

Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat

Difana Meilani¹, Roby Febrinaldo²

^{1,2} Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Andalas
e-mail: difana.meilani@gmail.com

Abstrak

Perencanaan strategi merupakan suatu seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Pabrik Chokato merupakan UKM yang mengolah biji kakao menjadi beberapa produk dan memiliki kendala yaitu persaingan yang ketat, permodalan kecil, serta kegiatan promosi yang kurang maksimal. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi Pabrik Chokato. Pada proses perumusan strategi bisnis ini analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE, penentuan posisi dan perancangan alternatif strategi menggunakan matriks IE dan SWOT. Dari matriks SWOT diperoleh 15 alternatif strategi. Prioritas strategi ditentukan menggunakan matriks QSP. Berdasarkan masalah yang terjadi pada Pabrik Chokato, strategi mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan wisata agro khusus coklat merupakan strategi yang paling diprioritaskan. Oleh karena itu, segala hal yang terkait dengan strategi tersebut harus dioptimalkan agar dapat mengembangkan Pabrik Chokato.

Kata kunci: analisis SWOT, industri produk olahan coklat, penentuan strategi

Abstract

Strategic planning is an art and knowledge in formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions in an organization to achieve its objectives. Chokato factory is a SME which deals in the processing of cocoa bean in to several products and the factory is facing some constraints such as high competition, less modal, and unmaximal promotion. Therefore, this research was carried out to formulate the right business strategy for Chokato factory. The formulation analyzed the internal and external factors using IFE and EFE matrix, disposition while the design of strategy alternative used IE matrix and SWOT. From SWOT matrix obtained 15 alternative strategies. Strategy Priority is determined using a matrix QSP. Based on the problems that occur on the factory Chokato, the strategy to develop the plant site into a cocoa processing center and special chocolate agro tourism is the most prioritized strategy. Therefore, all things related to the strategy should be optimized in order to develop the factory Chokato.

Keywords: strategy determination, SWOT analysis, the industry of cocoa process product

1. Pendahuluan

Indonesia merupakan salah satu negara penghasil kakao terbesar di dunia. Kakao sudah menjadi komoditi ekspor unggulan Indonesia dan memberikan sumbangan terbesar bagi devisa negara [5]. Produksi kakao yang cukup besar tersebut haruslah diikuti dengan adanya industri-industri pengolahan kakao, sebab hasil olahan biji kakao nilai ekonomisnya lebih tinggi daripada biji kakao mentah. Selain sebagai salah satu komoditas andalan perkebunan yang peranannya cukup penting bagi perekonomian nasional, kakao juga berperan dalam mendorong pengembangan wilayah, pengembangan agroindustri, dan penyedia lapangan kerja [7].

Di Indonesia sudah ada kurang lebih 50 industri pengolahan coklat berskala besar [2], namun sebagian besar berada di pulau Jawa. Sementara itu di Sumatera Barat yang merupakan salah satu provinsi penghasil kakao di Indonesia cuma memiliki industri pengolahan coklat berskala kecil. Pabrik Pengolahan Coklat Chokato merupakan salah satu pabrik/industri pengolahan coklat di Sumatera Barat yang berlokasi di kota Payakumbuh. Pabrik ini memproduksi lima jenis produk yang sebagian besar produknya mengandung coklat murni (*Dark Chocolate*) yang bermanfaat bagi kesehatan.

Dalam perkembangan usaha, Pabrik Pengolahan Coklat Chokato mengalami kendala dalam memenuhi permintaan pasar yang masih tergolong kecil karena keterbatasan kapasitas produksi sehingga keuntungan pun masih kecil. Masih kurangnya pengetahuan masyarakat tentang manfaat coklat murni juga menjadi kendala pada bisnis ini. Pabrik seharusnya mengetahui strategi yang bisa diterapkan agar industri kecil dan menengah yang masih bersifat tradisional ini bisa menuju industri kecil modern sehingga mempunyai daya saing yang tinggi.

Analisis SWOT merupakan langkah awal dalam manajemen strategi untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang mempengaruhi perusahaan baik internal maupun eksternal [6]. Matrik SWOT ini terdiri dari faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan. Sedangkan faktor internal terdiri atas kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dapat diukur dari kondisi lingkungan dalam perusahaan. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Nisak (2014), Putra (2014) memberikan kesimpulan bahwa analisis SWOT mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan, serta menemukan strategi yang tepat bagi perusahaan. Multiadi (2013) menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat menemukan strategi untuk berdaya saing pada perusahaan. Pada penelitian ini, selain menggunakan analisis SWOT juga menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan alat analisis yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan pada faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya [1]. Penelitian yang menggunakan analisis QSPM diantaranya dilakukan oleh Fretes (2013); Tanhati (2015), yang meneliti perencanaan strategi pengembangan perusahaan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pramesti, Santoso dan Silalahi (2014) yang meneliti perencanaan strategi pemasaran produk.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM merupakan sektor atau bagian yang mempunyai peranan penting dari lajunya perekonomian masyarakat Indonesia, membantu negara/pemerintah dalam hal penciptaan lapangan kerja baru dan lewat UKM juga banyak tercipta unit unit kerja baru yang menggunakan tenaga-tenaga baru yang dapat mendukung pendapatan rumah tangga. Sehingga dalam studi ini akan mengkaji perencanaan usaha secara strategis agar Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang masih bersifat tradisional bisa menuju industri kecil modern sehingga mempunyai daya saing yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan perusahaan yang tepat agar dapat mengoptimalkan kemampuan UKM dalam menjalankan usahanya sehingga mampu memperoleh profit yang maksimal.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan serta menentukan prioritas alternatif strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato, sebab kendala bagi industri kecil yaitu bertahan dalam persaingan karena harus bersaing dengan industri menengah, besar, dan asing selain itu mereka juga menghadapi persaingan secara langsung maupun tidak langsung dari industri-industri tersebut [8].

2. Metode Penelitian

Penelitian diawali dengan melakukan observasi ke Pabrik Pengolahan Coklat Chokato. Sejalan dengan kegiatan observasi dilakukan studi literatur guna memperoleh sumber dan teori-teori terkait penelitian yang dilakukan. Data pada penelitian ada dua jenis yaitu data primer berupa data hasil wawancara dan pengisian kuisisioner serta data sekunder berupa data keterangan tentang Pabrik Pengolahan Coklat Chokato. Wawancara dilakukan dengan narasumber yaitu Joni Saputra yang merupakan Kepala Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

Identifikasi dan perumusan masalah digunakan peneliti untuk memudahkan dalam menentukan arah penyelesaian masalah. Responden yang terdapat pada penelitian adalah pihak yang berkompeten serta mengetahui secara keseluruhan kondisi Pabrik Pengolahan Coklat Chokato baik secara internal maupun eksternal serta pihak dari beberapa instansi yang terkait. Pengisian kuisisioner dilakukan dalam dua tahap. Pihak yang akan mengisi kuisisioner pada tahap pertama adalah kepala dan pengawas produksi harian Pabrik Pengolahan Coklat Chokato, dosen yang memiliki latar belakang pendidikan perencanaan strategi, dinas Pertanian kota dan propinsi, dinas Koperasi dan UMKM kota dan propinsi, serta dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) kota dan propinsi. Sedangkan responden kuisisioner tahap kedua sama dengan tahap pertama kecuali responden dari pihak dosen tidak disertakan.

Berdasarkan observasi dan studi literatur aspek-aspek yang cocok digunakan dalam penelitian ini yaitu dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Aspek dan Faktor Eksternal

Aspek	Faktor
Hukum, Pemerintah, dan Politik	UU No. 20 Tahun 2008 Perdagangan bebas ASEAN Pembinaan SDM Kemitraan dengan pemerintah Bantuan permodalan Keputusan Menteri tentang penghapusan bea masuk impor kakao
Teknologi	Teknologi permesinan Media cetak dan elektronik Jaringan internet
Ekonomi	Tingkat pertumbuhan ekonomi Tingkat inflasi Tingkat suku bunga pinjaman bank Nilai tukar rupiah saat ini
Sosial Budaya	Tren konsumsi masyarakat Laju pertumbuhan penduduk Hubungan timbal balik antara perusahaan dengan lingkungan sekitar Respon terhadap layanan konsumen

Tabel 2. Aspek dan Faktor Internal

Aspek	Faktor
Sumber Daya Manusia	Jumlah tenaga kerja Sumber daya manusia ahli Usia tenaga kerja produktif Loyalitas tenaga kerja/karyawan Kemampuan sumber daya manusia Penempatan tenaga kerja/karyawan
Produksi	Kemampuan menyediakan bahan baku Kualitas bahan baku Proses awal penanganan bahan baku Jumlah mesin produksi Kapasitas produksi mesin Kinerja mesin produksi Standar operasional prosedur Kualitas produk Kontrol kualitas secara berkala
Pemasaran	Strategi promosi, iklan, dan publisitas Intensitas promosi Kuantitas dan variasi produk Harga produk Keefektifan saluran distribusi Lokasi pabrik dan toko ritel Pelaksanaan riset pasar
Manajemen	Pelaksanaan aktivitas perencanaan seperti peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan sasaran/target Sistem manajemen organisasi Susunan struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan Bonus atau insentif Penetapan standar kerja dan penilaian kinerja

Metode perumusan strategi yang digunakan yaitu pada tahap masukan (*Input Stage*) dilakukan analisis faktor eksternal dan faktor internal menggunakan matriks EFE dan IFE. Selanjutnya tahap pencocokan (*Matching Stage*) dilakukan penentuan posisi perusahaan saat ini dan merancang alternatif strategi menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Alternatif strategi dirancang dengan berpedoman pada faktor eksternal dan internal perusahaan, dimana alternatif strategi yang tersebut bisa menutupi kelemahan dan meminimalkan ancaman dengan memaksimalkan kekuatan serta peluang yang dimiliki. Kemudian pada tahap keputusan (*Decision Stage*) ditentukan urutan prioritas dari berbagai alternatif strategi menggunakan matriks QSP. Pada matriks QSP prioritas strategi ditentukan dari hasil kuisisioner responden pakar. Matriks QSP memungkinkan para penyusun strategi untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya [3].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Analisis SWOT

Pada penelitian ini analisis SWOT bertujuan untuk menentukan faktor yang masuk dalam kategori kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Penentuan faktor ini dilakukan oleh pihak dari Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

3.1.1 Kekuatan

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui faktor kekuatan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato yaitu:

1. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki
2. Usia tenaga kerja produktif
3. Loyalitas tenaga kerja/karyawan
4. Kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan mesin
5. Penempatan tenaga kerja/karyawan pada stasiun kerja produksi
6. Kemampuan menyediakan bahan baku tiap hari
7. Kualitas bahan baku
8. Proses awal penanganan bahan baku
9. Kinerja mesin produksi
10. Standar operasional prosedur yang rinci
11. Kualitas produk
12. Kontrol kualitas secara berkala
13. Strategi promosi, iklan, dan publisitas
14. Kuantitas dan variasi produk
15. Harga produk sudah sesuai kualitas
16. Keefektifan saluran distribusi yang ada sekarang
17. Susunan struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan
18. Penetapan standar kerja dan penilaian kinerja individual/organisasi

3.1.2 Kelemahan

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui faktor kelemahan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato yaitu:

1. Sumber daya manusia ahli untuk melakukan riset dan pengembangan
2. Jumlah mesin produksi untuk produksi massal
3. Kapasitas produksi mesin
4. Intensitas promosi
5. Pabrik dan toko ritel berada pada lokasi yang strategis
6. Pelaksanaan riset pasar
7. Pelaksanaan aktivitas perencanaan seperti peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan sasaran/target usaha pengolahan coklat Chokato
8. Sistem manajemen organisasi mendukung setiap aktivitas
9. Bonus atau insentif bagi tenaga kerja/karyawan

3.1.3 Peluang

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui faktor peluang Pabrik Pengolahan Coklat Chokato yaitu:

1. UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
2. Perdagangan bebas ASEAN
3. Pembinaan Sumber Daya Manusia
4. Kemitraan usaha dengan pemerintah
5. Bantuan permodalan
6. Perkembangan teknologi permesinan
7. Perkembangan media cetak dan elektronik
8. Ketersediaan jaringan internet
9. Tingkat pertumbuhan ekonomi masyarakat kota Payakumbuh
10. Tren dalam mengkonsumsi coklat oleh masyarakat saat ini
11. Laju pertumbuhan penduduk kota Payakumbuh saat ini

12. Hubungan timbal balik yang terjadi antara perusahaan dengan lingkungan sekitar perusahaan
13. *Image* masyarakat terhadap produk Chokato
14. Loyalitas pelanggan terhadap produk Chokato

3.1.4 Ancaman

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui faktor ancaman Pabrik Pengolahan Coklat Chokato yaitu:

1. Pengaruh keputusan Menteri Perdagangan tentang penghapusan bea masuk impor kakao
2. Tingkat inflasi kota Payakumbuh
3. Nilai tukar rupiah saat ini
4. Layanan konsumen yang diberikan oleh tenaga kerja/karyawan pabrik coklat Chokato

3.2. Tahap Masukan (*Input Stage*)

3.2.1 Matriks IFE

Analisis matriks IFE merupakan hasil identifikasi faktor internal Pabrik Pengolahan Coklat Chokato. Faktor internal tersebut kemudian dibobotkan dengan cara pembobotan berpasangan antara masing-masing faktor berdasarkan dengan pertimbangan pakar. Pembobotan dan pemberian rating dilakukan dengan menggunakan penilaian pakar kemudian dihitung menggunakan rumus. Bobot dan rating yang diperoleh kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor masing-masing faktor dan hasil keseluruhan skor dijumlahkan.

Contoh Perhitungan:

Dari matriks IFE diketahui Total Skor Bobot Faktor Kekuatan adalah 2,492 dan Total Skor Bobot Faktor Kelemahan adalah 0,287.

$$\begin{aligned}\text{Total Skor Bobot Faktor Internal} &= \text{Total Skor Bobot Faktor Kekuatan} + \text{Total Skor Bobot} \\ &\quad \text{Faktor Kelemahan} \\ &= 2,492 + 0,287 = 2,779\end{aligned}$$

3.2.2 Matriks EFE

Analisis matriks EFE merupakan hasil identifikasi faktor eksternal Pabrik Pengolahan Coklat Chokato. Faktor eksternal tersebut kemudian dibobotkan dengan cara pembobotan berpasangan antara masing-masing faktor berdasarkan dengan pertimbangan pakar. Pembobotan dan pemberian rating dilakukan dengan menggunakan penilaian pakar kemudian dihitung menggunakan rumus. Bobot dan rating yang diperoleh kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor masing-masing faktor dan hasil keseluruhan skor dijumlahkan.

Contoh Perhitungan:

Dari matriks EFE diketahui Total Skor Bobot Faktor Peluang adalah 2,179 dan Total Skor Bobot Faktor Ancaman adalah 0,649.

$$\begin{aligned}\text{Total Skor Bobot Faktor Eksternal} &= \text{Total Skor Bobot Faktor Peluang} + \text{Total Skor Bobot Faktor} \\ &\quad \text{Ancaman} \\ &= 2,179 + 0,649 = 2,828\end{aligned}$$

3.3. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

3.3.1 Matriks IE

Total Skor bobot IFE adalah sebesar 2,779 dan total skor bobot EFE adalah sebesar 2,828. Pabrik Pengolahan Coklat Chokato berada pada posisi kuadran V yang berarti bahwa Pabrik Pengolahan Coklat Chokato dalam keadaan menjaga dan mempertahankan keberadaan/kehadiran produknya [6]. Pada posisi yang demikian, strategi intensif yang perlu diterapkan. Strategi intensif tersebut berupa penetrasi pasar, dan pengembangan produk [6]. Posisi Pabrik Pengolahan Coklat Chokato saat ini dapat dilihat pada Gambar 1.

		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
SKOR BOBOT TOTAL EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Additional values from the image: 4,0, 3,0, 2,779, 2,0, 1,0, 3,0, 2,828, 2,0, 1,0.

Gambar 1. Matriks IE Pabrik Pengolahan Coklat Chokato

3.3.2 Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal Pabrik Pengolahan Coklat Chokato maka dapat disusun alternatif strategi. Alternatif strategi tersebut disusun melalui matriks SWOT. Hasil dari analisis matriks SWOT adalah adanya lima belas alternatif strategi pengembangan, yaitu:

1. Strategi SO

Strategi yang dirancang dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berikut ini merupakan strategi SO pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato:

- Mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan dan wisata agro khusus coklat
- Bekerja sama dengan pelaku bisnis *online* dan jasa ekspedisi.
- Meningkatkan kapasitas produksi.
- Sertifikasi ISO dan SNI.
- Menambah toko ritel di lokasi keramaian.

2. Strategi ST

Strategi yang dirancang dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak atau ancaman eksternal. Berikut ini merupakan strategi ST pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato:

- Melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM dibidang pelayanan.
- Menjual kelebihan bahan baku berupa biji kakao yang sudah difermentasi.
- Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan.

3. Strategi WO

Strategi yang dirancang dengan meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang. Berikut ini merupakan strategi WO pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato:

- Kerjasama dengan badan Litbang dan Perguruan tinggi untuk desain produk dan produksi.
- Peningkatan promosi dengan cara membagikan pamflet dan sampel produk padamasyarakat pada saat acara-acara besar dan di pusat keramaian.
- Bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang manfaat coklat murni.
- Meningkatkan jumlah mesin produksi.
- Penentuan sistem insentif bagi karyawan/tenaga kerja.

4. Strategi WT

Strategi yang dirancang untuk mengurangi kelemahan guna meminimalisir ancaman yang ada. Berikut ini merupakan strategi WT pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato:

- Memproduksi produk sesuai dengan jumlah permintaan.
- Mengoptimalkan fungsi tenaga kerja/karyawan untuk melakukan pelayanan dan promosi.

3.4. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahapan terakhir dalam perumusan strategi pengembangan pada Pabrik Pengolahan Coklat Chokato adalah penentuan prioritas strategi yang akan dijalankan oleh pihak Pabrik

Pengolahan Coklat Chokato. Alat analisis yang digunakan dalam penentuan prioritas strategi adalah QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*). QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal pada tahap *input*. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor [1]. QSPM dibuat dengan memberikan nilai AS (*Attractiveness Score*) pada setiap faktor eksternal dan internal kunci terhadap setiap strategi yang diusulkan. Nilai AS mengartikan bagaimana tingkat pengaruh suatu faktor kunci terhadap alternatif strategi tertentu [4]. Nilai AS yang harus diberikan adalah : = tidak memiliki daya tarik; 2 = daya tarik rendah; 3 = daya tarik sedang; 4 = daya tarik tinggi. Urutan prioritas strategi ditentukan dari nilai keseluruhan atau total TAS (*Total Attractiveness Score*) dari tiap alternatif strategi, artinya strategi dengan nilai total TAS terbesar merupakan strategi yang terlebih dahulu dijalankan oleh perusahaan. Urutan prioritas strategi dapat dilihat pada Tabel 3.

Contoh Perhitungan :

Nilai QSPM untuk Kekuatan (*Strength*) yang memiliki faktor utama berupa Jumlah tenaga kerja yang dimiliki dapat dihitung sebagai berikut:

Bobot = 0,042 (bobot pada matriks IFE)

Strategi = Menambah toko ritel di lokasi keramaian seperti pasar tradisional dan plaza

$$\begin{aligned} AS &= \frac{\text{Jumlah Skor Daya Tarik yang diberikan responden}}{\text{banyak responden}} \\ &= \frac{R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 + R_7}{7} \\ &= \frac{4 + 4 + 4 + 4 + 2 + 4 + 4}{7} \\ &= 3,7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} TAS &= \text{Bobot} \times AS \\ &= 0,042 \times 3,7 \\ &= 0,156 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total TAS} &= \text{Jumlah Keseluruhan TAS Faktor-Faktor Utama} \\ &= \text{Jumlah TAS faktor utama ke-1 sampai TAS faktor utama ke-46} \\ &= 4,531 \end{aligned}$$

Tabel 3. Urutan Prioritas Strategi Pengembangan Pabrik Pengolahan Coklat Chokato

Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
Mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan wisata agro khusus coklat	5,267	1
Bekerja sama dengan pelaku bisnis <i>online</i> dan jasa ekspedisi	3,891	7
Sertifikasi ISO dan SNI	4,534	2
Menambah toko ritel di lokasi keramaian seperti pasar tradisional dan plaza	4,531	3
Membuat bentuk coklat yang beragam dan mendesain kemasan lebih menarik	4,311	5
Menjual kelebihan bahan baku berupa biji kakao yang sudah difermentasi.	3,169	9
Kerjasama dengan badan Litbang dan Perguruan tinggi untuk desain produk dan produksi	3,780	8
Peningkatan promosi dengan cara membagikan pamflet dan sampel produk pada masyarakat pada saat acara-acara besar dan di pusat keramaian	4,339	4
Bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang manfaat coklat murni	4,022	6

Berdasarkan perhitungan hasil kuesioner nilai total TAS tertinggi adalah alternatif strategi tentang mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan wisata agro khusus coklat dengan nilai total TAS yaitu 5,267.

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Pabrik Pengolahan Coklat Chokato untuk strategi pengembangan usaha pengolahan coklat maka didapatkan kesimpulan yaitu:

1. Posisi Pabrik Pengolahan Coklat Chokato berada pada kuadran V, dimana posisi tersebut menunjukkan bahwa Pabrik Pengolahan Coklat Chokato dalam keadaan menjaga dan mempertahankan eksistensinya.

2. Berdasarkan analisis matriks QSP diperoleh hasil bahwa strategi tentang mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan wisata agro khusus coklat yang dapat diterapkan terlebih dahulu oleh Pabrik Pengolahan Coklat Chokato. Urutan strategi selanjutnya adalah sertifikasi ISO dan SNI, Menambah toko ritel di lokasi keramaian seperti pasar tradisional dan plaza, peningkatan promosi dengan cara membagikan pamflet dan sampel produk pada masyarakat pada saat acara-acara besar dan di pusat keramaian, membuat bentuk coklat yang beragam dan mendesain kemasan lebih menarik, bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang manfaat coklat murni, bekerja sama dengan pelaku bisnis *online* dan jasa ekspedisi, kerjasama dengan badan Litbang dan Perguruan tinggi untuk desain produk dan produksi, serta menjual kelebihan bahan baku berupa biji kakao yang sudah difermentasi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Dilakukan evaluasi terhadap rumusan strategi yang dibuat pada penelitian ini sehingga dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.
2. Dilakukannya penilaian kinerja secara berkala untuk mengevaluasi pencapaian rencana strategi yang diterapkan oleh Pabrik Pengolahan Coklat Chokato.

Ucapan Terima Kasih

Terimakasih kepada kepala Pabrik Pengolahan Coklat Chokato yang telah membantu untuk diskusi dan wawancara dalam penelitian ini.

Referensi

- [1] David, Fred R. Manajemen Strategis Konsep. Edisi ke-12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat; 2009
- [2] Departemen Perindustrian. Gambaran Sekilas Industri Kakao. 2007; 1(1): 14-15.
- [3] Fretes, Richard. A, dkk. Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Industri Pariwisata Dengan Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon). *Jurnal Universitas Brawijaya*. 2013; 4(2): 3-4.
- [4] Ginting, A. Perumusan Strategi Perusahaan PT. X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor. *Jurnal Sistem Teknik Industri*. 2006; 7(1): 1-5.
- [5] Kementerian Pertanian. "Market Intelligence" Beberapa Komoditi Andalan Ekspor Indonesia. *Jurnal Pemasaran dan Pengolahan Hasil Pertanian*. 2013; 1(1): 3-6.
- [6] Lukito, Vera Teresa, Lianto Benny, dan Surjani, Rosita Meitha. Perancangan Strategi Bisnis di PT Coronet Crown. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*. 2(1). 2013.
- [7] Maswadi. Agribisnis Kakao dan Produk Olahannya Berkaitan dengan Kebijakan Tarif Pajak di Indonesia. *Jurnal Universitas Tanjungpura*. 2011; 1(2): 23-30.
- [8] Multiadi, Wanda. Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah. Tugas Akhir. Padang: Sarjana Universitas Andalas; 2013.
- [9] Nisak, Zuhrotun. Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Kompetitif. Gresik 2014.
- [10] Pramesti, Ninggar; Santoso, Imam dan Silalahi, Rizky L.R. Perencanaan Strategi Pemasaran Produk So Kreesh Menggunakan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (STUDI KASUS : CV. KAJEYE FOOD). Universitas Brawijaya. 2014.
- [11] Putra, Fadhly Eka. Strategi dan Rencana Tindak Pengembangan Manufaktur Alat dan Mesin Pertanian dengan Metode SWOT Analysis pada CV Citra Dragon. Tugas Akhir Jurusan Teknik Industri Universitas Andalas, Padang. 2014.
- [12] Tanhati, Audy. Usulan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Metode QSPM: Studi Kasus pada Perusahaan Daur Ulang Limbah Tekstil di Bandung. *Bina Ekonomi*. Volume 19 Nomor 2, 2015.
- [13] Zulkarnaen, H. O. dan Sutopo. Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Journal of Management* 2 (3): 1-13. UNDIP. Semarang. 2013.