

**Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Multi Attribute Utility Theory* (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar**

***Development Strategies of Chocolate Business Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and Multi Attribute Utility Theory (MAUT) at “Kampung Coklat”, Blitar***

Usman Effendi\*, Retno Astuti, Diana Candra Melati  
Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology  
University of Brawijaya, Malang, Indonesia  
\*usman\_eff@ub.ac.id

Received: 30<sup>th</sup> January, 2017; 1<sup>st</sup> Revision: 07<sup>th</sup> March, 2017; 2<sup>nd</sup> Revision: 27<sup>th</sup> March, 2017; Accepted: 27<sup>st</sup> March, 2017

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor yang paling mempengaruhi usaha cokelat, mengetahui posisi usaha cokelat, mengetahui alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha cokelat, serta menentukan prioritas strategi. Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT)* dilakukan untuk merumuskan alternatif strategi yang terintegrasi. Metode *QSPM* kemudian digunakan untuk mengevaluasi strategi tersebut, sedangkan metode *MAUT* untuk pengambilan keputusan berdasar nilai utilitas atribut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang paling berpengaruh dari segi kekuatan dan kelemahan secara berturut turut adalah menyediakan berbagai macam olahan cokelat (0,42) dan kurangnya perluasan pasar (0,09). Faktor eksternal yang paling berpengaruh dari segi peluang dan ancaman secara berturut-turut adalah perubahan gaya hidup masyarakat (0,52) dan munculnya usaha dengan produk sejenis (0,21). Matriks Internal dan Eksternal (IE) menunjukkan posisi usaha cokelat ini pada sel V dengan nilai total *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan *External Factors Evaluation* (EFE) berturut-turut 2,64 dan 2,54 yang berarti usaha ini harus melakukan strategi *hold and maintain*. Berdasarkan analisis *SWOT*, terdapat 9 buah strategi alternatif yang terbentuk. Berdasarkan *QSPM* dan *MAUT*, prioritas strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti *event-event* tertentu, dan membuka galeri baru (ST5) serta meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2).

**Kata kunci:** cokelat, *MAUT*, pengembangan usaha, *QSPM*, *SWOT*

**Abstract**

*This research aimed to know the factors that most influence the chocolate business, the position of the chocolate business, the right alternative strategies for business development, and to determine strategic priorities. SWOT Analysis was carried out to formulate an integrated strategy alternatives. QSPM method was used for evaluating the strategy, while MAUT was used for decision-making based on utility value attributes that should be taken into account. The results showed that the most influential of internal factors in terms of strength and weakness were offering a wide variety of chocolate (0.42) and the lack of market expansion (0.09). The most influential of external factors in terms of the opportunity and threat were the changing of people's lifestyles (0.52) and the emergence of similar products businesses (0.21). IE matrix indicated that the position of the chocolate business was at the V cells with a total value of IFE and EFE respectively 2.64 and 2.54. It means the business must be run on hold and maintain strategies. There were 9 alternatives of strategies based on the SWOT analysis. The priority strategies to be applied were increasing the product promotion by advertising (ST5) and increasing the sales by developing chocolate product variant (ST2).*

**Keywords:** business development, chocolate, *MAUT*, *QSPM*, *SWOT*

**PENDAHULUAN**

Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki keunggulan sebagai produsen

komoditas pertanian, terutama dari subsektor perkebunan yang menjadi komoditas unggulan dalam perdagangan internasional. Kakao merupakan salah satu komoditas perkebunan

yang memberikan sumbangan devisa ketiga terbesar setelah kelapa sawit dan karet (Hasibuan, *et al.*, 2012). Menurut PusDatIn (2014), ekspor kakao Indonesia terus mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun dan masih didominasi oleh kakao dalam bentuk komoditas primer, yaitu biji kakao kering. Harga komoditas ini relatif masih rendah dibanding produk olahan kakao lainnya. Hal itu menyebabkan petani kakao mengalami kerugian begitu juga dengan usaha yang bergerak di bidang pengolahan kakao menjadi kurang berkembang.

Koperasi Serba Usaha (KSU) Guyub Santoso merupakan salah satu badan usaha di Kecamatan Kademangan, Kabupaten Blitar yang bergerak dalam bidang kakao. KSU ini mengolah hasil panen buah kakao menjadi kakao kering dan mengembangkan usaha Kampung Coklat, yakni wisata edukasi kakao. Pengembangan usaha ini bertujuan untuk mengoptimalkan nilai tambah kakao sehingga dapat meningkatkan profit perusahaan. Wisata edukasi kakao yang dikembangkan mulai dari penanaman bibit kakao, pemanenan kakao, penanganan pasca panen, hingga pengolahan menjadi cokelat yang siap untuk dikonsumsi.

Beberapa masalah perusahaan, baik internal maupun eksternal, harus diselesaikan dalam mengembangkan usaha agar dapat berjalan dengan baik. Masalah internal dan eksternal dalam usaha tersebut antara lain kurangnya pengiklanan produk yang dilakukan, belum ada perluasan pasar untuk produk yang dikembangkan, serta banyak pesaing produk sejenis yang ada di pasaran. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pengembangan usaha yang tepat agar Kampung Coklat dapat mengoptimalkan usahanya serta dapat memperoleh profit yang maksimal.

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk strategi pengembangan usaha, antara lain analisis *Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT)*, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, serta model *Multi Attribute Utility Theory (MAUT)*. Analisis *SWOT* adalah identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2006). Metode *QSPM* adalah alat untuk mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh. Model *MAUT* merupakan sebuah teknik yang bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan yang memiliki sejumlah

alternatif dengan beberapa atribut yang harus diperhitungkan (Pohan, 2010). Ketiga metode tersebut dipilih dalam penelitian ini karena posisi perusahaan, strategi yang harus digunakan, serta keputusan yang harus diambil untuk perkembangan usaha cokelat pada Kampung Coklat dapat diketahui dengan menggunakan ketiga metode tersebut. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor internal dan eksternal yang paling mempengaruhi usaha cokelat di Kampung Coklat, mengetahui posisi usaha cokelat di Kampung Coklat, mengetahui perencanaan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha cokelat di Kampung Coklat, serta menentukan prioritas strategi pengembangan usaha cokelat di Kampung Coklat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan studi kasus di Kampung Coklat yang merupakan unit usaha pada KSU Guyub Santoso, Blitar. Penelitian mengkaji faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis *SWOT*. Berdasarkan hasil analisis ini dapat ditentukan posisi perusahaan serta strategi dasar yang tepat untuk pengembangan usaha. Strategi dasar ini dikembangkan lebih lanjut melalui integrasi kombinasi faktor internal *SW* (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal *OT* (peluang dan ancaman) yang menghasilkan rumusan rumusan alternatif strategi pengembangan usaha.

Penentuan prioritas strategi dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu berdasarkan kunci sukses (*key success factor*) faktor internal dan eksternal perusahaan melalui metode *QSPM* dan berdasarkan penggunaan fungsi utilitas ( $U(x)$ ) melalui metode *MAUT*. Hasil kedua pendekatan ini dapat diperbandingkan untuk menguatkan pemilihan strategi yang tepat.

### Penentuan Variabel

Variabel yang digunakan untuk penelitian ini adalah faktor internal dan eksternal Kampung Coklat. Penentuan variabel dan indikator melihat kondisi pada Kampung Coklat saat ini. Faktor internal yang dipertimbangkan dalam penentuan variabel adalah manajemen, produksi, keuangan dan pemasaran. Faktor eksternal yang dipertimbangkan meliputi lingkungan industri dan lingkungan jauh. Daftar variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1.** Variabel internal perusahaan

Variabel Faktor Internal	Indikator
1. Manajemen	Pengorganisasian (David, 2004) Pengarahan (David, 2004)
2. Produksi	Tenaga kerja (David, 2004) Kualitas (David, 2004)
3. Keuangan	Pembukuan keuangan (KSU Guyub Santoso, 2015) Peluang investasi (Kismadi, 2007)
4. Pemasaran	Produk (Kismadi, 2007) Fasilitas (KSU Guyub Santoso, 2015) Harga (Kismadi, 2007) Promosi (Kismadi, 2007) Pasar (Kismadi, 2007) Lokasi (KSU Guyub Santoso, 2015)

**Tabel 2.** Variabel eksternal perusahaan

Variabel Faktor Eksternal	Indikator
1. Lingkungan industri	Ancaman pendatang baru (Robinson, 2008) Kekuatan pemasok (Robinson, 2008)
2. Lingkungan jauh	Ekonomi (Robinson, 2008) Ekologi (Robinson, 2008) Teknologi (Robinson, 2008) Sosial (Robinson, 2008) Politik (Robinson, 2008)

### Penentuan Responden

Responden merupakan pihak-pihak yang akan menjawab berbagai pertanyaan untuk kepentingan penelitian. Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah responden ahli yang berkompeten untuk memberi penilaian tentang strategi pengembangan usaha pada Kampung Coklat karena mengetahui kondisi yang terjadi di dalam perusahaan. Responden ahli juga memberikan analisis internal dan eksternal Kampung Coklat. Jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 4 responden, yaitu Ketua Koperasi, Kepala Bagian Penjualan, Kepala Bagian Keuangan, dan Kepala Bagian Produksi. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*,

yaitu tidak semua elemen populasi berpeluang untuk dijadikan sampel.

### Penyusunan Kuesioner

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terbuka dan tertutup. Empat buah kuesioner yang diberikan, yaitu:

1. Kuesioner untuk menentukan bobot faktor strategi yang mungkin digunakan.
2. Kuesioner untuk memberi *rating* pada faktor internal dan eksternal.
3. Kuesioner untuk menentukan nilai *QSPM*.
4. Kuesioner yang digunakan untuk menentukan keputusan akhir menggunakan model *MAUT*.

Kuesioner yang digunakan untuk penelitian harus melalui uji validasi. Uji validasi bertujuan untuk menguji kelayakan atau ketepatan alat ukur agar setiap variabel dalam kuesioner dapat dimengerti oleh responden sehingga mampu memberikan jawaban yang tepat. Validasi kuesioner menggunakan *face validity*. *Face validity* merupakan salah satu jenis validasi yang merujuk pada kesesuaian antara penampilan luar alat ukur dengan atribut-atribut variabel yang ingin diukur (Murti, 2011).

### Analisis SWOT

Langkah-langkah analisis *SWOT* adalah sebagai berikut:

1. Pembobotan serta Pemberian *Rating* pada Matriks *IFE* dan *EFE*  
Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan cara pemberian bobot pada masing-masing variabel internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingan menggunakan skala likert. Pemberian *rating* tiap faktor dilakukan setelah masing-masing variabel diketahui bobotnya. Skala *rating* yang digunakan adalah 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Hasil pembobotan dan nilai *rating* kemudian dikalikan sehingga diperoleh total nilai tertimbang pada matriks *IFE* dan *EFE*.
2. Penentuan Matriks IE  
Matriks IE adalah suatu matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan. Matriks IE didasarkan pada total nilai Matriks *IFE* yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai Matriks *EFE* yang diberi bobot pada sumbu Y (Dwiastuti, 2008). Perusahaan ditempatkan pada matriks IE berdasarkan total skor pembobotan. Jika berada pada area I, II, atau

IV maka perusahaan tersebut pada tahap *grow and build*. Jika berada pada area III, V atau VII maka perusahaan tersebut berada pada tahap *hold and maintain*. Jika perusahaan berada pada posisi VI, VIII atau IX maka perusahaan tersebut berada pada tahap *harvest or divest*.

### 3. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis dari suatu perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan strategis (Rangkuti, 2006). Matriks SWOT mencakup strategi SO, WO, ST, dan WT.

### Metode QSPM

QSPM merupakan alat yang direkomendasikan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factors* internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Alternatif strategi yang terbentuk pada SWOT akan dinilai menggunakan skor kemenarikan. Terdapat enam langkah yang harus dilakukan untuk membuat matriks QSPM, yaitu:

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada usaha Kampung Coklat yang sesuai dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan *Attractiveness Score* (AS) dengan skala antara 1 sampai 4. AS merupakan nilai daya tarik yang ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama yang berpengaruh. Bila faktor tersebut tidak berpengaruh terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, maka tidak diberikan nilai AS. Skala nilai AS adalah sebagai berikut:
  - a. Nilai 1 = tidak mempunyai daya tarik
  - b. Nilai 2 = daya tariknya rendah
  - c. Nilai 3 = daya tariknya sedang
  - d. Nilai 4 = daya tariknya tinggi
5. Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS). Pada langkah ini, bobot dikalikan AS

masing-masing faktor eksternal maupun internal pada setiap strategi. Semakin besar TAS, maka strategi yang disarankan semakin menarik.

6. Menghitung jumlah keseluruhan TAS. Pada langkah ini, TAS di setiap kolom strategi dijumlahkan. Alternatif strategi yang mempunyai nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik

### Model MAUT

Analisis MAUT secara eksplisit mengidentifikasi langkah-langkah yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif dan membantu untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif yang berkinerja baik dengan penekanan khusus pada langkah-langkah yang dianggap relatif lebih penting (Butler, 2001). Penelitian ini menggunakan empat atribut, yaitu biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha (Shojaei, 2010).

Fungsi utilitas MAUT terdiri dari (Tzeng, 2011):

1. MAUT additive:

$$U(x_1) = \sum_{i=1}^n W_i U_i(x_i) \quad (1)$$

2. MAUT non-additive

$$U(x) = \sum_{i=1}^n W_i U_i(x_i) + \sum_{i=1}^n \sum_{j>1} W_{ij} U_i(x_i) U_j(x_j) \quad (2)$$

Keterangan :

- $U(x_1)$  : Total utilitas alternatif ke- 1
- $W_i$  : Bobot atribut ke- i ( $\sum W = 1$ )
- $U_i(x_i)$  : Fungsi atribut atribut ke- i
- I : Atribut 1, 2, 3..., n
- x : Kriteria ke -i

Langkah-langkah yang dilakukan dalam metode MAUT secara ringkas adalah sebagai berikut (Puspitasari, 2013):

1. Memecah sebuah keputusan ke dalam dimensi yang berbeda
2. Menentukan bobot relatif pada masing-masing dimensi
3. Mendaftar semua alternatif
4. Menghitung utilitas untuk masing-masing alternatif sesuai atributnya menggunakan rumus berikut (Liu, 2004):

$$U_i(x_i) = \frac{x - x_i^-}{x_i^+ - x_i^-} \quad (3)$$

Keterangan:

- $U(x)$  : Nilai utilitas masing-masing alternatif
- x : skor alternatif terhadap atribut
- $x_i^-$  : skor terburuk dari x
- $x_i^+$  : skor terbaik dari x

5. Mengalikan utilitas dengan bobot untuk menemukan nilai masing-masing alternatif menggunakan rumus (1).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

KSU Guyub Santoso merupakan suatu bentuk usaha yang awalnya bergerak di bidang budidaya dan jual beli kakao yang sekarang dikembangkan menjadi Kampung Coklat. Lokasi Kampung Coklat terletak di Jalan Banteng Blorok No 18, Desa Plosorejo, Kecamatan Kademangan, Kabupaten Blitar. Kampung Coklat secara resmi baru didirikan oleh ketua KSU Guyub Santoso pada 17 Agustus 2014. Sekitar 22 jenis produk olahan cokelat diproduksi di Kampung Coklat. Kampung Coklat mampu memproduksi kurang lebih sekitar 180 kg cokelat dalam sekali produksi. Jumlah tersebut dapat berubah sesuai dengan kebutuhan. Produk cokelat olahan dari Kampung Coklat ini tidak dipasarkan secara bebas. Produk-produk cokelat tersebut hanya dijual di galeri milik Kampung Coklat saja.

### The Input Stage

#### Matriks *IFE*

Matriks *IFE* merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor internal terhadap Kampung Coklat. Kekuatan utama dan kelemahan utama usaha Kampung Coklat dapat diketahui berdasarkan matriks *IFE*.

Kekuatan utama adalah faktor yang memiliki nilai tertimbang terbesar, sedangkan kelemahan utama adalah kelemahan yang memiliki nilai tertimbang terkecil. Matriks *IFE* pada usaha Kampung Coklat dapat dilihat pada Tabel 3. Total nilai terlihat pada matriks *IFE* mencapai angka 2,64. Hal ini menunjukkan posisi internal Kampung Coklat (kekuatan dan kelemahan) pada tingkat rata-rata.

Kekuatan utama Kampung Coklat yaitu menyediakan berbagai olahan cokelat dengan nilai 0,42. KSU Guyub Santoso sangat berperan dalam pemanfaatan kakao menjadi cokelat siap konsumsi. , Berbagai jenis olahan cokelat dapat diperoleh di Kampung Coklat, mulai dari cokelat bubuk hingga makanan yang jarang ditemui, yaitu mie cokelat. Kelemahan utama Kampung Coklat terletak pada kurangnya perluasan pasar untuk produk cokelat dengan nilai sebesar 0,09. Banyaknya varian olahan cokelat ini tidak didukung dengan perluasan pasar untuk produk tersebut. Penjualan produk cokelat hanya dilakukan di galeri cokelat milik Kampung Coklat.

#### Matriks *EFE*

Matriks *EFE* merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal terhadap Kampung Coklat. Faktor yang menjadi peluang utama dan faktor yang menjadi ancaman utama untuk Kampung Coklat dapat diketahui melalui matriks *EFE*. Matriks *EFE* dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 3.** Matriks *IFE*

Faktor internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan</b>			
1. Memberi pengetahuan serta pelatihan tentang kakao dan cokelat	0,08	4,00	0,34
2. Terdapat pembukuan keuangan dalam perusahaan	0,08	3,00	0,23
3. Menjalin kerjasama dengan pihak lain	0,08	3,67	0,31
4. Menyediakan berbagai macam olahan cokelat	0,10	4,00	0,42
5. Memiliki fasilitas pendukung seperti TV, edukasi cokelat, WIFI, paket edukasi cokelat, hiburan dan tempat pertemuan	0,09	3,33	0,30
Total	0,44		1,60
<b>Kelemahan</b>			
6. Struktur organisasi yang belum jelas sehingga alur komunikasi tidak berjalan sesuai dengan mestinya	0,08	2,33	0,18
7. Kinerja karyawan yang belum optimal	0,08	1,67	0,14
8. Label kekhallalan pangan dari MUI belum tersedia	0,09	2,33	0,21
9. Harga pokok cokelat relative mahal	0,06	2,33	0,13
10. Intensitas pengiklanan produk rendah	0,08	1,33	0,11
11. Kurangnya perluasan untuk produk cokelat	0,09	1,00	0,09
12. Lokasi kampung coklat belum terjangkau transportasi umum	0,08	2,33	0,18
Total	0,56		1,04
$\Sigma$ Total	1,00		2,64

**Tabel 4.** Matriks *EFE*

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan</b>			
1. Gaya hidup masyarakat berubah	0,13	4,00	0,52
2. Meningkatnya daya beli masyarakat	0,11	3,67	0,39
3. Dukungan pemerintah daerah	0,12	3,00	0,36
Total	0,36		1,27
<b>Kelemahan</b>			
4. Munculnya usaha dengan produk sejenis	0,15	1,33	0,21
5. Kenaikan harga bahan dari pemasok	0,12	2,00	0,24
6. Fluktuasi nilai mata uang Dollar dan tarif dasar listrik	0,13	2,00	0,26
7. Ketersediaan bahan baku yang dipengaruhi oleh alam yang kurang stabil	0,10	2,00	0,22
8. Perkembangan teknologi yang cukup pesat	0,14	2,33	0,33
Total	0,64		1,26
$\Sigma$ Total	1,00		2,54

Faktor peluang dengan nilai tertimbang terbesar merupakan peluang utama untuk Kampung Coklat, sedangkan faktor ancaman dengan nilai tertimbang terkecil merupakan ancaman terbesar untuk Kampung Coklat. Jumlah total nilai tertimbang pada matriks *EFE* mencapai angka 2,54, yang menunjukkan bahwa Kampung Coklat pada kategori rata-rata dalam menyikapi faktor peluang dan ancaman yang ada.

Nilai tertimbang terbesar pada matriks *EFE* adalah perubahan gaya hidup masyarakat sebagai peluang utama dari Kampung Coklat dengan nilai 0,52. Menurut Ginting (2005), faktor emosi lebih mempengaruhi perilaku konsumtif karena status sosial lebih menjadi titik berat pada pertimbangan-pertimbangan dalam membuat keputusan untuk membeli suatu produk. Selain terdapat peluang yang menjanjikan, Kampung Coklat mempunyai ancaman berupa kemunculan usaha yang memproduksi produk sejenis dengan nilai tertimbang sebesar 0,21.

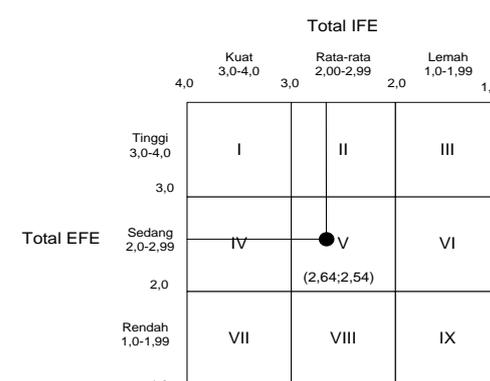
### **The Matching Stage**

#### Matriks IE

Matriks IE adalah matriks yang akan memformulasikan nilai matriks *IFE* dan matriks *EFE* untuk menunjukkan posisi Kampung Coklat saat ini. Sumbu X menggunakan total nilai tertimbang matriks *IFE*, sedangkan sumbu Y menggunakan total nilai tertimbang matriks *EFE*. Gambar 2 menunjukkan posisi Kampung Coklat saat ini.

Posisi Kampung Coklat berdasarkan matriks IE adalah pada sel V yang menandakan kekuatan perusahaan tersebut dalam posisi sedang atau rata-rata. Strategi yang digunakan untuk posisi

sel V yaitu strategi *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan). Suatu perusahaan yang berada pada posisi sel V pada umumnya akan menerapkan strategi berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk (Umar 2005).

**Gambar 2.** Matriks IE Kampung Coklat

#### Matriks SWOT

Penentuan strategi untuk pengembangan usaha cokelat menggunakan matriks *SWOT* dilakukan setelah mengetahui posisi Kampung Coklat dari matriks IE. Matriks *SWOT* akan memformulasikan strategi dengan cara melakukan kombinasi antara faktor internal dan eksternal perusahaan. Terdapat 9 buah strategi yang terbentuk, strategi tersebut mencakup strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Keseluruhan strategi *SWOT* dapat dilihat pada Tabel 5.

### **The Decision Stage**

#### Metode QSPM

*QSPM* merupakan suatu alat analisis untuk memutuskan strategi yang digunakan

berdasarkan kemenarikan alternatif - alternatif strategi yang ada. Responden akan memberikan AS pada masing-masing alternatif sehingga diperoleh TAS. Alternatif strategi dengan TAS paling tinggi menjadi prioritas untuk diterapkan, sedangkan alternatif strategi dengan TAS terendah menjadi alternatif strategi pilihan terakhir. Hasil akhir penilaian QSPM ditunjukkan oleh Tabel 6.

Hasil penilaian tersebut menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas Kampung Coklat adalah meningkatkan promosi dengan iklan, mengikuti *event-event* tertentu serta membuka galeri baru (ST5). Usaha promosi produk melalui iklan yang kurang dilakukan oleh Kampung Coklat membuat produk cokelatny kurang dikenal di kalangan luas. Strategi penetrasi pasar lebih menekankan terhadap pemasaran produk yang sekarang dijalankan

untuk konsumen yang ada maupun konsumen baru. Kegiatan yang dilakukan ialah menambah saluran distribusi dan cabang perusahaan, serta mengubah dan meningkatkan program advertensi dan promosi.

Prioritas strategi selanjutnya yaitu meningkatkan penjualan dengan pengembangan produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2). Kampung Coklat telah memiliki berbagai varian produk cokelat, baik varian bentuk, rasa, dan harga. Pengembangan produk harus sesuai dengan selera konsumen saat ini agar usaha pengembangan produk dan fasilitas dapat meningkatkan penjualan produk. Menurut Gammahendra (2014), inovasi dapat dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, proses, administrasi dan teknologi, yang senantiasa berpijak kepada kondisi pasar.

**Tabel 5.** Matriks SWOT Kampung Coklat

Internal	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi pengetahuan serta pelatihan tentang kakao dan cokelat</li> <li>2. Terdapat pembukuan keuangan dalam perusahaan</li> <li>3. Menjalani kerjasama dengan pihak lain</li> <li>4. Menyediakan berbagai macam olahan cokelat</li> <li>5. Memiliki fasilitas pendukung seperti TV, WiFi, paket edukasi cokelat, dan lain-lain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi yang belum jelas sehingga alur komunikasi tidak berjalan sesuai dengan mestinya</li> <li>2. Kinerja karyawan yang belum optimal</li> <li>3. Label kekhallalan pangan dari Majelis Ulama Indonesia belum tersedia</li> <li>4. Harga produk cokelat relatif mahal</li> <li>5. Intensitas pengiklanan produk rendah</li> <li>6. Kurangnya perluasan pasar untuk produk cokelat</li> <li>7. Lokasi KSU Guyub Santoso belum terjangkau transportasi umum</li> </ol>	
Eksternal	<i>Opportunity</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya hidup masyarakat berubah</li> <li>2. Daya beli masyarakat meningkat</li> <li>3. Dukungan pemerintah daerah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas manajemen usaha Kampung Coklat (ST1) (S1, S2, S3 O3)</li> <li>2. Meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2) (S4, S5, O1, O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kinerja karyawan (ST3) (W1, W2, O1, O2, O3)</li> <li>2. Menjaga kualitas dan menyesuaikan harga produk dengan harga di pasaran (ST4) (W3, W4, W6, O1, O2)</li> <li>3. Meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti <i>event-event</i> tertentu, serta membuka galeri baru (ST5) (W5, W6, W7, O1, O2, O3)</li> </ol>
	<i>Threat</i>	<i>Strategi ST</i>	<i>Strategi WT</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemunculan usaha yang memproduksi produk sejenis</li> <li>2. Kenaikan harga bahan dari pemasok</li> <li>3. Ketersediaan bahan baku yang dipengaruhi oleh alam yang kurang stabil</li> <li>4. Perkembangan teknologi yang cukup pesat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimasi fasilitas dan keragaman olahan cokelat untuk menghadapi pesaing dan perkembangan teknologi (ST6) (S4, S5, T1, T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (ST8) (W1, W2, W6, T1, T4, T5)</li> <li>2. Menetapkan biaya produksi yang lebih efisien (ST9) (W4, T2, T3)</li> </ol>

**Tabel 4.** Matriks *EFE*

No	Alternatif strategi	Nilai TAS	Peringkat
1	Meningkatkan kualitas manajemen usaha Kampung Coklat	6,48	V
2	Meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung	6,60	II
3	Meningkatkan kinerja karyawan	5,43	VII
4	Menjaga kualitas dan menyesuaikan harga produk dengan harga di pasaran	6,55	IV
5	Meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti <i>event-event</i> tertentu, serta membuka galeri baru	6,71	I
6	Optimalisasi fasilitas dan keragaman olahan cokelat Gusant untuk menghadapi pesaing dan perkembangan teknologi	6,23	VI
7	Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait	6,56	III
8	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat	5,12	VIII
9	Menetapkan biaya produksi yang lebih efisien	5,07	IX

**Tabel 7.** Hasil model *MAUT*

No	Alternatif	Atribut				Total	Peringkat
		Biaya (0,31)	Waktu (0,25)	Infrastruktur (0,19)	Pendapat pengusaha (0,25)		
1	Meningkatkan kualitas manajemen usaha Kampung Coklat	0,5	0	0,5	1	0,50	VIII
2	Meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung	0,5	0,5	1	1	0,72	II
3	Meningkatkan kinerja karyawan	1	1	0	0	0,56	VI
4	Menjaga kualitas dan menyesuaikan harga produk dengan harga di pasaran	0,5	0,5	0,5	1	0,63	IV
5	Meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti <i>event-event</i> tertentu, serta membuka galeri baru	0,5	1	0,5	1	0,75	I
6	Optimasi fasilitas dan keragaman olahan cokelat untuk menghadapi pesaing dan perkembangan teknologi	0	1	0,5	0	0,34	VII
7	Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait	1	0,5	1	0	0,63	V
8	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat	1	0	0,5	1	0,66	III
9	Menetapkan biaya produksi yang lebih efisien	0,5	0,5	0	0	0,28	IX

### Model MAUT

Penentuan prioritas alternatif strategi selanjutnya yaitu menggunakan model *MAUT*. Model *MAUT* ini hampir sama dengan *QSPM* yang fungsinya untuk mengetahui prioritas alternatif strategi yang akan digunakan untuk mengembangkan usaha cokelat di Kampung Coklat. Beberapa atribut harus dipertimbangkan saat pemilihan prioritas strategi pada model *MAUT*, seperti atribut biaya, waktu,

infrastruktur, dan pendapat pengusaha. Model *MAUT* menggunakan bobot dari atribut-atributnya. Tabel 7 menunjukkan hasil dari perhitungan masing-masing nilai utilitas alternatif strategi sehingga dapat terlihat prioritas alternatif strategi yang baik menurut responden.

Hasil penentuan strategi berdasarkan model *MAUT* menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas utama adalah meningkatkan

promosi dengan iklan, mengikuti *event-event* tertentu serta membuka galeri baru (ST5). Pelaksanaan strategi ini menurut responden ditinjau dari atribut biaya membutuhkan biaya antara Rp.500.000.000-Rp.1.000.000.000. Biaya itu akan dialokasikan ke berbagai hal untuk merealisasikan alternatif strategi tersebut. Kampung Coklat sebenarnya telah memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk pelaksanaan strategi ini. Strategi ini dari segi waktu termasuk pada strategi jangka panjang yang akan dilakukan oleh Kampung Coklat. Pengusaha sangat setuju alternatif strategi tersebut untuk dapat dilaksanakan di usaha cokelat ini. Periklanan yang efektif akan mengubah pengetahuan publik mengenai karakteristik beberapa produk. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa iklan dapat berpengaruh positif terhadap penjualan.

Strategi selanjutnya yang menjadi prioritas adalah meningkatkan penjualan dengan pengembangan produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2). Kampung Coklat memang memiliki beragam varian produk olahan cokelat yang merupakan kekuatan terbesar usaha ini dibandingkan dengan usaha cokelat lain di Blitar. Biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan strategi ini antara Rp.500.000.000-Rp.1000.000.000. Biaya tersebut dapat digunakan untuk melakukan beberapa aktivitas pengembangan produk, misal: membangun laboratorium sendiri untuk menganalisis cokelatnya, menciptakan inovasi produk baru, dan melakukan penelitian produk cokelat yang sedang diinginkan oleh pasar. Strategi ini menjadi strategi jangka menengah yaitu antara 5-10 tahun. Menurut pendapat responden, infrastruktur untuk melakukan strategi ini sangat memadai Menurut Rini (2013), pengembangan produk sangat erat kaitannya dengan keberhasilan suatu perusahaan dalam usaha meningkatkan penjualannya. Peluang perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru akan semakin besar dengan melakukan pengembangan produk melalui perbaikan maupun penambahan produk-produk

### Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, alternatif strategi yang menempati dua prioritas utama baik menggunakan *QSPM* maupun *MAUT* adalah meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti *event-event* tertentu, serta membuka galeri baru (ST5), meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk

cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2). Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian mengarah pada prioritas strategi yang sama.ditinjau secara objektif berdasarkan *key success factors* internal dan eksternal menggunakan skor kemenarikan maupun evaluasi dengan penekanan khusus pada langkah-langkah yang dianggap relatif lebih penting (Butler, 2001)

ST5 merupakan salah satu strategi yang mengacu pada strategi penetrasi pasar untuk posisi strategi *hold and maintain* pada matriks IE. Strategi ini dapat mendukung pelaksanaan strategi penetrasi pasar dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan internal Kampung Coklat dalam hal pemasaran, promosi, dan lokasinya sekaligus memanfaatkan peluang yakni *trend* perubahan gaya hidup, daya beli, dan dukungan Pemerintah. ST2 merupakan strategi yang mengacu pada strategi pengembangan produk untuk posisi strategi *hold and maintain* pada matriks IE. Strategi ini juga mendukung pelaksanaan strategi penetrasi pasar dengan cara memanfaatkan kekuatan Kampung Coklat dalam hal kemampuan menghasilkan berbagai olahan cokelat serta ketersediaan fasilitas-fasilitas pendukung untuk wisata edukasi coklat sekaligus memanfaatkan secara maksimal peluang tersebut.

Penerapan ST5 dan ST2 di Kampung Coklat secara parsial sudah berjalan dan sedang dikembangkan dengan dukungan pihak manajemen Kampung Coklat, modal dan sarana prasarana, serta berorientasi jangka panjang. Kegiatan penambahan saluran distribusi, program advertensi dan promosi terus ditingkatkan. Inovasi juga dilakukan secara menyeluruh pada aspek produk, proses, dan teknologi dengan orientasi pemenuhan kebutuhan pasar untuk konsumen yang sudah ada dan konsumen baru.

### KESIMPULAN

Faktor internal yang paling berpengaruh dari segi kekuatan yaitu menyediakan berbagai macam olahan cokelat (0,42), untuk kelemahan yaitu kurangnya perluasan pasar (0,09). Faktor eksternal yang paling berpengaruh dari segi peluang perusahaan yaitu perubahan gaya hidup masyarakat (0,52), sedangkan dari segi ancaman yaitu munculnya usaha dengan produk sejenis (0,21). Berdasarkan matriks IE, posisi dari usaha cokelat Kampung Coklat berada pada sel V yaitu *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan-

kan) dengan nilai total IFE 2,64 dan nilai total IFE 2,64 dan nilai total EFE 2,54. Perencanaan alternatif strategi berdasarkan SWOT ada sembilan yang mencakup strategi SO, WO, ST dan WT, yaitu meningkatkan kualitas manajemen usaha Kampung Coklat (ST1), meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2), meningkatkan kinerja karyawan (ST3), menjaga kualitas dan menyesuaikan harga produk dengan harga di pasaran (ST4), meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti event tertentu, serta membuka galeri baru (ST5), optimalisasi fasilitas dan keragaman olahan cokelat Gusant untuk menghadapi pesaing dan perkembangan teknologi (ST6), menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait (ST7), meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (ST8), serta menetapkan biaya produksi yang lebih efisien (ST9). Berdasarkan QSPM dan MAUT, dua strategi yang menjadi prioritas dengan nilai total tertinggi yaitu ST5 dan ST2.

#### Daftar Pustaka

- Butler, J., Morrice, D.J., Mullarkey, P.W. (2001). A Multiple Attribute Utility Theory Approach to Ranking and Selection. *Management Science*. 47(6): 800–816.
- David, F R. (2004). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Dipta, I. W. (2008). Strategi Penguatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Kerjasama Kemitraan Pola CSR. *Infokop*. 16(30):62-75.
- Dwiastuti, I. (2008). Analisis Manajemen Strategi Industri Alternatif (Studi Kasus Biofuel). *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 16(1):23-33.
- Gammahendra. (2014). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 7(2):1-10.
- Ginting, E. (2005). Pengambilan Keputusan Ditinjau dari Gaya Hidup Value Minded. *Jurnal Psikologi*. 1(1):3-30.
- Hasibuan, A. M., Nurmalina, R. dan Wahyudi, A. (2012). Analisis Kebijakan Pengembangan Industri Hilir Kakao (Suatu Pendekatan Sistem Dinamis). *Informatika Pertanian*. 21(2): 59–70. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 6(1): 35-44 (2017)
- Heriyono. (2012). Peran Koperasi dalam Pengembangan Perekonomian Rakyat. *Jurnal Ekonomi*. 1(1):40-51.
- Kismadi, G. (2007). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Liu, Y. 2004. *Multi-Attribute Utility Theory (MAUT)*. Department of Biomedical, Industrial and Human Factors Engineering. USA: Wright State University.
- Murti, B. (2011). *Validitas dan Reliabilitas Pengukuran*. Semarang: UNS.
- Pohan, A. (2010). *Be A Smart Leader Rahasia di Balik Keputusan CEO dan Manager Hebat*. Yogyakarta: Pustaka Grahatama.
- Pusat Data dan Informasi Pertanian (PusDatIn). (2014). *Outlook Komoditas Pertanian: Perkebunan Tanaman Kakao*. Jakarta: Kementerian Pertanian.
- Puspitasari, N., Rumita, R., dan Pratama, G.Y. (2013). Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model MAUT (Multi Attribute Utility Theory) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta). *Jurnal Teknik Industri*. 8(3):171-180.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rini, E. (2013). Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan. *Jurnal Ekonomi*. 16(1): 30-38
- Robinson, R. (2008). *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shojaei, M., Taheri, N.S., dan Mighani, M.A. (2010). Strategic Planning For Food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analisis, QSPM, and MAUT Models. *Journal of Management Research*. 1(1):759-770.
- Tzeng, G. (2011). *Multiple Attribute Decision Making*. New York: CRC Press.
- Umar, H. (2005). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.