

## TESIS

# STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUK OLAHAN COKELAT DI CV. PUTRA MATARAM POLEWALI MANDAR

*BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF PROCESSED CHOCOLATE  
PRODUCTS IN CV. PUTRA MATARAM POLEWALI MANDAR*



**MUH FIKRIADI DARWIS**

**P042221001**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUK OLAHAN COKELAT DI CV.  
PUTRA MATARAM POLEWALI MANDAR**

Tesis

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi Agribisnis

Disusun dan diajukan oleh

MUH FIKRIADI DARWIS

P042221001

kepada

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

ii



TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUK OLAHAN COKELAT DI CV. PUTRA  
MATARAM POLEWALI MANDAR

MUH FIKRIADI DARWIS  
P042221001

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian Magister pada tanggal 15 bulan Agustus  
tahun 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

pada

Program Studi Agribisnis  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:

Pembimbing Utama,

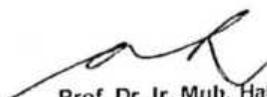
Pembimbing Pendamping,

  
Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., M.A.P.  
NIP. 19750909 200012 1 001

  
Dr. Letty Fudjaja, S.P., M.Si.  
NIP. 19700203 199802 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis,

Dekan Sekolah Pascasarjana,  
Universitas Hasanuddin

  
Prof. Dr. Ir. Muh. Hatta Jamil, SP., M.Si.  
NIP. 19671223 199512 1 001

  
Prof. dr. Budu, Ph.D., Sp.M(K), M.MedEd.  
NIP. 19681231 199503 1 009



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, tesis berjudul "Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar" adalah benar karya saya dengan arahan dari tim pembimbing (Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., M.A.P. sebagai Pembimbing Utama dan Dr. Letty Fudjaja, SP., M.Si. sebagai Pembimbing Pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka tesis ini. Sebagian dari isi tesis ini telah dipublikasikan di Jurnal (Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences (JGIAS) Vol. 12 No.4, 2024) sebagai artikel dengan judul "a Business Development Strategy of Macoa Chocolate Product at CV. Putra Mataram Polewali Mandar". Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 20-08-2024



Muh Fikriadi Darwis  
NIM P042221001



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## Ucapan Terima Kasih

Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan tesis ini dapat terampungkan atas bimbingan, diskusi dan arahan (Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., M.A.P. sebagai promotor, Dr. Letty Fudjaja, SP., M.Si. sebagai ko-promotor-1, Prof. Dr. Ir. Sutinah Made, M.Si., Prof. Dr. Ir. Hastang, M.Si., IPU., Prof. Dr. Jusni, SE., M.Si. sebagai penguji. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada Bapak Dheny yang telah mengizinkan kami untuk melaksanakan penelitian di lapangan, dan atas kesempatan untuk menggunakan fasilitas di CV. Putra Mataram. Terima kasih juga saya sampaikan kepada Nurfaillah atas bantuan dalam pengolahan data penelitian.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin dan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah memfasilitasi saya menempuh program magister serta para dosen dan rekan-rekan dalam tim penelitian.

Akhirnya, kepada kedua orang tua (Darwis dan Mardiana) tercinta saya mengucapkan limpah terima kasih dan sembah sujud atas doa, pengorbanan dan motivasi mereka selama saya menempuh pendidikan. Penghargaan yang besar juga saya sampaikan kepada teman tercinta dan seluruh keluarga atas motivasi dan dukungan yang tak ternilai.

Penulis,



Muh Fikriadi Darwis



## ABSTRAK

MUH FIKRIADI DARWIS. **Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Cokelat Di CV. Putra Mataram Polewali Mandar** (dibimbing oleh Musran Munizu dan Letty Fudjaja).

**Latar belakang.** CV. Putra Mataram merupakan salah satu industri di Polewali Mandar yang bergerak dalam bidang usaha pengolahan kakao menjadi produk olahan cokelat. Perusahaan mengalami fluktuasi penjualan setiap tahun dan belum menemukan strategi yang tepat. **Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alternatif strategi yang tepat dan prioritas digunakan dalam pengembangan usaha produk olahan cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar. **Metode.** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data didapatkan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian menggunakan analisis TOWS dan QSPM. **Hasil.** Berdasarkan hasil matriks TOWS diperoleh alternatif strategi SO: meningkatkan kualitas produk olahan cokelat yang dipasarkan, memperluas mitra usaha olahan cokelat diberbagai kota/daerah. Melalui strategi WO diharapkan Perusahaan dapat menambah tempat penjualan produk olahan cokelat yang mudah dijangkau konsumen dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk memasarkan produk olahan cokelat, serta meningkatkan kapasitas SDM. Sedangkan hasil dari strategi ST, diharapkan Perusahaan dapat memaksimalkan pengembangan produk olahan cokelat sebagai oleh-oleh khas Polewali Mandar, memperluas dan menjalin kerjasama yang baik dengan suplier/pemasok bahan baku biji kakao fermentasi. Kemudian hasil dari strategi WT merekomendasikan Perusahaan untuk melakukan pelatihan/ petani kakao binaan agar kualitas biji kakao yang dihasilkan memiliki mutu yang baik dan melakukan kerjasama dan mengajukan bantuan peralatan produksi cokelat kepada pemerintah. Strategi yang prioritas diperoleh hasil strategi alternatif pada SO. **Kesimpulan.** Perusahaan harus meningkatkan kualitas produk olahan cokelat yang dipasarkan dan memperluas mitra usaha olahan cokelat diberbagai kota/daerah.

Kata kunci: Strategi, Pengembangan usaha, Kakao, Olahan cokelat, Prioritas.

 <b>GUGUS PENJAMINAN MUTU (GPM) SEKOLAH PASCASARJANA UNHAS</b>	
Abstrak ini telah diperiksa.	Paraf Ketua Mekanisme,
Tanggal : _____	



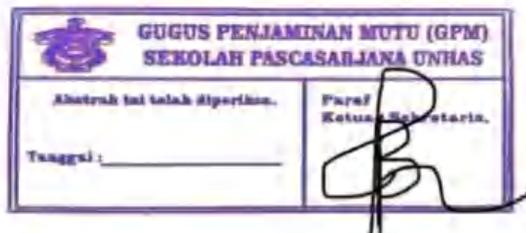
Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## ABSTRACT

MUH FIKRIADI DARWIS. **Development Strategies for Chocolate Processed Products at CV. Putra Mataram Polewali Mandar (supervised by Musran Munizu and Letty Fudjaja).**

**Introduction.** CV. Putra Mataram is an industry in Polewali Mandar engaged in the cocoa processed into chocolate products. The company has experienced fluctuating sales each year. **Objective.** The purpose of this research is to analyze alternative strategies and priorities for developing the chocolate processing business at CV. Putra Mataram Polewali Mandar. **Methods.** This study employs a qualitative approach. Data were collected through observation, interviews, questionnaires, and documentation. Data analysis was conducted using TOWS and QSPM analysis. **Results.** Based on the TOWS matrix, the following SO strategy alternatives were identified: improving the quality of marketed chocolate products and expanding business partnerships in various cities/regions. The WO strategy suggests that the company could increase the number of accessible sales locations for consumers, maximize information technology to market chocolate products, and enhance human resource capacity. The ST strategy aims for the company to optimize the development of chocolate products as a signature gift of Polewali Mandar and to expand and establish good relationships with suppliers of fermented cocoa beans. The WT strategy recommends the company provide training for affiliated cocoa farmers to ensure high-quality cocoa beans, collaborate with the government, and request assistance with chocolate production equipment. The priority strategy identified is the SO strategy. **Conclusion.** The company should focus on improving the quality of marketed chocolate products and expanding business partnerships in various cities/regions.

Keywords: Strategy, Business Development, Cocoa, Chocolate Processing, Priority



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Penelitian Terdahulu .....	5
1.6. Kerangka Pikir .....	6
BAB II METODE PENELITIAN .....	8
2.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	8
2.2. Penentuan Informan.....	8
2.3. Metode Pengumpulan Data .....	9
2.4. Jenis dan Sumber Data .....	9
2.5. Metode Analisis Data .....	9
2.6. Definisi Operasional Variabel.....	15
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN.....	16
3.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	16
3.2. Sejarah Usaha Produk Olahan Cokelat .....	16
3.3. Visi dan Misi Perusahaan.....	17
3.4. Struktur Organisasi.....	18
3.5. Identitas Informan .....	19
3.6. Strategi Pengembangan Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar .....	21
3.7. Analisis QSPM.....	42
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....	45
.....	45
.....	45
.....	46
.....	52



## DAFTAR TABEL

Nomor urut	Halaman
1. Jumlah Penjualan Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram pada Tahun 2019-2022.....	2
2. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal.....	10
3. Matriks Faktor Strategi Internal/Eksternal .....	12
4. Matriks QSPM.....	15
5. Identitas Informan CV. Putra Mataram.....	19
6. Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	22
7. Faktor Internal .....	22
8. Faktor Eksternal .....	28
9. Matriks IFAS .....	32
10. Matriks EFAS.....	33
11. Analisis TOWS .....	36
12. Hasil Matriks QSPM.....	42



## DAFTAR GAMBAR

Nomor urut	Halaman
1. Kerangka Pikir Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar .....	7
2. Matriks IE.....	13
3. TOWS Analysis.....	14
4. Struktur Organisasi CV. Putra Mataram .....	18
5. Produk Cokelat CV. Putra Mataram .....	24
6. Penilaian Konsumen Cokelat CV. Putra Mataram .....	30
7. Hasil Matriks IE .....	35



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara agraris memiliki sumber daya alam yang melimpah, menjadikan negara ini sebagai penghasil produk baik yang diperoleh dari sektor pertanian maupun perkebunan. Salah satu komoditi unggulan yang dapat diandalkan yaitu kakao. Kakao (*Theobroma cacao* L.) adalah komoditas perkebunan penting yang memainkan peran besar dalam pangsa pasar internasional. (Azizah & Setiawina, 2021). Menurut publikasi yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Perkebunan pada tahun 2019, penyumbang devisa negara sebesar US\$1,24 Miliar adalah komoditi kakao, yang merupakan komoditi hasil perkebunan terbesar ketiga setelah karet dan kelapa sawit. Indonesia menempati peringkat keempat sebagai negara penghasil kakao terbesar setelah Pantai Gading, Ghana, dan Ekuador. (FAO, 2020).

Produksi kakao di Indonesia pada tahun 2022 sebanyak 667.300 ton yang tersebar di beberapa daerah (BPS, 2022). Sulawesi Barat adalah salah satu provinsi di Indonesia yang telah membantu meningkatkan produksi kakao. Produksi kakao di Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2019 sebanyak 71.374 ton, namun pada tahun 2020 mengalami penurunan dengan jumlah produksi sebesar 71.329 ton. Kemudian pada tahun 2021, produksi kakao mengalami peningkatan sebanyak 72.600 ton (Direktorat Jendral Perkebunan, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan industrialisasi kakao semakin mengalami kemajuan. Ini sejalan dengan penelitian Gautama (2019) bahwa perkembangan industrialisasi komoditas agroindustri menguntungkan produksi kakao olahan dan ekspor.

Produksi kakao yang terus meningkat, Namun, usaha kecil dan menengah di Indonesia masih kurang memanfaatkan kakao, yang merupakan komoditas unggulan. Saat ini, biji kakao hanya diperdagangkan dalam bentuk bahan mentah. Biji kakao yang umumnya dijual adalah yang kering tanpa difermentasi, yang memiliki harga lebih rendah dari pada yang telah difermentasi (Badan Pusat Statistik, 2022). Biji kakao dari petani ini Barang jadi atau setengah jadi yang diolah dengan teknologi dapat meningkatkan nilai jual atau menjadi lebih kompetitif. (Managanta, *et al.*, 2019). Salah satu cara yang bisa dilakukan untuk memanfaatkan biji kakao sehingga memiliki nilai jual tinggi, yaitu dengan cara mengolahnya menjadi coklat dalam bentuk produk olahan.

Kakao cukup potensial dikembangkan karena dapat dijadikan bahan baku bagi industri olahan pangan. Kandungan protein dan asam amino biji kakao yang tinggi serta senyawa aktif seperti kafein, theobromin, dan methyl-xanthine, yang dianggap menurunkan kelelahan dan berfungsi sebagai anti depresi, serta kandungan asam amino anin, dan triptofan. (Herdhiansyah, Reza, Sakir, & Asriani, 2022). Bahan dasar utama produk coklat yang memiliki ciri khas rasa yang tinggi yang khas, sehingga banyak yang menyukai produk coklat (2022). Cokelat adalah suspensi yang terdiri dari partikel-partikel susu bubuk, dan gula yang terdiri dari lemak coklat yang terus a dapat menurunkan tekanan darah, menurunkan risiko serangan n fungsi otak, dan menurunkan kadar kolesterol. (Irawan, 2020).



Produk olahan coklat saat ini sangat diminati oleh masyarakat, bukan hanya remaja, tetapi juga orang dari semua usia. Ini karena coklat memiliki nilai gizi yang tinggi dan rasanya yang enak, sehingga bisnis pengolahan biji kakao sangat menguntungkan. Kebijakan bea keluar pemerintah yang mendorong industri pengolahan domestik dapat meningkatkan konsumsi biji kakao. (Meilia, 2020). Salah satu UMKM di Polewali Mandar yang menjalankan bisnis pengolahan coklat adalah CV. Putra Mataram

CV. Putra Mataram merupakan bisnis yang bergerak pada produksi olahan kakao yang diperoleh dari petani kemudian diolah menjadi coklat macoa. Empat pemuda mendirikan industri pengolahan kakao dengan nama Macoa di Kabupaten Polewali Mandar sejak tahun 2015. CV. Putra Mataram mengolah kakao menjadi coklat batang dan bubuk kakao yang berusaha untuk menjadikan coklat sebagai salah satu produk olahan, sehingga menjadi barang jadi yang dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan. Coklat Macoa memproduksi banyak varian rasa yang benar-benar menarik seperti rasa coklat susu, coklat susu strowbery, coklat hitam, coklat hitam mente, coklat hitam 80%, coklat mini, dan lainnya. Namun produk olahan coklat yang dijadikan objek penelitian yaitu Coklat Susu 45 gr, Coklat Hitam 45 gr, Coklat Hitam Mente 45 gr karena harga jual yang sama. Karena memiliki toko sendiri dan telah memasoknya ke toko lain, produk coklat ini juga mudah dicari.

Pemasaran produk olahan coklat ini diawali dengan cara menitipkan produknya ke salah satu toko kecil, lalu mulailah promosi dilakukan dengan mempergunakan sosial media, sehingga memiliki distributor utama coklat macoa di Kota Makassar. Pemasaran dengan menggunakan media sosial terutama Instagram, Facebook dan website. CV. Putra Mataram telah memasarkan beberapa produk olahan coklatnya di toko retail seperti Satu Sama namun, hal ini kurang efektif karena beberapa konsumen kurang meminati coklat tersebut, sehingga CV. Putra Mataram menarik kembali produknya. Konsumen produk olahan coklat dapat berdasarkan jumlah penjualan yang berfluktuatif setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 1:

**Tabel 1.** Jumlah Penjualan Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram pada Tahun 2019-2022

Jenis Produk Olahan Cokelat	Jumlah Penjualan			
	2019	2020	2021	2022
Cokelat Susu 45 gr (pcs)	5.667	3.996	4.136	4.004
<b>Persentase Pertumbuhan (%)</b>		<b>-41.81</b>	<b>3.38</b>	<b>-3.29</b>
Cokelat Hitam 45 gr (pcs)	4.880	3.404	3.635	3.617
<b>Persentase Pertumbuhan (%)</b>		<b>-43.36</b>	<b>6.35</b>	<b>-0.49</b>
Cokelat Hitam Mente 45 gr	4.136	3.186	3.532	3.174
<b>Persentase Pertumbuhan (%)</b>		<b>-29.81</b>	<b>9.79</b>	<b>-11.27</b>
<b>Total Jumlah Penjualan (pcs)</b>	14.683	10.586	11.303	10.795
<b>Persentase Pertumbuhan (%)</b>		<b>-38.70</b>	<b>6.34</b>	<b>-4.70</b>

2024

nunjukkan data penjualan produk olahan coklat di CV. Putra tahun terakhir. Pada penjualan Cokelat tahun 2019 ke tahun 2020 sebesar 38.7% dikarenakan adanya bencana penyebaran covid-19, konsumen yang membeli produk tersebut. Menurut Mutmainnah penurunan aktivitas bisnis sebesar lima puluh persen dari tahun



sebelum pandemi mempengaruhi volume penjualan PT. Surabaya Makmur Jaya pada tahun 2020. Selanjutnya pada tahun 2020 ke tahun 2021, penjualan coklat mulai meningkat 6.3%, peningkatan ini dipicu oleh terbukanya kembali beberapa toko-toko kecil dan pariwisata lokal. Namun pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan 4.7%. Hal ini juga dikarenakan oleh teknik pemasaran yang kurang efektif. Menurut Kominfo, hanya 9 persen dari 57,9 juta UMKM di Indonesia memiliki kemampuan *e-commerce*. Sebagian besar penjualan hanya dilakukan secara langsung tanpa menggunakan media pemasaran lainnya yang saat ini digunakan (Angdika dan Soeherman, 2019).

Perilaku konsumen saat ini, khususnya konsumen lokal membeli produk coklat di beberapa toko besar, namun CV. Putra Mataram belum mampu menjualkannya karena adanya persaingan kompetitor yang mendominasi konsumen coklat. Kompetitor yang telah berhasil menjangkau pasar di beberapa toko khususnya di Polewali Mandar seperti Cheloss, WH, Silverqueen, Diarmilk, dan lainnya. Upaya untuk memenuhi permintaan pasar potensial termasuk persaingan kualitas dan produksi (Rosiana, 2020). Permasalahan lain terlihat ketika produk yang istimewa ini kurang dikenal di kalangan masyarakat lokal, wisatawan domestik maupun wisatawan asing dan hanya sedikit orang yang mengonsumsinya.

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh pengelola Cokelat Macoa, Bisnisnya masih berjuang untuk memperkenalkan dan memasarkan coklat hasil olahannya karena belum menemukan cara yang tepat untuk membuat produknya lebih dikenal. Namun, dia berharap Cokelat Macoa, produk asli Polewali Mandar, dapat bersaing dengan coklat impor yang telah menguasai pasar coklat, terutama di wilayah Polewali Mandar. Karena persaingan antar bisnis yang semakin meningkat saat ini, para pemilik bisnis harus selalu memperhatikan harga dan kualitas produk agar konsumen lebih tertarik untuk membeli (Napitupulu, 2019). Situasi bisnis yang berkembang semakin ketat dengan semakin banyaknya pesaing yang turut serta dalam pasar yang sama akan membuat strategi pengembangan usaha memiliki peran penting. Dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif dan mengurangi hambatan pesaing, strategi dapat menghasilkan keuntungan yang paling besar (Leksono & Putra, 2022).

Strategi pengembangan usaha mempunyai peranan penting dalam sebuah perusahaan atau bisnis. Perencana strategi harus memahami komponen internal organisasi untuk memanfaatkan kekuatan mereka dan mengatasi kelemahan mereka, serta komponen eksternal untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari pesaing (Ace, 2022). Lingkungan internal terdiri dari sumber daya manusia dan fisik yang mencakup semua elemen yang ada di dalam organisasi dan berdampak langsung pada kinerja bisnis (Octavia, *et al.*, 2020). Sedangkan lingkungan eksternal didefinisikan sebagai organisasi atau kekuatan luar yang mungkin terdiri dari elemen yang

organisasi dari luar organisasi. (Ahluwalia, 2020).

lingkungan internal CV. Putra Mataram dalam menjalankan usaha n coklat, 2) Kualitas olahan coklat, 3) Pangsa pasar, 4) Kemasan arga produk, 6) Kegiatan promosi, 7) Lahan budidaya kakao 8) eografis perusahaan, 9) Tenaga kerja, 10) Peralatan produksi, 11) menurut Suratman (2021) beberapa faktor memengaruhi lingkungan seperti tenaga kerja, modal, material/bahan baku,



peralatan/perlengkapan produksi, metode/administrasi. Sedangkan identifikasi lingkungan eksternal CV. Putra Mataram dalam menjalankan usaha yaitu: 1) Permintaan pasar, 2) Teknologi informasi (*e-commerce*), 3) Persepsi atau budaya konsumsi coklat, 4) Bimbingan atau pelatihan pengembangan UMKM, 5) Kompetitor atau saingan, 6) Suplier/pemasok bahan baku, 7) Harga bahan baku, 8) Cuaca. Kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitor dikenal sebagai faktor eksternal (Voukkali & Zorpas, 2022).

Kegiatan pengembangan usaha produk olahan coklat yang dilakukan oleh CV. Putra Mataram tidak terlepas dari berbagai kendala dalam perkembangan usaha perusahaan. Pengembangan usaha adalah proses meningkatkan pekerjaan saat ini dan yang akan datang dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi serta memperluas bisnis dengan memanfaatkan kekuatan, tubuh, dan pikiran untuk mencapai tujuan perusahaan (Abdurohimi, 2021). Menurut Sumual (2019) bentuk-bentuk pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan pengembangan produk, pengembangan pasar pengembangan organisasi. Perusahaan harus terus berinovasi untuk membuat rencana bisnis yang sesuai dengan tren saat ini. Pengelompokan internal dan eksternal adalah titik awal dalam dunia bisnis untuk perencanaan bisnis. Oleh karena itu, setiap bisnis harus dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya jika ingin terus berkembang (Ace, 2022).

Salah satu konsep yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi perusahaan adalah melalui peninjauan model bisnis yang sedang beroperasi untuk menentukan masalah apa yang perlu diperhatikan (Harfiani & Pasaribu, 2019). Selain itu Perusahaan juga harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan menggunakan analisis TOWS. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, tetapi juga dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Anggraini *et al.*, 2019). Dengan menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), alternatif strategi hasil analisis TOWS dievaluasi kembali untuk menentukan strategi pengembangan usaha mana yang paling penting. Pada tahap ini, strategi alternatif yang telah dibuat selama perumusan melalui analisis sebelumnya dianalisis. Strategi ini menggabungkan faktor internal dan eksternal (Sumarno *et al.*, 2020).

Pengembangan usaha produk sangat penting untuk meningkatkan kemampuan suatu produk untuk mendalami dan memperluas pasar. Untuk mencapai hal ini, pengembangan usaha yang tepat dan akurat diperlukan, sehingga produk olahan kakao dapat bersaing dengan produk lain dan meningkatkan nilai kakao. Oleh karena itu, untuk menghadapi persaingan, Cokelat Macoa harus membuat strategi pengembangan bisnis dan strategi prioritas. Dengan demikian, menarik perhatian saya untuk meneliti mengenai **"Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Coklat Di CV. Putra Mataram**



masalah

melakang yang telah diuraikan sebelumnya, CV. Putra Mataram merupakan salah satu tempat pengolahan kakao di Polewali Mandar. yang tinggi di Sulawesi Barat menjadi dasar berdirinya Cokelat

Macoa. Namun, adanya pesaing-pesaing lama yang juga menyediakan produk olahan cokelat menjadi tantangan baru bagi perusahaan untuk menerapkan berbagai strategi dalam memasarkan produk olahan cokelat yang dihasilkan agar tidak tergeser dalam pasar. Oleh karena itu, berdasarkan hal-hal tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah bagaimana alternatif strategi yang tepat dan prioritas digunakan dalam pengembangan usaha produk olahan cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar?.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan uraian pada latar belakang, maka tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis alternatif strategi yang tepat dan prioritas digunakan dalam pengembangan usaha produk olahan cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan diharapkan:

1. Bagi industri, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan tentang cara terbaik untuk meningkatkan penjualan industri pengolahan kakao menjadi cokelat dan membuat industri lebih kompetitif dengan kualitas yang terjamin.
2. Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan informasi tentang strategi pengembangan usaha yang tepat dan prioritas bagi mahasiswa di bidang yang sama.
3. Bagi Peneliti, penelitian ini dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman.

### 1.5. Penelitian Terdahulu

Liani (2019), dalam penelitiannya mengenai Analisis TOWS dalam Menentukan Strategi Pemasaran guna Meningkatkan Volume Penjualan pada CV. Permadi Karya Mandiri Blitar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi ancaman, peluang, kelemahan, dan kekuatan CV Permadi Karya Mandiri Blitar terkait dengan produk ayam broiler yang dipasarkan. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan saran untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat. Dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan yang mencakup faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi perusahaan, metode analisis TOWS (bahaya, peluang, kelemahan, dan kekuatan) akan diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Permadi Karya Mandiri Blitar memiliki skor EFAS 2,98 dan skor IFAS 2,60, yang menunjukkan bahwa CV. Permadi



memiliki nilai yang baik baik dari faktor internal maupun eksternal. menunjukkan bahwa CV. Permadi Karya Mandiri Blitar berada di dukung strategi agresif yang mendukung kebijakan pertumbuhan di memiliki kekuatan dan peluang untuk memanfaatkan peluang yang hasil analisis TOWS, strategi pemasaran yang tepat dipilih, yang aan teknologi internet dan media sosial untuk memperluas atkan jumlah penduduk, dan memperluas wilayah.

Selanjutnya, penelitian analisis SWOT juga dilakukan oleh Wisnu *et al.* (2022) mengenai analisis strategi pengembangan usaha fine chocolate menggunakan metode SWOT dan QSPM (studi kasus PT. Kakao Bhineka Sejahtera Batu). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam pengembangan bisnis dan mengevaluasi skala prioritas berbagai strategi pengembangan untuk PT. Kakao Bhineka Sejahtera Batu. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT dan QSPM. Analisis SWOT menghasilkan delapan pilihan strategi, dan analisis QSPM menggunakan matriks QSPM menghasilkan tiga peringkat untuk strategi terbaik, yang mencakup peningkatan kualitas produk untuk menghadapi persaingan yang ketat.

Penelitian serupa terhadap prioritas strategi juga dilakukan oleh Irwandi Putra., Haryati Novi., Sandi Daffa (2022) mengenai strategi pengembangan usaha cokelat tempe di kota Malang. Dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM sebagai metode penelitian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang profil perusahaan cokelat tempe De Konco di kota Malang dan menentukan strategi pengembangan bisnis yang tepat. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi berikut: Strategi SO untuk mendapatkan keuntungan Pada pendekatan WO, perusahaan dapat melakukan promosi atau pemasaran melalui media sosial untuk menarik lebih banyak pelanggan. Namun, untuk strategi ST, perusahaan dapat melakukannya dengan membuat produknya lebih bervariasi. Dengan memperluas mitra kerja sama, strategi WT dapat diterapkan.

Kemudian penelitian Mukti *et al.* (2024) mengenai strategi pengembangan produk cokelat di CV. Putra Mataram Kecamatan Wonomulyo Kabupaten Polewali Mandar. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan berjudul Strategi Pengembangan Pasar Coklat CV. Putra Mataram maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Dari faktor internal dapat disimpulkan nilai kekuatan sebesar 1,92 lebih besar dibandingkan dengan nilai kelemahan sebesar 1,43. Hal ini mungkin menunjukkan kekuatan yang dapat mendukung pertumbuhan usaha pengolahan cokelat pada UMKM di Macoa. Dari faktor eksternal dapat disimpulkan bahwa nilai peluang sebesar 1,66 lebih besar dibandingkan dengan nilai ancaman sebesar 1,31. Hal itu menunjukkan bahwa usaha pengolahan cokelat CV. Putra Mataram mempunyai peluang yang sangat besar. Posisi pemasaran strategis perusahaan UMKM cokelat Macoa di desa Sidorejo berada pada kuadran I, mendukung strategi agresif, perusahaan UMKM perlu melakukan upgrade mesin dan meningkatkan kuantitas produksi.

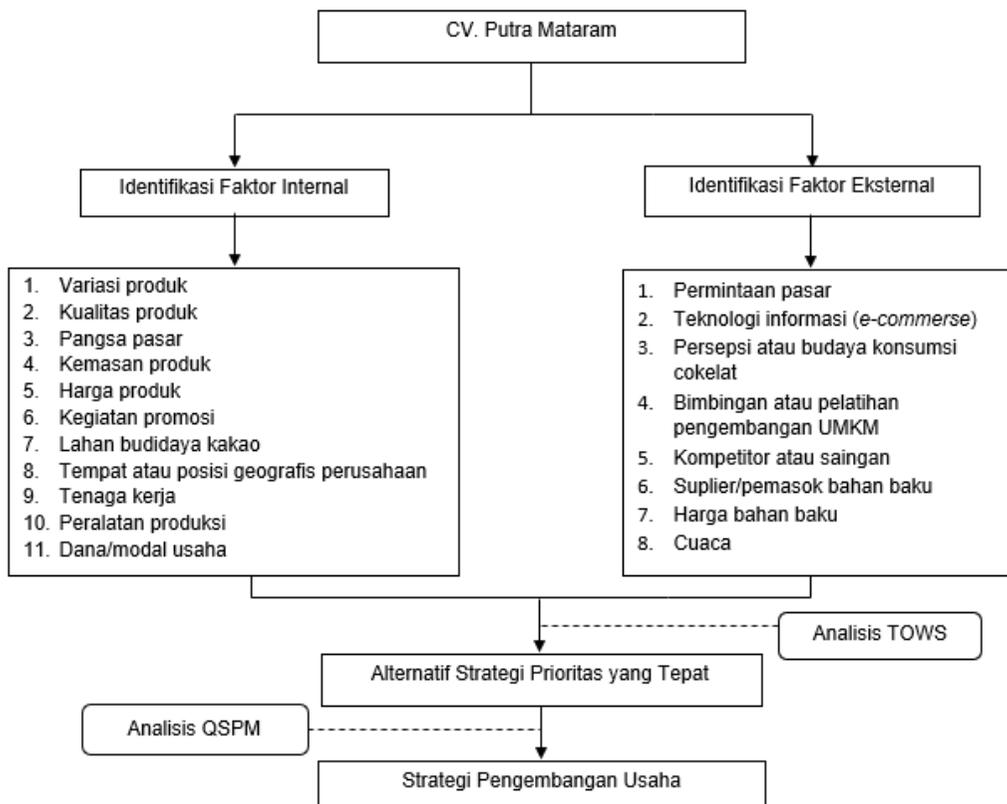
## 1.6. Kerangka Pikir

Berdasarkan identifikasi visi dan misi CV. Putra Mataram, ditemukan beberapa permasalahan pada perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan pengembangan bisnis. Suatu strategi pengembangan usaha diperlukan karena keberhasilan usaha merupakan hal yang harus ditangani oleh setiap pelaku usaha menjadi prioritas utama untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menurut Krisnandi (2019) Perencanaan strategi, juga dikenal sebagai perencanaan adalah serangkaian tindakan untuk menetapkan tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan berbagai program untuk mencapai tujuan tersebut, serta



penentuan metode untuk memastikan bahwa strategi dan kebijakan dilaksanakan dengan baik.

Perubahan kondisi lingkungan perusahaan mempengaruhi efektivitas kegiatan CV. Putra Mataram. Dalam analisis lingkungan, dua faktor diidentifikasi: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal diidentifikasi melalui matriks IFAS, sedangkan faktor eksternal diidentifikasi melalui matriks EFAS. Tujuan dari kuadran TOWS adalah untuk memperoleh strategi yang lebih rinci dan terarah, sehingga pada tahap ini diharapkan dapat menentukan posisi CV Putra Mataram. Keputusan tentang perumusan prioritas strategi yang tepat dengan menggunakan matriks QSPM adalah tahap akhir. Kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1:



**Gambar 1.** Kerangka Pikir Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram Polewali Mandar



## BAB II METODE PENELITIAN

### 2.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Putra Mataram di Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar, dan berlangsung selama lebih dari dua bulan, yaitu dari bulan Agustus hingga September 2023. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara langsung dengan menunjuk lokasi penelitian secara langsung untuk mengumpulkan data, observasi, dan wawancara dengan informan terpilih yang tercantum pada CV Putra Mataram. Berikut adalah pertimbangan yang dipertimbangkan saat memilih lokasi penelitian:

1. Tempat penelitian ini sebagai pusat atau sentra produksi kakao fermentasi petani dan memiliki prospek untuk kemajuan kakao.
2. Pihak CV. Putra Mataram, pemerintah setempat, dan lembaga terkait lainnya mengizinkan untuk melakukan penelitian di lokasi tersebut.

### 2.2. Penentuan Informan

Penelitian ini menggunakan informan untuk memperoleh informasi terkait dengan objek penelitian. Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012) dimana informan menjadi sumber informasi yang mengetahui tentang penelitian yang sedang diteliti, dengan pertimbangan bahwa merekalah yang paling mengetahui informasi penelitian.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling atau pemilihan secara sengaja dengan beberapa pertimbangan. Informan yang dimaksud adalah informan yang terlibat langsung atau informan yang dianggap mempunyai kemampuan dan mengerti permasalahan terkait Strategi Pengembangan Usaha Produk Olahan Cokelat di CV. Putra Mataram. Penunjukan langsung digunakan untuk memilih informan yang mengetahui seluk-beluk perusahaan yang mempengaruhi pengambilan kebijakan-kebijakan pada CV. Putra Mataram dan pekerjaannya sesuai dengan permasalahan yang informasinya dibutuhkan dalam penelitian ini. Dalam hal ini, CV. Putra Mataram meliputi Pemimpin perusahaan, produksi, administrasi, keuangan, logistik, dll. dan dan pihak-pihak terkait lainnya atau semua pihak yang terlibat dalam bisnis. Selanjutnya, informasi ini akan digunakan untuk memberikan informasi tentang an eksternal perusahaan. Selanjutnya, analisis akan dilakukan endalam dan diskusi fokus grup (FGD) dengan informan yang telah



### 2.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi, pengumpulan data yang dikenal sebagai observasi melibatkan peninjauan langsung di lapangan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Observasi dilakukan secara langsung di wilayah CV. Putra Mataram Polewali Mandar.
2. Wawancara: Pengumpulan data dilakukan melalui tanya jawab langsung dengan subjek dari CV. Putra Mataram untuk memperoleh informasi sehubungan dengan penelitian. Wawancara antara peneliti dengan informan dilakukan dengan metode wawancara mendalam dan FGD terkait dengan penelitian yang akan dilakukan di CV. Putra Mataram.
3. Kuesioner, metode pengumpulan data yang melibatkan memberi informan beberapa pertanyaan tertulis yang dapat diberikan secara langsung. Kuesioner ini diberikan kepada informan yang telah dipilih sebelumnya.
4. Dokumentasi, berupa mengambil gambar/foto-foto berkaitan dengan CV. Putra Mataram. Dokumentasi ini dilakukan untuk dijadikan bukti dari penelitian yang dilakukan.

### 2.4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menemukan faktor internal dan eksternal perusahaan dalam pengembangan bisnis produk olahan coklat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian. Informasi ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan individu yang mengetahui tentang bisnis produk olahan coklat. dan strategi pengembangan usaha ini melalui matriks IFAS dan EFAS, analisis TOWS, serta analisis QSPM.
2. Data sekunder terdiri dari laporan tertulis dan dokumen resmi lainnya, serta data yang telah diolah lebih lanjut oleh baik pengambil data primer maupun pihak lain. Penelitian ini akan mengumpulkan data dari BPS (Badan Pusat Statistik), Dinas Perkebunan, dan literatur dan instansi yang relevan.

### 2.5. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu metode analisis data yang digunakan untuk mencapai berbagai tujuan penelitian. Analisis untuk strategi pengembangan usaha produk olahan coklat CV. Putra Mataram menggunakan analisis matriks IFAS dan matriks EFAS, matriks IE (Kuadran TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*)). Analisis ini juga digunakan untuk menentukan strategi prioritas melalui *Planning Matrix* (QSPM).



### a. Matriks IFAS dan EFAS

Analisis perumusan strategi merumuskan strategi pengembangan usaha produk olahan cokelat. Faktor strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS) perlu diketahui terlebih dahulu dengan cara pemberian nilai dan bobot sebelum membuat matriks SWOT. Proses identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal dalam matriks IFAS dan EFAS adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan  
Tahap ini melibatkan penggunaan informan penelitian untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal.
- 2) Pemberian bobot  
Penilaian analisis internal dan eksternal dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan dengan skala 1-4. Rubrik penilaian dapat dilihat di Tabel 2.
- 3) Penentuan Rating  
Penilaian analisis internal dan eksternal dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan dengan skala 1-4. Nilai diberikan berdasarkan rubrik penilaian strategi Tabel 2.
- 4) Perkalian Bobot dan Rating  
Menghitung nilai tertimbang masing-masing faktor berdasarkan perkalian bobot dengan peringkat (peringkat) masing-masing faktor. Nilai tertimbang masing-masing faktor kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan nilai tertimbang total. Tabel 3 menunjukkan penyajian pembobotan skor.

**Tabel 2.** Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal dan Eksternal	Nilai	Sumber
Produk cokelat bervariasi sebagai oleh-oleh khas Polewali Mandar dan mempunyai cita rasa yang enak	1 = 4 varian produk 2 = 8 varian produk 3 = 12 varian produk 4 = 18 varian produk	Tiara <i>et al.</i> , 2022
Memberikan jaminan kualitas produk kepada konsumen	1 = Tidak ada SNI dan tidak ada sertifikat halal 2 = Tidak ada SNI dan ada sertifikat halal 3 = Ada SNI dan tidak ada sertifikat halal 4 = Ada SNI dan sertifikat halal	Lestari, 2020
Mempunyai pangsa pasar yang luas	1 = Dewasa 2 = Dewasa, remaja 3 = Dewasa, remaja, anak-anak 4 = Dewasa, remaja, anak-anak, balita	Wahyudi T dan Rahardjo P, 2008
	1 = Kemasan tidak informatif dan tidak <i>food safety</i> 2 = Kemasan informatif tetapi tidak <i>food safety</i> 3 = Kemasan <i>food safety</i> tetapi tidak informatif 4 = Kemasan informatif dan <i>food safety</i>	Suhardi, 2019



Harga jual yang relatif terjangkau, sebanding dengan kualitas yang diberikan	1 = Sangat Mahal 2 = Mahal 3 = Murah 4 = Sangat murah	Kotler, Keller, dan Chernev, 2022
Kegiatan promosi yang maksimal	1 = Sekali dalam 2 bulan melalui iklan dan sosial media 2 = Sekali dalam sebulan melalui iklan dan sosial media 3 = Satukali dalam seminggu melalui iklan dan sosial media 4 = Setiap hari melalui iklan dan sosial media	Manzoor <i>et al.</i> , 2020
Memiliki lahan sendiri untuk membudidayakan tanaman kakao	1 = 1/4 hektar 2 = 1/3 hektar 3 = 1/2 hektar 4 = 1 hektar	Wardhani dan Prasetyo, 2016
<b>Kelemahan</b>		
Tempat atau posisi geografis perusahaan kurang strategis	1 = Sangat jauh dari pusat kota dan bukan pusat perbelanjaan 2 = Jauh dari kota dan pusat perbelanjaan 3 = Dekat dari pusat kota dan perbelanjaan 4 = Pusat kota dan perbelanjaan	Hardiansyah, 2019
Keterbatasan tenaga kerja pada saat produksi dan pemasaran produk	1 = 5 orang 2 = 10 orang 3 = 15 orang 4 = 20 orang	Hilary & Wibowo, 2021
Posisi UMKM menggunakan peralatan produksi kurang memadai	1 = Peralatan produksi secara manual 2 = Peralatan produksi semi mekanik 3 = Peralatan produksi secara mekanik 4 = Peralatan produksi secara mekanik dan modern	Herdhiansyah, <i>et al.</i> , 2022
Kurangnya dana dari pengelola terkait dengan pengadaan stok besar	1 = Sangat kurang 2 = Kurang 3 = Cukup 4 = Sangat cukup	Menacer <i>et al.</i> , 2019
<b>Peluang</b>		
Permintaan pasar tinggi, melihat keinginan masyarakat untuk	1 = Sekali dalam seminggu 2 = Duakali dalam seminggu 3 = Tigakali dalam seminggu 4 = Setiap hari	Erstiawan, M.S., <i>et al.</i> , 2021
	1 = Memasarkan produk melalui website 2 = Memasarkan produk melalui website dan shoope 3 = Memasarkan produk melalui website, shoope	Sekti <i>et al.</i> , 2020



memudahkan pemasaran produk	Shoope dan instagram 4 Memasarkan produk melalui website, Shoope dan instagram, dan facebook	
Persepsi atau budaya konsumsi cokelat dari konsumen baik	1 = Tidak menyukai cokelat 2 = Kurang menyukai cokelat 3 = Cukup menyukai cokelat 4 = Sangat menyukai cokelat	Cahyani & Sutrasawati, 2022
Seringkali kali ada bimbingan atau pelatihan pengembangan UMKM dari pemerintah	1 = Sekali dalam setahun 2 = Limakali dalam setahun 3 = Sepuluhkali dalam setahun 4 = Setiap bulan	Syifa <i>et al.</i> , 2021
<b>Ancaman</b>		
Kompetitor atau saingan produk olahan cokelat banyak	1 = 5-10 <i>brand</i> 2 = 10-15 <i>brand</i> 3 = >15-20 <i>brand</i> 4 = 20-dst. <i>Brand</i>	Friadi, <i>et al.</i> , 2022
Suplier/pemasok bahan baku biji kakao fermentasi tidak tersedia secara kontinu	1 = sekali dalam tiga bulan 2 = sekali dalam dua bulan 3 = sekali dalam sebulan 4 = duakali dalam sebulan	Efendi, <i>et al.</i> , 2019
Kenaikan harga bahan baku	1 = 1% 2 = 2% 3 = 3% 4 = >5%	Databoks, 2020
Cuaca yang tidak menentu	1 = Pengeringan biji kakao 7-10 hari 2 = Pengeringan biji kakao 6-5 hari 3 = Pengeringan biji kakao 2-3 hari 4 = Pengeringan biji kakao 1-2 hari	Kotey <i>et al.</i> , 2022

**Tabel 3.** Matriks Faktor Strategi Internal/Eksternal

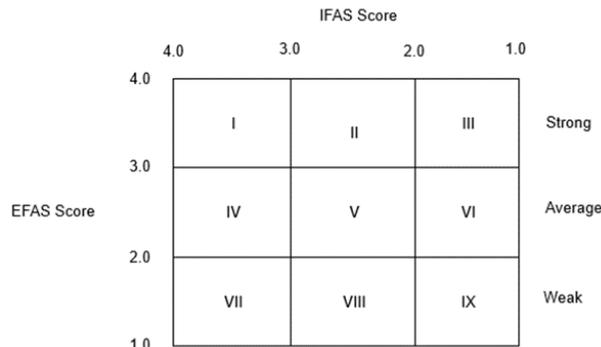
Faktor-faktor Internal/Eksternal	Bobot	Rating	Bobot × Rating
Kekuatan/Peluang			
1.			
2.			
3.			
Jumlah Kekuatan/Jumlah Peluang	A		b
Kelemahan/Ancaman			
Jumlah	C		d
	<b>(a+c)= 1,00</b>		<b>(b+d)</b>



**b. Matriks IE**

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFAS pada sumbu X dan matriks EFAS pada sumbu Y. Matriks ini membantu memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- 1) Sel I, II, atau IV terdiri dari Grow and Build (Tumbuh dan Bina). Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- 2) Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara) terdiri dari sel III, V, atau VII. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar.
- 3) Harvest and Devest (Panen atau Divest) terdiri dari sel III, V, atau VII. Hasil analisis yang dilakukan pada tabel matriks faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal dipetakan pada matriks IE sebagai berikut.



**Gambar 2.** Matriks IE

**c. Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)**

Matriks TOWS dibuat berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah dipelajari sebelumnya. Ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi untuk strategi alternatif di masa mendatang. Rangkuti (2017) menyatakan bahwa analisis TOWS adalah proses mengidentifikasi berbagai komponen secara menyeluruh untuk membangun strategi perusahaan. Logika di balik analisis ini memungkinkan untuk memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity) sambil meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan selalu dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan strategis, oleh karena itu harus mempertimbangkan faktor-faktor strategis perusahaan saat ini. Analisis situasi.

TOWS adalah model yang paling umum untuk jenis analisis ini. Analisis menunjukkan bahwa kombinasi faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi perusahaan. Faktor eksternal, yaitu peluang (peluang) dan ancaman (ancaman) dibandingkan dengan faktor internal, yaitu kekuatan (kekuatan) dan kelemahan (kelemahan). Gambar 3 menunjukkan matriks TOWS secara skematis:



<b>Internal Factors</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>External Factors</b>		
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strengths (S) Opportunities (O)</b>	<b>Weaknesses (W) Opportunities (O)</b>
<b>Threats (T)</b>	<b>Strengths (S) Threats (T)</b>	<b>Weaknesses (W) Threats (T)</b>

**Gambar 3.** TOWS Analysis

Keterangan:

- 1) Strategi SO, juga dikenal sebagai strategi maxi-maxi, memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang luar. Management selalu ingin perusahaan dapat menggunakan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Perusahaan akan berjuang untuk mengatasi kelemahannya dan mengubahnya menjadi kekuatan dan potensinya.
- 2) Strategi WO, juga dikenal sebagai "mini-maxi", adalah memanfaatkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan.
- 3) Strategi ST adalah strategi untuk menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman.
- 4) Strategi WT adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan pertahanan dan dimaksudkan untuk meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman.

**d. Analisis QSPM (*Quantitative Strategi planning Matriks*)**

Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah-langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama perusahaan pada kolom kiri QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFAS dan IFAS.
- 2) Beri bobot untuk masing-masing faktor eksternal dan internal (bobot yang diberikan sama dengan yang diberikan pada matriks EFAS dan IFAS).
- 3) Melakukan evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan menemukan strategi



g harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk diterapkan. Nilai (TAS) adalah jumlah yang menunjukkan daya tarik relatif dari ng strategi dalam kumpulan pilihan yang berbeda. Nilai Daya Tarik ve Score (TAS) dihitung dengan mengalikan bobot dengan skor

menarik

menarik

- Nilai 3 = cukup menarik  
 Nilai 4 = sangat menarik
- Menghitung nilai daya tarik total (TAS), yang diperoleh dari pengalian bobot (langkah 2) bersama dengan nilai daya tarik masing-masing baris. Nilai TAS yang lebih besar menunjukkan bahwa strategi alternatif lebih menarik.

**Tabel 4.** Matriks QSPM

Faktor-faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor kunci internal									
Faktor-faktor kunci eksternal									
Jumlah Bobot									
Jumlah Total Nilai Daya Tarik									

Keterangan: - AS : Nilai Daya Tarik  
 - TAS : Total Nilai Daya Tarik

**2.7. Definisi Operasional**

- Strategi pengembangan usaha merupakan penerapan langkah-langkah atau taktik yang dilakukan oleh CV. Putra Mataram dalam kegiatan pengembangan usaha produk olahan coklat.
- Identifikasi faktor internal dan eksternal adalah persepsi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada informan penelitian.
- Faktor internal adalah faktor yang berasal dari CV. Putra Mataram dan menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat melakukan kegiatan pengembangan usaha produk olahan coklat.
- Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar CV. Putra Mataram dan menunjukkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan saat melakukan kegiatan pengembangan usaha produk olahan coklat.
- Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) adalah pendekatan yang dianggap penting untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam pembuatan strategi pengembangan usaha. Ini dilakukan dengan menggunakan hasil wawancara dan fokus topik fokus untuk menentukan kekuatan, kelemahan, dan ancaman perusahaan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil mengurangi ancaman dan kelemahan.



adalah suatu metode untuk mengevaluasi strategi pengembangan yang dianggap penting dengan mengutamakan pencapaian tujuan CV. Putra Mataram alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT belum tentu secara bersamaan atau secara bersamaan. prioritas adalah strategi yang dibuat melalui tahapan analisis dan kesimpulan dan rekomendasi CV. Putra Mataram untuk digunakan dalam kegiatan bisnis produk olahan coklat.