

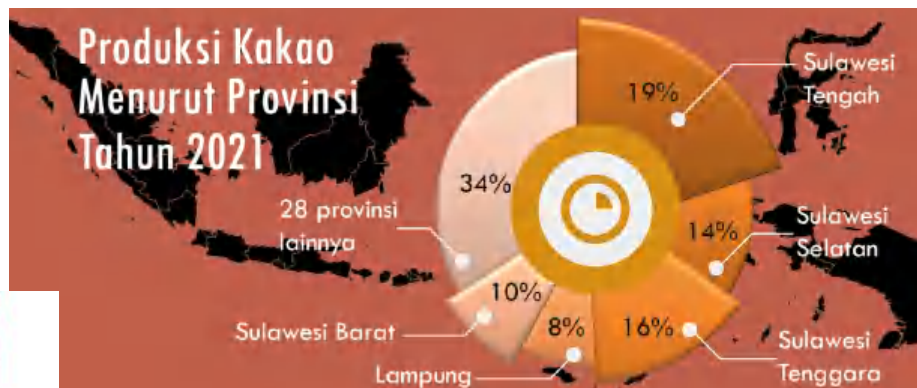
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kakao merupakan salah satu komoditi hasil perkebunan yang mempunyai peran cukup penting dalam kegiatan perekonomian di Indonesia. Kakao juga merupakan salah satu komoditas ekspor Indonesia yang cukup penting sebagai penghasil devisa negara selain minyak dan gas. Indonesia berada di peringkat ke-6 negara produsen kakao terbesar di dunia.

Sulawesi Barat termasuk dalam 5 provinsi utama yang menjadi pusat produksi kakao nasional, yaitu menyumbang 67,15 ribu ton, atau 10,62% dari total produksi nasional. Salah satu pelaku usaha produksi kakao di Sulawesi Barat kategori UMKM adalah PT. Untuk Indonesia Hijau (UIH), yang berdomisili di Polewali Mandar, Sulawesi Barat. PT. UIH bergerak dalam usaha ekspor kakao fermentasi dan dalam usaha pengolahan (hilirisasi) kakao dalam bentuk pasta, bubuk coklat, lemak dan bar coklat untuk pasar lokal. Namun demikian, nilai volume usaha PT. UIH didominasi oleh sekitar 90% usaha ekspor kakao dan sisanya 10% pada usaha pengolahan (hilirisasi).



ambar 1.1 Produksi Kakao Menurut Provinsi Tahun 2021 (BPS,2021)



Dalam menjalankan usaha ekspor kakao, PT. UIH beraliansi dengan PT. Kakao Indonesia Cemerlang (KIC) agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan global dengan pesaing dari luar negeri seperti PT. Mars dan PT. Papandayan Cocoa Industries (Barry Callebaut), dan menghadapi risiko perubahan iklim yang akan berdampak pada operasional bisnis yaitu menurunnya produksi kakao pada tingkat pemasok atau petani mitra kakao.

Kinerja keuangan berupa pendapatan, likuiditas dan tingkat hutang dari PT. UIH terutama akan dipengaruhi oleh dampak dari persaingan global dan risiko perubahan iklim tersebut. Biasanya PT. UIH akan menghadapi penurunan penjualan akibat dari perubahan pasar, yaitu perubahan harga, karena berpatokan pada market luar negeri dan fluktuasi kurs mata uang dollar terhadap rupiah serta akibat dari adanya persaingan dengan kompetitor.

Selain itu, kinerja PT. UIH juga bisa dipengaruhi oleh permasalahan terkait kualitas produk kakao, terutama pada tingginya tingkat residu bahan kimia pada produk yang dihasilkan. Konsumen atau pembeli produk kakao mempunyai standar tertentu mengenai residu bahan kimia pada produk yang harus bisa dipenuhi oleh PT. UIH agar produknya dapat diterima oleh mereka.

PT. UIH menginformasikan bahwa sebenarnya pangsa pasar ekspor kakao masih terbuka lebar untuk dipenuhi, demikian juga pangsa pasar lokal untuk biji kakao maupun produk olahan kakao. Dengan demikian, terdapat peluang bagi

untuk meningkatkan kinerja usahanya melalui pengoptimalan pemenuhan ekspor kakao maupun pasar lokal.



Berdasarkan konteks permasalahan yang dihadapi PT. UIH tersebut, peneliti akan mencoba menerapkan disiplin Manajemen Strategis untuk membantu PT. UIH mengidentifikasi faktor-faktor strategis apa saja yang berdampak penting terhadap kinerja usaha PT. UIH dan menyusun strategi apa yang sesuai dengan mempertimbangkan faktor strategis eksternal dan faktor strategis internal PT. UIH, yang mampu memanfaatkan peluang, mengatasi ancaman, serta mengoptimalkan kekuatan dan mengurangi kelemahan.

Pengembangan usaha ekspor kakao dan produk olahan kakao melalui Manajemen Strategis memiliki beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan:

- 1) **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal:** Dalam manajemen strategis, analisis lingkungan eksternal dan internal adalah langkah awal yang krusial. UMKM perlu memahami kondisi pasar, tren industri, serta faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, persaingan, dan preferensi konsumen. Selain itu, analisis internal meliputi evaluasi sumber daya, kapabilitas, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. UIH.
- 2) **Penentuan Visi, Misi, dan Tujuan:** Visi, misi, dan tujuan merupakan panduan utama bagi pengembangan usaha kakao. Visi memberikan gambaran jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai oleh PT. UIH, sedangkan misi menjelaskan tujuan utama dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi. Tujuan harus spesifik (S: *specific*), terukur (M: *measurable*), dapat dicapai (A: *achievable*), relevan (R: *relevant*), dan berbatas waktu (T: *timeline*), atau disingkat

ART.

Analisis Strategi: Berdasarkan analisis lingkungan dan penentuan visi,



misi, dan tujuan, PT. UIH perlu merumuskan strategi yang tepat. Strategi tersebut mencakup aspek pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi. Penggunaan teknologi modern dan praktik-praktik pertanian berkelanjutan juga menjadi bagian penting dalam formulasi strategi pengembangan usaha kakao.

- 4) **Implementasi Strategi:** Setelah strategi dirumuskan, langkah selanjutnya adalah implementasi. Implementasi memerlukan koordinasi yang baik antara semua elemen dalam UMKM, serta pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan. Manajemen harus memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia dan digunakan secara efisien.
- 5) **Pengawasan dan Evaluasi:** Pengawasan dan evaluasi adalah proses yang terus-menerus dalam manajemen strategis. PT. UIH perlu melakukan monitoring terhadap pelaksanaan strategi dan mengevaluasi hasilnya. Jika ditemukan ketidaksesuaian atau hambatan, maka perlu dilakukan penyesuaian strategi agar tetap selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen strategis yang efektif dalam pengembangan usaha ekspor kakao diharapkan dapat membantu PT. Untuk Indonesia Hijau mengoptimalkan potensi mereka, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan pendekatan yang terstruktur dan terencana, diharapkan PT. UIH dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional dan global.



berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan maka akan melakukan penelitian tesis dengan judul “STRATEGI

PENGEMBANGAN UMKM KAKAO DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT DAN MATRIK *STRATEGIC FACTOR ANALYSIS SUMMARY* (STUDI KASUS PT. UNTUK INDONESIA HIJAU)”.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka penulis menentukan fokus permasalahan yang akan diteliti berupa pertanyaan berikut:

- 1) Apakah faktor utama strategis yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan UMKM kakao PT. Untuk Indonesia Hijau agar kinerjanya meningkat?
- 2) Bagaimana strategi pengembangan UMKM kako PT. Untuk Indonesia Hijau agar mampu bersaing, tumbuh berkembang dan meningkat kinerjanya secara berkelanjutan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui faktor utama yang perlu diperhatikan untuk pengembangan UMKM Kakao PT. Untuk Indonesia Hijau.
- 2) Untuk mengetahui strategi pengembangan UMKM kakao PT. Untuk Indonesia Hijau agar dapat bersaing, tumbuh berkembang dan berkelanjutan.



Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan

penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut.

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan memperluas pemahaman tentang penerapan strategi pengembangan UMKM secara umum, dan usaha ekspor kakao dan olahannya secara khusus.
- 2) Secara praktek, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan kepada PT. Untuk Indonesia Hijau dalam menyusun strategi pengembangan usaha ekspor kakao dan produk olahannya.

1.5 Sistematika Tesis

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori manajemen strategis yang dapat dijadikan referensi dalam upaya penyusunan strategi pengembangan UMKM Kakao di PT. Untuk Indonesia Hijau, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian yang meliputi: jenis penelitian, waktu dan lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data serta

alisis data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

ab ini berisi laporan mengenai gambaran umum penelitian, analisis



deskriptif, hasil penelitian, serta pembahasan atas hasil yang didapat dari penelitian ini. Bagian pembahasan akan menguraikan secara lebih mendalam mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dan diharapkan mampu menjawab secara ilmiah permasalahan yang diajukan dalam tesis. Selain itu akan dilakukan interpretasi dan analisis model dan variabel yang dikaitkan dalam kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terangkum dalam tinjauan pustaka. Bisa juga ditambahkan kajian-kajian lain (yang tidak terdapat dalam tinjauan pustaka, bisa ditemukan berdasarkan hasil interaksi dan pengamatan) untuk mendukung hasil penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulan, implikasi teoritis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang diajukan. Temuan pokok atau kesimpulan akan menunjukkan sejauh mana penelitian menghasilkan konsep atau teori baru atau melakukan pengembangan konsep (re-konsep) dan teori (reteori) yang sudah ada pada disiplin ilmu terkait.

DAFTAR PUSTAKA

Menyajikan tentang daftar pustaka yang digunakan sebagai referensi dalam menyusun tesis.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategis

Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Dalam hal ini mencakup pengamatan lingkungan, baik eksternal maupun internal, formulasi strategi (strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Pada awalnya disebut sebagai Kebijakan Bisnis, Manajemen Strategis telah mengalami kemajuan pesat karena upaya serius dari para peneliti dan praktisi. Saat ini dikenal ilmu pengetahuan dan seni penerapan teknik manajemen strategis.

Manajemen Strategis menekankan kinerja jangka panjang. Untuk berhasil dalam jangka panjang, organisasi tidak hanya harus dapat melaksanakan aktivitas saat ini untuk memenuhi kebutuhan pasar saat ini, tapi juga harus dapat beradaptasi untuk memenuhi pasar baru dan terus berubah. Terdapat 3 manfaat utama dari penerapan Manajemen Strategis, yaitu:

- Makna visi strategis yang lebih jelas bagi organisasi
- Fokus yang lebih tajam terhadap apa yang secara strategis penting bagi organisasi
- Pemahaman yang lebih baik terhadap lingkungan yang berubah cepat



Sebuah survey oleh McKinsey & Company pada 800 eksekutif dan bahwa proses perencanaan strategis formal meningkatkan kepuasan pengembangan strategi secara keseluruhan. Namun demikian,

manajemen strategis tidak harus selalu melalui proses formal, tapi juga dapat dimulai dengan pertanyaan sederhana berikut:

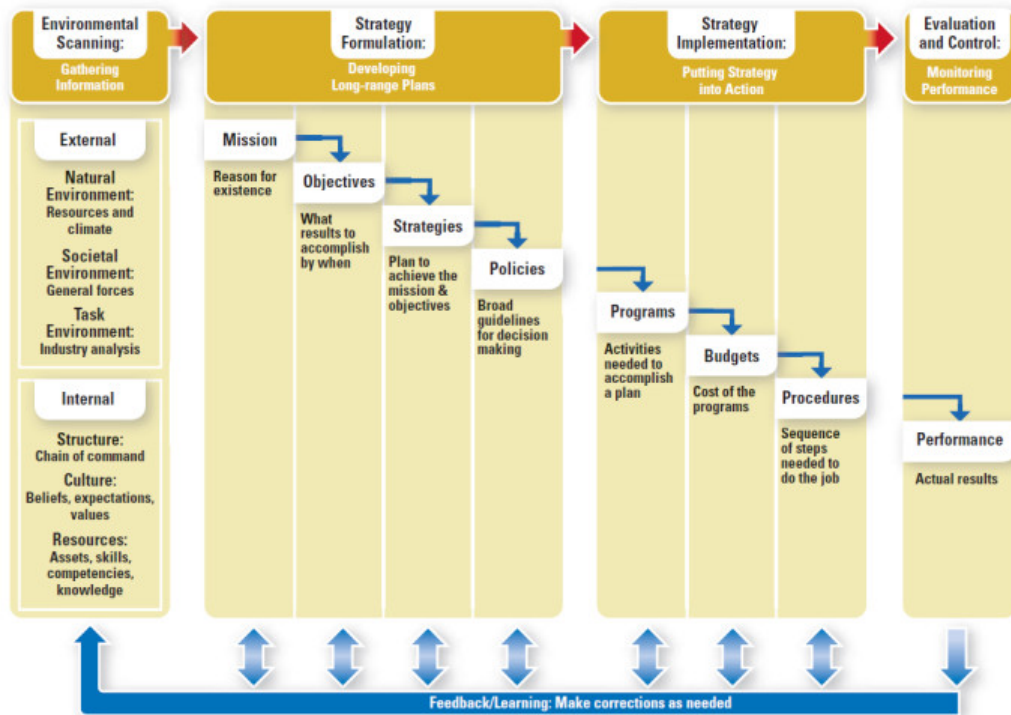
- Di mana organisasi saat ini ? (Apakah tidak sesuai dengan yang diharapkan?)
- Jika tidak dilakukan perubahan, akan ke mana organisasi dalam satu, dua, lima, sepuluh tahun ke depan? Apakah jawabannya dapat diterima?
- Jika jawabannya tidak dapat diterima, apa tindakan spesifik yang dapat dilakukan manajemen organisasi? Apa risiko dan hasil yang akan diterima?

Manajemen Strategis penting untuk kesuksesan organisasi jangka panjang. Perusahaan kecil atau UMKM, mungkin melakukan perencanaan secara informal atau secara tidak teratur. Namun demikian, studi mengenai UMKM menyatakan bahwa makin besar tingkat intensitas perencanaan, sebagaimana diukur dengan ketersediaan suatu rencana strategis formal, makin besar tingkat kinerja keuangannya, khususnya ketika diukur peningkatan penjualannya.

Model dasar Manajemen Strategis terdiri dari empat elemen utama, yaitu:

- *Environment Scanning* (Pengamatan Lingkungan)
- *Strategy Formulation* (Formulasi Strategi)
- *Strategi Implementation* (Implementasi Strategi)
- *Evaluation and Control* (Evaluasi dan Pengendalian)





Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis (*Strategic Management & Business Policy*, 2015)

Environment Scanning

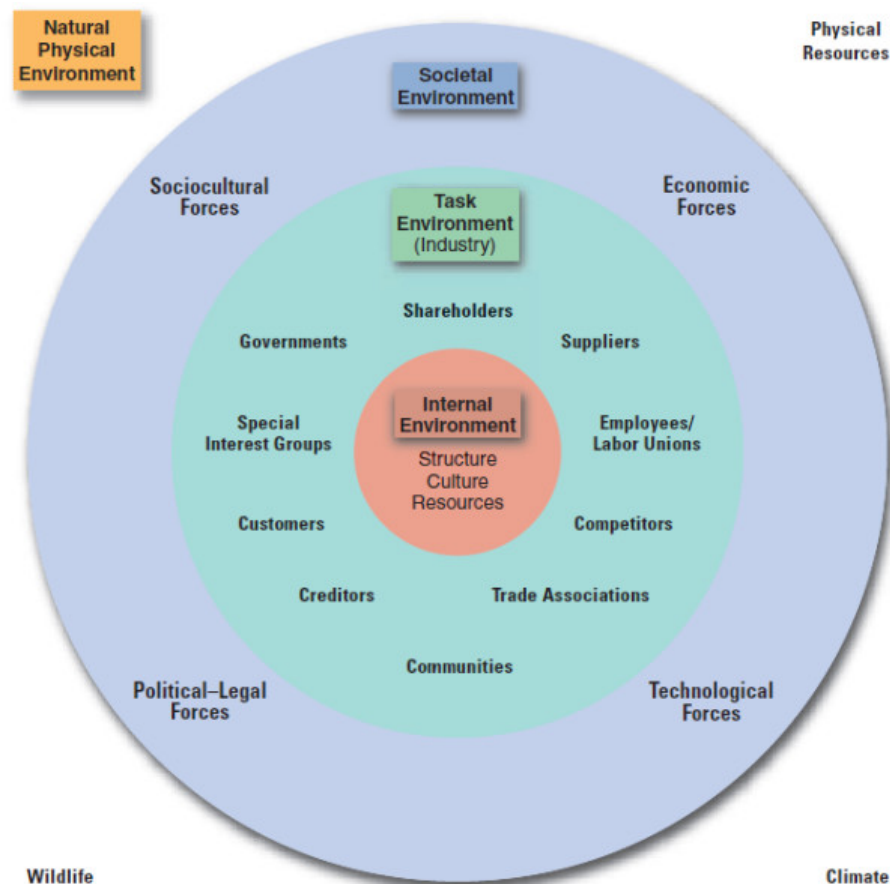
Environment Scanning adalah pemantauan, evaluasi, diseminasi informasi dari lingkungan eksternal dan internal pada orang-orang utama dalam organisasi. Tujuannya untuk mengidentifikasi **Faktor Strategis**, yaitu elemen eksternal dan internal yang akan membantu dalam analisa dalam memutuskan keputusan strategis organisasi. Cara paling mudah untuk melaksanakan *environment scanning* adalah melalui **analisa SWOT**. SWOT adalah singkatan yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) tertentu, yang merupakan faktor strategis bagi suatu organisasi spesifik.



Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (*Opportunities* dan *Threats*) yang berada di luar organisasi dan secara tipikal tidak dalam kendali manajemen. Variabel tersebut membentuk konteks di mana organisasi berada, yang mungkin meliputi kekuatan atau trend umum dalam lingkungan alam atau masyarakat atau faktor-faktor khusus yang beroperasi dalam lingkungan tugas khusus organisasi, yang sering disebut industry.

Lingkungan internal organisasi terdiri dari variabel (*Strength* dan *Weakness*) yang berada di dalam organisasi sendiri dan biasanya tidak berada dalam kendali manajemen. Variabel tersebut membentuk konteks di mana pekerjaan dilaksanakan, yang meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Kekuatan utama membentuk serangkaian kompetensi utama yang dapat digunakan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Walaupun Manajemen Strategis pada dasarnya berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, metode yang digunakan untuk menganalisa masing-masing elemen tersebut telah berkembang pesat dalam dua dekade terakhir. Kita tidak hanya membuat daftar variabel SWOT dan menyuruh karyawan mengisi kuadran. Masing-masing dari 4 element tersebut mempunyai banyak proses dan teknik yang memungkinkan pemahaman yang kuat dan cerdas terhadap organisasi.





Gambar 2.2 Variabel Lingkungan (*Strategic Management & Business Policy*, 2015)

Strategy Formulation

Formulasi strategi adalah proses investigasi, analisa, dan pembuatan keputusan yang menyediakan kriteria untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi organisasi, yang meliputi definisi keunggulan kompetitif bisnis (strategi), menyusun misi organisasi, menetapkan obyektif yang dapat diraih, dan menetapkan pedoman kebijakan.



nyatakan tujuan

anisasi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Organisasi
mkan apa yang disediakan bagi masyarakat, layanan seperti konsultasi

atau suatu produk seperti mobil.

Obyektif : membuat daftar hasil yang diharapkan

Obyektif adalah hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Obyektif harus dinyatakan dalam bentuk kata kerja tindakan dan menyatakan apa yang akan diraih pada waktu kapan dan dikuantifikasi jika memungkinkan.

Strategi : mendefinisikan keunggulan kompetitif

Strategi organisasi membentuk pendekatan induk yang komprehensif, yang menyatakan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan obyektifnya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kelemahan kompetitif.

Suatu organisasi harus menguji lingkungan eksternal untuk menentukan siapa pelanggan yang paling sesuai untuk bisnisnya saat ini, siapa pesaing utama untuk pelanggan tersebut, apa yang dilakukan organisasi, yang perlu untuk bersaing, dan apa yang dilakukan organisasi untuk membedakannya dengan pesaing. Elemen – elemen tersebut akan diuraikan ke dalam kekuatan bisnis, pemahaman kelemahannya relatif terhadap pesain, peluang apa yang paling bijak, dan ancaman apa yang mungkin mempengaruhi keunggulan kompetitif utama.

Kebijakan : menetapkan pedoman

Suatu kebijakan adalah pedoman umum pengambilan keputusan yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya.



Implementation

ntasi Strategi adalah suatu proses dimana strategi dan kebijakan

diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

- Program dan taktik: Mendefinisikan tindakan
- Anggaran: Penyusunan biaya program
- Prosedur: Rincian kegiatan

Evaluation and Control

Evaluasi dan pengendalian adalah sebuah proses dimana aktivitas organisasi dan hasil kinerja dimonitor sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan permasalahan. Meskipun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen utama terakhir dari Manajemen Strategis, itu juga dapat menunjukkan kelemahan dalam perencanaan strategis yang ditetapkan sebelumnya sehingga menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai kembali dari awal.

Kinerja adalah hasil akhir aktivitas, yang mencakup outcome aktual dari proses Manajemen Strategis. Praktik Manajemen Strategis dapat di-justifikasi dalam hal kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi, yang secara tipikal dapat diukur dari aspek laba dan return on investment (ROI). Agar evaluasi dan pengendalian bisa efektif, manajer harus mendapatkan informasi yang jelas, cepat dan tidak bias dari orang-orang di bawah mereka dalam hirarki organisasi.

Dengan menggunakan informasi tersebut, manajer membandingkan apa yang

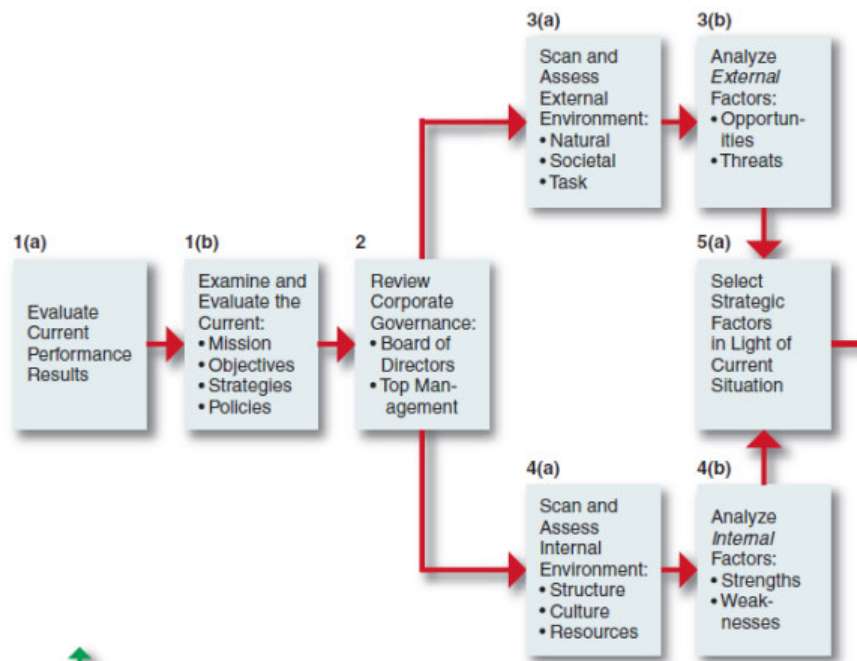
ya terjadi dengan apa yang awalnya direncanakan pada tahap perumusan



Evaluasi dan pengendalian kinerja melengkapi model Manajemen Strategis. Berdasarkan hasil kinerja, manajemen mungkin perlu melakukan penyesuaian dalam perumusan strateginya, dalam implementasi, atau pada keduanya. (Lebih detil dibahas di Bab 11).

2.1.2 Analisa Situasi Menggunakan Pendekatan SWOT

Formulasi Strategi, sering disebut sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, berkenaan dengan pengembangan sebuah misi, obyektif, strategi, dan kebijakan korporasi. Dimulai dengan Analisa situasi, yaitu proses menemukan strategi yang cocok di antara peluang eksternal dengan kekuatan internal serta menyelesaikan ancaman eksternal dan kelemahan internal.



Gambar 2.3 Proses Pengambilan Keputusan Strategis (*Strategic Management & Business Policy*, 2015)



Sesuai gambar diagram “Proses Pengambilan Keputusan strategis”, tahap 5 adalah melakukan analisa faktor strategis berdasarkan situasi saat ini menggunakan sebuah pendekatan SWOT. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman) yang merupakan faktor strategis potensial untuk perusahaan spesifik. Pendekatan SWOT seharusnya tidak hanya menghasilkan identifikasi kompetensi *distinctive* korporasi (kapabilitas khusus dan sumber daya yang dimiliki sebuah perusahaan dan keunggulannya), tapi juga identifikasi peluang yang saat ini tidak dapat dimanfaatkan perusahaan karena kekurangan sumber daya yang tepat.

Dapat dikatakan bahwa esensi strategi adalah peluang dibagi dengan kapasitas. Suatu peluang sendiri tidak memiliki nilai kecuali perusahaan mempunyai kapasitas (sumber daya) untuk memanfaatkan peluang tersebut. Suatu kompetensi *distinctive* sendiri pada suatu sumber daya atau kapasitas utama adalah bukan jaminan menjadi keunggulan kompetitif. Kelemahan dari area sumber daya yang lain dapat menghalangi kesuksesan suatu strategi. Oleh karena itu SWOT dapat digunakan untuk melihat strategi secara lebih luas melalui formula:

$SA = O / (S - W)$, yaitu Strategic Alternative (SA) sama dengan Peluang atau *Opportunities* (O) dibagi dengan Kekuatan atau *Strengths* (S) dikurangi Kelemahan atau *Weakness* (W).

Hal ini mencerminkan isu yang dihadapi manajer strategis. Apakah seharusnya kita menginvestasikan lebih banyak pada kekuatan kita untuk untuknya menjadi lebih kuat (*a distinctive competency*) atau apakah seharusnya menginvestasikan pada kelemahan kita untuk membuatnya menjadi



kompetitif?

SWOT sendiri adalah hanya sebuah permulaan analisa strategis.

Beberapa kritik utama terhadap SWOT adalah:

- SWOT dianggap semata-mata opini.
- Secara virtual, apapun yang merupakan kekuatan juga merupakan kelemahan.
- Secara virtual, apapun yang merupakan peluang juga merupakan ancaman.
- Menggunakan pendekatan satu titik waktu.
- Tidak ada hubungan dengan pandangan dari pelanggan.
- Tidak ada pendekatan evaluasi yang tervalidasi,

Awalnya dikembangkan pada tahun 1970, SWOT adalah satu dari pendekatan original ketika bidang bergerak dari kebijakan bisnis (melihat contoh dan menetapkan rencana jangka panjang) ke strategi. Pada tahun tersebut, banyak teknik telah dikembangkan bagi perancang strategi terkait pandangan mengenai elemen SWOT. Namun, sebagai perancang strategi, kita perlu memahami kekuatan kita, memperhitungkan dampak kelemahan (apakah riil atau persepsi), memanfaatkan peluang yang sesuai dengan kekuatan kita dan meminimalisasi dampak ancaman dari luar bagi kesuksesan organisasi. Sehingga, SWOT sebagai sarana konseptualisasi organisasi cukup efektif.

2.1.3 Tabel *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Setelah melakukan *scanning* terhadap lingkungan organisasi internal dan

identifikasi faktor-faktor spesifik, selanjutnya dapat diringkas menggunakan

Internal Factors Analysis Summary (IFAS). Tabel IFAS adalah satu cara

mengorganisasi faktor internal menjadi kategori kekuatan (strength) dan



kelemahan (weakness) dan juga menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan merespon terhadap faktor-faktor spesifik tersebut berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut bagi perusahaan. Gunakan kerangka VRIO (value, rareness, imitability, dan organization) untuk melakukan asesmen terhadap tingkat kepentingan tiap faktor yang dianggap sebagai kekuatan (strength). Kecuali untuk orientasi internalnya, tabel IFAS disusun dengan cara yang sama seperti menyusun tabel EFAS, sebagai berikut:

- 1) Pada kolom 1 (External Factors), buat daftar 8 s.d. 10 kekuatan dan kelemahan yang paling penting bagi perusahaan.
- 2) Pada kolom 2 (*Weights*), berikan suatu pembobotan pada tiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) berdasarkan dampak yang memungkinkan dari faktor tersebut pada posisi strategis perusahaan saat ini. Makin tinggi bobotnya, makin penting faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan saat ini dan akan datang. (semua bobot harus berjumlah 1.0 berapapun jumlah faktornya).
- 3) Pada kolom 3 (*Rating*), berikan penilaian pada tiap faktor dari 5.0 (*Outstanding*) sampai 1.0 (*Poor*) berdasarkan respon spesifik perusahaan terhadap faktor tersebut. Tiap faktor adalah penilaian (*judgement*) mengenai seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor internal tersebut.

Contoh tabel IFAS:



Tabel 2.1 Contoh Tabel *Internal Factor Analysis Summary* perusahaan Maytag
(*Strategic Management & Business Policy*, 2015)

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
1	2	3	4	5
Strengths				
■ Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success
■ Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances
■ Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories
■ Employer relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating
■ Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners
Weaknesses				
■ Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products
■ Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers
■ Financial position	.15	2.0	.30	High debt load
■ Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
■ Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now
Total Scores	1.00		3.05	

NOTES:

1. List strengths and weaknesses (8–10) in Column 1.
2. Weight each factor from 1.0 (Most Important) to 0.0 (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. The total weights must sum to 1.00.
3. Rate each factor from 5.0 (Outstanding) to 1.0 (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. Use Column 5 (comments) for the rationale used for each factor.
6. Add the individual weighted scores to obtain the total weighted score for the company in Column 4. This tells how well the company is responding to the factors in its internal environment.

- 4) Pada kolom 4 (Weighted Scores), kalikan bobot (weight) di kolom 2 untuk tiap faktor dengan penilaian (rating) di kolom 3 untuk mendapatkan skor berbobot (weighted scores) tiap faktor.
- 5) Pada kolom 5 (*comments*), berikan penjelasan mengapa suatu faktor dipilih dan alasan pemberian bobot dan penilaiannya.
- 6) Akhirnya, jumlahkan semua skor berbobot semua faktor internal pada kolom 4 untuk menentukan skor berbobot perusahaan tersebut. Total skor berbobot mengindikasikan seberapa baik perusahaan merespon terhadap faktor-faktor saat ini dalam pada lingkungan internal. Skor tersebut dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dalam industri tersebut. Periksa untuk memastikan bahwa total skor berbobot



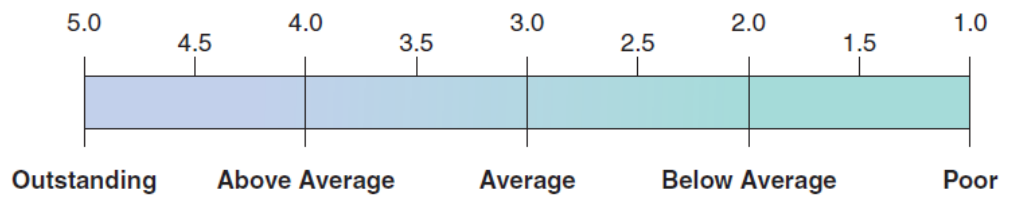
perusahaan benar-benar merefleksikan kinerja perusahaan saat ini dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. **Total skor berbobot untuk rata-rata perusahaan dalam suatu industri selalu 3.0.**

2.1.4 Tabel *External Factors Analysis Summary* (EFAS)

Tabel EFAS adalah satu cara untuk mengorganisasi faktor-faktor eksternal menjadi kategori peluang dan ancaman yang diterima secara umum dan untuk menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan merespon (memberi penilaian) terhadap faktor-faktor spesifik tersebut berdasarkan tingkat kepentingan (pembobotan) faktor-faktor tersebut bagi perusahaan. Langkah-langkah menyusun tabel EFAS adalah sebagai berikut:

- 1) Pada kolom 1 (*External Factors*), buat daftar 8 s.d. 10 peluang dan ancaman yang paling penting bagi perusahaan.
- 2) Pada kolom 2 (*Weights*), berikan suatu pembobotan pada tiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) berdasarkan dampak yang memungkinkan dari faktor tersebut pada posisi strategis perusahaan saat ini. Makin tinggi bobotnya, makin penting faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan saat ini dan akan datang. (semua bobot harus berjumlah 1.0 berapapun jumlah faktornya).
- 3) Pada kolom 3 (*Rating*), berikan penilaian pada tiap faktor dari 5.0 (*Outstanding*) sampai 1.0 (*Poor*) berdasarkan respon spesifik perusahaan terhadap faktor tersebut. Tiap faktor adalah penilaian (*judgement*) mengenai seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor eksternal tersebut.





Tabel 2.2. Contoh tabel *External Factor Analysis Summary* (EFAS) Maytag
(*Strategic Management & Business Policy*, 2015)

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
1	2	3	4	5
Opportunities				
■ Economic integration of European Community	.20	4.1	.82	Acquisition of Hoover
■ Demographics favor quality appliances	.10	5.0	.50	Maytag quality
■ Economic development of Asia	.05	1.0	.05	Low Maytag presence
■ Opening of Eastern Europe	.05	2.0	.10	Will take time
■ Trend to "Super Stores"	.10	1.8	.18	Maytag weak in this channel
Threats				
■ Increasing government regulations	.10	4.3	.43	Well positioned
■ Strong U.S. competition	.10	4.0	.40	Well positioned
■ Whirlpool and Electrolux strong globally	.15	3.0	.45	Hoover weak globally
■ New product advances	.05	1.2	.06	Questionable
■ Japanese appliance companies	.10	1.6	.16	Only Asian presence in Australia
Total Scores	1.00		3.15	

NOTES:

1. List opportunities and threats (8–10) in Column 1.
2. Weight each factor from 1.0 (Most Important) to 0.0 (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. **The total weights must sum to 1.00.**
3. Rate each factor from 5.0 (Outstanding) to 1.0 (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. Use Column 5 (comments) for the rationale used for each factor.
6. Add the individual weighted scores to obtain the total weighted score for the company in Column 4. This tells how well the company is responding to the factors in its external environment.

4) Pada kolom 4 (*Weighted Scores*), kalikan bobot (*weight*) di kolom 2 untuk tiap faktor dengan penilaian (*rating*) di kolom 3 untuk mendapatkan skor berbobot (*weighted scores*) tiap faktor.

5) Pada kolom 5 (comments), berikan penjelasan mengapa suatu faktor dipilih
1. alasan pemberian bobot dan penilaiannya.



akhirnya, jumlahkan semua skor berbobot semua faktor eksternal pada kolom 4 untuk menentukan skor berbobot perusahaan tersebut. Total skor

berbobot mengindikasikan seberapa baik perusahaan merespon terhadap faktor-faktor saat ini dalam pada lingkungan eksternal. Skor tersebut dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dalam industri tersebut. Periksa untuk memastikan bahwa total skor berbobot perusahaan benar-benar merefleksikan kinerja perusahaan saat ini dalam hal profitabilitas dan pangsa pasar. **Total skor berbobot untuk rata-rata perusahaan dalam suatu industri selalu 3.0.**

2.1.5 Matrik *Strategic Factors Analysis Summary* (SFAS)

Tabel EFAS dan IFAS plus Matrik SFAS telah dikembangkan untuk menghadapi kritis terhadap analisa SWOT. Ketika digunakan bersama, menjadi sarana analitis yang kuat untuk menyusun analisa strategis. Matrik SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) meringkas faktor-faktor strategis organisasi dengan mengkombinasikan faktor eksternal dari table EFAS dengan faktor internal dari tabel IFAS. Matrik SFAS mengharuskan pengambil Keputusan untuk mengerucutkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi kurang dari 10 faktor strategis. Hal ini dilakukan dengan mereview dan merevisi bobot yang diberikan pada tiap faktor. Revisi bobot mencerminkan prioritas dari tiap faktor sebagai determinan kesuksesan masa depan perusahaan. Faktor EFAS dan IFAS berbobot paling tinggi seharusnya muncul pada matrik SFAS.

Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 6-1, matrik SFAS dapat disusun



langkah-langkah sebagai berikut:

la kolom 1 (*Strategic factors*), mendaftar item EFAS dan IFAS yang paling ting. Setelah tiap faktor, indikasikan apakah itu merupakan S, W, O atau T.

- 2) Pada kolom 2 (*Weight*), berikan bobot pada semua faktor strategis internal dan eksternal. Kolom bobot harus berjumlah 1,00. Ini artinya bahwa bobot yang diperhitungkan lebih awal untuk EFAS dan IFAS mungkin harus disesuaikan.
- 3) Pada kolom 3 (*Rating*), berikan penilaian bagaimana perusahaan merespon terhadap masing-masing faktor strategis. Penilaian ini mungkin (tidak selalu) sama dengan penilaian yang tercantum pada tabel EFAS dan IFAS.
- 4) Pada kolom 4 (*Weighted Score*), kalikan bobot di kolom 2 untuk tiap faktor dengan penilaiannya pada kolom 3 untuk mendapatkan skor penilaian faktor.
- 5) Pada kolom 5 (*Duration*), indikasikan short-term (kurang dari 1 tahun), intermediate-term (1-3 tahun), atau long-term (≥ 3 tahun).
- 6) Pada kolom 6 (*comments*), ulangi dan revisi komen untuk tiap faktor strategis dari tabel EFAS dan IFAS sebelumnya. Total skor berbobot untuk rata-rata perusahaan dalam suatu industry selalu 3.00.

Hasil matrik SFAS adalah daftar faktor strategis eksternal dan internal perusahaan dalam satu tabel. Matrik SFAS memasukkan hanya faktor yang paling penting, yang dikumpulkan dari *scanning* lingkungan, sehingga menyediakan informasi yang esensial untuk perumusan strategi. Penggunaan tabel EFAS dan IFAS Bersama dengan matrik SFAS menanggapi kritik terhadap analisis SWOT. Sebagai contoh, penggunaan matrik SFAS mengurangi daftar faktor-faktor sampai jumlah yang dapat dikelola, memberikan bobot pada tiap faktor, dan memperbolehkan satu faktor

in sebagai S dan W (atau sebagai O dan T).



Tabel 2.3 Contoh tabel *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS) Maytag
(*Strategic Management & Business Policy*, 2015)

Internal Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
	1	2	3	4
Strengths				5
S1 Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success
S2 Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances
S3 Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories
S4 Employee relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating
S5 Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners
Weaknesses				
W1 Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products
W2 Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers
W3 Financial position	.15	2.0	.30	High debt load
W4 Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
W5 Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now
Total Scores	<u>1.00</u>		<u>3.05</u>	

External Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
	1	2	3	4
Opportunities				5
O1 Economic integration of European Community	.20	4.1	.82	Acquisition of Hoover
O2 Demographics favor quality appliances	.10	5.0	.50	Maytag quality
O3 Economic development of Asia	.05	1.0	.05	Low Maytag presence
O4 Opening of Eastern Europe	.05	2.0	.10	Will take time
O5 Trend to "Super Stores"	.10	1.8	.18	Maytag weak in this channel
Threats				
T1 Increasing government regulations	.10	4.3	.43	Well positioned
T2 Strong U.S. competition	.10	4.0	.40	Well positioned
T3 Whirlpool and Electrolux strong globally	.15	3.0	.45	Hoover weak globally
T4 New product advances	.05	1.2	.06	Questionable
T5 Japanese appliance companies	.10	1.6	.16	Only Asian presence is Australia
Total Scores	<u>1.00</u>		<u>3.15</u>	

*The most important external and internal factors are identified in the EFAS and IFAS Tables as shown here by shading these factors.



	1	2	3	4	Duration	5	6
Strategic Factors (Select the most important opportunities/threats from EFAS, Table 4–5 and the most important strengths and weaknesses from IFAS, Table 5–2)	Weight	Rating	Weighted Score	S H O R T E	I N T E R M E D I A T E	L O N G	Comments
S1 Quality Maytag culture (S)	.10	5.0	.50			X	Quality key to success
S5 Hoover's international orientation (S)	.10	2.8	.28	X	X		Name recognition
W3 Financial position (W)	.10	2.0	.20	X	X		High debt
W4 Global positioning (W)	.15	2.2	.33		X	X	Only in N.A., U.K., and Australia
O1 Economic integration of European Community (O)	.10	4.1	.41			X	Acquisition of Hoover
O2 Demographics favor quality (O)	.10	5.0	.50		X		Maytag quality
O5 Trend to super stores (O + T)	.10	1.8	.18	X			Weak in this channel
T3 Whirlpool and Electrolux (T)	.15	3.0	.45	X			Dominate industry
T5 Japanese appliance companies (T)	.10	1.6	.16			X	Asian presence
Total Scores	1.00		3.01				

NOTES:

1. List each of the most important factors developed in your IFAS and EFAS Tables in Column 1.
2. Weight each factor from **1.0** (Most Important) to **0.0** (Not Important) in Column 2 based on that factor's probable impact on the company's strategic position. **The total weights must sum to 1.00.**
3. Rate each factor from **5.0** (Outstanding) to **1.0** (Poor) in Column 3 based on the company's response to that factor.
4. Multiply each factor's weight times its rating to obtain each factor's weighted score in Column 4.
5. For the duration in Column 5, check the appropriate column (short term—less than 1 year; intermediate—1 to 3 years; long term—over 3 years).
6. Use Column 6 (comments) for rationale used for each factor.

Hasil ringkasan skor digunakan untuk memahami posisi strategis secara keseluruhan. Beri perhatian pada area kunci dimana perusahaan berkinerja baik dan area yang memerlukan perbaikan.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisa tersebut, dapat disampaikan rekomendasi untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

2.1.6 Menemukan *Niche* Yang Menguntungkan

Salah satu hasil yang diinginkan dari analisa faktor strategis adalah mengidentifikasi *niche* dimana organisasi dapat menggunakan kompetensi intinya



manfaatkan peluang pasar khusus. *Niche* adalah sebuah kebutuhan di
 yg saat ini belum terpenuhi. Tujuannya adalah untuk menemukan *Niche*
 menguntungkan, yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal

perusahaan, yang perusahaan lain tidak memungkinkan untuk memberikan tantangan. *Niche* yang menguntungkan sampai batas bahwa saat ini cukup besar bagi satu perusahaan untuk memenuhi permintaannya. Setelah suatu perusahaan telah menemukan dan mengisi *niche* tersebut, tidak menguntungkan bagi pesaing potensial untuk mengeluarkan waktu dan uang untuk mengejar *niche* yang sama tersebut.

2.1.7 Strategi Bisnis

Menurut Michael Porter, strategi kompetitif memunculkan pertanyaan berikut ini:

- Apakah kita seharusnya bersaing atas dasar biaya yang lebih rendah (juga harga lebih rendah), atau seharusnya kita melakukan diferensiasi produk dan layanan atas dasar lain selain biaya, seperti kualitas dan layanan?
- Apakah kita seharusnya bersaing *head to head* dengan pesaing utama kita untuk mendapatkan ceruk pasar yang terbesar dan paling dicari, atau apakah seharusnya kita fokus pada *niche* di mana kita dapat memenuhi segmen pasar yang kurang dikejar tapi menguntungkan?

Michael Porter mengusulkan 3 strategi kompetitif generik untuk mengalahkan kinerja perusahaan lain dalam industri tertentu: secara keseluruhan keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*Focus*). Strategi ini dikatakan generik karena dapat dilakukan oleh setiap tipe atau ukuran perusahaan bisnis, bahkan oleh organisasi nirlaba:



- *Cost Leadership*: adalah kemampuan sebuah perusahaan atau unit bisnis untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk yang sama dengan lebih efisien daripada pesaingnya.
- *Differentiation*: adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk menyediakan nilai yang unik dan lebih unggul kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau layanan paska penjualan.
- *Focus*: adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menyediakan nilai yang unik dan lebih unggul kepada kelompok pembeli, segmen lini pasar, atau pasar geografik tertentu.

Setelah diketahui faktor-faktor strategis utama hasil analisa SFAS, selanjutnya juga dapat dilakukan analisa strategi *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, yaitu alat analisis strategi yang membantu perusahaan menilai posisi bisnis mereka berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Unit bisnis dikategorikan dalam empat kelompok berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif:

- **Star** ★: Pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan tinggi, butuh investasi besar untuk mempertahankan posisi.
- **Cash Cow** 🐄: Pangsa pasar tinggi tetapi pertumbuhan rendah, menghasilkan keuntungan yang stabil.
- **Question Mark** ❓: Pangsa pasar rendah tetapi pertumbuhan tinggi, memiliki potensi tetapi berisiko.
- **Dog** 🐕: Pangsa pasar rendah dan pertumbuhan rendah, sering kali menjadi indidat untuk dihapus atau diubah strateginya.



Berdasarkan kategorisasi tersebut, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat:

- **Investasi** untuk kategori *Star* dan *Question Mark* yang berpotensi tumbuh.
- **Optimalisasi dan pemeliharaan** untuk *Cash Cow* agar tetap menghasilkan keuntungan.
- **Divestasi atau reposisi** untuk *Dog* yang tidak memberikan keuntungan.

2.2 Penelitian terdahulu

Penulis dalam menyusun penelitian memperhatikan penelitian terdahulu yang sebelumnya telah dilakukan dengan judul memiliki kemiripan terhadap judul penulis. Selain itu, penelitian terdahulu juga digunakan sebagai referensi yang baik dalam menyusun penelitian sebagaimana tabel 2.4 berikut.

Tabel 2.4 Perbandingan Dengan Penelitian Terdahulu

No.	Item Penelitian	Penjelasan
Penelitian Terdahulu		
1.	a. Judul b. Nama dan Tahun c. Obyek dan Subyek d. Teknik pengorganisasian dan analisis data	Analisa SWOT dan Marketing Funnel Dampaknya Terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Studi Kasus Violet Food) Ita Apriana Kinas, 2023 Obyek adalah faktor strategis eksternal dan internal. Subyek adalah UMKM Violet Food, Bone Sulawesi Selatan Menggunakan analisa STP dan bauran pemasaran untuk analisis internal, dan analisis PEST dan pesaing untuk analisis eksternal, yang keduanya dikompilasi dalam analisa SWOT. Perumusan strategi menggunakan analisa matriks <i>space</i> dan TOWS, yang diekstraksi menjadi strategi marketing funnel.
	Hasil Penelitian	Akar masalah adalah kurangnya perhatian <i>audiens</i> terhadap Violet Food karena kurangnya promosi produk dan terbatasnya sumber daya manusia. Strategi yang diusulkan adalah pengembangan promosi,



		sumber daya manusia, dan pengembangan pasar melalui tahapan <i>awareness</i> , <i>consideration</i> , <i>conversion</i> , <i>loyalty</i> , dan <i>advocacy</i> yang diharapkan dapat mengembangkan usaha Violet Food menjadi lebih baik.
2.	a. Judul b. Nama dan Tahun c. Obyek dan Subyek d. Teknik pengorganisasian dan analisis data e. Hasil Penelitian	Strategi Perencanaan dan Pengembangan UMKM Batik Dengan Metode QSPM (Studi Kasus AGIFA Batik) Reza Amalia, 2024 Obyek adalah faktor strategis eksternal dan internal. Subyek adalah UMKM AGIFA BATIK Analisa SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha. Analisa IFAS-EFAS, Analisis matriks internal dan eksternal. Tahap perumusan strategi menggunakan alat analisis matriks SWOT dan tahap penentuan strategi menggunakan analisis QSPM. Strategi pengembangan pasar menjadi alternatif terbaik untuk diimplementasikan dengan memanfaatkan teknologi media sosial untuk meningkatkan pemasaran, membangun branding, merekrut tenaga ahli dan profesional
Penelitian saat ini		
	a. Judul b. Nama dan Tahun c. Obyek dan Subyek d. Teknik pengorganisasian dan analisis data	Strategi Pengembangan UMKM Kakao Dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Matrik <i>Strategic Factor Analysis Summary</i> (Studi Kasus PT. UIH) Handoko, 2025 Obyek penelitian adalah faktor-faktor strategis yang perlu diperhatikan untuk pengembangan UMKM Kakao dan strategi untuk pengembangannya. Subyeknya adalah UMKM Kakao PT. UIH di Polewali Mandar, Sulawesi Barat. Analisa SWOT, EFAS, IFAS, SFAS digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis utama yang perlu diperhatikan UMKM. Sedangkan untuk perumusan strategi menggunakan metode <i>Boston Consultant Group</i> (BCG)



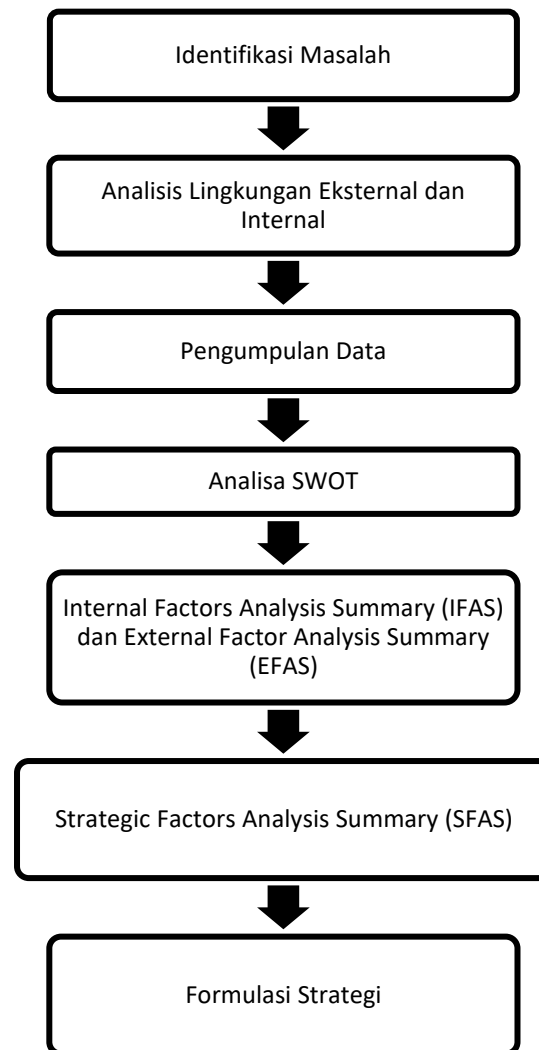
	e. Hasil Penelitian	Berdasarkan analisa dan metode tersebut diharapkan dapat diidentifikasi faktor-faktor strategis utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam penyusunan strategi usaha yang tepat untuk pengembangan UMKM Kakao PT. UIH
--	---------------------	---

2.3 Kerangka Penelitian

Pengertian kerangka penelitian atau kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2018: 60) adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah sintesa atau model konseptual yang menjelaskan bagaimana teori itu berhubungan satu dengan lainnya berdasarkan teori-teori yang dikumpulkan.

Adapun kerangka pikir dalam penelitian tesis ini akan menjelaskan alur pemikiran yang digunakan untuk menganalisis dan mengembangkan strategi pengembangan usaha kakao. Metode yang digunakan dalam analisis ini adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha kakao.





Gambar 2.4 Alur Kerangka Penelitian

Sesuai gambar alur kerangka penelitian di atas, langkah-langkah pelaksanaan penelitian tesis ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. **Identifikasi Masalah:** Proses dimulai dengan mengidentifikasi masalah utama yang dihadapi oleh UMKM dalam usaha kakao. Misalnya, masalah kualitas produk, keterbatasan akses pasar, dan keterbatasan modal.



Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal: Dilakukan analisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan

(*Weaknesses*) UMKM dalam usaha kakao. Selain itu, dilakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh UMKM.

3. **Pengumpulan Data:** Data dikumpulkan melalui survei, wawancara, dan observasi langsung pada obyek dan subyek penelitian. Data yang dikumpulkan meliputi antara lain aspek produksi, pemasaran, keuangan, dan manajemen.
4. **Analisis SWOT:** Setelah data terkumpul, dilakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha kakao. Analisis ini membantu dalam mengidentifikasi strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman.
5. ***Internal Factors Analysis Summary(IFAS)* dan *External Factors Analysis Summary(EFAS)*:** Berdasarkan hasil analisis SWOT, selanjutnya disusun matriks IFAS untuk faktor internal dan matriks EFAS untuk faktor eksternal. Tiap faktor strategis dilakukan pembobotan dan penilaian sehingga ditemukan skor dengan nilai tertinggi, yang akan menjadi faktor strategis prioritas untuk dianalisa lebih lanjut dalam matriks *Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)*.
6. ***Strategic Factors Analysis Summary(SFAS)*:** Matrik SFAS meringkas faktor-faktor strategis organisasi dengan mengkombinasikan faktor eksternal dari table EFAS dengan faktor internal dari tabel IFAS. Ketika digunakan bersama, akan
adi sarana analitis yang kuat untuk menyusun analisa strategis. Matrik SFAS



mengharuskan pengambil keputusan untuk mengerucutkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi kurang dari 10 faktor strategis.

Hal ini dilakukan dengan mereview dan merevisi bobot yang diberikan pada tiap faktor. Bobot yang telah direvisi mencerminkan prioritas tiap faktor sebagai penentu kesuksesan masa depan perusahaan. Faktor-faktor berbobot tertinggi pada tabel IFAS dan EFAS seharusnya muncul pada matrik SFAS. Matriks SFAS berisi daftar faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal dalam satu tabel. Matrik SFAS hanya memasukkan faktor-faktor yang paling penting yang dikumpulkan dari analisa lingkungan, sehingga menyediakan informasi yang penting untuk perumusan strategi.

Penggunaan tabel EFAS dan tabel IFAS secara bersama-sama dalam matrik SFAS menanggapi kritik mengenai analisa SWOT. Misalnya, penggunaan matrik SFAS mengurangi jumlah faktor menjadi mudah dikelola, memberikan bobot pada tiap faktor, dan memungkinkan satu faktor menjadi kekuatan sekaligus kelemahan atau peluang sekaligus ancaman.

7. **Formulasi Strategi:** Berdasarkan hasil analisis SWOT, dirumuskan strategi pengembangan usaha kakao yang mencakup aspek-aspek seperti peningkatan kualitas produk, diversifikasi produk, pengembangan pasar, peningkatan teknologi produksi, dan akses ke pembiayaan.

