

# STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK COKELAT KWT PAWON GENDIS DI KULON PROGO

## *Business Development Strategy to Improve the Chocolate Products Competitiveness at KWT Pawon Gendis in Kulon Progo*

Fitri Nur Prabawati<sup>1\*</sup>, Nanik Dara Senjawati<sup>1</sup>, Heni Handri Utami<sup>1</sup>

- <sup>1</sup> Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan “Veteran” Yogyakarta
- Penulis Korespondensi: fitrip888@gmail.com

### Abstract

*The rapid development of the culinary business has led to increasingly competitive market competition that made business actors intense competition. This condition creates competition between businesses so that flexibility is needed to adapt and maintain the company viability and increase its competitiveness. This research was conducted at the Pawon Gendis Women Farmers Group with the aim of analyzing the right strategic decision to increase the competitiveness of KWT Pawon Gendis chocolate products. The data used is data for 2021. This research method is a descriptive method with a case study approach. The method of taking respondents used a purposive sampling technique with a total of four respondents consisting of the chairman, public relations section, members, and admin. Type of data used in this research measurement using the IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM matrices. The results of the research show that the development of the KWT Pawon Gendis chocolate product business is carried out by maintaining and improving product quality while promoting product value massively.*

**Keyword:** Competitiveness, Development Strategy, KWT

### Abstrak

Perkembangan bisnis kuliner yang pesat menimbulkan persaingan yang pasar semakin kompetitif sehingga pelaku usaha dihadapkan pada persaingan yang ketat. Kondisi ini menimbulkan persaingan antar usaha sehingga diperlukan fleksibilitas untuk beradaptasi untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan daya saingnya. Penelitian ini dilakukan di Kelompok Wanita Tani Pawon Gendis dengan tujuan menganalisis keputusan strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing produk cokelat KWT Pawon Gendis. Data yang digunakan adalah data selama tahun 2021. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengambilan responden menggunakan teknik purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak empat responden yang terdiri dari ketua, bagian hubungan masyarakat, anggota, dan admin. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengukuran menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan usaha produk cokelat KWT Pawon Gendis dilakukan dengan menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif.

**Kata Kunci:** Daya saing, KWT, Pengembangan Usaha

## 1. Pendahuluan

Era globalisasi dengan situasi pasar yang semakin kompetitif dan penuh dengan ketidakpastian menghadapkan pelaku usaha pada persaingan yang ketat. Perkembangan bisnis kuliner di Indonesia semakin berkembang pesat dan memiliki potensi berkembang yang cukup besar. Kondisi ini menimbulkan persaingan antar usaha baik dari segi jumlah pesaing yang semakin banyak, volume penjualan yang meningkat, ataupun berkembangnya teknologi yang semakin canggih, meningkatnya kompetisi, adanya perubahan teknologi, perubahan harga dan tingkat bunga, ketidakpastian situasi ekonomi dunia, fluktuasi nilai tukar, perubahan hukum, pajak, dan etika-etika sehubungan dengan perjanjian keuangan merupakan faktor-faktor eksternal yang harus dihadapi. Situasi ini akan menghadapkan pelaku usaha khususnya usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) untuk melakukan aktivitas secara efektif dan efisien serta diperlukan fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal sehingga dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam waktu yang lama dan meningkatkan daya saing usaha.

Upaya untuk mempertahankan usaha sebaiknya dilakukan dengan menyusun strategi yang berguna untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang baik diperoleh dari koordinasi serta dasar untuk dapat melakukan

identifikasi terhadap faktor pendukung yang memiliki kesesuaian dengan prinsip untuk melaksanakan rencana atau opini yang rasional atau efisien demi mencapai tujuan dengan efektif.

KWT Pawon Gendis adalah salah satu UMKM di Yogyakarta yang bergerak dibidang kuliner (food and beverage) yang mengolah buah kakao menjadi produk turunannya seperti permen cokelat, bubuk cokelat, dan camilan cokelat dengan bahan baku yang diperoleh dari petani setempat. KWT Pawon Gendis didirikan pada tahun 2012 dan diketuai oleh Ibu Dwi Martuti Rahayu dengan memberdayakan sekelompok wanita untuk dapat mengolah pangan lokal sehingga memiliki nilai jual dan berdaya saing dipasaran. KWT ini tidak hanya memasarkan produknya di gerai rumah produksi, namun juga telah bekerjasama sebagai mitra Tomira, Gerai UMKM Bandara Internasional Yogyakarta, menjalin kerjasama maklon, dan membuka kesempatan reseller.

Berkembangnya bisnis kuliner dan mulai meningkatnya usaha pengolahan kakao menghadapkan KWT Pawon Gendis untuk terus berkembang dan melakukan inovasi. Inovasi usaha memiliki pengaruh positif terhadap daya saing usaha (Putri, 2020). Namun demikian, KWT ini memiliki kelemahan dan keluhan baik dari pihak internal maupun dari pelanggan. Keluhan tersebut berupa kurang lengkapnya informasi produk yang disampaikan melalui media digital sehingga perlu dilakukan pengenalan ulang produk kepada pelanggan yang datang. Informasi produk dapat menunjukkan kelebihan produk terhadap produk pesaing serta membantu konsumen untuk membuat keputusan terhadap produk tersebut. Semakin jelas nilai/informasi yang disampaikan pelaku usaha kepada calon konsumen membuat produk dapat bersaing dengan produk sejenisnya (Agus, 2015). Daya saing dapat meningkatkan supply and demand dalam persaingan bisnis (Agus, 2015). Sehingga untuk meningkatkan daya saing tersebut perlu dilakukan oleh para pelaku usaha untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang berubah dan persaingan bisnis yang kuat.

Persaingan bisnis yang kuat memerlukan perenciptaan jangka panjang yang bertujuan untuk mempertahankan usahanya agar tetap produktif dan menghasilkan keuntungan jangka panjang disebut pengembangan usaha (Forbes). Pengembangan usaha dilakukan untuk membenahi perusahaan apabila perusahaan tersebut mengalami kerugian dan tetap dilakukan meskipun menghasilkan keuntungan karena untuk menjaga produktivitas dan menciptakan keuntungan dalam jangka panjang. Nilai produk barang atau jasa yang memenuhi kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen disebut kualitas (Juran dalam Nasution, 2005). Kualitas didefinisikan sebagai tingkat mutu yang diharapkan dalam mencapai mutu untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Tjiptono 2012). Kualitas produk berpengaruh terhadap konsumen dan berdampak pada tingkat loyalitas dan kepercayaan konsumen.

Menyadari peran penting pengembangan usaha dan daya saing dalam menjalankan usaha, peneliti tertarik mengadakan penelitian ini dengan tujuan menganalisis strategi pengembangan usaha untuk meningkatkan daya saing produk cokelat KWT Paown Gendis di Kalibawang, Kulon Progo.

## **2. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilakukan di KWT Pawon Gendis, Salakmalang, Banjarharjo, Kalibawang, Kulon Progo. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2011). Penelitian studi kasus (case study) adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase khas dari keseluruhan personalitas (Nazir, 2011). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak empat orang. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel bahwa responden yang dipilih peneliti diyakini sebagai pihak yang tepat untuk dijadikan sampel penelitiannya (Yulianthini, 2021). Maka dari itu, responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah responden yang mengetahui kondisi KWT Pawon Gendis pengurus KWT Pawon Gendis yang terdiri dari ketua, bagian hubungan masyarakat, anggota, dan bagian admin. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui FGD, wawancara, dan observasi serta data sekunder yang diperoleh dari dokumen, publikasi, laporan penelitian dari dinas atau instansi maupun sumber data lainnya yang menunjang. Data-data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan kerangka kerja formulasi strategi yang meliputi tiga tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap pengambilang keputusan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Strategi pengembangan usaha adalah upaya perusahaan/pelaku usaha yang membutuhkan dorongan dan keputusan untuk menghasilkan alat pemuas kebutuhan konsumen. Jenis-jenis strategi pengembangan usaha meliputi strategi integrasi (integrasi kedepan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal), strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), strategi diversifikasi (diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait), dan strategi defensif (pengurangan dan divestasi), (David, 2016). Pada umumnya para pelaku usaha mensyaratkan usaha intensif apabila posisi perusahaan bersaing dengan produk yang ada dan ingin dikembangkan. Hal ini pula yang mendasari hipotesis pengembangan usaha untuk KWT Pawon Gendis adalah menggunakan strategi penetrasi pasar. Alternatif strategi pengembangan usaha dapat dilakukan melalui tiga tahapan formulasi strategi yang meliputi tahap input, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan.

#### 3.1. Tahap Input

Tahap input merupakan tahap meringkas informasi berupa analisis faktor internal yang selanjutnya diukur menggunakan matriks IFE dan analisis faktor eksternal yang diukur menggunakan matriks EFE.

**Tabel 1.** Matriks IFE KWT Pawon Gendis

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>			
Etika dan etos kerja karyawan baik.	0,122	3,250	0,398
Ketersediaan bahan baku di lingkungan produksi	0,109	4,000	0,438
Memiliki izin usaha P-IRT	0,103	3,750	0,387
Telah mendaftarkan HKI	0,109	3,750	0,411
Bersertifikasi halal	0,103	4,000	0,412
Diferensiasi rasa beragam dengan mengangkat pangan lokal.	0,109	4,000	0,438
Lokasi usaha strategis	0,109	3,750	0,411
<b>Jumlah</b>	<b>0,767</b>		<b>2,898</b>
<b>Kelemahan</b>			
Belum ada kesesuaian tugas berdasar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.	0,038	2,000	0,077
Kemampuan sumberdaya manusia terbatas.	0,051	1,750	0,090
Belum melakukan riset pasar secara rinci.	0,077	1,750	0,135
Penggunaan teknologi yang belum optimal.	0,064	2,000	0,129
<b>Jumlah</b>	<b>0,232</b>		<b>0,432</b>
<b>Total</b>			<b>3,330</b>

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Berdasarkan hasil Tabel 1, kekuatan utama KWT Pawon Gendis adalah ketersediaan bahan baku di lingkungan produksi dan diferensiasi rasa beragam dengan mengangkat pangan lokal dengan skor masing-masing 0,438 sedangkan kelemahan utama adalah kemampuan belum melakukan riset pasar secara rinci dengan skor 0,135.

**Tabel 2.** Matriks EFE KWT Pawon Gendis

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>			
Kerjasama maklon dengan pedagang lain.	0,120	3,500	0,420
Reseller yang tersebar di berbagai wilayah.	0,096	3,000	0,288
Modal pengembangan usaha (UMKM) dari pemerintah.	0,088	3,250	0,286
Konsumsi coklat di Indonesia mulai meningkat.	0,088	3,250	0,286
Kemudahan akses pelatihan dan pendampingan dari pemerintah.	0,096	4,000	0,384
Dukungan pemerintah terhadap UMKM dan pengembangan pangan lokal.	0,120	3,750	0,450
Kemudahan promosi melalui media sosial.	0,088	3,750	0,330
<b>Jumlah</b>			<b>2,444</b>
<b>Ancaman</b>			
Harga bahan baku input yang semakin meningkat.	0,080	3,250	0,260
Perubahan selera konsumen.	0,064	2,250	0,144

Bertambahnya usaha sejenis	0,064	2,250	0,144
Produk pesaing yang kompetitif.	0,096	2,750	0,264
<b>Jumlah</b>			<b>0,812</b>
<b>Jumlah Total</b>	<b>1</b>		<b>3,256</b>

Sumber: analisis data primer (2022)

Total skor matriks EFE pada Tabel 2 adalah 3,256 yang berarti lebih besar dari 2,5. Skor EFE ini mengindikasikan bahwa KWT Pawon Gendis mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternal. Pengembangan matriks IFE dan EFE ini menjadi dasar untuk tahap pencocokan dan pengambilan keputusan.

### 3.2. Tahap pencocokan

Pencocokan internal dan eksternal merupakan kunci untuk membuat strategi alternatif yang sesuai serta efektif. Alat-alat yang digunakan pada tahap pencocokan bergantung pada informasi dari informasi yang diturunkan dari tahap input.

#### 3.2.1. Matriks IE

Matriks IE diperoleh dari kombinasi total nilai skor matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di usaha olahan coklat KWT Pawon Gendis yang lebih detail. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Matriks internal eksternal terdiri dari sembilan sel yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama. Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini yang didasarkan total skor IFE pada sumbu X dan total skor EFE pada sumbu Y.

		Skor Total IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Rata-Rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Skor Total EFE	Tinggi 3,0-4,0	I (Tumbuh dan membangun)	II (Tumbuh dan membangun)	III (menjaga atau mempertahankan)
	Sedang 2,0-2,99	IV (Tumbuh dan membangun)	V (menjaga atau mempertahankan)	VI (panen atau divestasi)
	Rendah 1,0-1,99	VII (menjaga atau mempertahankan)	VIII (panen atau divestasi)	IX (panen atau divestasi)

Gambar 1. Posisi Perusahaan Pada Matriks IE

Sumber: Analisis data primer (2022)

Berdasarkan Tabel 3 didapatkan posisi KWT Pawon Gendis pada sel I dari hasil matriks IE yang terhubung dari skor IFE (sumbu x) dan total skor EFE (sumbu y). Sel I berarti posisi tersebut dapat ditangani dengan baik melalui usaha tumbuh dan membangun. Usaha tersebut diantaranya adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kedepan, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal).

Tahap pencocokan yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan matriks SWOT. Hal ini karena matriks SWOT menyoroti pelaku usaha perlu mengetahui dan memiliki kesadaran penuh terhadap faktor faktor internal dan eksternal mereka serta melalui matriks ini dapat menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Matriks ini pula merupakan matriks yang paling luas atau umum digunakan. Alasan peneliti tidak menggunakan matriks IE adalah matriks IE memerlukan data yang lebih banyak mengenai informasi dari setiap divisi, sedangkan perbedaan penilaian dan asumsi dari setiap divisi dapat menyebabkan penilaian yang menjadi subjektif dan mengakibatkan hasil pencocokan yang menyimpang

## 3.2.2. Matriks SWOT

Tahapan analisis SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang dapat diterapkan lembaga usaha berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk mendukung strategi dari hasil analisis matriks IE. Analisis matriks SWOT menghasilkan empat macam strategi, yaitu strategi SO-WO-ST dan WT. Keempat macam strategi ini dihasilkan dengan mencocokkan faktor-faktor internal dan eksternal.

**Tabel 4.** Matriks SWOT KWT Pawon Gendis

	<b>Kekuatan (Strength)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etika dan etos kerja karyawan baik.</li> <li>2. Ketersediaan bahan baku di lingkungan produksi.</li> <li>3. Memiliki izin usaha P-IRT</li> <li>4. Telah mendaftarkan HKI</li> <li>5. Bersertifikasi halal</li> <li>6. Diferensiasi rasa beragam dengan mengangkat pangan lokal.</li> <li>7. Lokasi usaha strategis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum ada kesesuaian tugas berdasar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.</li> <li>2. Kemampuan sumberdaya manusia terbatas.</li> <li>3. Belum melakukan riset pasar secara rinci.</li> <li>4. Penggunaan teknologi yang belum optimal.</li> </ol>
	<b>Peluang (Opportunity)</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama maklon dengan pedagang lain.</li> <li>2. Reseller yang tersebar di berbagai wilayah.</li> <li>3. Modal pengembangan usaha (UMKM) dari pemerintah.</li> <li>4. Konsumsi coklat di Indonesia mulai meningkat.</li> <li>5. Kemudahan akses pelatihan dan pendampingan dari pemerintah</li> <li>6. Dukungan pemerintah terhadap UMKM dan pengembangan pangan lokal.</li> <li>7. Kemudahan promosi melalui media sosial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menjaga dan mengembangkan kerjasama dengan pihak terkait (S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O6)</li> <li>b. Meningkatkan kemampuan digitalisasi SDM (S1, O5, O7)</li> <li>c. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif (S1, S2, S6, O3, O4, O6, O7)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pembuatan dan penerapan SOP (W1, W2, O5, O6)</li> <li>b. Mengikuti pelatihan dan menerapkan teknologi digital untuk pengembangan usaha (W2, W3, W4, O5, O6, O7)</li> </ol>
	<b>Ancaman (Threats)</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga bahan baku input yang semakin meningkat.</li> <li>2. Perubahan selera konsumen.</li> <li>3. Bertambahnya usaha sejenis.</li> <li>4. Produk pesaing yang kompetitif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat ulang penetapan harga jual produk (S2, T1)</li> <li>b. Membuat inovasi dan meningkatkan nilai jual produk (S2, S6, T2, T3, T4)</li> <li>c. Memaksimalkan pengendalian sub sitem dari hulu hingga hilir (S1, S2, S6, S7, T1, T3, T4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Merekrut tenaga kerja baru yang kompeten (S1, S2, S3, S4, T2, T3, T4)</li> </ol>

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Setelah mengetahui empat macam strategi SWOT, untuk mengetahui posisi perusahaan diperlukan perhitungan skor pada sumbu x dan y. Jumlah skor didapat dari perkalian nilai bobot dan rating. Hasil ini digunakan untuk menghitung skor rata-rata pada setiap faktor strategi.

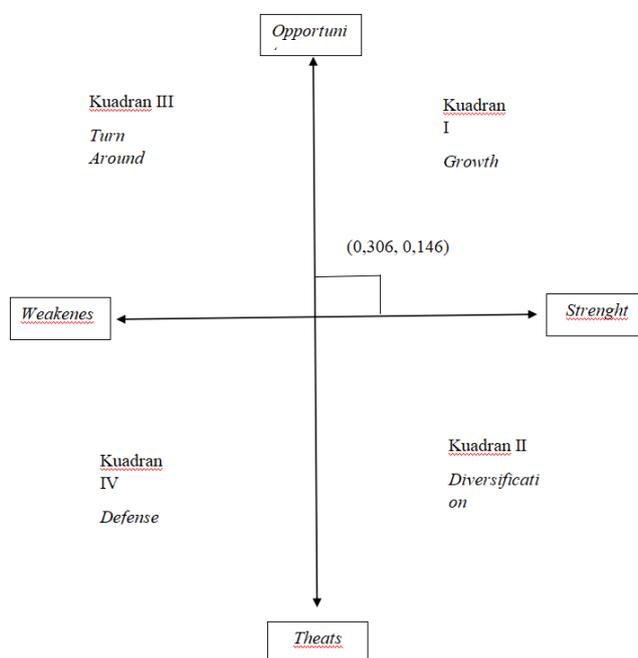
**Tabel 5.** Skor Rata-Rata SWOT

Faktor strategis	Jumlah Skor	Jumlah Kriteria Strategi	Skor Rata-Rata
Kekuatan ( <i>Strenght</i> )	2,898	7	0,414
Kelemahan ( <i>weakness</i> )	0,432	4	0,108
Peluang ( <i>oppportunity</i> )	2,444	7	0,349
Ancaman ( <i>Threat</i> )	0,812	4	0,203

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Sumbu x = Skor rata-rata kekuatan – skor rata-rata kelemahan  
 = 0,414 – 0,108  
 = 0,306

Sumbu y = Skor rata rata peluang- skor rata-rata ancaman  
 = 0,349 – 0,203  
 = 0,146



**Gambar 2.** Posisi kuadran matriks SWOT

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Tabel 5 posisi kuadaran SWOT diatas menunjukkan posisi di kuadaran I (*Growth/Berkembang*) yang berarti perusahaan dalam posisi kuat dan berpeluang. Strategi yang sebaiknya diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) dengan melakukan perluasan dan pengembangan usaha untuk memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Jika diperhatikan, baik analisis menggunakan matriks IE ataupun SWOT akan menunjukkan posisi perusahaan dalam keadaan kuat untuk tumbuh dan berkembang. Tahap selanjutnya untuk mengetahui alternatif strategi yaitu dengan menghitung skor alternatif strategi pada analisis SWOT yang berfungsi untuk memutuskan strategi apa yang akan dipilih untuk tahap pengambilan keputusan berdasarkan skor tertinggi. Skor ini dihitung dengan cara mencari rata-rata setiap strategi yang dihasilkan.

**Tabel 6.** Skor alternatif analisis SWOT

	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>Opportunity</i> )	<b>SO</b> (0,414+0,349)/2= 0,3815	<b>WO</b> (0,108+0,349)/2 = 0,228

Lanjutan Tabel 6. Skor alternatif analisis SWOT

Ancaman ( <i>Threat</i> )	<b>ST</b> (0,414+0,203)/2 = 0,308	<b>WT</b> (0,108+0,203)/2 =
---------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Nilai perhitungan strategi yang paling tinggi yaitu strategi S-O sebesar 0,308, sehingga alternatif strategi yang digunakan adalah strategi S-O.

### 3.2.3. Tahap Pengambilan Keputusan

Analisis QSPM merupakan tahap akhir dalam melakukan kerangka kerja formulasi strategi. Tahap ini akan menghasilkan prioritas strategi yang dapat diterapkan berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT menggunakan strategi S-O. Adapun strategi S-O yang digunakan sebagai berikut:

- Menjaga dan mengembangkan kerjasama dengan pihak terkait (Strategi 1)
- Meningkatkan kemampuan digitalisasi SDM (Strategi 2)
- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif (Strategi 3)

Analisis QSPM akan menghasilkan strategi dengan nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) atau jumlah keseluruhan daya tarik total paling tinggi yang menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling menarik. STAS diperoleh dengan melihat TAS (*Total Attractiveness Score*) yang didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan AS (*Attractiveness Score*). Penentuan skor daya tarik (*Attractiveness Score* – AS) berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh pihak KWT Pawon Gendis dengan rentang skor 1-4. Semakin tinggi skor daya tarik, maka alternatif strategi tersebut semakin menarik dan sesuai.

**Tabel 7.** Analisis QSPM

No.	Alternatif Strategi	STRATEGI 1			STRATEGI 2		STRATEGI 3	
		Faktor-Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS
<b>Kekuatan</b>								
1.	Etika dan etos kerja karyawan baik.	0,122	3	0,367	3	0,367	4	0,490
2.	Ketersediaan bahan baku di lingkungan produksi	0,109	3	0,329	2	0,219	2	0,219
3.	Memiliki izin usaha P-IRT	0,103	2	0,206	1	0,103	2	0,206
4.	Telah mendaftarkan HKI	0,109	3	0,329	1	0,109	2	0,219
5.	Bersertifikasi halal	0,103	3	0,309	3	0,309	3	0,309
6.	Diferensiasi rasa beragam dengan mengangkat pangan lokal.	0,109	2	0,219	4	0,438	4	0,438
7.	Lokasi usaha strategis	0,109	4	0,438	4	0,438	4	0,438
<b>Kelemahan</b>								
1.	Belum ada kesesuaian tugas berdasar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.	0,038	3	0,116	3	0,116	2	0,077
2.	Kemampuan sumberdaya manusia terbatas.	0,051	3	0,154	3	0,154	2	0,103
3.	Belum melakukan riset pasar secara rinci.	0,077	3	0,232	3	0,232	3	0,232
4.	Penggunaan teknologi yang belum optimal.	0,064	3	0,193	3	0,193	3	0,193
<b>Peluang</b>								
1.	Kerjasama maklon dengan pedagang lain.	0,120	4	0,480	4	0,480	4	0,480
2.	Reseller yang tersebar di berbagai wilayah.	0,096	3	0,288	4	0,384	3	0,288

Lanjutan Tabel 7. Analisis QSPM

3.	Modal pengembangan usaha (UMKM) dari pemerintah.	0,088	3	0,264	3	0,264	3	0,264
4.	Konsumsi coklat di Indonesia mulai meningkat.	0,088	2	0,176	2	0,176	3	0,264
5.	Kemudahan akses pelatihan dan pendampingan dari pemerintah.	0,096	3	0,288	3	0,288	3	0,288
6.	Dukungan pemerintah terhadap UMKM dan pengembangan pangan lokal.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
7.	Kemudahan promosi melalui media sosial.	0,088	3	0,264	4	0,352	4	0,352
<b>Ancaman</b>								
1.	Harga bahan baku input yang semakin meningkat.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
2.	Perubahan selera konsumen.	0,064	3	0,192	3	0,192	4	0,256
3.	Bertambahnya usaha sejenis	0,064	4	0,256	4	0,256	4	0,256
4.	Produk pesaing yang kompetitif.	0,096	4	0,384	4	0,384	4	0,384
<b>Total</b>				6,208		6,099		6,401

**Sumber:** Analisis data primer (2022)

Berdasarkan nilai perhitungan analisis QSPM diperoleh prioritas strategi berdasarkan skor tertinggi yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif (strategi 3), menjaga dan mengembangkan kerjasama dengan pihak terkait (strategi 1), dan meningkatkan kemampuan digitalisasi SDM (strategi 2).

Upaya menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas produk yang dioorientasikan sesuai keinginan pasar dan menjaga kualitas produk coklat dengan; 1) mencegah adanya gelembung dan bercak putih pada permukaan coklat, 2) menghasilkan coklat dengan aroma yang khas, 3) *tempering* coklat dilakukan dengan benar sehingga dihasilkan bunyi (*snap*) ketika coklat dipatahkan, 4) titik leleh coklat yang tepat, 5) ukuran partikel kecil (<30 $\mu$ m) sehingga tidak menimbulkan rasa kasar saat dimakan, dan 6) kadar air rendah. Menjaga kualitas produk dapat mempengaruhi keputusan konsumen dan loyalitas konsumen. Kualitas produk yang baik akan menambah keunggulan produk dan meningkatkan daya saing terhadap produk sejenisnya. Upaya strategi kedua yaitu menjaga dan mengembangkan kerjasama dengan pihak terkait. Kerjasama dilakukan dengan menjalin hubungan dengan pemerintah, pihak swasta, perusahaan lain, atau lembaga-lembaga lainnya yang diperlukan perusahaan sehingga dapat mencapai produktivitas dan daya saing yang tinggi melalui kegiatan yang efektif dan efisien sehingga dapat mencapai perkembangan usaha yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2020), dimana UMKM yang memiliki jaringan usaha kuat menjadi modal daya saing perusahaan. Prioritas strategi ketiga adalah meningkatkan kemampuan digitalisasi. Kunci penerapan strategi ketiga yaitu kolaborasi dari seluruh anggota KWT Pawon Gendis. Keterampilan sumberdaya manusia menjadi faktor penting dalam perkembangan usaha. Hal ini sejalan dengan dengan penelitian Hafidoh (2021) dimana faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha adalah sumberdaya manusia dan bahan baku. Pengeolaan teknologi informasi terutama media sosial dan website dapat digunakan sebagai upaya meningkatkan daya saing dengan promosi dan menyebarkan informasi kepada pelanggan dan masyarakat. Pemanfaatan media sosial dapat meningkatkan volume penjualan 10%-50% (Purwiantoro, 2016) dan dapat meningkatkan kinerja UMKM terutama akses kepada pelanggan baru (Slamet, 2016). Pemanfaatan teknologi informasi dapat memberikan kesempatan memasuki jaringan pasar yang baru dan dapat meningkatkan interaksi kepada pelanggan sehingga menarik minat masyarakat terhadap produk yang dijual.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

Keputusan strategi yang tepat untuk strategi pengembangan usaha untuk meningkatkan daya saing produk coklat KWT Pawon Gendis berdasarkan tahap pengambilan keputusan melalui matriks QSPM didasarkan pada matriks SWOT dengan alternatif strategi S-O yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas produk disertai mempromosikan nilai produk secara masif. Demi meningkatkan daya saing dan dalam tahap pengembangan usaha KWT Pawon Gendis, maka KWT Pawon Gendis sebaiknya melakukan peningkatan produk yang dapat dilakukan dengan 1) mengidentifikasi keinginan konsumen 2) memanfaatkan umpan balik dari pelanggan; 3) melakukan *quality control* untuk semua produk; dan 4) mengamati kompetitor.

#### Daftar Pustaka

- Agus, A. A., Isa, M., Farid, M. F., & Permono, S. P. (2015). An assessment of SME competitiveness in Indonesia. *Journal of Competitiveness*, 7(2), 1804-1728. doi: 10.7441/joc.2015.02.04
- David, Freed.R. (2016). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Karya Salemba Empat
- Hafidoh, Nurul. Rusdiarti, Oktavilia, Shanty. (2021). Strategi Pengembangan Usaha Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Tepung Tapioka di Kabupaten Pati. *Business and Economic Journal*. 1(2) 63-78. doi: <http://dx.doi.org/10.15294/beaj.v1i2.33581>
- Irawan, Dandan. (2020). Peningkatan Daya Saing Usaha Micro Kecil dan Menengah Melalui Jaringan Usaha. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. 2615-4978. DOI: [10.32670/coopetition.v1i1i2.82](https://doi.org/10.32670/coopetition.v1i1i2.82)
- Kurniawan, Miftakhurizal & Haryati, Novi. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Minuman Sari Buah Sirsak. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. 6(2), 97-102. doi: [10.21776/ub.industria.2017.006.02.6](https://doi.org/10.21776/ub.industria.2017.006.02.6)
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Slamet, Rachmat. (2016). Strategi Pengembangan UKM Digital Dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2502-3713, doi: <https://doi.org/10.25124/jmi.v16i2.319>
- Purwiantoro, M.H., Kristanto,&Widiyanto, H. (2016). Pengaruh Penggunaan Media Sosial Terhadap Pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM). *Jurnal EKA CIDA*.2503-3565. Diakses dari URL: <https://journal.amikomsolo.ac.id>
- Tjiptono, F. (2012). *Strategi Pemasaran : Prinsip & Penerapan*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Yudha, I.,G.,B.,K.,W., & Yulianthini, N.,N. (2021) Pengaruh Citra Perusahaan dan Kepuasan pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan pada Toko Bunga Pertiwi Cabang Sulanyah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*. 9(2), 293-299.[doi.org/10.23887/ekuitas.v9i2.32689](https://doi.org/10.23887/ekuitas.v9i2.32689).

Diajukan: 19 Desember 2022  
Diterima: 30 Maret 2023  
Dipublikasikan: 28 April 2023