kecil, Koperasi Tani Masagena tidak menyediakan layanan ini. Hal ini dilakukan untuk menghindari resiko adanya modal mandek akibat petani yang tidak mampu ataupun terlambat mengembalikan pinjaman. Sebelum tahun 2010, koperasi menyediakan layanan simpan pinjam, namun adanya masalah pengembalian modal menyebabkan mundurnya aktivitas koperasi. Hal ini yang menyebabkan koperasi menghentikan sistem simpan pinjam pada tahun 2010. Koperasi hanya memberikan pinjaman dalam bentuk *input* produksi.

Koperasi menyediakan akses ke *input* produksi bagi petani kecil, seperti pupuk anorganik subsidi, pupuk organik, dan pestisida melalui Masagena Mart, salah satu unit bisnis koperasi. Artinya, petani dapat meminjam input produksi terlebih dahulu dan membayarnya sesuai waktu yang disepakati dengan pengurus koperasi. Pinjaman dapat dibayar oleh petani setelah panen. Bagi petani yang menjadi anggota, pinjaman

dapat dipotong dari simpanan yang dimiliki di koperasi. Sistem yang diberlakukan koperasi adalah simpan beli.

Layanan Teknologi

Koperasi berperan penting dalam melakukan transfer pengetahuan kepada petani anggota melalui pelatihan, sosialisasi, dan *workshop*. Koperasi Tani Masagena menyediakan program peningkatan kapasitas tidak hanya kepada petani anggota namun juga untuk anak muda, perempuan, dan pengusaha tani. Peningkatan kapasitas petani anggota tersebut mendapat dukungan yang paling besar dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) mitra, baik dari segi dana maupun bantuan teknis. Koperasi Tani Masagena juga mengembangkan kebun percontohan (*demonstration plot*) untuk praktik kebun campuran (*agroforestry*). Kebun percontohan efektif digunakan untuk memperkenalkan praktik baru karena petani lebih percaya jika dapat melihat bukti nyata dari teknologi yang diperkenalkan.

Koperasi Tani Masagena melakukan penyuluhan untuk membantu petani mengatasi masalah yang ada di kebun. Penyuluhan dilakukan dengan berkunjung ke kebun petani. Setelah melihat kondisi kebun, petani dan pengurus akan berdiskusi untuk menentukan solusi yang sesuai serta sumber daya yang dibutuhkan. Koperasi dapat mengalokasikan bantuan yang diterima baik dari pemerintah maupun mitra lain untuk membantu petani mengatasi masalah tersebut.

Layanan Advokasi Kebijakan dan Pengelolaan Sumberdaya Milik Bersama

Layanan advokasi kebijakan yang dilakukan oleh Koperasi Tani Masagena berupa penjualan pupuk bersubsidi. Koperasi Tani Masagena merupakan pengecer atau penyalur di lini IV pupuk subsidi pemerintah. Berdasarkan Petunjuk Teknis Pengelolaan Pupuk Bersubsidi (2023), penyalur di lini IV merupakan pengecer resmi yang wajib menjual pupuk bersubsidi kepada petani yang terdaftar pada sistem e-Alokasi. Harga jual yang ditetapkan koperasi sesuai dengan harga eceran tertinggi (HET) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pertanian. Akan tetapi Pasokan pupuk bersubsidi di daerah kerja Koperasi Tani Masagena dinilai kurang. Hal ini yang menyebabkan pembagian pupuk bersubsidi di koperasi tidak selalu sama dengan pendataan dalam e-Alokasi. Koperasi membuat perubahan yang diperlukan sesuai kondisi pada saat pembagian pupuk bersubsidi. Hal ini dilakukan agar koperasi dapat bertindak seadil mungkin.

Pengelolaan sumberdaya milik bersama berupa beragam fasilitas dari alat, gudang, dan bangunan yang mendukung pelayanan serta aktivitas bisnis koperasi yang dimiliki oleh Koperasi Tani Masagena. Fasilitas tersebut dikelola oleh pengurus koperasi yang menjadi penanggung jawab. Penggunaan oleh anggota aktif mengikuti kebijakan dari pengurus koperasi.

Berbagai layanan yang diberikan oleh koperasi ditujukan untuk meningkatkan mutu hasil produksi serta pemasaran biji kakao sesuai dengan hipotesis yang dibangun. Adanya koperasi berperan penting dalam meningkatkan kapasitas petani dalam produksi dan memanfaatkan teknologi serta kepastian dalam penjualan biji kakao untuk diolah lebih lanjut menjadi biji kakao fermentasi.

Strategi Pengembangan Koperasi Tani Masagena

Matriks IFE dan EFE digunakan untuk memberikan informasi mengenai matriks evaluasi faktor internal dan eksternal. Analisis matriks IFE pada Koperasi Tani Masagena menghasilkan 14 kekuatan dan juga 10 kelemahan yang merupakan lingkungan strategis internal Koperasi Tani Masagena.

Tabel 4. Analisis matriks IFE Koperasi Tani Masagena

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.	Quality control terstandarisasi Standar Nasional Indonesia (SNI)	0,047	4,00	0,189
2.	Pengurus memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik	0,046	4,00	0,184
3.	Pendampingan petani dilakukan langsung di lapangan	0,046	4,00	0,184
4.	Rapat Anggota Tahunan (RAT) dilakukan secara rutin setiap tahun	0,046	4,00	0,184
5.	Administrasi yang baik	0,045	4,00	0,180

Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
6.	Bekerjasama dengan industri pengolahan lokal	0,045	3,86	0,173
7.	Kemampuan bekerjasama dengan pihak luar seperti perguruan tinggi, lembaga keuangan, lembaga penelitian, dan organisasi lainnya	0,044	3,71	0,162
8.	Kepemimpinan Ketua Koperasi Tani Masagena yang baik	0,042	3,71	0,158
9.	Sarana dan prasarana produksi biji kakao fermentasi yang memadai	0,042	3,71	0,157
10.	Pengalaman menjadi pemegang sertifikasi biji kakao	0,040	3,57	0,143
11.	Produsen biji kakao fermentasi	0,038	3,43	0,130
12.	Bekerjasama dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) internasional	0,038	3,43	0,129
13.	Pembinaan petani dilakukan secara sukarela dan tidak mengambil keuntungan	0,037	3,29	0,12
14.	Kompeten melakukan ekspor	0,035	3,14	0,109
Total Skor Kekuatan				2,02
Kelemahan				
1.	Biaya produksi tinggi	0,044	1,14	0,050
2.	Prasarana penunjang pendampingan petani belum memadai	0,042	1,71	0,073
3.	Terbatasnya modal	0,042	1,71	0,073
4.	Beberapa pengurus sudah lanjut usia	0,042	1,86	0,079
5.	Cakupan operasional koperasi yang terbatas	0,042	1,71	0,073
6.	Buruknya citra koperasi	0,041	1,14	0,047
7.	Produksi biji kakao fermentasi menyesuaikan permintaan industri pengolahan	0,040	2,43	0,098
8.	Boks fermentasi dan rumah jamur memiliki kapasitas terpakai yang kecil dibandingkan dengan kapasitas yang tersedia	0,039	1,57	0,061
9.	Terbatasnya tenaga kerja	0,038	1,86	0,071
10.	Pengelolaan koperasi masaih bergantung dengan lembaga lain	0,038	2,43	0,093
Total Skor Kelemahan				0,716
Selisih (Kekuatan-Kelemahan)				1,486
Total		1,000		2,918

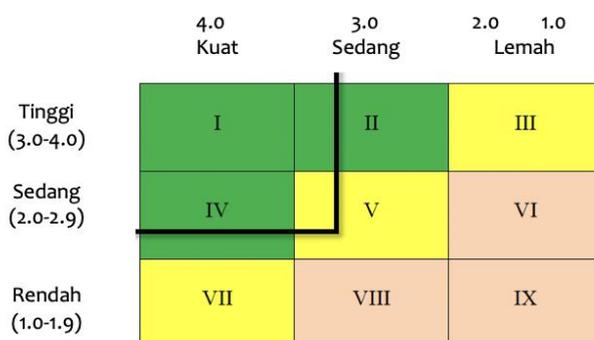
Matriks evaluasi faktor eksternal atau matriks EFE dapat memberikan kemudahan bagi penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan kompetitif yang ada di sekitar organisasi. Analisis matriks EFE pada Koperasi Tani Masagena menghasilkan sembilan peluang dan sebelas ancaman yang merupakan faktor strategis eksternal dari koperasi.

Tabel 5. Analisis matriks EFE Koperasi Tani Masagena

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.	Penerapan sistem <i>agroforestry</i> / tumpangsari/kebun campuran	0,058	3,857	0,224
2.	Pemasaran digital menggunakan media sosial	0,054	3,571	0,192
3.	Potensi pasar kakao yang tinggi	0,053	3,571	0,188
4.	Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk petani kakao	0,054	3,429	0,185
5.	Potensi wilayah pegunungan Kabupaten Luwu Utara dalam menghasilkan biji kakao organik dengan produktivitas yang tinggi	0,051	3,571	0,183
6.	Potensi harga biji kakao fermentasi yang berbanding lurus dengan rumitnya spesifikasi	0,053	3,429	0,180
7.	Bantuan permodalan dan investasi dari pihak luar	0,052	3,429	0,180
8.	Pemanfaatan limbah organik kebun kakao untuk mengembangkan pupuk organik	0,051	3,000	0,152
9.	Penyewaan aset koperasi sebagai sumber penghasilan tambahan	0,046	2,857	0,130
Total Skor Peluang				1,614

Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
Ancaman				
1.	Kondisi cuaca	0,053	1,429	0,076
2.	Menurunnya kualitas tanah	0,051	1,000	0,051
3.	Menurunnya produksi kakao	0,051	1,000	0,051
4.	Serangan hama penggerek buah kakao (PBK) dan penyakit <i>vascular streak dieback</i> (VSD)	0,05	1,571	0,078
5.	Menurunnya luas lahan kakao	0,05	1,000	0,05
6.	Alih fungsi lahan kakao	0,049	1,143	0,055
7.	Proyek saluran tersier pengairan dari pemerintah yang dapat mempercepat alih fungsi lahan ke tanaman padi	0,049	1,429	0,069
8.	Banjir	0,048	1,143	0,055
9.	Rendahnya penggunaan pupuk oleh petani karena pasokan pupuk bersubsidi yang terbatas	0,048	1,143	0,055
10.	Biaya usahatani meningkat	0,043	1,714	0,074
11.	Harga kakao dunia cenderung stabil	0,037	2,000	0,075
Total Skor Ancaman				0,69
Selisih (Peluang-Ancaman)				0,925
Total		1,000	2,304	

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE pada Koperasi Tani Masagena, skor bobot total matriks IFE yaitu 2,918 dan skor bobot total matriks EFE yaitu 2,304 sehingga masing-masing berada pada posisi sedang. Hasil tersebut mengelompokkan Koperasi Tani Masagena pada sel V dimana strategi yang paling tepat untuk digunakan yaitu strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) yang ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 2. Analisis matriks internal eksternal

Alternatif strategi yang umum digunakan yaitu strategi intensif seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi intensif merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan posisi kompetitif organisasi. Strategi penetrasi pasar adalah strategi meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang ada melalui peningkatan usaha pemasaran (Fairuzia 2010). Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan menciptakan produk dengan ciri baru, mengembangkan beberapa tingkat kualitas produk, dan mengadakan penelitian terkait teknologi terbaru (Kotler 1997).

Matriks SWOT digunakan untuk mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi *Strengths-Opportunities* (SO), strategi *Strengths-Threats* (ST), strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), dan strategi *Weaknesses-Threats* (WT). Strategi dibuat dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal Koperasi Tani Masagena pada tahap input yang menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang kemudian dibobotkan pada matriks IFE dan EFE. Pembuatan alternatif strategi yang lebih khusus dan spesifik melalui matriks SWOT ini berkorelasi dengan strategi intensif sesuai hasil analisis pada matriks IE (Gambar 2).

<ol style="list-style-type: none"> 5. Potensi wilayah pegunungan Kabupaten Luwu Utara dalam menghasilkan biji kakao organik dengan produktivitas yang tinggi 6. Potensi harga biji kakao fermentasi yang berbanding lurus dengan rumitnya spesifikasi 7. Bantuan permodalan dan investasi dari pihak luar 8. Pemanfaatan limbah organik kebun kakao untuk mengembangkan pupuk organik 9. Penyewaan aset koperasi sebagai sumber penghasilan tambahan 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Pemanfaatan media sosial untuk promosi (S2, S8, S12 & O2, O8) 	
<p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi cuaca 2. Menurunnya kualitas tanah 3. Menurunnya produksi kakao 4. Serangan hama penggerek buah kakao (PBK) dan penyakit <i>vascular streak dieback</i> (VSD) 5. Menurunnya luas lahan kakao 6. Alih fungsi lahan kakao 7. Proyek saluran tersier pengairan dari pemerintah yang dapat mempercepat alih fungsi lahan ke tanaman padi 8. Banjir 9. Rendahnya penggunaan pupuk oleh petani karena pasokan pupuk bersubsidi yang terbatas 10. Biaya usahatani meningkat 11. Harga kakao dunia cenderung stabil 	<p>Strategi Strength-Threats (ST) atau Diversification Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas tanah petani kakao anggota (S2, S3, S7, S9, S13, S12 & T2, T3, T9) 2. Menggalakkan praktik pertanian yang resilien (S2, S3, S12 & T1, T5, T6) 3. Pemasaran kolektif untuk tanaman alternatif (S6 & T6) 	<p>Strategi Weaknesses-Threats (WT) atau Defensive Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan alat untuk mendukung pendampingan dan pengembangan produk (W2, W3 & T2, T3, T4) 2. Regenerasi sumberdaya manusia (SDM) koperasi (W4 & T2, T3, T4)

Berdasarkan analisis matriks SWOT pada Tabel 6 dan rekomendasi rencana kerja yang diberikan responden, maka alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Koperasi Tani Masagena yaitu:

Strategi SO (Aggressive Strategies)

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal koperasi untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal yang didapat. Strategi SO yang dapat diterapkan pada Koperasi Tani Masagena yaitu:

Melakukan inovasi produk (S2, S6, S7 & O2, O3)

Permintaan produk organik sehat semakin meningkat di pasar global, termasuk biji kakao organik. Koperasi Tani Masagena dapat mengembangkan produk biji kakao organik untuk memenuhi permintaan tersebut. Strategi yang dapat dilakukan yaitu meningkatkan implementasi dan memperluas lahan pertanian kakao organik serta melakukan kolaborasi dengan industri dan institusi penelitian (Leksono et al. 2021). Strategi lain yang dapat dilakukan koperasi yaitu meningkatkan penjualan produk seperti *nibs* dan *husk*. Produk tersebut telah dipasarkan koperasi namun dalam jumlah yang kecil. Proses produksi *nibs* dan *husk* lebih sederhana dan membutuhkan modal yang lebih kecil dibandingkan produk kakao olahan

lainnya. Produk lainnya yang juga dapat dikembangkan yaitu pupuk organik padat maupun cair dengan memanfaatkan limbah organik kebun kakao.

Penerapan Standard Operational Procedure (SOP) untuk produksi biji kakao fermentasi (S1, S2 & O3, O6)

Standard Operational Procedure (SOP) merupakan seperangkat aturan yang ditetapkan organisasi dengan tujuan untuk menjelaskan standard tetap mengenai aktivitas pekerjaan (Saridevi 2019). Penerapan SOP produksi dapat memudahkan koperasi untuk menjaga kualitas biji kakao fermentasi. Beberapa standard mutu biji kakao fermentasi diantaranya Standar Minimum Pengolahan Pasca Panen Biji Kakao (SNI 2323:2008) dan Standar Mutu Biji Kakao Internasional 2292:2017. Saat ini Koperasi Tani Masagena belum memiliki SOP untuk produksi biji kakao fermentasi. Pembuatan dan penerapan SOP produksi biji kakao fermentasi penting dilakukan untuk memenuhi standar mutu serta menjaga konsistensi kualitas produk yang dihasilkan.

Pemanfaatan media sosial untuk promosi (S2, S8, S12 & O2, O8)

Saridevi (2019) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat memudahkan produsen untuk mengenalkan produk inovatif yang dihasilkan. Media sosial dapat menstimulasi perhatian dan ketertarikan pelanggan serta mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian produk secara efektif (Maulani 2016; Permatasari 2016). Schoemaker et al. (2022) menjelaskan bahwa petani menggunakan media sosial untuk berbagi foto dan video praktik pertanian yang dilakukan. Hal tersebut membantu petani untuk membangun merek yang terpercaya. Pembeli akan lebih percaya jika melihat praktik pertanian yang digunakan produsen secara langsung melalui *platform online*. Strategi ini dapat digunakan koperasi untuk memasarkan produk inovasi yang dikembangkan. Koperasi memiliki pengurus yang akrab dengan penggunaan teknologi sehingga dapat mendukung pelaksanaan strategi tersebut.

Strategi ST (Diversification Strategies)

Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal koperasi untuk mengurangi bahkan menghindari dampak dari ancaman eksternal. Strategi ST yang dapat diterapkan pada Koperasi Tani Masagena yaitu:

Peningkatan kualitas tanah petani kakao anggota (S2, S3, S7, S9, S13, S12 & T2, T3, T9)

Kualitas tanah petani kakao semakin menurun akibat ketergantungan yang tinggi terhadap pupuk kimia. Strategi yang dapat dilakukan koperasi untuk meningkatkan kualitas tanah meliputi pelatihan perbaikan tanah secara mekanis dan ekologis, pendampingan lapangan, serta pelatihan pembuatan pupuk organik pada petani.

Menggalakkan praktik pertanian yang resilien (S2, S3, S12 & T1, T5, T6)

Praktik pertanian yang resilien dibutuhkan untuk menghadapi tantangan cuaca, serangan hama dan penyakit, serta kualitas tanah yang semakin menurun. Praktik *agroforestry* merupakan opsi yang layak untuk dilakukan koperasi. *Agroforestry* adalah sistem penggunaan lahan dimana tanaman berumur panjang dan tanaman pangan berumur pendek dibudidayakan pada lahan yang sama dengan suatu pengaturan ruang dan waktu (Joachim et al. 2016). Sistem *agroforestry* bermanfaat secara ekologis untuk: 1) menambah hara tanah melalui dekomposisi bahan organik sisa tanaman dan atau hewan; 2) memelihara struktur tanah akibat siklus yang konstan dari bahan organik sisa tanaman dan hewan; serta, 3) memelihara sistem ekologis dengan lebih baik melalui kondisi menguntungkan akibat populasi dan aktivitas mikroorganisme tanah (Young 1997). Koperasi Tani Masagena dapat mendorong petani untuk menggunakan praktik pertanian *agroforestry* dengan mengembangkan *demonstration plot* atau kebun percontohan.

Pemasaran kolektif untuk tanaman alternatif (S6 & T6)

Tanaman alternatif merupakan tanaman lain yang tumbuh di kebun kakao dan memiliki nilai jual, seperti kelapa, durian, dan alpukat. Pemasaran kolektif bertujuan untuk meningkatkan pendapatan petani dari kebun kakao.

Strategi WO (Turn-Around Strategies)

Strategi WO merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan internal koperasi dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh koperasi. Strategi WO yang dapat diterapkan pada Koperasi Tani Masagena yaitu:

Pengembangan permodalan (W3, W2 & O3, O8)

Pengembangan modal pada strategi ini dibedakan menjadi dua yaitu untuk koperasi sebagai badan usaha dan untuk petani sebagai anggota koperasi. Penyaluran bantuan seperti uang tunai, pupuk, bibit, dan input usahatani dari pihak luar melalui koperasi dapat mendorong petani kakao untuk mengembangkan usahatani masing-masing. Hal ini penting dilakukan secara efektif dan efisien untuk mengembangkan permodalan petani. Koperasi juga dapat membantu petani untuk memperoleh serta mengelola Kredit Usaha Rakyat (KUR) sebagai tambahan modal usahatani. Pemberian insentif tersebut harus dilakukan dengan mekanisme yang tepat agar tidak menjadi disinsentif bagi petani. Sebagaimana hasil penelitian (Hidayat dan Setyaningbudi 2024) yang menyatakan bahwa usahatani yang diberikan intervensi pemerintah dengan tepat cenderung efisien secara ekonomi serta berdaya saing.

Sebagai badan usaha, koperasi dapat mengembangkan modal melalui kerjasama mitra dan investasi pihak luar. Modal tersebut dapat digunakan untuk menambah kapasitas produksi dan menerapkan teknologi pada produksi biji kakao fermentasi. Hal tersebut dapat menurunkan biaya produksi dan meningkatkan daya saing produk koperasi di pasaran. Strategi lain yang dapat dilakukan untuk mengembangkan modal yaitu dengan komersialisasi produk inovasi.

Pengembangan wilayah kerja alternatif dengan bekerjasama dengan petani kakao di dataran tinggi Kabupaten Luwu Utara (W1, W5, W10 & O1, O5)

Produksi kakao di daerah operasional koperasi semakin menurun. Hal ini menjadi kekhawatiran koperasi saat melakukan kerjasama dengan pembeli potensial, karena dapat memengaruhi aspek kontinuitas pasokan biji kakao fermentasi. Strategi yang dapat dilakukan koperasi yakni mengembangkan wilayah kerja alternatif. Daerah potensial yang dapat dipilih yaitu dataran tinggi Kabupaten Luwu Utara sebab masih memiliki produktivitas kakao yang tinggi. Koperasi dapat membina beberapa petani muda dan menerapkan praktik *agroforestry*. Strategi ini dapat membantu koperasi untuk mengatasi permasalahan dalam aspek kontinuitas sehingga potensi pasar biji kakao fermentasi dapat dimanfaatkan.

Strategi WT (Defensive Strategies)

Strategi WT merupakan suatu strategi defensif yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal disertai dengan menghindari ancaman eksternal koperasi. Strategi WT yang dapat diterapkan pada Koperasi Tani Masagena yaitu:

Penambahan alat untuk mendukung pendampingan dan pengembangan produk (W2, W3 & T2, T3, T4)

Ancaman penurunan kualitas tanah dan serangan hama penyakit yang menyerang kebun kakao membuat pendampingan petani menjadi semakin penting untuk dilakukan koperasi. Efektifnya kegiatan pendampingan ditunjang oleh alat yang sesuai. Saat ini koperasi masih kekurangan alat penunjang penting seperti alat ukur pH dan alat ukur TDS. Salah satu strategi yang dapat dilakukan koperasi yaitu memprioritaskan penambahan alat saat menyusun anggaran belanja koperasi dan atau mengajukan usulan bantuan kepada pemerintah. Bantuan kepada pemerintah tidak terbatas hanya kepada input utama seperti pupuk, namun juga bisa untuk alat pendukung. Melalui bantuan ini diharapkan dapat menurunkan biaya. Sebagaimana disampaikan oleh Anggraini dan Hastuti (2022) yang menyatakan kebijakan bantuan/subsidi yang diterapkan oleh pemerintah menguntungkan produsen, karena produsen mengeluarkan biaya produksi lebih kecil dari biaya imbalan (*opportunity cost*). Dalam hal ini koperasi dapat mengalokasikan biaya alat tersebut untuk penambahan fasilitas lainnya jika ada bantuan pemerintah.

Regenerasi sumberdaya manusia (SDM) koperasi (W4 & T2, T3, T4)

Sekitar 25% staf Koperasi Tani Masagena berada pada kelompok usia 50-60 tahun, terbesar kedua setelah kelompok usia 20-30 tahun dengan jumlah sekitar 43,75%. Staf tersebut memiliki tanggung jawab yang strategis seperti bendahara dan pembina. Kondisi fisik yang menurun akibat pertambahan umur dapat menghambat aktivitas staf, utamanya pembina yang lebih aktif di lapangan. Buruknya regenerasi dapat menciptakan gap keterampilan antara staf baru dan staf lama sehingga dapat menghambat operasional koperasi.

Koperasi Tani Masagena sudah mulai melakukan regenerasi SDM secara internal. Hal ini tercermin pada staf kelompok usia 20-30 tahun yang jumlahnya hampir setengah dari total staf. Menurut Chakma dan Chaijinda (2020), mengembangkan pekerja yang sudah ada melalui *reskilling* dan *upskilling* membutuhkan investasi yang lebih murah daripada merekrut dan melatih pekerja yang baru. *Reskilling* bertujuan untuk mempelajari keahlian baru dan berhubungan dengan kemampuan teknis. *Upskilling* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan beradaptasi dan berhubungan dengan *soft skill* seperti rasa tanggung jawab, kedisiplinan, dan profesionalitas. Koperasi dapat berinvestasi dalam pengembangan dan pelatihan staf muda menggunakan rancangan pendekatan dalam Chen et al. (2024).

SIMPULAN

Koperasi Tani Masagena memiliki peran dalam memberikan layanan pemasaran, layanan finansial, layanan teknologi, dan layanan advokasi kebijakan dan pengelolaan sumber daya milik bersama. Sesuai aturan yang disepakati, petani dapat menerima sisa hasil usaha (SHU) sebagai hasil pembagian keuntungan unit bisnis koperasi. Strategi menjaga dan mempertahankan merupakan strategi pengembangan yang paling tepat untuk meningkatkan peran Koperasi Tani Masagena dalam meningkatkan produksi dan kualitas biji kakao di Kabupaten Luwu Utara. Strategi utama yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peran koperasi yaitu meningkatkan kualitas tanah petani kakao anggota, mendorong praktik pertanian yang resilien, dan mengembangkan wilayah kerja alternatif dengan bekerjasama dengan petani kakao di dataran tinggi Kabupaten Luwu Utara. Strategi tersebut dapat membantu petani kakao untuk mengatasi hambatan produksi dan mendapatkan tambahan penghasilan. Strategi ini dapat meningkatkan produksi kakao di Kabupaten Luwu Utara dan meningkatkan kemampuan koperasi dalam memproduksi biji kakao fermentasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, T. & Hastuti, H. (2022). Daya Saing Ikan Kerapu Bebek (*Cromileptes altivelis*) di Desa Painan Selatan, Kabupaten Pesisir Selatan. *Indonesian Journal of Agricultural, Resource and Environmental Economics*, 1(2), 58-69.
- Bizikova, L., Nkonya, E., Minah, M., Hanisch, M., Turaga, R. M. R., Speranza, C. I., ... & Timmers, B. (2020). A scoping review of the contributions of farmers' organizations to smallholder agriculture. *Nature Food*, 1(10), 620-630.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan. (2022). *Statistik Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2021*. Makassar (ID): BPS Provinsi Sulawesi Selatan
- Chakma, S., & Chaijinda, N. (2020). Importance of reskilling and upskilling the workforce. *Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal*, 6(2), 23-31.
- Chen, N., Zhao, X., Guo, B., & Sun, C. (2024). A method to facilitate the regeneration of human resources: a sustainability perspective. *Sustainability*, 2024(16), 1648.
- David, F.R. (2012). *Strategic management: Konsep* (12th ed.). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Fairuzia, N. (2019). *Analisis status keberlanjutan perkebunan kakao rakyat di Kabupaten Luwu Utara* (Doctoral dissertation, IPB University).
- Hanum, S.S. (2018). *Faktor-faktor yang mempengaruhi alih fungsi lahan kakao menjadi kelapa sawit di Kabupaten Asahan Sumatera Utara* [skripsi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

- Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2009). Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. *Food policy*, 34(1), 16-22.
- Hidayat, N.K. Setyaningbudi, A.A. (2024). Analisis Daya Saing Usahatani Porang di Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. *Indonesian Journal of Agricultural, Resource and Environmental Economics*, 3(1), 1-13.
- Indrayana, K., Muhammad, H. (2017). Kajian pengendalian hama penggerek buah kakao (PBK) ramah lingkungan di Kabupaten Mamuju. *Agrotan*, 3(1), 102-114.
- [Kepdirjen] Keputusan Direktur Jenderal Prasarana dan Sarana Pertanian (2022) Nomor 45.11/KPTS/RC.201/B/11/2022 Tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Pupuk Bersubsidi Tahun Anggaran 2023. 2022
- Kotler, P. (1997). *Manajemen pemasaran*. Jakarta, Indonesia: Prenhalindo
- Leksono, A. S., Mustafa, I., Gama, Z. P., Afandhi, A., & Zairina, A. (2021). Organic cocoa farming in Indonesia: Constraints and development strategies. *Organic Agriculture*, 11(3), 445-455.
- Manalu, R. (2019). Pengolahan Biji Kakao Produksi Perkebunan Rakyat untuk Meningkatkan Pendapatan Petani [Processing of Smallholder Plantations Cocoa Production to Increase Farmers Income]. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 99-112.
- Maulani, S.A. (2016). *Efektivitas promosi produk minuman coklat "Chocofaza" melalui media sosial Facebook*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Permatasari, G. (2016). *Efektivitas media sosial Instagram sebagai media promosi produk olahan pertanian "Yoghurt Cimory" [skripsi]*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis cara perhitungan bobot, rating, dan OCAI*. Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rinaldi, J., Fariyanti, A., Jahroh, S. (2013). Faktor-faktor yang mempengaruhi produksi kakao pada perkebunan rakyat di Bali: pendekatan stochastic frontier. *Sepa*, 10(1), 47-54.
- Saridevi, H.I. (2019). *Strategi pengembangan bisnis produk olahan ikan bandeng untuk meningkatkan daya saing (Studi kasus: UD Amanah, Desa Bajomulyo, Kecamatan Juwana, Kabupaten Pati) [skripsi]*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Schoemaker, E., Talhouk, R., Kamanu, C., McDonough, E., McDonough, C., Casey, E., ... & Donner, J. (2022, June). Social Agriculture: Examining the Affordances of Social Media for Agricultural Practices. In *Proceedings of the 5th ACM SIGCAS/SIGCHI Conference on Computing and Sustainable Societies* (pp. 476-489).
- Young, A. (1997). *Agroforestry for soil management*. Oxford, United Kingdom: CAB International, Nairobi, Kenya: International Centre for Research in Agroforestry.
- Widayanto, Y. U. D. I. (2013). *Model perumusan kebijakan pendukung pengembangan industri kakao berbasis kinerja driver rantai pasok. [Disertasi]*. Institut Pertanian Bogor.