

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UKM COKELAT TEMPE
DEKONCO DI KOTA MALANG**

Oleh

HANIF DRESTANTO RADITYA DJATMIKO



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG
2019**

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UKM COKELAT TEMPE
DEKONCO DI KOTA MALANG**

Oleh

HANIF DRESTANTO RADITYA DJATMIKO

155040107111044

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Strategi Pengembangan Bisnis Pada UKM Cokelat Tempe
Dekonco di Kota Malang
Nama : Hanif Drestanto Raditya Djatmiko
NIM : 155040107111044
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian
Program Studi : Agribisnis

Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping II,

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS.
NIP. 195503271981031003

Dr. Ir. Agustina Shinta Hw, MP.
NIP. 197108212002122001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP., M.Si., Ph.D.
NIP. 197704202005011001

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Dwi Retnoningsih, SP., MP. MBA
NIP. 198201102015042001

Dr. Ir. Agustina Shinta Hw, MP.
NIP. 197108212002122001

Penguji III

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS.
NIP. 195503271981031003

Tanggal Lulus:

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan segala puja dan puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa dan atas dukungan dan doa dari keluarga, sahabat serta teman akhirnya skripsi ini dapat terselasaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu dalam mengerjakan skripsi ini :

1. Bapak dan Ibu tercinta yang tak pernah lelah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang, serta memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi dan kuliah.
2. Adik saya Dimas Naufal Djatmiko yang selalu memberi doa, semangat serta dukungan.
3. Terimakasih kepada Nisa Fa'dia Rachman selaku teman dekat yang selalu menemani, membatu dan memberikan masukan dan juga semangat agar penulis dapat segera menyelesaikan skripsi ini.
4. Terimakasih kepada Alvin Derin Sinulingga selaku sahabat penulis yang selalu membuat penulis tertawa dan menghibur penulis selama melakukan penulisan skripsi berlangsung.
5. Terimakasih kepada Alm. Azhar Fareeza, Raka Muhammad Zafran, Irfan Mirza Pratama, dan Getha Saraya selaku sahabat penulis yang selalu memberikan dukungan moril serta canda tawa.
6. Terimakasih kepada teman seperjuangan kuliah Kontrakan Bantaran, Andri Ardiyanto, Rakha Dwicahya Kusuma, Laviardy Octaprasetyo, Bayu Angesti Widhi, Shubhi Wahyu, Aprisa Tri Listya, Ryan Samuel dan Farisan Auzan.
7. Kontrakan Papa Kuning, dan juga Grup Futsal Agribisnis 2015 yang sudah menjadi teman dekat penulis selama pengerjaan skripsi ini berlangsung.
8. Terimakasih kepada seluruh teman Komplek Tamansari Bukit Bandung, Dipra Djamhoer, Alam Gunawan, Alvin Derin, Egi Nuansa, Fathin, Fauzan Shafa, Fially Claude, Raficky Riyadi, Raiza Maulani, Satria Tri Haryanto, dan Kaka Andri.

Serta semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

RINGKASAN

HANIF DRESTANTO R D. 155040107111044. Strategi Pengembangan Bisnis Pada UKM Cokelat Tempe Dekonco di Kota Malang. Dibawah Bimbingan Prof.Dr.Ir. Budi Setiawan, MS. Sebagai Dosen Pembimbing Utama dan Dr.Ir. Agustina Shinta HW, MP. Sebagai Dosen Pembimbing Pendamping.

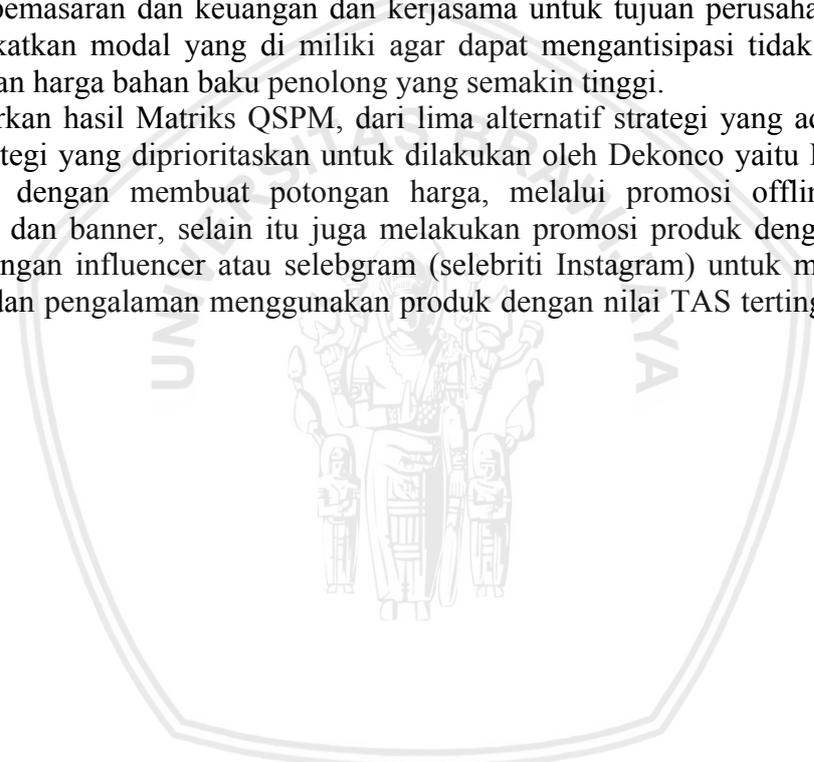
Bisnis makanan dan minuman di Indonesia sangat beragam dan tersebar di berbagai provinsi dalam bentuk usaha kecil, menengah dan besar. Usaha kecil menengah (UKM) mempunyai peran yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. UKM di Indonesia didominasi oleh bisnis makanan dan minuman yang sangat berkembang dari tahun ke tahun. Seiring dengan berjalannya waktu Kota Malang adalah salah satu destinasi wisata yang cukup terkenal di Indonesia. Industri makanan dan kuliner di Kota Malang juga semakin berkembang pesat dalam industri makanan dan kuliner seiring dengan banyaknya wisatawan yang datang untuk berlibur. Banyaknya produk olahan tempe membuat Dekonco melakukan inovasi dengan mencampurkannya dengan cokelat yaitu cokelat tempe. Sudah ada beberapa varian rasa yang diproduksi oleh Dekonco yaitu seperti rasa susu, cokelat, pedas, apel dan strawberry. Cokelat tempe Dekonco masih sangat asing bagi para wisatawan luar kota Malang. Cokelat tempe dekonco juga sudah mempunyai 2 cabang yaitu di Jl. Danau Kerinci Raya dan Jl. Soekarno Hatta. Namun cabang tersebut tidak dapat dipastikan jam bukanya, hal ini menjadi kendala untuk para konsumen yang ingin membeli produk. Dengan produknya yang sangat unik dan inovatif ini harusnya oleh – oleh ini berpotensi menjadi oleh – oleh yang dicari oleh para wisatawan. Maka dari itu butuh adanya strategi pengembangan bisnis yang dapat melihat strategi alternatif yang dapat dilakukan Dekonco untuk mengembangkan bisnisnya.

Metode analisis yang digunakan deskriptif kuantitatif, dengan menggunakan metode EFE, IFE, SWOT dan QSPM. Teknik pengambilan sample dilakukan secara sengaja dengan metode *judgement sampling*, yaitu terhadap informan yang memiliki informasi spesifik terkait data yang akan dianalisis. Peneliti memilih beberapa key informan yang berasal dari internal perusahaan yaitu pemilik perusahaan, manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer sumberdaya manusia, dan karyawan Cokelat Tempe Dekonco. Key Informan yang menjadi informan dari eksternal perusahaan adalah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan konsumen. Penentuan key informan berdasarkan bagian penting dalam manajemen perusahaan yang mengetahui tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa kekuatan perusahaan yang paling besar adalah dengan total skor 0,337, sedangkan pada kelemahan terbesarnya yang dimiliki Dekonco adalah 0,124 yaitu tidak jelasnya jam buka gerai. Total matriks IFE adalah 0,737. Hasil analisis eksternal perusahaan dengan matriks EFE dapat diketahui bahwa peluang terbesar Dekonco adalah Tren konsumsi masyarakat dengan skor 0,565, sedangkan ancaman terbesar yang dimiliki perusahaan yaitu belum adanya teknologi dalam proses produksi dengan skor 0,276. Total skor matriks EFE sebesar 1,317. Berdasarkan penilaian matriks IE menunjukkan posisi

perusahaan Dekonco berada dalam kuadran 1, yaitu Dekonco berada didalam posisi strategis yang sangat baik, jika perusahaan memiliki konsentrasi dengan pasar dan produk saat ini cocok menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan posisi tersebut terdapat 5 alternatif strategi untuk mengembangkan produk yaitu: 1) Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan Batu Night Spectaculer (BNS), 2) Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk, 3) Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain, 4) Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, dan 5) Meningkatkan modal yang di miliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi.

Berdasarkan hasil Matriks QSPM, dari lima alternatif strategi yang ada terdapat satu strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh Dekonco yaitu Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk dengan nilai TAS tertinggi sebesar 5,299.



SUMMARY

HANIF DRESTANTO R D. 155040107111044. Business Development Strategies in Small and Medium Enterprises Businesses Preventing Chocolate Tempe Dekonco in Malang City. Under Guidance Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS. As Main Advisor and Dr.Ir. Agustina Shinta HW, MP. As a Counselor Advisor

Business meals and drinks in Indonesia is very diverse and dispersed in province in the form of businesses small medium and large. Small Medium Entreprises have a role that is very important in the growth of the economy country. SME in Indonesia is dominated by businesses of food and drinks that greatly developed from year to year. Along with the passage of time Malang City is one of the destinations wisata yes ng quite famous in Indonesia. Industrial food and culinary in Malang also increasingly growing rapidly in the industry of food and culinary along with the many travelers who come for vacation. The number of products processed tempeh made Dekonco do innovation combine tempe with chocolate. Already there are several variants of flavors produced by Dekonco is like the taste of milk, chocolate, spicy, apple and strawberry. Brown tempe Dekonco still very strange to the traveler outside of the city of Malang. Chocolate tempe dekonco also already has two branches, namely on Jl. Danau Kerinci Raya and Jl. Soekarno Hatta. However, branches are not able to be ascertained hour open it, things have become obstacles for the consumer who wants to buy a product. From that need their strategy of development of business who can see the strategy alternative that can be done Dekonco to development for business.

Methods of analysis were used descriptive quantitative, by using the method of EFE, IFE, SWOT and QSPM. Mechanical taking sample is done by deliberately by methods judgment sampling, ie against the informant who has information specifically related to the data that will be analyzed. Researchers chose a few key informants who comes from internal company that is the owner of the company, manager of finance, manager production, manager of marketing, manager of resource human, and employee Chocolate Tempe Dekonco. Key informant who became infroman of external companies is the Department of Cooperatives and SMEs Malang and consumers. Determination key informants based part is important in the management of the company who knew about the condition of the internal and external companies.

Based on the results of the analysis of factors internal company by using a matrix of IFE can be known that the strength of the company 's most substantial is with a total score of 0.337, while the weakness of the greatest who owned Dekonco is 0.124 which is not explained hour open outlets. The total IFE matrix is 0.737. The results of the analysis of external companies with matrix EFE be known that the chances largest Dekonco is the trend of consumption society with a score of 0.565, while the threat of the greatest who owned the company that is not yet the technology in the process of production with a score of 0,276. Total score matrix EFE at 1.317. Based on the assessment matrix IE indicates the position of the company Dekonco located in quadrant 1, IE Dekonco be in a position located are very good, if the company has a concentration of the market and the product when it is suitable to use strategy of penetrating the market, the development of markets and development of products. Based on the position that

there are five alternative strategies to develop a product that is : 1) Maintaining the quality of products and prices as well as take advantage of the location of the distribution that is positioned as the center of recreation such as Jatim Park and Batu Night Spectacular (BNS), 2) Doing promotions by making cuts prices , through the promotion of offline through banners and banner, besides it also did promotional products to work together with influencers or celebgram (Instagram celebrities) to provide a review and experience of using the product , 3) The use of technology in the process of production so that human resources can be diverted in a division other, 4) Fix the structure internal organization Dekonco by adding human resources in parts of the marketing and finance and cooperation for the purpose of the company , and 5) Increase of capital in have to be able to anticipate not the change in the price of materials raw rescuers are increasingly high.

Based on the results of Matrix QSPM, from five alternative strategies that exist there is one strategy that prioritized to do by Dekonco is Doing promotions by making cuts prices, through the promotion of offline through banners and banner, besides it also did promotional products to work together with influencers or celebgram (instagram celebrities) to provide reviews and experiences using products with the highest TAS score of 5,299.



KATA PENGANTAR

Penulis ucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT, serta rahmat shalawat dan salam untuk junjungan Nabi besar Muhammad SAW. Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang mengambil judul “Strategi Pengembangan Bisnis Pada UKM Cokelat Tempe Dekonco di Kota Malang”. Penyelesaian skripsi ini digunakan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi serta salam rangka memperoleh gelar Sarjana Pertanian Strata Satu pada Program studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

Penelitian ini membahas mengenai strategi pengembangan bisnis di Cokelat Tempe Dekonco yang berada di Kota Malang. Dekonco merupakan oleh-oleh khas Malang yang mengkombinasikan antara coklat dan tempe. Terdapat berbagai macam kendala yang dihadapi oleh Dekonco untuk menjalankan bisnisnya. Skripsi ini digunakan untuk memberi prioritas strategi yang dapat dijadikan saran untuk mengembangkan bisnis Dekonco.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moral maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada Prof. Dr. Ir Budi Setiawan, MS selaku pembimbing utama dan Dr. Ir. Agustina Shinta H. W., MP. Selaku pembimbing skripsi pendamping yang sudah memberikan arahan dan saran kepada penulis selama penyusunan skripsi.

Penulis menyadari kalau dalam menyusun skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu dengan hati yang terbuka, penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

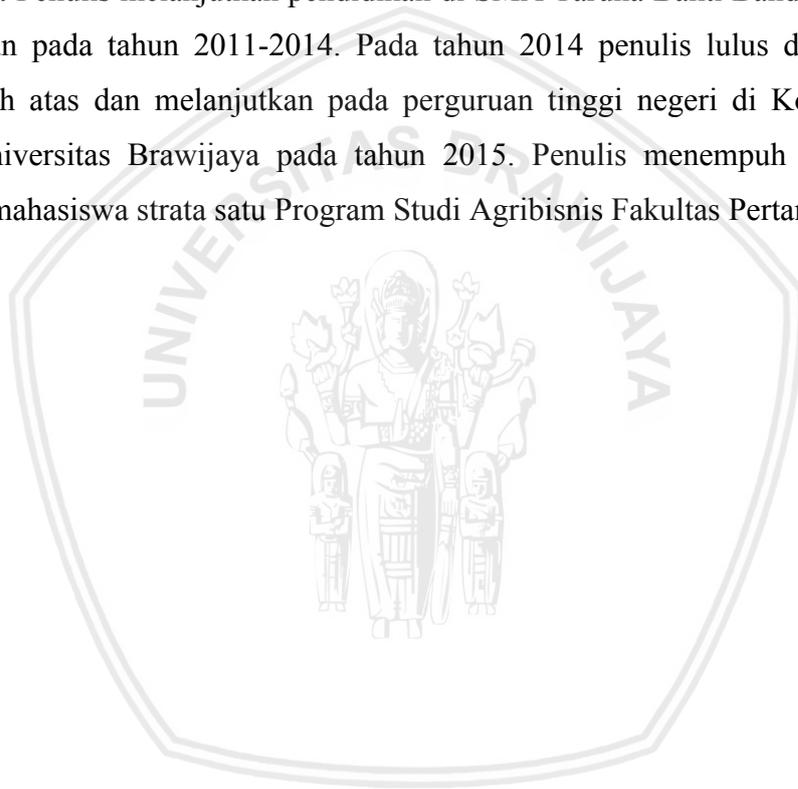
Malang, Juli 2019

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Hanif Drestanto Raditya D, lahir di Bandung pada tanggal 1 Maret 1996. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis merupakan putra dari pasangan Bapak Dwi Djatmiko dan Ibu Andri Herdianti, dan merupakan adik dari Dimas Naufal Djatmiko.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Kartika Siliwangi Kota Bandung, selama enam tahun pada periode 2002-2008. Kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama pada tahun 2008-2011 di SMP Taruna Bakti Bandung. Penulis melanjutkan pendidikan di SMA Taruna Bakti Bandung selama tiga tahun pada tahun 2011-2014. Pada tahun 2014 penulis lulus dari sekolah menengah atas dan melanjutkan pada perguruan tinggi negeri di Kota Malang yaitu Universitas Brawijaya pada tahun 2015. Penulis menempuh pendidikan sebagai mahasiswa strata satu Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	5
2.2 Konsep Manajemen Startegi	8
2.3 Analisis Lingkungan	11
2.4 Analisis SWOT	17
2.5 Matriks Internal-Eksternal	18
2.6 Pilihan Alternatif Strategi	20
2.7 Definisi QSPM.....	22
BAB III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN	24
3.1 Kerangka Pemikiran.....	24
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	27
BAB IV. METODE PENELITIAN	28
4.1 Pendekatan Penelitian	28
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian.....	28
4.3 Metode Penentuan Responden	28
4.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	29
4.5 Metode Analisis Data.....	30
BAB V. PEMBAHASAN.....	38
5.1 Profil Perusahaan	38
5.2 Analisis Lingkungan Internal Dekonco	39
5.3 Analisis Lingkungan Eksternal Dekonco.....	44
5.4 Identifikasi Faktor Lingkungan Internal Yang Berupa Kekuatan dan Kelemahan	47
5.5 Identifikasi Faktor Lingkungan Eksternal Yang Berupa Peluang dan Ancaman	51

5.6 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) dan <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	53
5.7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif QSPM.....	59
BAB VI.KESIMPULAN	62
6.1 Kesimpulan	62
6.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN.....	66



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Matriks SWOT.....	18
2.	Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	23
3.	Definisi Operasional Variabel.....	27
4.	Analisis Matriks IFE.....	31
5.	Analisis Matriks EFE.....	33
6.	Identifikasi Faktor Lingkungan Internal.....	47
7.	Identifikasi Lingkungan Eksternal.....	51
8.	Matriks IFE.....	53
9.	Matriks EFE.....	54
10.	Matriks SWOT Dekonco.....	57
11.	Matriks QSPM Strategi Bisnis Dekonco.....	60



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1. Diagram Analisis SWOT		21
2. Skema Kerangka Pemikiran.....		26
3. Matriks Perbandingan Bobot IFE		32
4. Matriks Perbandingan Bobot EFE		34
5. Struktur Organisasi Dekonco		38
6. Produk Cokelat Bar Dekonco		40
7. Interior gerai Dekonco		42
8. Grafik Pola Konsumtif Masyarakat Indonesia.....		45
9. Grafik Matriks SWOT		55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
1.	Kuesioner Penelitian EFE dan IFE	67
2.	Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal	75
3.	Penentuan Bobot dan Rating Faktor Eksternal	82
4.	Kuesioner Penelitian QSPM	89
5.	Hasil Pengisian Kuisisioner QSPM	92
6.	Hasil Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	97



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis makanan dan minuman di Indonesia sangat beragam dan tersebar di berbagai provinsi dalam bentuk usaha kecil, menengah dan besar. Usaha kecil menengah (UKM) mempunyai peran yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. UKM di Indonesia didominasi oleh bisnis makanan dan minuman yang sangat berkembang dari tahun ke tahun. Bisnis makanan dan minuman sendiri memiliki prospek yang sangat bagus di kota yang menjadi salah satu destinasi wisata. UKM juga berkontribusi besar dalam pendapatan daerah maupun negara. UKM berperan penting juga dalam penyedia lapangan pekerjaan di daerah – daerah dan mampu mengurangi pengangguran yang ada di Indonesia serta pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Seiring dengan berjalannya waktu Kota Malang dan Batu adalah salah satu destinasi wisata yang cukup terkenal di Indonesia. Industri makanan dan kuliner di Kota Malang juga semakin berkembang pesat dalam industri makanan dan kuliner seiring dengan banyaknya wisatawan yang datang untuk berlibur. Banyaknya wisatawan yang berkunjung membuat potensi yang mendorong masyarakat Malang dan Batu yang memanfaatkan hal tersebut dengan membuat bisnis oleh-oleh khas malang dengan menggunakan olahan bahan pertanian. Salah satu bahan pertanian yang digunakan dalam pengolahannya adalah kedelai. Kedelai merupakan bahan pangan pokok yang dapat disajikan menjadi tempe dan tahu. Kedelai pun dapat dimanfaatkan sebagai olahan tempe yang menjadi oleh-oleh khas malang yang dapat menarik para pengunjung Kota Malang. Hal ini yang memicu banyaknya UKM di Kota Malang dalam menggunakan tempe sebagai bahan utama dalam usahanya.

Berkembangnya bisnis oleh-oleh di Malang sebagai industri kuliner membuat perusahaan atau produsen selalu membuat inovasi untuk mengembangkan perusahaannya dalam menghadapi pesaing. Perusahaan atau produsen harus membuat daya tarik tersendiri agar dikenal oleh masyarakat dan wisatawan dengan berbagai strategi pemasaran yang dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk tersebut. Strategi pengembangan bisnis sangat penting dalam

siklus bisnis agar UKM dapat bertahan agar tidak gulung tikar. Dapat dikatakan bahwa bisnis UKM tidak hanya ditentukan oleh jumlah pengunjungnya, namun dapat ditentukan dengan meningkatnya pertumbuhan pelanggannya.

Banyaknya produk olahan tempe membuat Dekonco melakukan inovasi dengan mencampurkannya dengan cokelat yaitu cokelat tempe. Sudah ada beberapa varian rasa yang diproduksi oleh Dekonco yaitu seperti rasa susu, cokelat, pedas, apel dan strawberry. Cokelat Tempe Dekonco masih sangat asing bagi para wisatawan luar Kota Malang. Cokelat Tempe Dekonco juga sudah mempunyai 2 cabang yaitu di Jl. Danau Kerinci Raya dan Jl. Soekarno Hatta. Namun cabang tersebut tidak dapat dipastikan jam bukanya, hal ini menjadi kendala untuk para konsumen yang ingin membeli produk. Permasalahan lainnya adalah produk yang belum dikenal karena belum adanya promosi. Banyak masyarakat yang belum mengetahui tentang produk cokelat tempe. Dengan produknya yang sangat unik dan inovatif ini harusnya oleh-oleh ini berpotensi menjadi oleh-oleh yang dicari oleh para wisatawan. Maka dari itu butuh adanya strategi pengembangan bisnis yang dapat melihat strategi alternatif yang dapat dilakukan Dekonco untuk mengembangkan bisnisnya.

Strategi pengembangan bisnis dapat dianalisis dalam beberapa aspek, pengelolaan yang baik juga dilihat dari beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan (David, 2009) : (1) Sumber Daya Manusia, yaitu suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja dengan karyawan, (2) Keuangan, yaitu keputusan investasi dan keputusan pembiayaan, (3) Produksi dan Operasi, yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa, (4) Pemasaran, yaitu proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.

Beberapa penelitian tentang pengembangan bisnis dapat dilakukan dengan metode matriks *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis tersebut dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta seberapa besar peluang yang ada dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan untuk dapat menentukan strategi yang tepat dalam

mengembangkan bisnisnya. Dengan penggunaan metode tersebut diharapkan perusahaan mampu bertahan dan mengembangkan bisnis yang dijalankannya dan meningkatkan daya saing dan mengembangkan usahanya.

1.2 Rumusan Masalah

Cokelat Tempe Dekonco adalah salah satu UKM yang mempunyai konsep unik yang mengkombinasikan olahan kedelai yaitu tempe dengan cokelat. Hal ini dapat menjadikan ikon oleh - oleh khas Malang yang dapat bersaing dengan oleh - oleh yang lebih dikenal oleh banyak masyarakat. Namun dalam Cokelat Tempe Dekonco terdapat permasalahan yang dihadapi meliputi pemasaran dan SDM. Berbagai permasalahan pun terlihat dengan tidak efektifnya pemasaran yang dilakukan hal ini dapat dilihat dari Cokelat Tempe Dekonco mengklaim bahwa dia adalah oleh-oleh khas Malang namun banyak wisatawan yang belum mengetahui produk tersebut dan juga gerai-gerai yang tidak tentu dalam membuka gerainya. Padahal konsumen yang ingin membeli produk tersebut bisa melihat jam buka melalui Google dan Instagram.

Permasalahan kedua yaitu terkait dengan manajemen sumberdaya manusia yang belum dimaksimalkan oleh Cokelat Tempe Dekonco. Hal ini dikarenakan penjaga gerai yang tidak mengetahui tentang kantor pusat Dekonco. Selanjutnya adalah dalam struktur organisasi Dekonco yang tidak adanya manajer pada posisi penting perusahaan seperti keuangan dan SDM. Pada bagian pemasaran pun Dekonco kejuranga Potensi produk ini yaitu produk unik yang jarang ditemui dan desain pengemasan yang menarik.

Perumusan strategi bisnis sangat perlu dilakukan perusahaan dalam hal ini Cokelat Tempe Dekonco sehingga dapat diketahui faktor faktor internal dan eksternal. Hal tersebut dapat digunakan dalam mengevaluasi perkembangan bisnis dan dapat dikombinasikan untuk mendapaktakan skala prioritas pengembangan bisnis. Setelah itu dapat diformulasikan stategi apa yang paling tepat diterapkan oleh Cokelat Tempe Dekonco dalam mengembangkan bisnisnya.

1. Bagaimana faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi pengembangan bisnis Cokelat Tempe Dekonco?

2. Bagaimana prioritas strategi pengembangan bisnis yang dapat diterapkan bagi pengembangan bisnis Cokelat Tempe Dekonco?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitaian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi pengembangan bisnis Cokelat Tempe Dekonco.
2. Menetapkan prioritas strategi alternatif yang dapat diimplemetasikan oleh bisnis Cokelat Tempe Dekonco.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitan yang akan dilakukan adalah :

1. Bagi pemilik Dekonco memberikan sumbangan pemikiran kepada Dekonco bagi perkembangan bisnis Cokelat Tempe Dekonco pada masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi Cokelat Tempe Dekonco dalam menentukan strategi pengembangan bisnis yang akan digunakan dalam meningkatkan volume penjualan dan berkembangnya produk coklat tempe.
3. Bagi peneliti sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti serta salah satu cara dalam menerapkan ilmu yang sudah diperoleh.
4. Bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan peneliatan lebih lanjut.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Afridhal (2017), berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong Di Kecamatan Samalangka Kabupaten Bireuen” Metode analisis data menggunakan analisis SWOT dan analisis Matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan usaha adalah perbaikan sarana dan prasarana produksi dan sumber daya manusia, sedangkan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan industri rumah tangga roti tanjong di Kecamatan Samalangka Kabupaten Bireuen berdasarkan analisis matriks QSP didapatkan hasil bahwa perbaikan sarana dan prasarana produksi, dan sumber daya manusia serta penanaman modal swasta akan berhasil dengan adanya dukungan dari pemerintah.

Penelitian kedua yaitu penelitian yang dilakukan Meilani & Febrinaldo (2016), dengan judul penelitian “Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat” merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Pabrik Chokato merupakan UKM yang mengolah biji kakao menjadi beberapa produk dan memiliki kendala yaitu persaingan yang ketat, permodalan kecil, serta kegiatan promosi yang kurang maksimal. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi Pabrik Chokato. Pada proses perumusan strategi bisnis ini analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE, penentuan posisi dan perancangan alternatif strategi menggunakan matriks IE dan SWOT. Dari matriks SWOT diperoleh 15 alternatif strategi. Prioritas strategi ditentukan menggunakan matriks QSPM. Berdasarkan masalah yang terjadi pada Pabrik Chokato, strategi mengembangkan lokasi pabrik menjadi pusat pengolahan coklat dan wisata agro khusus coklat merupakan strategi yang paling diprioritaskan. Oleh karena itu, segala hal yang terkait dengan strategi tersebut harus dioptimalkan agar dapat mengembangkan Pabrik Chokato.

Penelitian ketiga yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kolo & Norawati (2016) metode analisis data yang digunakan adalah 1) Analisis Deskriptif Kualitatif untuk mengetahui gambaran umum strategi pengembangan usaha

biskuit jagung; 2) Analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan usaha biskuit jagung. Berdasarkan hasil penelitian dalam pembahasan dapat disimpulkan bahwa kelompok wanita tani lestari merupakan salah satu kelompok tani yang berada di desa subun tualele, kecamatan insana barat, yang di bentuk pada Tahun 2000, dan melakukan usaha biskuit jagung pada Tahun 2012, yang semua anggotanya terdiri dari para wanita dalam melakukan kegiatan usaha melalui pengolahan jagung menjadi biskuit jagung. Berdasarkan hasil penelitian dari analisis SWOT di peroleh titik koordinat (0,86, 1,02) yang mana koordinat ini berada pada kuadran 1 (agresif), artinya usaha biskuit jagung pada kelompok Wanita Tani Lestari memiliki kekuatan dan peluang yang sangat baik, sehingga Kelompok Wanita Tani Lestari dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada untuk mengembangkan usaha biskuit jagung selanjutnya.

Penelitian keempat yaitu penelitian yang dilakukan oleh Munica & Ulya (2017) dengan judul penelitian “Analisis Strategi Pengembangan Industri Jamu Tradisional Di Kabupaten Bangkalan” dengan menggunakan metode lingkungan internal (IFE) dan eksternal (EFE), matrik internal eksternal (IE), matrik SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*). Dari hasil analisis diperoleh ada 16 faktor internal dan 11 faktor eksternal. Sedangkan untuk alternatif strategi ada 5 alternatif yang diperoleh dari matrik SWOT dan matrik IE. Pada matrik QSPM diperoleh prioritas strategi adalah 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, 2. Meningkatkan kegiatan promosi dan memperluas daerah pemasaran, 3. Meningkatkan hubungan dengan pemerintah maupun lembaga lain, 4. Mempertahankan citra/image perusahaan, dan 5. Mengembangkan kerjasama dengan indsutri lain diluar wilayah.

Penelitian ke lima yaitu penelitian oleh (Mujahid, Isharyani, & Widada, 2018) dengan judul penelitian “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Studi Kasus : Borneo Project” dengan menggunakan metode analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Pada matriks IFE, didapatkan total skor sebesar 2,417, sedangkan pada Matriks EFE didapatkan skor sebesar 2,831. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal selanjutnya dilakukan tahap

pencocokan dengan metode Matriks IE dan Matriks SWOT. Matriks IE menggunakan skor yang didapatkan pada matriks IFE dan Matriks EFE menunjukkan bahwa Borneo Project berada di sel V, dengan strategi yang dapat digunakan yaitu menjaga dan mempertahankan. Berdasarkan strategi tersebut serta faktor internal dan faktor eksternal, maka dirumuskan strategi dengan menggunakan Matriks SWOT. Delapan alternatif strategi didapatkan dengan menggunakan Matriks SWOT. Tahap terakhir adalah tahap keputusan dengan menggunakan metode QSPM. QSPM digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi yang didapatkan pada Matriks SWOT, kemudian memberi peringkat pada strategi-strategi tersebut. Peringkat pertama, yaitu strategi Mengajukan dana kredit, mencari investor atau partner patungan bisnis dan mencari bantuan dana dari csr perusahaan dengan perolehan skor daya tarik sebesar 5,824. Alternatif strategi yang diprioritaskan untuk diterapkan adalah Mengajukan dana kredit, mencari investor atau partner patungan bisnis dan mencari bantuan dana dari CSR perusahaan.

Penelitian keenam yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Putri, Astuti, & Putri, 2014) yang berjudul “Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Studi Kasus Restoran Big Burger Malang” Penelitian ini menggunakan matriks Internal Eksternal (IE), Matriks *Strenght, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matrik IE dan SWOT digunakan untuk perencanaan alternatif strategi sedangkan matrik QSPM digunakan untuk penentuan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi dengan nilai *Total Attractive Score* tertinggi adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalal pangan.

Penelitian ketujuh yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Zulkarnalin, 2018) yang berjudul “*Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy*” dengan menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, dan matriks QSPM mengidentifikasi *Strenght, Weakness, Opportunity* dan *Threat* sebagai faktor internal dan faktor eksternal bisnis dari Danti’s Deli Bakery. Danti's Deli Bakery menyediakan produk kue dan mendistribusikan ke outlet makanan dan minuman

lainnya di seluruh Jakarta. Dengan demikian, Toko Roti Danti's Deli memerlukan strategi pengembangan untuk memenangkan persaingan yang ketat. Penelitian deskriptif terapan dan data dikumpulkan dari diskusi kelompok terarah, kuesioner, wawancara, observasi dan tinjauan literatur. Hasilnya menunjukkan bahwa Toko Roti Deli Danti harus menerapkan strategi diferensiasi produk. Implementasi dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi bagi industri *pastry* dan *bakery* untuk membangun bisnis yang sukses.

Penelitian kedelapan yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Samasta, Arkeman, & Iskandar, 2017) dengan judul penelitian yaitu “Carp Business Development Strategy in Cirata Randytio” dengan metode strategi matriks termasuk Evaluasi Faktor Internal (IFE), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Penelitian ini memberikan informasi yang diperlukan tentang faktor-faktor kesuksesan kritis dan berfungsi sebagai dasar untuk strategi perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan perlu menerapkan penetrasi pasar sebagai strategi prioritas. Strategi lain yang dapat diterapkan berdasarkan prioritas adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentris.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa SWOT dan QSPM dapat digunakan dalam menganalisis yang menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis pada UKM Cokelat Tempe Dekonco. Alat Analisis SWOT digunakan dalam menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Sedangkan QSPM alat analisis yang digunakan untuk menyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif berdasarkan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dengan SWOT. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dalam lokasi penelitian.

2.2 Konsep Manajemen Strategi

2.2.1 Definisi Strategi

Menurut Jauch & Glueck (2011) menyebutkan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh

organisasi. Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah – masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Menurut Arygyris (1985), Mitzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) dalam buku Rangkuti (2015) mengatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Istilah strategi sudah menjadi istilah yang sering digunakan oleh masyarakat untuk menggambarkan berbagai makna seperti suatu rencana, taktik atau cara untuk mencapai apa yang diinginkan. Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. (Effendy, 2007)

Dapat disimpulkan bahwa strategi dapat mendukung tercapainya suatu tujuan pada suatu individu maupun kelompok. Strategi merupakan hal penting dalam mencapai sasaran suatu perusahaan untuk bertahan dalam segala masalah – masalah yang dihadapi dalam bisnis. Strategi dapat berjalan dengan baik jika berjalan dengan baiknya koordinasi atau kerja tim yang sudah terencana. Strategi dalam dunia bisnis tidak dapat dipisahkan, strategi berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Strategi berperan penting dalam perencanaan jangka pendek, menengah maupun panjang dalam pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM), Keuangan, Produksi, dan juga Pemasaran.

2.2.2 Definisi Manajemen Strategi

Menurut Fred R David (2004) Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-

peluang baru dalam masa mendatang. Sedangkan menurut Wheelen and Hunger (2012) manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol.

Strategi manajemen memiliki tujuan untuk membantu perusahaan dalam menjalankan dan mengevaluasi strategi yang ditentukan oleh perusahaan. Strategi ini ditentukan agar dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien. Proses pengevaluasian strategi yang telah berjalan dapat memutuskan apakah perusahaan tepat menggunakan strategi yang telah dipilih atau mengganti strategi yang disesuaikan dengan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal. Hal ini untuk menghindari terjadinya permasalahan atau ancaman besar dalam sebuah perusahaan.

Menurut David (2012) Dalam penerapannya manajemen strategi memiliki tiga proses yang terdiri dari:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan suatu proses pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang, dan ancaman dari luar perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan memilih strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan formulasi strategi bisa dilakukan oleh orang di luar perusahaan (seperti tenaga konsultan) dan juga bisa dilakukan oleh orang dalam perusahaan.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan proses penentuan jangka panjang yang diambil oleh perusahaan. Hal-hal yang ada di dalamnya menyangkut pembuatan kebijakan mengalokasikan sumber daya, menetapkan tujuan secara berkala, dan keputusan-keputusan untuk mendukung perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, sehingga strategi-strategi yang dirumuskan dapat dijalankan.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Tujuannya yaitu agar perusahaan dapat mengetahui apakah strategi yang telah dijalankannya berjalan dengan sesuai atau tidak. Terdapat tiga kegiatan dalam kegiatan penilaian strategi yaitu:

- a. Peninjauan ulang faktor – faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar dalam pemilihan strategi saat ini.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Mengambil langkah perbaikan.

2.2.3 Konsep Strategi Pengembangan

Menurut David (2006), perencanaan strategi adalah untuk mengukur dan memanfaatkan kesempatan (peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan, membantu meringkankan beban pengambil keputusan dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategi, agar lebih terkoordinasikan aktivitas – aktivitas yang dilakukan, sebagai landasan untuk memonitor perubahan yang terjadi, sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian, dan sebagai cermin atau bahan evaluasi, sehingga bisa menjadi penyempurnaan perencanaan strategis yang akan datang.

Menurut Mulyadi (2001), secara konseptual strategi pengembangan dalam konteks agropolitan adalah merupakan upaya untuk melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan kawasan baik internal maupun eksternal yang meliputi kelemahan dan kekuatan dan kondisi lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang akan dihadapi, kemudian diambil alternatif untuk menentukan strategi yang harus dilakukan

2.3 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan yang dilakukan perusahaan adalah analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Menurut Rangkuti (2016), analisis lingkungan internal mengacu pada analisis internal perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap divisi-divisi yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor lingkungan eksternal yang dianalisis adalah lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro adalah lingkungan

yang tidak langsung mempengaruhi keputusan dalam jangka panjang. Lingkungan ini terdiri dari faktor ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Lingkungan mikro adalah kegiatan perusahaan yang secara langsung mempengaruhi kegiatan perusahaan itu sendiri seperti contohnya pesaing, kreditur, pemasok dan pelanggan (David, 2012). Sangat penting bagi perusahaan mengetahui lingkungan perusahaan karena menurut Shivrastava dalam Rosita (2008), analisis lingkungan merupakan peran sentral dalam sebuah manajemen strategi yang menentukan peluang dan ancaman eksternal maupun internal suatu organisasi/perusahaan. Analisis lingkungan ini dapat membantu sebuah perusahaan untuk memposisikan dirinya dalam perkembangan lingkungan secara kontinyu.

2.3.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam perusahaan dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Menurut David (2010) dalam jurnal penentuan strategi dalam lingkungan bisnis menyebutkan bahwa lingkungan internal merupakan suatu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi dalam melakukan aktivitas yang dapat dikendalikan dan dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Menurut David (2012), audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan. Dalam menganalisis lingkungan internal ini, peneliti akan menggunakan fungsi bisnis yaitu fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi atau operasional, dan fungsi sumber daya manusia.

Menurut David (2012), terdapat beberapa fungsi dalam lingkungan internal, yakni:

1. Manajemen SDM

Menurut Sondang P. Siagian yang dikutip dalam jurnal fungsi-fungsi manajemen mencakup lima aktivitas yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan individu. Perencanaan mencakup pembangunan misi, penetapan tujuan dan pemilihan strategi yang akan dijalankan.

2. Fungsi Keuangan

Fungsi keuangan atau akuntansi merupakan hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Laporan keuangan merupakan media informasi yang merangkum semua aktivitas perusahaan dalam melakukan proses pengambilan keputusan pelaksanaan kegiatan bisnis. Menurut Umar (2008), keuangan / akuntansi adalah kemampuan perusahaan dalam memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus ditanggung perusahaan sebagai upaya memperoleh modal tambahan hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelola keuangan, harga jual produk.

3. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen atas barang atau jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu: Analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Fungsi tersebut dapat membantu mengidentifikasi dan mengevaluasi kelemahan pemasaran.

4. Produksi / Operasi

Fungsi produksi adalah segala aktivitas bisnis yang mengubah input menjadi output. Keputusan proses yang berkaitan dengan rancangan sistem fisik berbagai keputusan spesifiknya yang mencakup pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, dan pengendalian proses.

5. Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk harus memiliki orientasi litbang yang kuat. Perusahaan berinvestasi dalam kegiatan litbang karena investasi tersebut akan menghasilkan produk atau jasa yang unggul dan dapat memiliki keunggulan kompetitif. Litbang diarahkan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, memperbaiki mutu produk atau memperbaiki proses manufaktur untuk mengurangi biaya.

2.3.2 Lingkungan Eksternal

Mengenai lingkungan eksternal menurut Hariadi (2005) dalam jurnal Analisis Penentuan Strategi dalam Lingkungan Bisnis yang Kompetitif menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan sejumlah variabel (peluang dan ancaman) yang

berada di luar organisasi dalam jangka pendek dan biasanya tidak dapat dikendalikan oleh pemimpin puncak organisasi. David (2012) pun menambahkan dengan menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan peluang dan ancaman yang mengacu pada ekonomi, sosial dan budaya, demografi, lingkungan, politik dan hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan suatu organisasi di masa depan. Menurut Devi (2014) yang dikutip dalam jurnal Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal menyatakan bahwa secara garis besar lingkungan eksternal perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mikro.

1. Analisis Lingkungan Makro

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan makro adalah:

a. Faktor Politik

Politik merupakan hal yang perlu diketahui juga oleh perusahaan. Politik merupakan cara dalam membagi dan mendapatkan kekuasaan. Tingkatan dalam faktor politik ada tiga yaitu internasional, nasional, dan daerah atau lokal. Peran pemerintah dalam ranah politik biasanya karena kebijakan dan peraturan yang mereka tetapkan.

b. Faktor Ekonomi

Faktor Ekonomi berkaitan erat dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategi perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri. Menurut Pearce dan Robinson (2009), beberapa faktor ekonomi yang perlu dianalisis antara lain GDP dan GNP (pertumbuhan ekonomi negara, inflasi, tingkat bunga pinjaman, nilai tukar mata uang, isu regional, jual beli saham, dan pasar uang). Salah satu faktor ekonomi yang cukup berpengaruh adalah nilai tukar mata uang. Hal ini akan berdampak pada perusahaan-perusahaan yang mengimpor bahan baku dari luar negeri. Jika nilai tukar dalam negeri menurun maka biaya untuk mendatangkan bahan baku akan jauh lebih besar.

c. Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial biasanya langsung berhubungan dengan konsumen atau

pelanggan perusahaan. Produk atau jasa perusahaan dapat diterima dengan baik jika tidak melanggar nilai dan kepercayaan yang dimiliki oleh masyarakat. Kebudayaan yang dimaksud seperti sikap dalam bekerja, menabung, menginvestasi, dan lain-lain. Demografi. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor demografi antara lain besarnya populasi, usia, etnis, dan distribusi pendapatan.

d. Faktor Teknologi

Saat ini perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perkembangan teknologi yang terjadi sebaiknya terus mendapatkan perhatian sehingga perusahaan juga tidak ketinggalan dalam perusahaan lainnya. Faktor teknologi dapat termasuk dalam faktor internal dan juga faktor eksternal. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi walaupun bentuknya tidak berupa *hardware* namun *software* seperti kontrol kualitas. Beberapa hal yang termasuk dalam faktor teknologi antara lain: barang/jasa, proses komputasi dan yang berkaitan dengan produksi serta bioteknologi dan industri baru.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Langkah selanjutnya untuk menentukan strategi dan untuk memaksimalkan sebuah strategi yang akan dilakukan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengenali bagaimana dapat beradaptasi terhadap perubahan yang sudah ada. Menurut Porter (1997), mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing atau yang disebut *Five Forces*, yaitu: Ancaman Masuk Pendetang Baru, Ancaman Pesaing Sesama Industri, Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti, Kekuatan Tawar-menawar Pemasok, dan Kekuatan Tawar-menawar Pembeli.

a. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan saingan (*Rivalry Among Existing Firms*) biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika ia memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti

menurunkan harga, meningkatkan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

b. Ancaman Pendatang Baru

Porter *Five Forces* menyatakan bahwa ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

c. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Kekuatan daya tawar pembeli mempengaruhi harga. Dengan semakin tinggi daya tawar dalam menuntut harga maka semakin rendah keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan. Harga yang semakin rendah akan menghasilkan pendapatan yang juga semakin rendah, sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka akan semakin meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Daya tawar pembeli dapat dipengaruhi apabila jumlah produk pengganti yang banyak dan banyak stok barang atau jasa yang tersedia (David, 2012).

d. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Posisi daya tawar pemasok digambarkan sebagai *input* dari perusahaan sebagai penyedia bahan baku, pekerja, komponen produksi dan komponen lainnya yang dapat menjadi kekuatan yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining power of supplier*) dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh *input* dari pemasok apabila terjadi ketergantungan perusahaan pada salah satu pemasok. Menurut Porter (1997) mengatakan Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

e. Ancaman Barang dan Jasa Substitusi

Barang dan jasa substitusi adalah barang atau jasa pengganti ketika fungsi produk yang dibuat oleh perusahaan dapat digantikan dengan produk lain

dengan fungsi dan manfaat yang sama. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga atap (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Keberadaan barang substitusi ini memberikan konsumen banyak pilihan untuk membuat keputusan membeli suatu produk atau jasa. Produk pengganti menempatkan batas atas dari harga yang dapat ditetapkan sebelum konsumen akan pindah ke produk pengganti. Kekuatan persaingan dari produk pengganti paling baik diukur dengan pangsa pasar yang direbut oleh produk tersebut, di samping rencana perusahaan itu yang meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar (David, 2012).

2.4 Analisis SWOT

Menurut (Rangkuti, 2016) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan dari perusahaan. Menurut David (2004) Matriks SWOT merupakan perangkat yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength – Opportunities*), Strategi WO (*Weakness – Opportunities*), Strategi ST (*Strength – Threats*), Strategi WT (*Weakness – Threats*).

Tabel 1. Matriks SWOT

Matriks SWOT	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan (Strategi S – O)	Strategi untuk memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (Strategi W – O)
Ancaman (T)	Strategi untuk mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan (Strategi S – T)	Strategi untuk menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan (Strategi W – T)

2.5 Matriks Internal-Eksternal

Menurut Rangkuti (2016), Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, Rangkuti (2016) Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy) didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (minimize cost) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat

kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari large-scale production) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

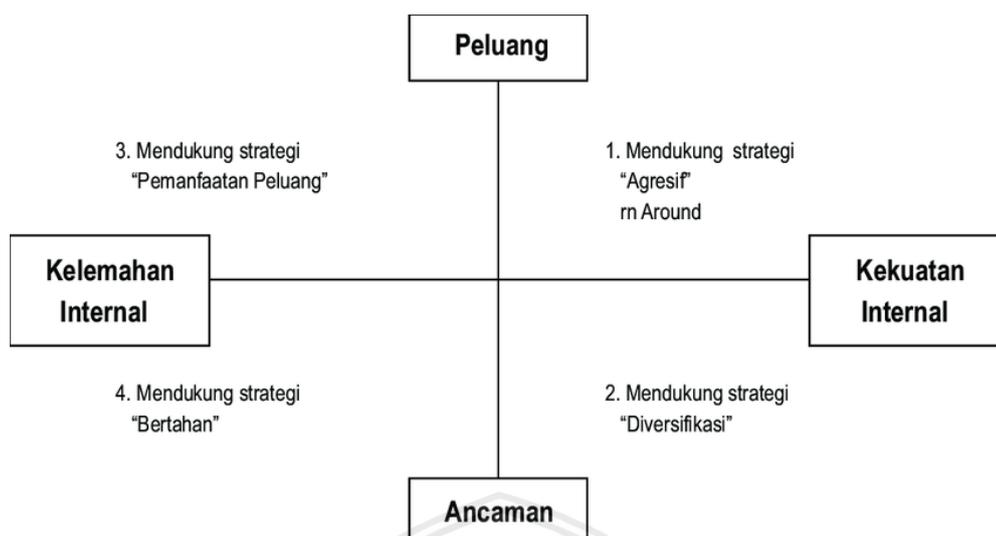
2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi.
3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward* integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward* integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.
4. Konsentrasi melalui integrasi Horizontal strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif,

tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi. Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentris strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2 + 2 = 5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.
6. Diversifikasi Konglomerat strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

2.6 Pilihan Alternatif Strategi

Rangkuti (2016) mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua factor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis *SWOT* digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi. Pilihan Strategi tersebut dapat dilihat dari diagram SWOT berikut ini:



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

- a. Kuadran I : Berada didalam posisi strategis yang sangat baik, jika perusahaan memiliki konsentrasi dengan pasar dan produk saat ini cocok menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Ketika organisasi memiliki sumber daya yang berlebihan, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal dapat dipilih menjadi strategi yang efektif. Ketika perusahaan atau organisasi terlalu berkomitmen dengan satu produk maka diversifikasi terkait yang paling cocok untuk dipakai.
- b. Kuadran II : Berada didalam posisi ini perlu mengevaluasi pendekatan terhadap pasar secara serius. Meskipun industri mereka berkembang namun mereka tidak dapat bersaing dengan baik. Karena perusahaan Kuadran II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (yang bertentangan dengan integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan opsi pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi atau keunggulan kompetitif yang berbeda, maka integrasi horizontal sering merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai usaha terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk memperoleh bisnis lain atau membeli kembali saham.
- c. Kuadran III : Perusahaan yang berada didalam kuadran III bersaing dalam industri yang pertumbuhan lambat dan posisi persaingnya lemah. Perusahaan

yang berada didalam kuadran ini harus membuat perubahan yang cepat untuk menghindari penurunan yang lebih lanjut. Strategi yang biasa dipakai didalam kondisi seperti ini adalah diversifikasi, jika semua gagal pilihan terakhir strategi yang dipakai adalah divestasi atau likuidasi.

- d. Kuadran IV : Berada didalam kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi berada didalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan yang berada didalam kuadran IV memiliki kekuatan untuk meluncurkan program yang terdiversifikasi yang pertumbuhannya menjanjikan. Dengan menggunakan strategi diversifikasi atau juga dapat mengejar usaha patungan.

2.7 Definisi QSPM

Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Menurut David (2009) Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM), adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi hasil berbagai strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Matriks tersebut secara obyektif menunjukkan strategi alternatif yang baik. Secarakonseptual tujuan dari QSPM adalah menetapkan kemenarikan relatif (relative attractiveness) dari strategi-strategi yang bervariasi yang dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2003).

Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Pada kolom yang berdampingan dengan dengan kolom faktor-faktor keberhasilan kritis dituliskan bobot setiap faktor yang diperoleh dari matriks EFE dan matriks IFE. Baris paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dapat dijalankan, diambil dari matriks SWOT dan matriks IE. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi-strategi alternatif yang juga dapat dijalankan. Namun tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik-teknik pencocokan harus dinilai dalam QSPM.

Tabel 2. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor Utama	Weight (Bobot)	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
1.							
2.							
3.							
Faktor Internal							
1.							
2.							
3.							
Total							



III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

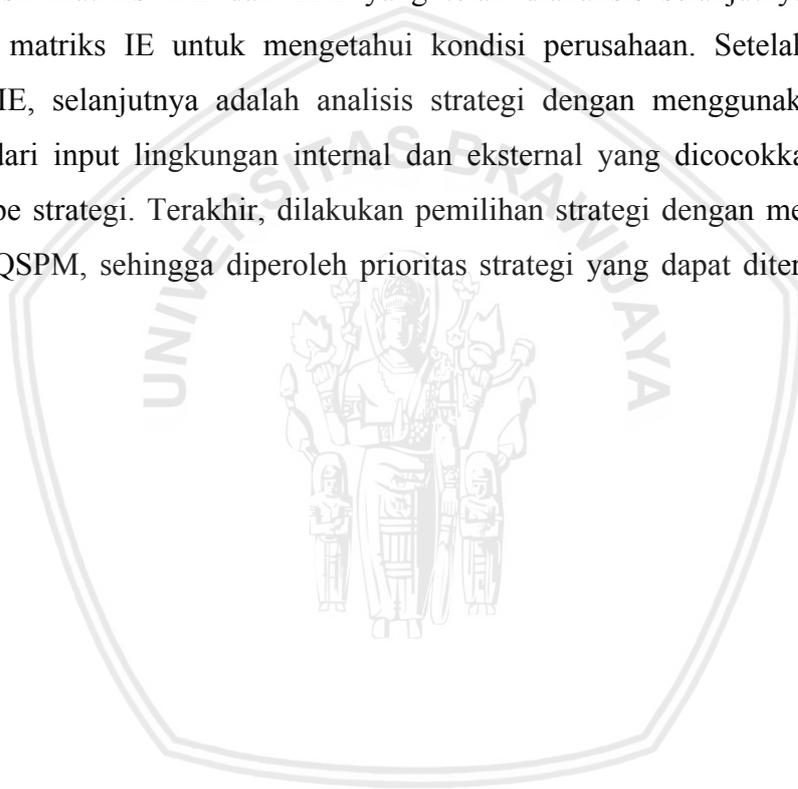
Ketatnya persaingan bisnis di Kota Malang mengharuskan setiap pelaku bisnis melakukan pengembangan usaha agar bisnisnya tetap berjalan sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan. Usaha Kecil Menengah (UKM) yang sedang berkembang pesat di Malang saat ini adalah usaha makanan dan minuman. Banyak diantaranya yang memanfaatkan Malang sebagai destinasi wisata sebagai peluang untuk menjual produk olahan yang dijadikan oleh – oleh khas Malang. Hal ini yang menuntut agar lebih terarah dalam memfokuskan dalam persaingan produk.

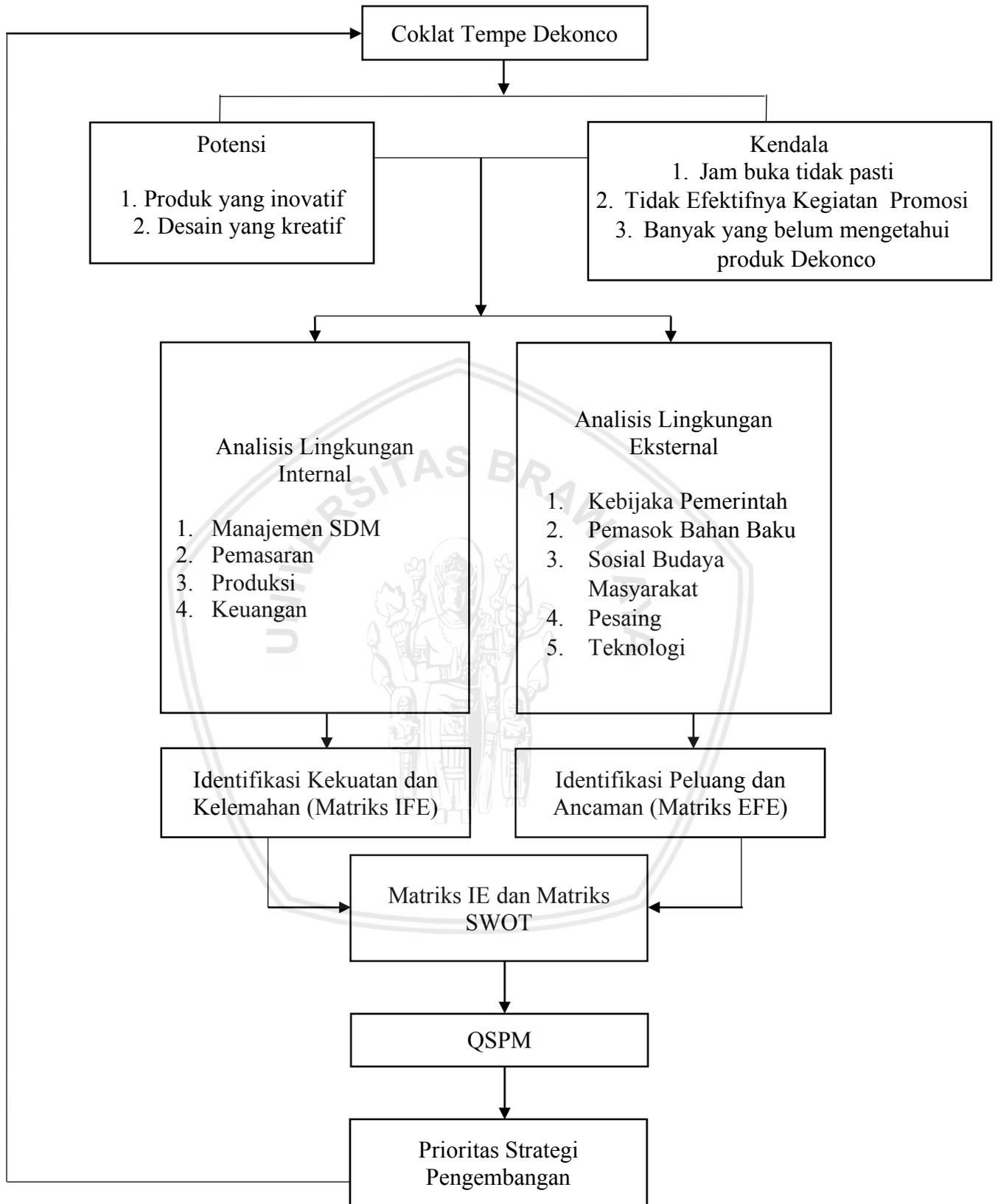
Cokelat Tempe Dekonco merupakan UKM yang berasal dari Malang yang mengolah olahan kedelai dengan coklat menjadi cokelat tempe. Cokelat Tempe Dekonco merupakan oleh oleh khas Malang yang sudah membuka 2 gerai dan menitipkan produknya di pusat oleh – oleh Malang. Gerai yang sudah dibuka ini tidak tentu bukanya, hal ini membuat adanya susah akses untuk konsumen dalam membeli produk ini di gerai tersebut. Permasalahan yang dihadapi lainnya pengelolaan manajemen yang masih belum maksimal, keterbatasan modal, dan jaringan pemasaran yang kurang dalam memasarkan produknya agar diketahui oleh para wisatawan malang. Namun produk ini memiliki kelebihan yaitu produk yang mempunyai ketahanan yang lama dan tidak mudah rusak, disamping itu dengan kemasan yang menarik membuat kesan yang mewah untuk produk oleh – oleh UKM. Banyaknya produk olahan pertanian yang bermunculan berpotensi menciptakan pesaing bisnis yang tinggi.

Pentingnya penentuan strategi pengembangan perusahaan yang tepat untuk Dekonco agar dapat memaksimalkan keuntungan dan mempertahankan usahanya agar terus berlanjut. Penentuan Strategi diawali dengan melakukan penelitian pada penetapan visi, misi, tujuan agar sesuai dengan arah yang sudah ditetapkan oleh Dekonco. Penentuan strategi berikutnya adalah dengan melihat lingkungan internal dan eksternal Dekonco. Faktor internal yang diteliti meliputi manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, dan penelitian dan pengembangan. Faktor eksternal yang diteliti yaitu analisis lingkungan makro yang meliputi ekonomi, teknologi, politik, dan sosial budaya, selain itu adalah analisis lingkungan mikro yang

meliputi persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, kekuatan daya tawar pembeli, dan kekuatan daya tawar pemasok.

Analisis lingkungan internal dan eksternal dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi Dekonco. Analisis pada faktor internal dan eksternal kemudian diidentifikasi untuk mengetahui faktor mana yang termasuk kedalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap perusahaan, untuk kemudian diformulasikan kedalam matriks IFE dan EFE. Hasil matriks IFE dan EFE yang telah dianalisis selanjutnya diplotkan kedalam matriks IE untuk mengetahui kondisi perusahaan. Setelah membuat matriks IE, selanjutnya adalah analisis strategi dengan menggunakan matriks SWOT dari input lingkungan internal dan eksternal yang dicocokkan kedalam empat tipe strategi. Terakhir, dilakukan pemilihan strategi dengan menggunakan matriks QSPM, sehingga diperoleh prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh Dekonco





Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran

3.2 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Operasional
Lingkungan Internal	Sumber Daya Manusia	Ketersediaan Tenaga Kerja
		Koordinasi dalam pembagian tugas
		Struktur organisasi jelas
		Rapat dilakukan secara periodik
	Pemasaran	Produk berkualitas
		Mengikuti event/ pameran
		Memiliki akun media sosial (Whatsapp, Web, Instagram)
		Pemasaran dengan sistem kontrak dan bermitra
		Hubungan yang baik dengan mitra oleh oleh
	Produksi	Hasil produksi sesuai permintaan
		Harga yang ekonomis
		Penggunaan teknologi dalam produksi
		Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku
	Keuangan	Sistem pembukuan keuangan yang terstruktur
		Modal kerja cukup
	Lingkungan Eksternal	Kebijakan Pemerintah
Pemasok Bahan Baku		Bahan baku mudah didapat
		Hubungan yang dekat dengan pemasok
		Ketepatan pengiriman bahan baku baik
Sosial Budaya Masyarakat		Gaya hidup masyarakat saat ini
Pesaing		Daya saing yang dihadapi perusahaan
Teknologi	Perkembangan teknologi dalam pemasaran pengolahan	

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan fenomena – fenomena yang ada di lapang, penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi, tetapi menggambarkan suatu kondisi apa adanya. Dalam penelitian ini deskriptif yang dimaksud adalah deskriptif kuantitatif karena gambarannya menggunakan ukuran, jumlah atau frekuensi. Pendekatan kuantitatif berguna untuk menilai skala prioritas strategi pengembangan Cokelat Tempe Dekonco dengan menggunakan analisis QSPM. Pendekatan deskriptif berguna untuk menjelaskan tentang kondisi dan hasil alternatif dengan menggunakan metode EFE, IFE dan SWOT.

4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* yang bertempat di Cokelat Tempe Dekonco di Jl. Danau Sentani Tengah, Madyopuro, Kedungkandang, Kota Malang. Pemilihan lokasi pada Cokelat Tempe Dekonco ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Cokelat Tempe Dekonco ini merupakan perusahaan pengolah cokelat tempe yang tergolong sudah lama sekitar 7 tahun dan masih asing terdengar bagi beberapa masyarakat Malang dan wisawatan luar Malang. Cokelat Tempe Dekonco ini juga merupakan salah satu produsen cokelat tempe yang menyuplai ke toko-toko oleh oleh dan tidak ada pesaingnya. Penelitian dilakukan pada bulan April – Juni 2019.

4.3 Metode Penentuan Responden

Responden pada penelitian ini dipilih dengan secara *purposive sampling*, *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu atau dengan mengambil responden yang terpilih oleh peneliti (Nasution, 2007). Subjek penelitian yang menjadi informan akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik penentuan informan yang didasarkan dengan tujuan dan pertimbangan tertentu yang menjadi permasalahan penelitian. Peneliti memilih beberapa *key informan* yang berasal dari internal perusahaan yaitu pemilik perusahaan, manajer produksi, manajer

pemasaran, dan manajer sumberdaya manusia. Key Informan yang menjadi informan dari eksternal perusahaan adalah pengurus Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan konsumen. Penentuan *key informan* berdasarkan bagian penting dalam manajemen perusahaan yang mengetahui tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penentuan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dikarenakan Dinas tersebut menaungi bisnis UKM yang ada di Kota Malang. Kebijakan dan peraturan yang mengatur UKM ada di dinas tersebut.

4.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data dalam melakukan penelitian ini menggunakan dua jenis yaitu data jenis data primer dan data sekunder. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data.

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti langsung di lapangan sebagai objek penelitian. Data primer didapatkan dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Teknik pengumpulan data ini adalah melakukan pengamatan di Cokelat Tempe Dekonco sehingga dapat mengetahui dan memahami kondisi eksternal dan internal perusahaan yang sebenarnya. Informasi didapatkan dengan mendatangi langsung atau melakukan pengamatan di Cokelat Tempe Dekonco untuk melihat kondisi dan permasalahan secara lebih terperinci dan untuk mengetahui kegiatan, gambaran umum yang terjadi di sekitar perusahaan tersebut.

b. Wawancara

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur yang dimana wawancara yang dilakukan sudah terencana kepada pengelola atau manajer Cokelat Tempe Dekonco dengan pedoman pada daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Wawancara terstruktur dilakukan agar informan tidak melantur jauh dari pertanyaan yang diajukan. Wawancara terstruktur juga dapat tersusun dengan baik agar pertanyaan yang dilewatkan menjadi lebih sedikit sehingga informasi yang didapatkan bisa diperoleh dengan lengkap.

c. Dokumentasi

Dengan adanya dokumen hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel kalau didukung oleh dokumen-dokumen yang bersangkutan. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto, gambar saat wawancara yang berguna untuk meningkatkan tingkat kredibilitas atau kepercayaan dari proses observasi atau wawancara, serta data-data mengenai perusahaan coklat tempe Dekonco.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dapat berupa dokumen – dokumen atau literatur – literatur dari internet, surat kabar, jurnal, skripsi dan lain sebagainya yang mendukung dalam penelitian tentang Strategi Pengembangan Bisnis Cokelat Tempe Dekonco.

4.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam mengolah hasil penelitian dalam memperoleh suatu hasil. Dengan melihat permasalahan dan kerangka konsep pemikiran maka metode analisis yang digunakan adalah analisis EFE, IFE, SWOT dan QSPM. Analisis yang pertama dilakukan adalah EFE dan IFE dengan mencari rating bobot internal dan eksternal perusahaan. Kemudian masukan ke dalam diagram SWOT untuk dianalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Langkah terakhir dengan QSPM sebagai alat pemilihan prioritas strategi.

4.5.1 Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

a. **Faktor Internal**

1. Langkah awal buatlah daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan kekuatan maupun kelemahan organisasi. Buat spesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor

tertentu menandakan signifikan relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor. Peringkat 1= sangat lemah, 2= lemah, 3= kuat, 4 = sangat kuat. Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 4. Analisis Matriks IFE

No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Peringkat (Rating)	Skor (Bobot x Rating)
1	IFE A			
2	IFE B			
3	IFE C			
	Sub Total			
	Kelemahan 9 (<i>Weakness</i>)			
4	IFE D			
5	IFE E			
6	IFE F			
	Sub Total			
	Total Skor	1,0		

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

Keterangan:

α_i = bobot variable ke-i $i = 1, 2, 3, \dots, n$

X_i = nilai variable x ke- 1 $n =$ jumlah data

IFE	A	B	C	D	E	F	G	Jumlah	Bobot
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
Total									

Gambar 3. Matriks Perbandingan Bobot IFE

b. Faktor Eksternal

- Langkah awal buatlah faktor-faktor eksternal. Masukkan peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dahulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat spesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
- Berilah pada setiap factor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi untuk mencapai konsensus kelompok. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0

3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karena itu, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3, atau 4.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 5. Analisis Matriks EFE

No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Peringkat (Rating)	Skor (Bobot x Rating)
1	IFE A			
2	IFE B			
3	IFE C			
	Sub Total			
	Kelemahan 9 (<i>Threat</i>)			
1	IFE D			
2	IFE E			
3	IFE F			
	Sub Total			
	Total Skor	1,0		

$$\alpha_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

Keterangan:

α_i = bobot variable ke-i $i = 1, 2, 3 \dots n$

X_i = nilai variable x ke- 1 $n = \text{jumlah data}$

EFE	A	B	C	D	E	F	G	Jumlah	Bobot
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
Total									

Gambar 4. Matriks Perbandingan Bobot EFE

4.5.2 Analisis Matriks IE (Internal – External)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor total tertimbang IFE pada sumbu x dan skor total tertimbang EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor total tertimbang IFE 1,0-1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 yang dianggap tinggi.

4.5.3 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO.
2. Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan.

Dalam melakukan analisis SWOT, tahapan kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi peluang-peluang eksternal utama Cokelat Tempe Dekonco.
2. Identifikasi ancaman-ancaman eksternal utama Cokelat Tempe Dekonco.
3. Identifikasi kekuatan-kekuatan internal utama Cokelat Tempe Dekonco.
4. Identifikasi kelemahan-kelemahan internal utama Cokelat Tempe Dekonco.
5. Mengkombinasikan kekuatan internal dengan peluang eksternal Cokelat Tempe Dekonco, dan masukan pada Strategi SO.
6. Mengkombinasikan kelemahan internal dengan peluang eksternal Cokelat

Tempe Dekonco, dan masukan pada Strategi WO.

7. Mengkombinasikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal Cokelat Tempe Dekonco, dan masukan pada strategi ST.
8. Mengkombinasikan kelemahan internal dan ancaman eksternal Cokelat Tempe Dekonco kemudian masukan pada strategi WT

4.5.4 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Berikut merupakan langkah-langkah menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*):

1. Buatlah daftar berbagai peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Faktor keberhasilan utama eksternal dan keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM
2. Berilah bobot pada setiap factor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil terdapat di kanan faktor- faktor keberhasilan penting eksternal dan internal
3. Cermatilah matriks tahap 2, dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin
4. Tentukanlah skor daya tarik didefinisikan sebagai nilai numeric yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawabannya adalah iya, strategi kemudian perlu dibandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif terhadap satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tarik rendah, 3 = daya tarik sedang, dan 4 = daya tarik tinggi. Kerjakanlah baris demi baris

dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung yang menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan : jika anda memberikan skor daya tarik pada suatu strategi, berikanlah pula skor daya tarik pada strategi yang lain. Dengan kata lain, jika anda memberi tanda hubung pada suatu strategi, maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama di baris tertentu

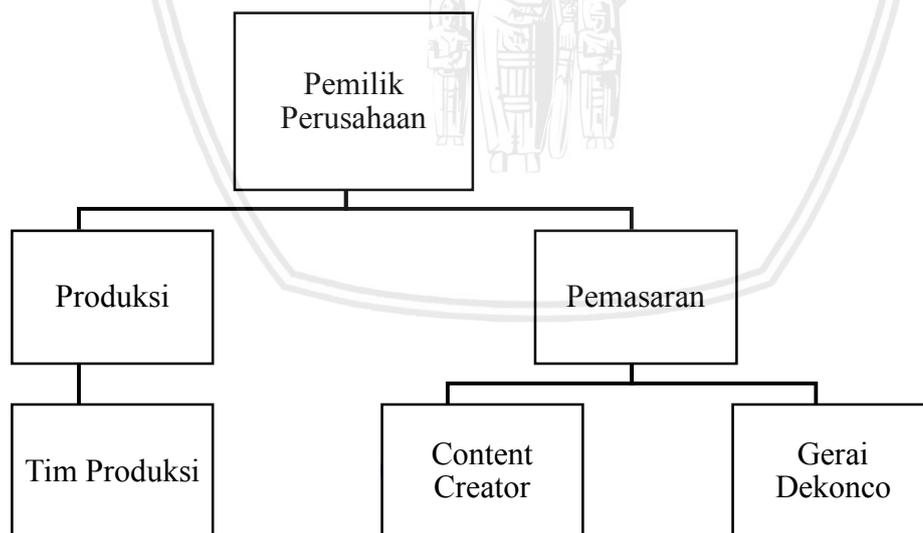
5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan skor daya tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan)
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih strategi menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi yang lain.

V PEMBAHASAN

5.1 Profil Perusahaan

Dekonco didirikan pada tahun 2011 oleh Yoga Surya Pratama dengan memanfaatkan makanan berbahan olahan tempe yang dipadukan dengan coklat. Dekonco berlokasi di Jalan Danau Sentani Tengah No. 21 Kelurahan Madyopuro, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang dengan Memiliki 2 Outlet yang Berletak di Jalan Danau Kerinci dan di Jalan Soekarno Hatta No.83B Kota Malang. Yoga yang dibantu oleh ibunya dalam membuat inovasi produk olahan coklat yang unik. Dekonco sudah mendaftarkan produk coklat tempe ke Dinas Kesehatan dan Majelis Ulama Indonesia (MUI) serta sudah memiliki sertifikat halal dari MUI. Pada Awalnya Yoga dan Ibunya membuat coklat pedas namun kurang diminati oleh para konsumen sebelum akhirnya menggunakan tempe sebagai kreasi baru dan dicampurkan dengan coklat. Dekonco mempunyai lima pilihan varian rasa yang bisa dinikmati yaitu, *milk*, *white* coklat, apel strawberry dan coklat pedas.

5.1.1 Struktur Organisasi Dekonco



Gambar 5. Struktur Organisasi Dekonco

1. Pemilik perusahaan

Pemilik perusahaan berperan sebagai pendiri perusahaan dan bertanggung jawab dengan seluruh aktivitas yang berada didalam perusahaan. Begitu pula

pemilik memiliki hak atau wewenang yang paling tinggi dan sebagai pengambil keputusan.

2. Produksi

Mengawasi pelaksanaan proses produksi, mulai dari bahan baku awal sampai menjadi barang jadi. Bertanggung jawab atas hasil kerja tim produksi. Tim produksi bertanggung jawab membuat cokelat tempe yang sudah ditargetkan Dekonco.

3. Pemasaran

Membuat, merumuskan, menyusun, menetapkan konsep dan rencana umum perusahaan, mengarahkan dan memberikan kebijakan/keputusan atas segala rancang bangun dan implementasi manajemen pemasaran, penjualan dan promosi ke arah pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

5.2 Analisis Lingkungan Internal Dekonco

Analisis lingkungan internal merupakan analisis yang didapat dalam kondisi internal Dekonco yang secara langsung berdampak dalam bisnis Dekonco. Dalam analisa ini terdapat beberapa aspek lingkungan internal perusahaan diantaranya adalah pemasaran, produksi, dan sumberdaya manusia.

5.2.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan proses pengenalan produk atau servis kepada konsumen dan usaha dalam memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan akan sebuah produk atau jasa. Pemasaran juga merupakan hal penting, seperti memaksimalkan keuntungan dengan membuat strategi penjualan. Dalam memasarkan suatu produk atau jasa diperlukan bauran pemasaran 7P yaitu: produk (*product*), harga (*price*), tempat usaha (*place*), promosi (*promotion*), sumber daya manusia (*people*), aktivitas bisnis (*process*), dan bukti fisik perusahaan (*physical evidence*).

1. Produk (*product*)

Dekonco merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kuliner. Dekonco memadukan coklat dan tempe menjadi satu menjadi olahan cokelat batang dengan berbagai varian rasa. Produk ini merupakan produk yang sangat unik karena Dekonco menjadi produk cokelat tempe pertama di Malang. Cita rasa

cokelat tempe terletak pada renyahnya dan kuatnya bumbu tempe. Dekonco memiliki beberapa varian rasa yaitu, rasa original, apel, stroberi, cokelat pedas, tempe susu coklat, cokelat putih dan *dark chocolate*. Produk Dekonco juga sudah terdaftar di Dinas Kesehatan dan Majelis Ulama Indonesia (MUI) serta sudah memiliki sertifikat halal dari MUI.



Gambar 6. Produk Cokelat Bar Dekonco

2. Harga (*price*)

Harga cokelat tempe di Dekonco mulai dari Rp 8.000 untuk cokelat batangan 40 gram, Rp 25.000 untuk *dark chocolate* 120 gram, dan Rp. 75.000 untuk cokelat paket semua varian rasa.

3. Promosi (*promotion*)

Promosi yang dilakukan dekonco untuk memperkenalkan produk cokelat tempe kepada masyarakat adalah melalui media sosial yang menggunakan *Instagram*, *Facebook*, dan Web. Selain media sosial Dekonco mengikuti sebuah event di Malang dan Batu dalam mempromosikan produknya. Event yang diikuti Dekonco adalah acara yang berada di Kampus, event kuliner, dan event di instansi pemerintahan. Promosi yang terakhir dilakukan oleh Dekonco adalah melalui media televisi. Dekonco sering menjadi liputan di TV nasional maupun TV swasta yang ada di Indonesia seperti Metro TV, Trans 7, Net Tv, dan lain lain. Meski frekuensi periklanan yang berada di televisi tidak banyak namun ini bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat di Malang dan Wisatawan di Malang dalam membeli produk Dekonco.

4. Tempat Usaha (*place*)

Dekonco bertempat di Jalan Danau Sentani yang menjadi Toko dan tempat produksi. Dekonco juga mempunyai dua gerai di Malang yaitu di Jalan Danau

Kerinci dan di Jalan Soekarno Hatta. Produk cokelat tempe juga telah dijual di 20 toko oleh-oleh di Malang yang sebagian besar ada di Jalan Sanan, gerai Malang Strudel, Pia Mangkok dan lain lain.

5. Sumber Daya Manusia (*people*)

Dekonco memiliki 15 karyawan yang dimaksimalkan pada bagian produksi, pemasaran dan penjaga gerai. Dalam merekrut karyawan dekonco melakukan interview dan pelatihan agar karyawan terlatih dan memahami pekerjaan dalam bidangnya masing-masing. Bagian pemasaran juga dimaksimalkan Dekonco karena merupakan hal penting dari bauran pemasaran. Dalam bagian pemasaran, Dekonco mempunyai *content creator* yang bertugas dalam mendesain segala keperluan pemasaran seperti template banner dan konten yang berada di Instagram.

6. Aktivitas Bisnis (*process*)

Dekonco mengolah dan menyajikan olahan cokelat dan tempe yang di kemas dengan kemasan yang unik. Proses pembuatan cokelat tempe terbilang cukup sederhana dengan cetakan yang sudah ada dan dikemas secara manual menggunakan tenaga manusia. Cokelat tempe dapat bertahan selama 6 bulan setelah proses produksi. Dekonco merespon konsumen melalui Whatsapp dan Instagram secara tanggap agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan pertanyaan pertanyaan konsumen secara cepat. Dekonco membuat layanan di Gojek agar konsumen dapat membeli produknya melalui aplikasi Gojek dan dapat diantarkan ke tempat konsumen.

7. Bukti Fisik Perusahaan (*physical evidence*)

Dekonco memiliki gerai yang cukup unik dengan interior yang mendukung. Konsep dari gerai Dekonco menggunakan nuansa tradisional dengan kursi kayu jaman dahulu dan dinding menggunakan batu bata.



Gambar 7. Interior gerai Dekonco

5.2.2 Sumber Daya Manusia

Didalam suatu perusahaan pasti perlu memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja. Dekonco memiliki beberapa tahapan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Tahapan perencanaan terdiri persiapan dan seleksi tenaga kerja. Dekonco melakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan dari pekerjaan yang tersedia. Dekonco melakukan perkiraan jumlah dan jenis pekerjaan apa yang tersedia. Dalam melakukan perencanaan ini Dekonco harus mengikuti visi, misi dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan agar pegawai dapat mencapai tujuan yang ditargetkan oleh Dekonco. Dalam proses ini Dekonco memiliki standar khusus untuk menerima pegawai baru. Standar itu ditetapkan seperti tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki serta pengalaman kerja untuk dapat melihat latar belakang dari pegawai tersebut. Tingkat pendidikan yang ditetapkan yaitu minimal setingkat sekolah menengah pertama. Keahlian yang dimiliki harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang dapat mengerti dengan pekerjaannya.

Dekonco melakukan proses pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan. Pelatihan ini dilakukan oleh seluruh karyawan baru yang sesuai dengan keahliannya masing-masing. Tujuan dari pelatihan pegawai adalah untuk meningkatkan, memastikan dan melatih kembali *jobdesk* yang sudah ditetapkan. Sebelum para calon pegawai menjadi pegawai tetap, mereka masuk kedalam masa percobaan selama dua bulan. Dekonco memiliki kekurangan dalam tidak adanya rapat periodik yang dilakukan pemilik Dekonco

5.2.3 Produksi

Dekonco adalah perusahaan yang bergerak di bidang kuliner oleh-oleh khas Malang. Dekonco menghasilkan produk olahan yang dilakukan dalam proses produksi. Proses produksi cokelat tempe sudah dibuat sesuai standar operasional yang dibuat agar menjadi pedoman kerja dan standar yang sudah ditetapkan. Pembuatan cokelat tempe bertempat di Dekonco pusat yang terletak di Jalan Danau Sentani. Pada divisi produksi memiliki 5 karyawan yang mampu memproduksi 20 kg cokelat tempe setiap harinya. Pembuatan Cokelat tempe terbilang sangat sederhana, berikut merupakan proses produksi cokelat tempe:

1. Tempe diiris sesuai kebutuhan lalu digoreng sampai matang.
2. Potong batangan coklat kemudian panasi dalam panci sampai mencair.
3. Tuangkan cairan coklat ke cetakan yang sudah disiapkan, cukup separuh cetakan terisis cairan coklat.
4. Tempe yang sudah matang diletakkan di atas adonan coklat dalam cetakan.
5. Tutup cetakan dengan cairan coklat hingga cetakan penuh terisi.
6. Masukkan cetakan kedalam freezer kurang lebih 10 menit.
7. Keluarkan cokelat tempe yang sudah mengeras dan melakukan proses pengemasan. Pengemasan ini menggunakan alumunium foil dan menggunakan bungkus dengan tampilan dan desain yang menarik sehingga menambahkan nilai tambah terhadap produk.
8. Kemudian dilakukan pengiriman ke gerai-gerai dan toko oleh-oleh di Malang.

5.2.4 Keuangan

Faktor untuk mencapai tujuan perusahaan harus didukung oleh keuangan perusahaan. Perusahaan harus dapat mengalokasikan keuangan dengan optimal kepada sektor-sektor tertentu dengan berdasarkan skala prioritas. Dekonco melakukan pengendalian keuangan agar tidak mengganggu jalannya aktivitas perusahaan dan menjaga posisi keuangan yang sehat.

Bedasarkan hasil wawancara dengan pemilik Dekonco, Dekonco tidak memiliki manajer keuangan tersendiri untuk mengatur keuangan perusahaan. Pemilik perusahaan sendiri yang mengatur keuangan di Dekonco. Sistem keuangan yang digunakan Dekonco menggunakan software *Point of Sale (POS)*. Pemilik perusahaan dapat melihat penjualan setiap harinya melalui aplikasi POS

melalui *handphone*.

Dekonco memiliki asset dan modal yang besar dapat dilihat dari adanya gerai-gerai yang ada di Malang dan asset transportasi yang mengirim cokelat tempe ke toko oleh-oleh. Selama menjalani bisnis selama 8 tahun Dekonco belum pernah meminjam modal. Modal kerja selalu tercukupi dan kontinuitas produk setiap harinya selalu terpenuhi dalam jumlah yang cukup banyak untuk didistribusikan ke gerai dan toko oleh-oleh. Profit perusahaan pernah mengalami kenaikan dan penurunan, profit dapat meningkat pada saat liburan tiba. Liburan yang panjang dan wisatawan berdatangan ke Malang dan Batu biasanya pada saat libur lebaran, liburan natal, dan liburan sekolah. Jumlah pembeli yang tidak stabil ini dapat menjadi kelemahan Dekonco.

5.3 Analisis Lingkungan Eksternal Dekonco

5.3.1 Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah memberikan dampak yang berbeda kepada masing-masing pelaku bisnis. Faktor tersebut dapat menjadi peluang dan juga menjadi ancaman bagi pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya. Pemerintah Kota Malang sangat mendukung sektor UMKM. Pemerintah Kota Malang fokus mengembangkan UMKM agar dapat memiliki daya saing di pasar global melalui Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Malang.

Dekonco sendiri dapat merasakan manfaat ini dengan adanya pelatihan terkait pemasaran di era digital agar menembus masyarakat Indonesia secara luas, pengemasan produk agar kreatif dan inovatif. Selain pelatihan Dekonco mendapatkan akses yang mudah dalam mendaftarkan perusahaannya di Dinas Kesehatan dan Majelis Ulama Indonesia (MUI) serta sudah memiliki sertifikat halal dari MUI. Dekonco juga mendapatkan undangan terkait event yang ada di Malang dan Batu agar membuka *booth* jika Pemerintah Kota Malang mengadakan acara. Hal ini dimanfaatkan Dekonco untuk ajang promosi dan branding produk.

5.3.2 Pemasok Bahan Baku

Bahan baku merupakan hal penting dari proses produksi. Pemasok merupakan pihak yang menyediakan segala kebutuhan dekonco seperti cokelat, tempe, alumunium foil, dan kemasan yang sudah didesain. Dekonco mendapatkan bahan baku cokelat dan tempe yang sudah dikirimkan secara berkala atau setiap

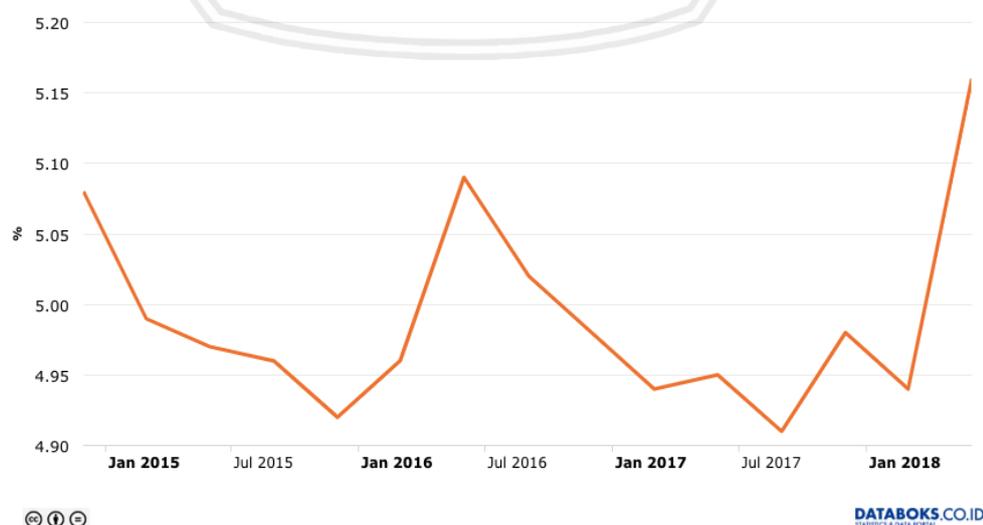
harinya ke Jalan Danau Sentani. Pemasok tidak disebutkan secara spesifik dalam wawancara namun untuk cokelat, Dekonco mendapatkan cokelat batangan di daerah Malang. Sedangkan untuk bahan baku tempe, Dekonco memakai kedelai impor dikarenakan harga yang lebih murah namun kualitasnya sangat bagus daripada kedelai lokal.

5.3.3 Sosial Budaya Masyarakat

Sosial Budaya Masyarakat mempengaruhi suatu perusahaan adalah nilai, sikap, kepercayaan dan gaya hidup orang-orang yang berada di luar lingkungan perusahaan. Faktor ini berkembang dari adanya pengaruh kultural, etnik, agama, pendidikan, dan demografi. Perubahan faktor sosial ini akan mempengaruhi beberapa perubahan seperti permintaan dalam berbagai jenis produk dan jasa.

Sosial budaya masyarakat di era globalisasi berubah menjadi pola budaya yang konsumtif. Menurut Solihin (2015), kemampuan ekonomi sebagian masyarakat tanah air berdampak pada lahirnya budaya konsumtif. Penyebabnya adalah mereka menjadi membeli segala sesuatu yang diinginkannya. Mereka tak sekedar memenuhi kebutuhan hidup, namun juga berusaha untuk memenuhi keinginannya. Semakin luasnya produsen dalam mengiklankan produk mereka, semakin besar kesempatan mempersuasi konsumen untuk membeli produknya dengan kemudahan menggunakan sosial media dan internet.

Pertumbuhan Konsumsi Rumah Tangga (TW III 2014-TW II 2018)



Gambar 8. Grafik Pola Konsumtif Masyarakat Indonesia

Perubahan pola budaya menjadi pola yang konsumtif dapat dilihat dengan kenaikan pola konsumsi rumah tangga pada gambar diatas. Adanya kenaikan yang sangat signifikan pada Januari 2018. Perubahan pola budaya ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam menjual produknya secara unik dan inovatif melalui Instagram.

5.3.4 Pesaing

Munculnya pesaing yang produknya sama akan mengurangi tingkat penjualan dan meningkatkan persaingan antar perusahaan. Perusahaan-perusahaan akan memperebutkan pangsa pasar yang jumlahnya sangat terbatas. Persaingan tersebut akan mengakibatkan perusahaan bekerja lebih keras agar produk tetap bersaing, seperti menggunakan promo-promo dan mengencarkan pemasaran secara masif di Instagram.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Dekonco, pesaing Dekonco dengan produk serupa di Malang dan Batu saat ini sangat sedikit, namun Dekonco menawarkan beberapa keunggulan seperti produk yang berkualitas tinggi, kemasan yang menarik mata daripada produk pesaing yang terkesan biasa saja. Fator ancaman dari pesaing adalah harga yang lebih murah daripada produk Dekonco. Dekonco dapat terus mempertahankan dan mengembangkan produknya dari segi kualitas produk dan kemasan dan harga yang terjangkau atau membuat promo-promo.

Selain produk yang sama pesaing juga bisa berupa produk substitusi yang diartikan sebagai produk yang dihasilkan perusahaan lain dengan menawarkan kegunaan yang sama. Dekonco bergerak di bidang kuliner oleh-oleh yang di Malang sangat begitu banyak sekali oleh-oleh dari tempe dan coklat. Namun produk substitusi bersifat sangat luas dengan melihat pesaing yang memiliki konsep yang berbeda dan segmentasi pasar yang sama. Produk substitusi pesaing menawarkan produk yang berbeda dengan variasi model yang akan membuat ketertarikan konsumen terhadap pesaing lain.

5.3.5 Teknologi

Pada saat ini perkembangan teknologi sangat memudahkan manusia dalam mengerjakan sesuatu maupun berkomunikasi dengan sesama manusia. Dekonco

belum memanfaatkan teknologi dalam produksinya dikarenakan dengan tenaga manusia Dekonco memproduksi sesuai target dengan mencapai 20 kg cokelat tempe per hari. Tidak menutup kemungkinan jika penjualan tempe meningkat dan dapat menembus pasar global maka Dekonco akan menggunakan teknologi dalam produksinya.

Perkembangan teknologi yang digunakan Dekonco adalah memasarkan produknya melalui internet yaitu website dan media sosial (Instagram, Whatsapp, Facebook). Perkembangan teknologi internet sangat menekan biaya pemasaran kepada konsumen mereka yang berada di luar Malang dan Batu. Dekonco juga memanfaatkan aplikasi *e-commerce* tokopedia, shopee, dan gojek sebagai jalur pendistribusian produk kepada konsumen dengan mudah dan cepat.

5.4 Identifikasi Faktor Lingkungan Internal Yang Berupa Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal Dekonco yang meliputi aspek pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan keuangan maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam internal Dekonco. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi internal Dekonco secara langsung saat ini. Berdasarkan hasil identifikasi mengenai faktor lingkungan dan internal yang dimiliki Dekonco adalah :

Tabel 6. Identifikasi Faktor Lingkungan Internal

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan
1	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti Event/ Pameran • Produk yang unik • Wilayah distribusi luas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenaga pemasaran terbatas • Tidak adanya promo • Tidak jelasnya jam buka gerai
2	Sumber Daya Manusia		<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya struktur organisasi yang jelas • Tidak adanya rapat secara periodik
3	Produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuitas Produk • Memiliki Team Produksi 	
4	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Modal kerja cukup 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pembukuan belum terstruktur

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal Dekonco berupa kekuatan dan kelemahan. Berikut penjelasan beberapa kekuatan yang dimiliki Dekonco:

1. Mengikuti Event/ Pameran

Dekonco sering mengikuti event/ pameran yang ada di Malang dan Batu. Dekonco mengikuti pameran dengan mendaftarkan dirinya sendiri ataupun di undang oleh instansi pemerintahan untuk membuka *booth* untuk memperkenalkan cokelat tempe kepada masyarakat Malang, Batu dan Luar Malang. Event yang dilaksanakan dimanfaatkan Dekonco untuk membesarkan brand Dekonco dihadapan media cetak dan elektronik.

2. Produk yang unik

Produk Dekonco terbilang unik karena dia adalah produk cokelat tempe pertama yang ada di Malang. Respon dari media cetak dan Elektronik sangat positif karena produknya. Dekonco beberapa kali diwawancara terkait produknya, dari mulai perjalanan produk dekonco hingga cara pembuatannya.

3. Wilayah Distribusi yang Luas

Malang dan Batu merupakan salah satu destinasi wisata favorit para wisatawan dari Jawa mau pun luar Jawa. Potensi ini dapat dimanfaatkan dekonco dengan menitipkan produknya di toko oleh-oleh kota Malang dengan sistem kontrak dan mitra. Toko oleh-oleh yang menjadi favorit wisatawan seperti Jalan Sanan, Malang Strudel, dan Pia Cap Mangkok menjadi peluang untuk menitipkan barangnya di toko oleh-oleh tersebut. Selain itu di gerai Dekonco juga menjual berbagai macam oleh-oleh yang dititipkan seperti keripik buah, keripik tempe dan makanan olahan lainnya.

4. Kontinuitas Produk

Kegiatan produksi Dekonco dilakukan secara kontinu, jam kerja produksi dimulai dari jam 08.00 sampai jam 16.00 sehingga setiap harinya Dekonco mampu memproduksi 20 kg cokelat tempe. Dekonco menargetkan produksi 15-20 kg perhari sesuai dengan kebutuhan agar memenuhi kebutuhan distribusi dan permintaan konsumen sesuai. Produksi 15-20 kg cokelat tempe setara dengan 376-500 cokelat tempe bar.

5. Memiliki Team Produksi

Dekonco sangat memaksimalkan aspek produksi dalam perusahaannya. Dapat wawancara dengan pemilik perusahaan, Dekonco mempunyai team produksi tersendiri dibandingkan dalam aspek internal perusahaan lain. Dekonco memiliki 5 orang yang berkerja di produksi untuk memenuhi kebutuhan coklat tempe.

6. Modal Kerja Cukup

Dekonco sangat tertutup dalam kondisi keuangan perusahaan. Kondisi keuangan Dekonco dapat dikatakan baik dalam hasil wawancara dengan pemilik perusahaan. Dekonco berdiri dimulai dari modal pribadi pemilik perusahaan. Setelah 8 tahun berdiri Dekonco merasakan penjualan yang fluktuatif namun hal ini tidak membuat Dekonco kekurangan modal dan tidak pernah meminjam modal. Selama 3 tahun ini Dekonco terus mengalami peningkatan penjualan dibandingkan 3 tahun sebelumnya.

Selain kekuatan internal perusahaan Dekonco mempunyai kelemahan dalam internal perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal Dekonco berupa kekuatan dan kelemahan. Berikut penjelasan beberapa kelemahan yang dimiliki Dekonco:

1. Tenaga pemasaran terbatas

Dekonco mempunyai 15 karyawan yang dimana 5 karyawan ditempatkan di produksi 7 di penjaga gerai, 1 SDM dan 2 di pemasaran. Tenaga pemasaran sangat terbatas dimana pemasaran dekonco hanya melalui sosial media dan website. Pemasaran adalah hal yang penting dalam sebuah perusahaan dalam menargetkan penjualan setiap hari maupun bulan dan juga mampu melihat reaksi konsumen terhadap coklat tempe.

2. Tidak adanya promo

Pemasaran yang dilakukan Dekonco sangat kurang pada promo produk. Promosi yang dijalankan Dekonco masih perlu ditingkatkan, promo produk harus dilakukan jika ingin produk tersebut berkembang di tengah masyarakat. Promo yang bisa dilakukan Dekonco adalah berupa potongan harga ataupun paket coklat agar dekonco dapat perhatian dari masyarakat luas yang belum pernah mengunjungi ataupun mencoba produknya.

3. Tidak jelasnya jam buka gerai

Dekonco memiliki rumah produksi sekaligus gerai dan 2 gerai yang berada di Kota Malang. Dalam penelitian terdahulunya penulis mendatangi gerai-gerai yang ada di Malang, namun gerai tersebut tutup di hari weekend dan weekday. Dekonco mencatumkan pada *google business* jam operasional dari mulai jam 08.00 – 17.00 dan buka tiap harinya. Pada hasil wawancara dengan pemilik perusahaan dekonco menjelaskan sedang adanya masalah internal yang membuat gerai ini ditutup dan sedang fokus untuk membuka gerai di Batu.

4. Tidak adanya struktur organisasi yang jelas

Sebuah perusahaan dapat berjalan sesuai visi, misi dan target dengan adanya bantuan dari manajer dan karyawannya. Dekonco hanya mengandalkan SDMnya pada aspek produksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, Dekonco tidak memiliki manajer keuangan karena keuangan dikerjakan sendiri oleh pemilik perusahaan. Selain keuangan dalam mendistribusikan produk pemilik perusahaan melakukan distribusi tersebut.

5. Tidak adanya rapat secara periodik

Rapat periodik merupakan salah satu ciri berjalannya organisasi untuk berlangsungnya komunikasi antar pimpinan dengan karyawan agar harmonis dan lancar. Rapat seharusnya periodik dilaksanakan minimal 1 bulan 2 kali. Rapat dilakukan agar mengetahui tentang tingkat penjualan maupun masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan. Rapat juga dapat dimanfaatkan oleh pemilik perusahaan dalam memberi evaluasi dan memberi masukan kepada karyawan.

6. Sistem pembukuan belum terstruktur

Pembukuan keuangan yang terstruktur meliputi laporan neraca, laporan laba rugi dan laporan perubahan modal. Dekonco selama ini melakukan pencatatan keuangan melalui aplikasi POS yang melaporkan tingkat penjualan dan laporan laba-rugi. Tidak adanya laporan neraca dan laporan perubahan modal. Keuangan ini merupakan aspek terpenting dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan keuangan dengan optimal kepada sektor-sektor tertentu dengan berdasarkan skala prioritas.

5.5 Identifikasi Faktor Lingkungan Eksternal Yang Berupa Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal Dekonco yang meliputi aspek kebijakan pemerintah, pemasok bahan baku, sosial budaya masyarakat, pesaing, teknologi. Maka dapat diidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman dalam eksternal Dekonco. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi eksternal Dekonco secara langsung saat ini. Berdasarkan hasil identifikasi mengenai faktor lingkungan eksternal yang dimiliki Dekonco adalah :

Tabel 7. Identifikasi Lingkungan Eksternal

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan
1	Kebijakan Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha 	<ul style="list-style-type: none"> Kebijakan ekonomi yang mengakibatkan harga naik
2	Pemasok Bahan Baku	<ul style="list-style-type: none"> Bahan baku mudah didapat Hubungan yang baik dengan pemasok 	
3	Sosial Budaya Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> Tren konsumsi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru
4	Pesaing	<ul style="list-style-type: none"> Tidak adanya pesaing 	
5	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Mempunyai media sosial (Instagram, Whatsapp, dan akun online shop) 	<ul style="list-style-type: none"> Belum adanya teknologi dalam proses produksi

Berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal Dekonco berupa peluang dan ancaman. Berikut penjelasan beberapa peluang yang dimiliki Dekonco:

- Adanya Bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha
Dekonco beberapa kali dibantu oleh Dinas Koperasi dan UKM seperti bantuan kemudahan akses dalam mendaftarkan diri pada Dinas Kesehatan dan setrifikasi halal di MUI. Dinas Koperasi juga sering mengundang Dekonco membuka *booth* di acara UKM ataupun instansi pemerintah.
- Bahan Baku Mudah Didapatkan

Dekonco sangat mudah mendapatkan bahan baku di daerah Malang. Dekonco tidak pernah kesulitan dalam mendapatkan bahan bakunya dan tidak mengganggu proses produksi.

3. Hubungan yang baik dengan pemasok

Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan, Dekonco mendapatkan kirim langsung secara berkala dengan pemasok dan adanya hubungan baik dengan pemasok makan tidak adanya masalah dalam pengiriman bahan baku.

4. Perubahan pola budaya menjadi konsumtif

Perubahan pola budaya ini dimanfaatkan menjadi peluang bagi Dekonco untuk mendapatkan konsumen yang penasaran dengan produk cokelat tempe melalui pemasaran melalui media sosial yang mempersuasi konsumen.

5. Tidak adanya pesaing

Dekonco tidak memiliki pesaing yang memiliki standar kualitas yang sama dengannya. Dekonco berpeluang untuk melakukan ekspansi ke Batu secara luas dan tidak ada kompetisi perusahaan Dekonco dapat dengan leluasa dapat membranding merek cokelat tempe khas Malang.

6. Mempunyai media sosial

Media sosial yang membantu Dekonco dalam pemasaran dimanfaatkan Dekonco dalam melakukan respon kepada konsumen melalui media sosial. Kecepatan dalam merespon pertanyaan dan respon konsumen terhadap produk membuat nilai positif terjalinnya hubungan antara Dekonco dengan Konsumen. Hal ini dapat terlihat dalam kolom komentar yang selalu direspon oleh pemegang akun instagram.

Selain peluang eksternal perusahaan Dekonco mempunyai ancaman dalam eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal Dekonco berupa peluang dan ancaman. Berikut penjelasan beberapa ancaman yang dimiliki Dekonco:

1. Kebijakan ekonomi yang mengakibatkan harga naik

Kebijakan pemerintah berpengaruh pada naiknya harga bahan baku seperti kedelai. Kebijakan pemerintah seperti kenaikan BBM, kenaikan harga kedelai sangat berpengaruh pada pendapatan perusahaan.

2. Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru

Dekonco mempunyai masalah dalam loyalitas konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, Dekonco tidak mempunyai loyalitas konsumen terhadap produk cokelat tempe. Hal ini didasarkan pada keinginan masyarakat yang selalu ingin mencoba produk baru yang lebih inovatif dan kreatif.

3. Belum adanya produksi dalam proses produksi

Proses produksi dalam dekonco mempunyai peranan penting dalam proses bisnis yang berlangsung. Dekonco memprioritaskan produksi dengan mempunyai 5 karyawan dalam bagian produksi. Jika teknologi pada produksi maka alokasi karyawan dapat diganti ke pada bagian lain.

5.6 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)

Tabel 8. Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Produk yang unik	0,088	3,83	0,337
Mengikuti Event/ Pameran	0,090	3,17	0,286
Kontinuitas produk	0,085	3,33	0,284
Sudah memiliki team produksi	0,079	3,33	0,263
Modal kerja cukup	0,081	3,17	0,256
Wilayah distribusi luas	0,102	3,50	0,356
Kelemahan			
Tidak adanya struktur organisasi yang jelas	0,089	3,00	0,267
Tidak adanya rapat secara periodik	0,084	1,83	0,154
Tenaga pemasaran terbatas	0,076	2,17	0,166
Tidak ada promosi	0,085	2,33	0,198
Sistem pembukuan belum terstruktur	0,058	2,33	0,136
Tidak jelasnya jam buka gerai	0,083	1,50	0,124
Total Skor	1,000	33,50	2,826

Berdasarkan hasil penentuan skor untuk faktor internal kekuatan (*strenght*), pada tabel 7 yang memiliki skor yang tinggi adalah wilayah distribusi yang luas dengan total skor 0,356. Wilayah distibusi luas yang dimaksudkan adalah wilayah potensial yang dapat menjadi pasar bagi Dekonco. Malang sendiri terdapat berbagai macam kuliner dan oleh-oleh yang digemari oleh para

wisatawan dan Kota Batu pun menjadi salah satu destinasi wisata favorit bagi wisatawan Kota Malang dan Batu. Banyaknya tempat rekreasi dan tempat oleh-oleh dapat menjadi peluang bagi Dekonco untuk menjual produknya di tempat rekreasi dan tempat oleh-oleh. Berdasarkan hasil penentuan skor pada faktor internal kelemahan (*weakness*) pada tabel di atas yang memiliki skor tinggi adalah tidak jelasnya jam buka gerai dengan total skor 0,124. Jam buka gerai Dekonco di daerah Kota Malang tidak jelas. Hal ini menjadi kelemahan dalam faktor internal karena sangat mengganggu proses penjualan dikarenakan ada masalah internal.

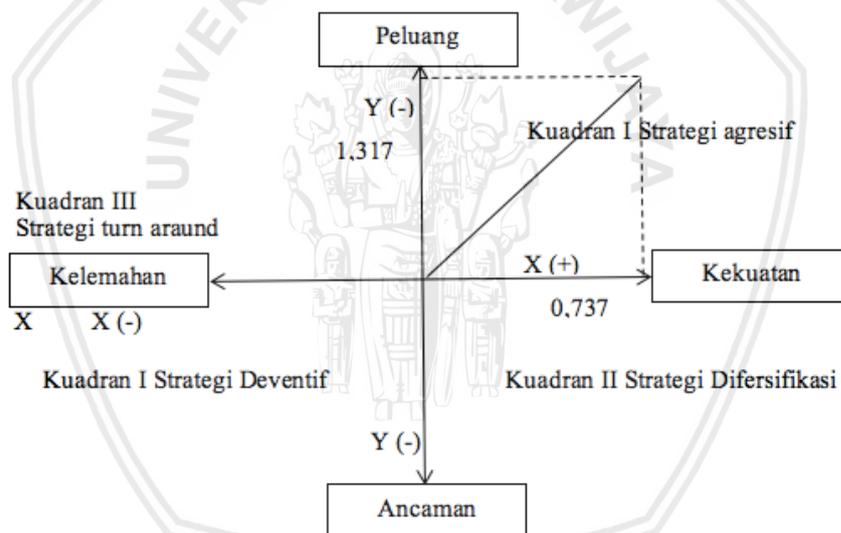
Tabel 9. Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan usaha	0,105	3,50	0,369
Bahan baku mudah didapat	0,100	3,00	0,299
Hubungan yang baik dengan pemasok	0,092	3,50	0,320
Tren Konsumsi masyarakat	0,141	4,00	0,565
Tidak adanya pesaing	0,115	3,25	0,373
Mempunyai media sosial	0,083	3,00	0,250
Ancaman			
Kebijakan ekonomi yang mengakibatkan harga naik	0,102	3,00	0,306
Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru	0,139	2,00	0,278
Belum adanya teknologi dalam proses produksi	0,123	2,25	0,276
Total Skor Ancaman	1,000	27,50	3,037

Berdasarkan hasil penentuan skor untuk faktor eksternal peluang (*opportunity*), pada tabel 8 yang memiliki skor yang tinggi adalah tidak adanya pesaaing dengan total skor 0,373. Dekonco tidak memiliki pesaing pada produk yang sama, ini merupakan peluang dekonco untuk terus meningkatkan pemasaran produk tanpa harus berkompetisi dan dapat menguasai pasar produk cokelat tempe. Faktor ancaman (*Threats*) pada tabel di atas yang memiliki skor tinggi belum adanya teknologi dalam proses produksi dengan total skor 0,276. Dekonco dalam produksi cokelat tempe terdapat 5 orang karyawan. Produksi cokelat tempe masih sangat minim teknologi, semua kegiatan berasal dari sumberdaya manusia. Dengan 5 orang karyawan Dekonco hanya bisa membuat 20 kg cokelat, jika

Dekonco menggunakan teknologi dekonco dapat membuat lebih dari 20 kg coklat.

Berdasarkan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh dalam usaha Cokelat Tempe Dekonco, di peroleh skor pembobotan pada faktor internal kekuatan (*strength*) sebesar 1,782 faktor kelemahan (*weakness*) 1,044 sedangkan untuk faktor peluang (*opportunity*) 2,177 dan faktor ancaman (*threats*) sebesar 0,860 maka skor pembobotan dari faktor internal dan eksternal akan digunakan untuk mencari titik kordinat dalam Grafik analisis SWOT. Rumus yang digunakan untuk memperoleh titik kordinat tersebut adalah skor S dikurangi skor W dan skor O di kurangi dengan skor T sehingga titik kordinat pada grafik SWOT adalah: $1,782 - 1,044$; $2,177 - 0,860 = 0,737$; 1,317. Posisi koordinat grafik dapat dilihat pada grafik.



Gambar 9. Grafik Matriks SWOT

Pada grafik dapat disimpulkan bahwa Dekonco berada pada kuadran 1 dimana Dekonco berada didalam posisi strategis yang sangat baik, jika perusahaan memiliki konsentrasi dengan pasar dan produk saat ini cocok menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Ketika perusahaan atau organisasi terlalu berkomitmen dengan satu produk maka diversifikasi terkait yang paling cocok untuk dipakai. Menurut Sofyan Assuri (2013) strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjurannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui

usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan adalah menambah SDM di divisi pemasaran, meningkatkan promosi secara agresif, berkerja sama dengan *influencer* untuk mereview produk cokelat tempe. Sedangkan dalam strategi pengembangan produk Dekonco dapat berkerjasama dengan tempat wisata yang berada di Batu untuk membuka gerai atau menitipkan produknya di tempat oleh-oleh di tempat wisata tersebut. Dalam menjalankan seluruh strategi tersebut Dekonco juga harus membenahi struktur organisasi perusahaan agar lebih efektif dalam pembagian jobdesk nya.

5.6.1 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan merupakan alat analisa yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan strategi alternatif, yaitu strategi SO (kekuatan dan peluang). ST (kekuatan dan ancaman), WT (kelemahan dan ancaman), dan WT (kelemahan dan ancaman). Matriks SWOT untuk strategi pengembangan bisnis Dekonco dapat dilihat pada Tabel 10

Table 10. Matriks SWOT Dekonco

<p>Faktor-Faktor Internal (IFE)</p> <p>Faktor-Faktor Eksternal (EFE)</p>	<p>Strenghts (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang unik 2. Mengikuti event/pameran 3. Kontinuitas produk 4. Sudah memiliki team produksi 5. Modal kerja cukup 6. Wilayah distribusi yang luas 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya struktur organisasi yang jelas 2. Tidak adanya rapat secara periodik 3. Tenaga pemasaran terbatas 4. Tidak adanya promosi 5. Sistem pembukuan belum terstruktur 6. Tidak jelasnya jam buka gerai
<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha 2. Bahan baku mudah didapat 3. Hubungan yang baik dengan pemasok 4. Tren konsumsi masyarakat 5. Tidak adanya pesaing 6. Mempunyai media social (Intagram, Whatsapp, dan akun online shop) 	<p>Strategi SO</p> <p>Menggunakan kekuatan untuk Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan Batu Night Spectaculer (BNS). (S1,S6,O4,O5)</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Mengatasi kelemahan dengan Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk. (W3,W4,O4,O6)</p>
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga naik 2. Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru 3. Belum adanya teknologi dalam proses produksi 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain. Agar pengembangan produk dapat terlihat oleh Dekonco dalam meningkatkan selera konsumen. (S3,S4,T3) 2. Meningkatkan modal yang di miliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi. (S3, T1) 	<p>Strategi WT</p> <p>Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan (W1,W3,W4,W6,T3)</p>

Matriks SWOT pada tabel 10 menghasilkan 5 macam strategi yaitu strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, dan Strategi WT. Berdasarkan matriks SWOT diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat lima pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh Dekonco diantaranya:

1) Startegi S-O

1) Pada Strategi S-O strategi pengembangan pasar. Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan Batu Night Spectaculer (BNS). Menurut Heizer & Render (2015) lokasi adalah pendorong biaya dan pendapatan, maka lokasi seringkali memiliki pengaruh untuk membuat strategi bisnis perusahaan menjadi lebih menguntungkan. Lokasi yang strategis bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dari lokasi dari perusahaan. Produk yang unik dan kontiunitas produk pada Dekonco sangat tinggi pada Matriks IE aka Dekonco harus tetap mempertahankan kualitas produk dan kemasan serta harga karena ini merupakan kekuatan dari Dekonco sendiri.

2) Strategi W-O

1) Pada strategi W-O strategi penetrasi pasar. Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk. Dalam melaksanakan strategi tersebut Dekonco dapat bekerjasama dengan *influencer* atau selebgram yang dapat menjangkau pasar produk cokelat tempe. Promosi offline pun harus digunakan oleh dekonco untuk menambah eksistensi produk cokelat tempe.

3) Strategi S-T

1) Pada strategi S-T adalah pengembangan produk .Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain. Agar pengembangan produk dapat terlihat oleh Dekonco dalam meningkatkan selera konsumen. Penempatan SDM setelah adanya penggunaan teknologi ke divisi lain diharapkan Dekonco dapat mampu memaksimalkan divisi-

divisi yang sangat penting seperti pemasaran. Dekonco diharapkan meningkatkan selera konsumen dengan mengamati keinginan yang paling banyak diinginkan konsumen terkait produk, promosi, rasa, harga.

- 2) Meningkatkan modal yang dimiliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi. Strategi ini untuk mengantisipasi harga bahan baku yang melonjak. Menambahkan modal dalam biaya variabel seperti tempe yang harganya bisa saja akan naik sewaktu-waktu tergantung dengan kondisi ekonomi. Hal ini dilakukan agar Dekonco tidak mengalami kerugian jika terjadinya kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga tempe naik.

4) Strategi W-T

- 1) Pada strategi W-T adalah strategi pengembangan produk. Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan. Dalam menjalankan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar Dekonco harus membenahi struktur internal perusahaan yang dijalaninya. Pembenahan struktur ini berkaitan langsung dengan semua divisi yang ada agar Dekonco mempunyai modal utama dalam menjalankan bisnisnya ini dalam pengembangan produk dan penetrasi pasar.

5.7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif QSPM

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif adalah tahap selanjutnya dalam pemilihan strategi pengembangan bisnis. Jika dicocokkan antara strategi yang didapat dari Matriks SWOT dengan strategi yang didapat dari Matriks Internal-Eksternal, peneliti mendapatkan lima alternatif strategi yang kemungkinan keberhasilannya tinggi untuk dapat diterapkan oleh Dekonco. Untuk mendapatkan strategi yang paling tepat dari kelima alternatif strategi tersebut, peneliti membandingkannya menggunakan Matriks Perencanaan Strategi kuantitatif (QSPM). Selanjutnya matriks QSPM dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 11. Matriks QSPM Strategi Bisnis Dekonco

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi				
		Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3	Strategi 4	Strategi 5
		TAS	TAS	TAS	TAS	TAS
Kekuatan	0,525	1,370	1,628	0,855	1,324	0,691
Kelemahan	0,475	1,133	1,091	1,155	1,513	0,677
Peluang	0,636	1,711	1,759	1,278	1,080	0,764
Ancaman	0,364	0,801	0,821	0,869	0,671	0,443
Total	2,000	5,015	5,299	4,156	4,588	2,574

Berdasarkan hasil penentuan analisis matriks QSPM, dapat dilihat hasil total dari masing-masing strategi alternatif. Hasil strategi alternatif yang mendapatkan hasil paling besar adalah strategi 2 yaitu Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk dengan total skor 5,299 dan untuk strategi 1 yaitu Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan Batu Night Spectaculer (BNS) dengan skor 5,015. Sedangkan strategi yang mendapatkan skor 4 yaitu strategi Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan dengan total skor 4,588 dan strategi 3 Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain dengan skor 4,156. Sedangkan strategi 5 strategi pengembangan yang kurang cocok dengan skor 2,574.

Strategi yang menjadi alternatif dengan total skor 5,299 adalah melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk. Dalam melaksanakan strategi tersebut Dekonco dapat bekerjasama dengan *influencer* atau selebgram yang dapat menjangkau pasar produk coklat tempe. Promosi offline pun harus digunakan oleh dekonco untuk menambah eksistensi produk coklat tempe. Dekonco saat ini memiliki pengikut di Instagram sebanyak 3.820. Dengan diterapkannya strategi

ini diharapkan Dekonco dapat menambah pengikutnya. Dengan fitur bisnis dalam Instagram Dekonco dapat melihat respon masyarakat melalui jumlah akun yang mengunjungi Instagramnya. Konsep ini adalah pemberian produk yang dimiliki oleh Dekonco kepada pihak *influencer* yang kemudian pihak *influencer* akan berbagi pengalaman dan *review* di akun media sosial mereka. Pengalaman itu bisa didapat dari harga yang ditawarkan, jenis dan mode produk, dan kenyamanan produk. Hal ini dilakukan karena secara tidak langsung mereka dapat mempengaruhi kepercayaan para followers akun sosial media mereka untuk datang dan membeli produk Dekonco.

Berdasarkan Hasil QSPM strategi yang dapat dijalankan adalah Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan *Batu Night Spectaculer* (BNS) dengan skor 5,015. Dekonco memiliki kekuatan memiliki wilayah distribusi yang luas dan menguntungkan. Hal ini didukung dengan geografis Malang dan Batu yang memiliki banyak objek wisata. *Jatim Park* dan *Batu Night Spectaculer* adalah tempat yang menjadi favorit wisatawan jika berkunjung ke Malang. Pembukaan gerai akan lebih menarik minat konsumen karena lebih strategis dan berada dipusat keramaian. Namun sebelum melakukan strategi ini Dekonco masih perlu melakukan perbaikan internal perusahaannya seperti menambah sumberdaya manusia dalam divisi pemasaran dan penjaga gerai. Selain itu membentuk tim dalam divisi Dekonco juga harus membuat rapat periodik yang bertujuan agar pemilik perusahaan mendapatkan informasi terkait penjualan yang berada di gerai, mencari solusi bersama jika ada masalah, dan memberi motivasi kepada tim agar dapat bekerja semaksimal mungkin.

VI. KESIMPULAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian mengenai “Strategi Pengembangan Bisnis Pada UKM Dekonco” dengan menggunakan alat analisis matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa kekuatan perusahaan yang paling besar adalah distribusi area yang luas, sedangkan pada kelemahan terbesarnya yang dimiliki Dekono yaitu tidak jelasnya jam buka gerai. Hasil analisis eksternal perusahaan dengan matriks EFE dapat diketahui bahwa peluang terbesar Dekonco adalah Tren konsumsi masyarakat sedangkan ancaman terbesar yang dimiliki perusahaan yaitu belum adanya teknologi dalam proses produksi.
2. Berdasarkan penilaian matriks IE menunjukkan posisi perusahaan Dekonco berada dalam kuadran 1, yaitu Dekonco berada didalam posisi strategis yang sangat baik, jika perusahaan memiliki konsentrasi dengan pasar dan produk saat ini cocok menggunakan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan posisi tersebut terdapat 5 alternatif strategi untuk menggambarkan prioritas strategi.
3. Berdasarkan hasil matriks QSPM, dari lima alternatif strategi yang ada terdapat satu strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh Dekonco yaitu melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk.

6.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ada beberapa saran yang ingin disampaikan oleh penulis kepada Dekonco. Diharapkan pemilik Dekonco dapat memiliki tim pemasaran yang menunjang agar dapat menjalankan strategi alternatif dengan melakukan promosi dengan membuat

potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk dapat ditindaklanjuti oleh Dekonco.

2. Untuk peneliti berikutnya agar menggunakan model SWOT dan AHP (Analisis Hirarki Proses). Model SWOT-AHP perlu membandingkan pengukuran antara suatu elemen SWOT dan elemen lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2006). Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan. Bandung: ALFABETA
- Afridhal, M. (2017). Strategi Pengembangan Usaha roti Tanjong di Kecamatan Samalangka Kabupaten Bireuen. *Jurnal S. Pertanian*, 1(3), 223–233.
- Assauri, Sofyan. (2011). Manajemen Pemasaran, Rajawali Pers, Jakarta.
- Heizer, Jay dan Barry Render. (2015), Operations Management (Manajemen Operasi), ed.11, Penerjemah: Dwi anoegrah wati S dan Indra Almahdy, Salemba empat, Jakarta.
- David, F. R. (2009). Manajemen strategi. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- David , F R. (2012). Manajemen Strategis. Jilid 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Effendy, Onong Uchjana. (2003). Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Hariadi, B. (2005). Strategi manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis, Bayumedia Publishing. Jawa Timur
- Kolo, D., & Norawati, A. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Biskuit Jagung Di Kelompok Wanita Tani Lestari Desa Subun Tua ' lele Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara. *Jurnal Agribisnis Lahan Kering*, 1(2502), 42–45.
- Lapod, John. (2016). Analisis Penentuan Strategi Dalam Lingkungan Bisnis Yang Kompetitif Studi Kasus Pada PT. PELINDO IV (Persero). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4, No. 1. Hal: 33-48.
- Meilani, D., & Febrinaldo, R. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat. *Seminar Nasional Teknologi, Informasi Komunikasi Dan Industri*, (November), 245–252.
- Mujahid, A., Isharyani, M. E., & Widada, D. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM) Studi Kasus : Borneo Project. *Jurnal Rekaya Sistem Industri*, 7(2), 111–118.
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Biaya. Yogyakarta: STIE YKPN
- Munica, R. D., & Ulya, M. (2017). INDUSTRI JAMU TRADISIONAL DI KABUPATEN BANGKALAN. *Jurnal Agointek*, 11(2), 84–91.
- Nasution. 2007. Metode Research: Penelitian Ilmiah Jakarta: Bumi Aksara
- Pearce, I.I. dan R.B. Robinson, Jr. 2009. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. Terjemahan. 6th Ed. Irwin Times Mirror Higher Education Group, Inc. Chicago
- Porter, M. 1997. Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Erlangga: Jakarta
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). *Jurnal Industria*,

3(2), 93–106.

- Rangkuti, Freddy. 2016. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rosita, S. 2008. Analisis Strategi Usaha Sayuran Organik di PT Anugerah Bumi Persada “RR Organik Farm”, Kabupaten Cianjur. Skripsi. Program Studi Ekonomi Pertanian dan Sumberdaya. Fakultas Pertanian, IPB. Bogor.
- Samasta, R., Arkeman, Y., & Iskandar, B. H. (2017). Carp Business Development Strategy in Cirata, 6(10), 2015–2017. <https://doi.org/10.21275/ART20177048>
- Santi, Rosita. 2008. Analisa Strategi Usaha Sayuran Organik di PT Anugerah Bumi Persada: RR Organic Farm. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Solihin, O. (2015). Terpaan Iklan Mendorong Gaya Hidup Konsumtif Masyarakat Urban. *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi*, 1(2).
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Umar, Huseim. 2003. Metode Riset Komunikasi Organisasi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2008. Strategic Management in Action. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Yulianti, Devi. 2014. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan. Vol. 16, No. 2. *Jurnal Sosiologi*. Hal: 103-114. Hal:60-73.
- Wheelen, Thomas L dan Hunger, J. David. (2012). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi
- Zulkarnalin, A. (2018). Analysis of IFE , EFE and QSPM matrix on business development strategy Analysis of IFE , EFE and QSPM matrix on business development strategy. *IOP Conference Series : Earth and Enviromental Science*, 126(12), 62. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/>



LAMPIRAN

Lampiran 1. **KUESIONER PENELITIAN**
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UKM COKELAT TEMPE
DEKONCO KOTA MALANG

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jabatan :

Jenis Kelamin :

A. Pertanyaan terbuka

1. Apa visi dan misi dari Dekonco?
 Jawab :
2. Bagaimana struktur organisasi yang ada di Dekonco?
 Jawab :
3. Bagaimana SDM yang ada disini?
 Jawab :
4. Apakah ada kriteria khusus dalam merekrut karyawan baru?
 Jawab:
5. Bagaimana Pemasaran yang dilakukan Dekonco?
 Jawab :
6. Apakah ada bantuan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM kepada Dekonco?
 Jawab :
7. Bagaimana Dekonco mendapatkan bahan baku?
 Jawab :

8. Kendala apa saja yang dihadapi dalam kegiatan pemasaran Cokelat Tempe Dekonco?

Jawab :

.....

9. Strategi apa yang Bapak/Ibu sudah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut?

Jawab :

.....

10. Bagaimana dengan penjualan di Kota Malang?

Jawab :

.....

11. Teknologi apa saja yang sudah dilakukan Dekonco dalam pemasaran dan produksi?

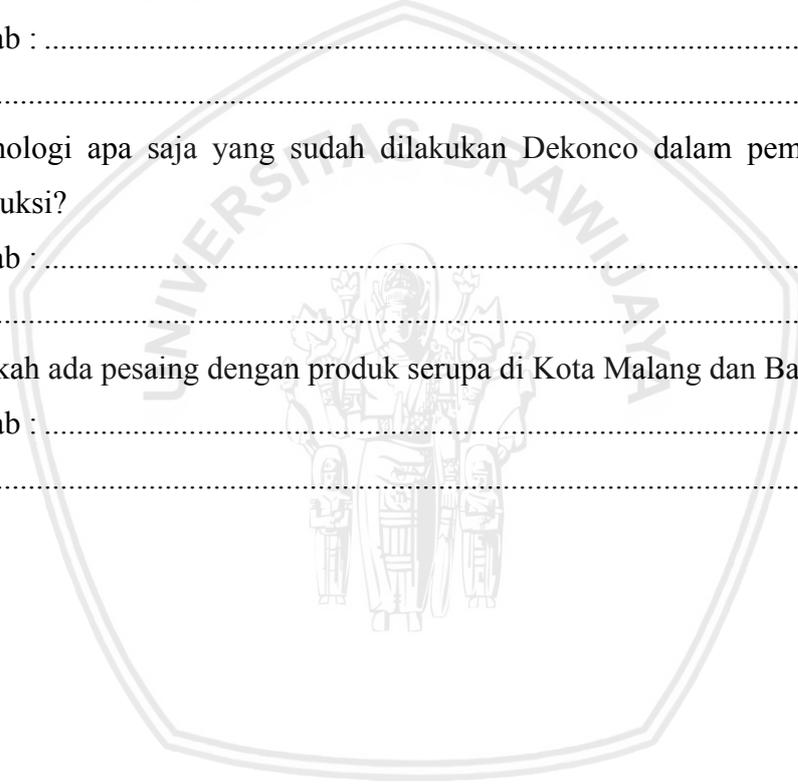
Jawab :

.....

12. Apakah ada pesaing dengan produk serupa di Kota Malang dan Batu

Jawab :

.....



B. Penentuan bobot terhadap variabel SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

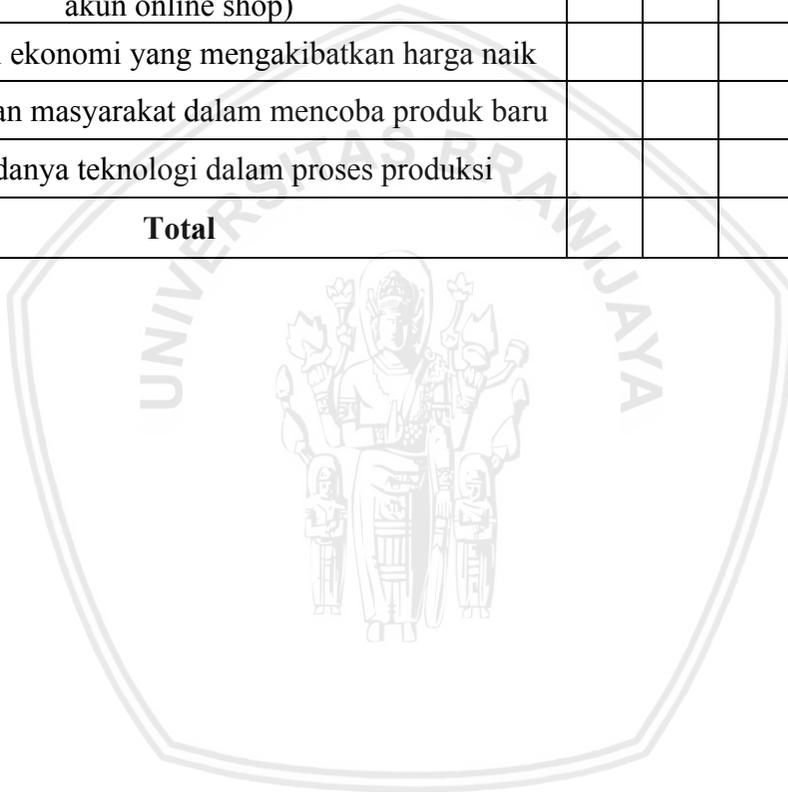
Petunjuk pengisian bobot variabel SWOT

1. Berilah penilaian bobot terhadap faktor internal dan faktor eksternal dengan memberikan nilai sesuai skala yang diberikan
2. Penilaian rating terhadap faktor internal dan faktor eksternal dari setiap level yang sedang diteliti dinyatakan dalam skala rating 1 sampai 3. Pemberian bobot menggunakan skala 1,2, dan 3 dengan keterangan sebagai berikut :
 - 1 = jika indikator horizontal (baris) kurang penting dari pada indikator vertikal (kolom).
 - 2 = jika indikator horizontal (baris) sama penting dari pada indikator vertikal (kolom).
 - 3 = jika indikator horizontal (baris) lebih penting dari pada indikator vertikal (kolom).
3. Contoh : Jika anda beranggapan bahwa baris A.1 lebih penting dibandingkan dengan kolom A.2, maka isilah dengan angka 3

No.	Faktor - Faktor	Kode
	Faktor internal (Kekuatan)	
1	Produk yang unik	A.1
2	Mengikuti event/ pameran	A.2
3	Kontinuitas produk	A.3
4	Sudah memiliki team produksi	A.4
5	Modal kerja cukup	A.5
6	Wilayah distribusi yang luas	A.6
	Faktor internal (Kelemahan)	
1	Tidak adanya struktur organisasi yang jelas	A.7
2	Tidak adanya rapat secara periodik	A.8
3	Tenaga pemasaran terbatas	A.9
4	Tidak ada promosi	A.10
5	Sistem pembukuan belum terstruktur	A.11
6	Tidak jelasnya jam buka gerai	A.12
	Faktor Eksternal (Peluang)	
1	Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha	B.1
2	Bahan baku mudah didapat	B.2
3	Hubungan yang baik dengan pemasok	B.3
4	Tren konsumsi masyarakat	B.4
5	Tidak adanya pesaing	B.5
6	Mempunyai media social (Intagram, Whatsapp, dan akun online shop)	B.6
	Faktor Eksternal (Ancaman)	
1	Kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga naik	B.7
2	Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru	B.8
3	Belum adanya teknologi dalam proses produksi	B.9

B. Penilaian bobot terhadap EFAS

EFAS	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	Total	Bobot
B.1 = Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha											
B.2 = Bahan baku mudah didapat											
B.3 = Hubungan yang baik dengan pemasok											
B.4 = Tren Konsumsi Masyarakat											
B.5 = Tidak adanya pesaing											
B.6 = Mempunyai media social (Intagram, Whatsapp, dan akun online shop)											
B.7 = Kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga naik											
B.8 = Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru											
B.9 = Belum adanya teknologi dalam proses produksi											
Total											



C. Penentuan Skala Rating SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Petunjuk pengisian skala rating SWOT

1. Berilah penilaian rating terhadap faktor internal dan faktor eksternal dengan memberikan tanda silang (X) pada skala rating masing – masing faktor.
2. Penilaian rating terhadap faktor internal dan faktor eksternal dari setiap level yang sedang diteliti dinyatakan dalam skala rating 1 sampai 4. Rating kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2.

Skala rating 4 = sangat kuat

Skala rating 3 = kuat

Skala rating 2 = lemah

Skala rating 1 = sangat lemah

Contoh pengisian kuesioner :

faktor internal (kekuatan)		Skala rating			
1	Faktor internal kekuatan A	1	2	3	4

DAFTAR PERTANYAAN

Penentuan Skala Rating SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

No.	Faktor - Faktor	Skala Rating			
		1	2	3	4
	Faktor internal (Kekuatan)				
1	Produk yang unik	1	2	3	4
2	Mengikuti event/ pameran	1	2	3	4
3	Kontinuitas produk	1	2	3	4
4	Sudah memiliki team produksi	1	2	3	4
5	Modal kerja cukup	1	2	3	4
6	Wilayah distribusi yang luas	1	2	3	4
	Faktor internal (Kelemahan)				
1	Tidak adanya struktur organisasi yang jelas	1	2	3	4
2	Tidak adanya rapat secara periodik	1	2	3	4
3	Tenaga pemasaran terbatas	1	2	3	4
4	Tidak adanya promosi	1	2	3	4
5	Sistem pembukuan belum terstruktur	1	2	3	4
6	Tidak jelasnya jam buka gerai	1	2	3	4
	Faktor Eksternal (Peluang)				
1	Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha	1	2	3	4
2	Bahan baku mudah didapat	1	2	3	4
3	Hubungan yang baik dengan pemasok	1	2	3	4
4	Tren konsumsi masyarakat	1	2	3	4
5	Tidak adanya pesaing	1	2	3	4
6	Mempunyai media social (Intagram, Whatsapp, dan akun online shop)	1	2	3	4
	Faktor Eksternal (Ancaman)				
1	Kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga naik	1	2	3	4
2	Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru	1	2	3	4
3	Belum adanya teknologi dalam proses produksi	1	2	3	4

Lampiran 2. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal

A. Pemilik Perusahaan (PP)

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	23	0,084	4	0,3358
A.2	2		2	3	1	3	3	3	3	1	2	3	26	0,095	2	0,1898
A.3	2	2		3	2	1	2	1	3	3	1	1	21	0,077	4	0,3066
A.4	2	3	3		1	3	1	1	3	1	2	1	21	0,077	4	0,3066
A.5	3	1	3	3		1	1	2	3	2	3	3	25	0,091	3	0,2737
A.6	1	3	3	3	2		3	1	3	3	3	2	27	0,099	3	0,2956
A.7	2	3	3	1	3	1		2	3	1	3	3	25	0,091	4	0,3650
A.8	1	3	3	3	1	3	2		2	3	3	2	26	0,095	2	0,1898
A.9	2	3	3	3	1	1	1	2		2	2	2	22	0,080	2	0,1606
A.10	3	1	1	1	1	1	3	1	2		2	3	19	0,069	3	0,2080
A.11	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2		2	19	0,069	4	0,2774
A.12	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	2		20	0,073	2	0,1460
Total	23	26	26	27	17	18	20	17	28	22	26	24	274	1,000		3,0547

B. SDM

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	28	0,106	4	0,4242
A.2	1		2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	25	0,095	4	0,3788
A.3	2	2		2	2	1	1	2	3	3	3	3	24	0,091	3	0,2727
A.4	2	2	2		2	1	2	1	3	1	3	3	22	0,083	4	0,3333
A.5	1	1	2	2		3	3	1	1	3	3	3	23	0,087	4	0,3485
A.6	3	3	3	3	1		2	3	3	3	3	3	30	0,114	3	0,3409
A.7	2	2	3	2	1	2		3	3	3	3	3	27	0,102	4	0,4091
A.8	1	2	2	3	3	1	1		2	1	3	3	22	0,083	2	0,1667
A.9	1	1	1	1	3	1	1	2		1	3	3	18	0,068	2	0,1364
A.10	1	1	1	3	1	1	1	3	3		3	3	21	0,080	2	0,1591
A.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	13	0,049	1	0,0492
A.12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11	0,042	2	0,0833
Total	16	19	20	22	21	14	17	22	26	23	31	33	264	1,000		3,1023

C. Produksi (Pr)

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	22	0,083	4	0,3333
A.2	2		2	2	2	3	2	1	3	1	2	3	23	0,087	4	0,3485
A.3	2	2		2	2	3	2	1	3	1	3	3	24	0,091	4	0,3636
A.4	2	2	2		2	1	1	3	2	1	1	3	20	0,076	4	0,3030
A.5	2	2	2	2		2	1	1	3	3	3	1	22	0,083	3	0,2500
A.6	2	1	1	3	2		2	3	3	3	3	3	26	0,098	3	0,2955
A.7	2	2	2	3	3	2		2	3	3	2	3	27	0,102	4	0,4091
A.8	3	3	3	1	3	1	2		2	2	2	3	25	0,095	3	0,2841
A.9	1	1	1	2	1	1	1	2		1	1	2	14	0,053	3	0,1591
A.10	3	3	3	3	1	1	1	2	3		2	3	25	0,095	4	0,3788
A.11	2	2	1	3	1	1	2	2	3	2		3	22	0,083	2	0,1667
A.12	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1		14	0,053	2	0,1061
Total	22	21	20	24	22	18	17	19	30	19	22	30	264	1,000		3,3977

D. Pemasaran (Pr)

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1	21	0,080	4	0,318
A.2	2		2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	23	0,087	3	0,261
A.3	2	2		3	2	2	1	1	2	2	3	1	21	0,080	3	0,239
A.4	2	2	1		2	1	2	2	1	1	3	1	18	0,068	2	0,136
A.5	3	2	2	2		1	1	1	2	2	3	1	20	0,076	3	0,227
A.6	3	2	2	3	3		3	2	2	2	3	1	26	0,098	4	0,394
A.7	1	1	3	2	3	1		2	2	2	2	2	21	0,080	2	0,159
A.8	2	3	3	2	3	2	2		2	2	2	2	25	0,095	2	0,189
A.9	2	2	2	2	3	2	2	2		1	3	1	22	0,083	2	0,167
A.10	2	1	2	3	2	2	2	2	3		3	1	23	0,087	1	0,087
A.11	1	3	1	1	1	1	2	2	1	1		1	15	0,057	2	0,114
A.12	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3		29	0,110	1	0,110
Total	23	21	23	25	25	18	23	19	22	21	29	15	264	1,000		2,402

E. Dinas (DS)

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		2	2	1	2	2	1	1	3	3	3	1	21	0,080	4	0,318
A.2	2		2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	24	0,091	3	0,273
A.3	2	2		2	3	2	2	2	1	3	3	1	23	0,087	3	0,261
A.4	3	1	2		3	1	2	3	2	3	3	1	24	0,091	3	0,273
A.5	2	2	1	1		1	2	2	1	1	3	1	17	0,064	3	0,193
A.6	2	2	2	3	3		3	3	2	2	3	2	27	0,102	4	0,409
A.7	3	3	2	2	2	1		2	2	1	3	1	22	0,083	2	0,167
A.8	3	1	2	1	2	1	2		1	1	3	1	18	0,068	1	0,068
A.9	1	2	3	2	3	2	2	3		2	3	2	25	0,095	2	0,189
A.10	1	2	1	1	3	2	3	3	2		3	2	23	0,087	3	0,261
A.11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	11	0,042	3	0,125
A.12	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3		29	0,110	1	0,110
Total	23	20	21	20	27	17	22	26	19	21	33	15	264	1,000		2,648

F. Konsumen

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	Total	Bobot	Rating	Skor
A.1		2	2	3	3	1	3	3	2	2	3	1	25	0,094	3	0,283
A.2	2		2	3	2	2	1	1	3	3	3	1	23	0,087	3	0,260
A.3	2	2		2	3	1	3	3	1	2	3	1	23	0,087	3	0,260
A.4	1	1	2		2	3	1	3	3	2	2	1	21	0,079	3	0,238
A.5	1	2	1	2		1	2	2	2	3	3	3	22	0,083	3	0,249
A.6	3	2	3	1	3		3	3	2	2	3	1	26	0,098	4	0,392
A.7	1	3	1	3	2	1		2	2	1	3	1	20	0,075	2	0,151
A.8	1	3	1	1	2	1	2		2	1	3	1	18	0,068	1	0,068
A.9	2	1	3	1	2	2	2	2		2	3	1	21	0,079	2	0,158
A.10	2	1	2	2	1	2	3	3	2		3	3	24	0,091	1	0,091
A.11	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1		1	13	0,049	2	0,098
A.12	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3		29	0,109	1	0,109
Total	20	21	21	23	22	18	24	26	23	20	32	15	265	1,000		2,358

Faktor Internal	Bobot						Rata-Rata	Rating						Rata-rata	Total skor rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks		PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks		
Kekuatan															
A.1	0,084	0,106	0,083	0,080	0,080	0,094	0,088	4	4	4	4	4	3	3,83	0,337
A.2	0,095	0,095	0,087	0,087	0,091	0,087	0,090	2	4	4	3	3	3	3,17	0,286
A.3	0,077	0,091	0,091	0,080	0,087	0,087	0,085	4	3	4	3	3	3	3,33	0,284
A.4	0,077	0,083	0,076	0,068	0,091	0,079	0,079	4	4	4	2	3	3	3,33	0,263
A.5	0,091	0,087	0,083	0,076	0,064	0,083	0,081	3	4	3	3	3	3	3,17	0,256
A.6	0,099	0,114	0,098	0,098	0,102	0,098	0,102	3	3	3	4	4	4	3,50	0,356
Kelemahan															
A.7	0,091	0,102	0,102	0,080	0,083	0,075	0,089	4	4	4	2	2	2	3,00	0,267
A.8	0,095	0,083	0,095	0,095	0,068	0,068	0,084	2	2	3	2	1	1	1,83	0,154
A.9	0,080	0,068	0,053	0,083	0,095	0,079	0,076	2	2	3	2	2	2	2,17	0,166
A.10	0,069	0,080	0,095	0,087	0,087	0,091	0,085	3	2	4	1	3	1	2,33	0,198
A.11	0,069	0,049	0,083	0,057	0,042	0,049	0,058	4	1	2	2	3	2	2,33	0,136
A.12	0,073	0,042	0,053	0,110	0,110	0,109	0,083	2	2	2	1	1	1	1,50	0,124
Total							1,000							33,50	2,826

Lampiran 3. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Eksternal

A. Pemilik Perusahaan (PP)

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9		Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		1	1	1	2	2	3	1	3		14	0,097	3	0,2917
B.2	3		2	1	2	3	3	1	1		16	0,111	3	0,3333
B.3	3	2		1	2	1	2	1	1		13	0,090	3	0,2708
B.4	3	3	3		3	3	3	3	3		24	0,167	4	0,6667
B.5	2	2	2	1		3	3	2	1		16	0,111	4	0,4444
B.6	2	1	3	1	1		2	1	1		12	0,083	3	0,2500
B.7	1	1	2	1	1	2		1	1		10	0,069	3	0,2083
B.8	3	3	3	1	2	3	3		2		20	0,139	2	0,2778
B.9	1	3	3	1	3	3	3	2			19	0,132	2	0,2639
Total	18	16	19	8	16	20	22	12	13		144	1,000		3,0069

B. SDM

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9		Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		2	2	1	3	2	1	1	1		13	0,090	3	0,2708
B.2	2		2	2	2	1	2	1	1		13	0,090	3	0,2708
B.3	2	2		1	2	3	3	1	1		15	0,104	3	0,3125
B.4	3	2	3		3	3	3	1	1		19	0,132	4	0,5278
B.5	1	2	2	1		1	1	3	2		13	0,090	4	0,3611
B.6	2	3	1	1	3		2	1	1		14	0,097	3	0,2917
B.7	3	2	1	1	3	2		1	1		14	0,097	2	0,1944
B.8	3	3	3	3	1	3	3		2		21	0,146	1	0,1458
B.9	3	3	3	3	2	3	3	2			22	0,153	2	0,3056
Total	19	19	17	13	19	18	18	11	10		144	1,000		2,6806



C. Produksi (Pr)

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		3	3	1	3	2	2	1	1	16	0,111	3	0,3333
B.2	1		2	2	3	2	2	3	1	16	0,111	3	0,3333
B.3	1	2		1	3	1	2	1	1	12	0,083	3	0,2500
B.4	3	2	3		3	3	3	2	2	21	0,146	4	0,5833
B.5	1	1	1	1		2	3	1	1	11	0,076	3	0,2292
B.6	2	2	3	1	2		2	1	1	14	0,097	2	0,1944
B.7	2	2	2	1	1	2		2	1	13	0,090	2	0,1806
B.8	3	1	3	2	3	3	2		2	19	0,132	4	0,5278
B.9	3	3	3	2	3	3	3	2		22	0,153	2	0,3056
Total	16	16	20	11	21	18	19	13	10	144	1,000		2,9375



D. Pemasaran (Ps)

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		2	3	1	2	3	2	1	1	15	0,104	3	0,313
B.2	2		2	1	2	3	2	1	1	14	0,097	3	0,292
B.3	1	2		1	1	2	1	1	1	10	0,069	3	0,208
B.4	3	3	3		2	3	1	1	3	19	0,132	4	0,528
B.5	2	2	3	2		3	2	2	3	19	0,132	3	0,396
B.6	1	1	2	1	1		1	1	2	10	0,069	3	0,208
B.7	2	2	3	3	2	3		2	1	18	0,125	2	0,250
B.8	3	3	3	3	2	3	2		1	20	0,139	2	0,278
B.9	3	3	3	1	1	2	3	3		19	0,132	2	0,264
Total	17	18	22	13	13	22	14	12	13	144	1,000		2,736



E. Dinas (Ds)

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		2	2	3	1	3	2	1	3	17	0,119	3	0,357
B.2	2		2	1	1	3	1	1	3	14	0,098	3	0,294
B.3	2	2		1	1	3	1	1	3	14	0,098	3	0,294
B.4	1	3	3		2	3	2	2	2	18	0,126	4	0,503
B.5	3	3	3	2		3	2	2	3	21	0,147	2	0,294
B.6	1	1	1	1	1		1	1	2	9	0,063	3	0,189
B.7	2	2	3	3	2	3		2	1	18	0,126	2	0,252
B.8	3	3	3	2	2	3	3		3	22	0,154	2	0,308
B.9	1	1	1	2	1	2	1	1		10	0,070	2	0,140
Total	15	17	18	15	11	23	13	11	20	143	1,000		2,629



F. Konsumen

	B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.8	B.9	Total	Bobot	Rating	Skor
B.1		2	2	1	1	3	2	2	3	16	0,111	2	0,2222
B.2	2		2	1	1	2	3	1	1	13	0,090	4	0,3611
B.3	2	2		1	1	3	2	1	3	15	0,104	4	0,4167
B.4	3	3	3		2	3	2	2	3	21	0,146	3	0,4375
B.5	3	3	3	2		2	2	2	2	19	0,132	2	0,2639
B.6	1	2	1	1	2		3	2	1	13	0,090	3	0,2708
B.7	2	1	2	2	2	1		2	3	15	0,104	2	0,2083
B.8	2	3	3	2	2	2	2		2	18	0,125	1	0,1250
B.9	1	3	1	1	2	3	1	2		14	0,097	2	0,1944
Total	16	19	17	11	13	19	17	14	18	144	1,000		2,5000



**Lampiran 4. KUESIONER PENELITIAN QSPM
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UKM COKELAT TEMPE
DEKONCO KOTA MALANG**

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jabatan :

Jenis Kelamin :

Petunjuk Pengisian :

Pemilihan alternative strategi pengembangan usaha dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM yang merupakan tahap terkahir dari analisis formulasi strategi. Alternatif-alternatif strategi yang dianalisis berasal dari hasil pentepan strategi yang didasarkan pada analisis SWOT dan Faktor Interna dan Eksternal.

Tentukan Attractive Score (AS) atau daya Tarik dari masing-masing factor internal dan eskternal unutm masing masing masing alternative strategi sebagaimana yang disediakan di dalam table kuisisioner dengan cara memberikan tanda (x) pada pilihan responden.

Pilihan Attractive Score didasarkan pada

1 = strategi yang tidak sesuai

2 = strategi yang kurang sesuai

3 = strategi yang mungkin sesuai

4 = strategi yang sangat sesuai

Internal		Strategi 1 Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan <i>Batu Night Spectacular</i> (BNS)				Strategi 2 Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan xpengalaman menggunakan produk				Strategi 3 Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain.				Strategi 4 Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan				Strategi 5 Meningkatkan modal yang di miliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi.			
Kekuatan		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Produk yang unik																				
2	Mengikuti event/pameran																				
3	Kontinuitas Produk																				
4	Sudah Memiliki team produksi																				
5	Modal Kerja Cukup																				
6	Wilayah distribusi yang luas																				
Kelemahan																					
1	Tidak adanya struktur organisasi yang jelas																				
2	Tidak adanya rapat secara periodik																				
3	Tenaga pemasaran terbatas																				
4	Tidak adanya promosi																				
5	Sistem pembukuan belum terstruktur																				
6	Tidak jelasnya jam buka gerai																				

Faktor Eksternal		Strategi 1 Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan <i>Batu Night Spectaculer</i> (BNS)				Strategi 2 Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk				Strategi 3 Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain.				Strategi 4 Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan				Strategi 5 Meningkatkan modal yang di miliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi.			
Peluang		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Adanya bantuan dari Dinas Koperasi dan UKM untuk membantu peningkatan kualitas usaha																				
2	Bahan baku mudah didapat																				
3	Hubungan yang baik dengan pemasok																				
4	Tren konsumsi masyarakat																				
5	Tidak adanya pesaing																				
6	Mempunyai media social (Intagram, Whatsapp, dan akun online shop)																				
Ancaman																					
1	Kondisi ekonomi yang mengakibatkan harga naik																				
2	Keinginan masyarakat dalam mencoba produk baru																				
3	Belum adanya teknologi dalam proses produksi																				

Lampiran 5. Hasil Pengisian Kuisioner QSPM

A. Strategi 1. Mempertahankan kualitas produk dan harga serta memanfaatkan lokasi distribusi yang strategis seperti pusat rekreasi seperti Jatim Park dan Batu Night Spectaculer (BNS)

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks	
Kekuatan							
A.1	3	3	3	4	3	4	3,33
A.2	2	3	2	3	2	3	2,50
A.3	2	2	3	2	3	2	2,33
A.4	2	1	1	2	1	2	1,50
A.5	2	2	2	2	2	2	2,00
A.6	4	3	4	4	3	4	3,67
Kelemahan							
A.7	2	2	2	2	2	2	2,00
A.8	3	2	3	2	3	3	2,67
A.9	3	3	3	3	3	3	3,00
A.10	3	2	3	4	3	3	3,00
A.11	1	1	2	1	1	1	1,17
A.12	2	2	2	3	2	2	2,17
Peluang							
B.1	3	3	2	3	3	2	2,67
B.2	2	1	2	1	1	2	1,50
B.3	2	1	2	2	2	1	1,67
B.4	3	4	4	4	3	3	3,50
B.5	3	3	3	3	4	4	3,33
B.6	3	3	3	3	3	3	3,00
Ancaman							
B.7	2	1	2	1	1	1	1,33
B.8	3	3	3	3	4	3	3,17
B.9	2	2	2	2	1	2	1,83

- B. Strategi 2. Melakukan promosi dengan membuat potongan harga, melalui promosi offline melalui spanduk dan banner, selain itu juga melakukan promosi produk dengan bekerja sama dengan influencer atau selebgram (selebriti Instagram) untuk memberikan review dan pengalaman menggunakan produk

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks	
Kekuatan							
A.1	3	4	4	4	3	4	3,67
A.2	3	3	3	3	3	3	3,00
A.3	3	2	3	3	3	3	2,83
A.4	3	2	1	3	1	2	2,00
A.5	3	3	3	2	3	3	2,83
A.6	4	4	4	4	4	4	4,00
Kelemahan							
A.7	2	1	2	1	1	2	1,50
A.8	1	2	1	1	2	3	1,67
A.9	3	4	3	4	3	4	3,50
A.10	4	4	3	4	3	4	3,67
A.11	1	1	2	1	2	2	1,50
A.12	2	2	2	1	2	2	1,83
Peluang							
B.1	2	2	2	2	2	2	2,00
B.2	2	2	2	2	2	2	2,00
B.3	2	1	2	2	2	1	1,67
B.4	4	4	4	4	3	3	3,67
B.5	3	3	3	3	3	3	3,00
B.6	4	4	4	4	4	4	4,00
Ancaman							
B.7	2	1	2	1	1	2	1,50
B.8	4	3	3	3	4	3	3,33
B.9	2	2	2	2	1	1	1,67

C. Strategi 3. Penggunaan teknologi dalam proses produksi agar SDM dapat dialihkan di divisi lain.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks	
Kekuatan							
A.1	2	1	1	2	2	1	1,50
A.2	2	1	1	2	2	2	1,67
A.3	2	2	2	2	2	2	2,00
A.4	2	1	1	2	2	2	1,67
A.5	2	2	2	2	1	1	1,67
A.6	2	1	1	1	2	1	1,33
Kelemahan							
A.7	1	2	1	2	2	2	1,67
A.8	2	1	2	1	2	2	1,67
A.9	3	4	3	4	3	4	3,50
A.10	3	3	3	3	3	4	3,17
A.11	2	3	3	3	3	3	2,83
A.12	1	2	2	1	3	3	2,00
Peluang							
B.1	2	2	2	2	2	2	2,00
B.2	2	1	1	1	2	2	1,50
B.3	2	2	2	2	2	1	1,83
B.4	3	2	2	2	3	3	2,50
B.5	2	2	2	2	2	2	2,00
B.6	2	2	2	2	2	2	2,00
Ancaman							
B.7	2	1	2	2	2	2	1,83
B.8	2	2	1	2	1	2	1,67
B.9	4	3	3	4	4	4	3,67

D. Strategi 4. Membenahi struktur internal organisasi Dekonco dengan menambahkan SDM di bagian pemasaran dan keuangan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks	
Kekuatan							
A.1	3	3	3	3	3	3	3,00
A.2	2	3	3	2	2	2	2,33
A.3	2	3	2	2	1	2	2,00
A.4	2	2	1	2	1	2	1,67
A.5	3	3	3	3	3	3	3,00
A.6	3	3	3	3	3	3	3,00
Kelemahan							
A.7	4	4	4	4	4	4	4,00
A.8	4	4	4	4	4	4	4,00
A.9	3	3	3	3	3	3	3,00
A.10	2	2	2	2	1	1	1,67
A.11	3	3	3	3	3	3	3,00
A.12	3	3	4	4	3	3	3,33
Peluang							
B.1	1	1	1	1	1	1	1,00
B.2	1	1	1	1	1	1	1,00
B.3	1	1	1	1	1	1	1,00
B.4	3	3	3	2	2	3	2,67
B.5	2	2	2	2	3	3	2,33
B.6	2	2	2	2	1	1	1,67
Ancaman							
B.7	2	1	2	1	1	2	1,50
B.8	2	2	1	1	2	2	1,67
B.9	2	2	2	2	3	3	2,33

E. Strategi 5. Meningkatkan modal yang di miliki agar dapat mengantisipasi tidak terjadinya perubahan harga bahan baku penolong yang semakin tinggi.

Faktor Stategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	PP	SDM	Pr	Ps	Ds	Ks	
Kekuatan							
A.1	2	2	2	2	1	1	1,67
A.2	2	2	2	2	2	2	2,00
A.3	3	3	3	3	4	4	3,33
A.4	3	3	3	3	2	2	2,67
A.5	4	4	3	4	3	3	3,50
A.6	3	3	2	3	2	3	2,67
Kelemahan							
A.7	2	1	2	1	2	1	1,50
A.8	2	1	2	2	2	1	1,67
A.9	2	2	2	2	2	2	2,00
A.10	1	1	1	1	1	1	1,00
A.11	3	3	3	3	3	3	3,00
A.12	1	1	2	2	1	1	1,33
Peluang							
B.1	2	2	3	3	3	2	2,50
B.2	3	3	3	3	3	3	3,00
B.3	3	3	3	3	3	3	3,00
B.4	1	1	1	2	2	1	1,33
B.5	1	1	1	1	1	1	1,00
B.6	1	1	1	1	1	1	1,00
Ancaman							
B.7	3	4	3	3	3	3	3,17
B.8	1	1	1	2	2	2	1,50
B.9	1	1	1	1	1	1	1,00

Lampiran 6. Hasil Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi									
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan											
A.1	0,088	3,33	0,293	3,67	0,322	1,50	0,132	3,00	0,263	1,48	0,130
A.2	0,090	2,50	0,226	3,00	0,271	1,67	0,150	2,33	0,211	1,27	0,115
A.3	0,085	2,33	0,199	2,83	0,242	2,00	0,171	2,00	0,171	1,24	0,105
A.4	0,079	1,50	0,119	2,00	0,158	1,67	0,132	1,67	0,132	0,96	0,076
A.5	0,081	2,00	0,162	2,83	0,229	1,67	0,135	3,00	0,242	1,35	0,109
A.6	0,102	3,67	0,372	4,00	0,406	1,33	0,135	3,00	0,305	1,53	0,155
Kelemahan											
A.7	0,089	2,00	0,178	1,50	0,134	1,67	0,148	4,00	0,356	1,30	0,116
A.8	0,084	2,67	0,224	1,67	0,140	1,67	0,140	4,00	0,336	1,32	0,111
A.9	0,076	3,00	0,229	3,50	0,268	3,50	0,268	3,00	0,229	1,79	0,137
A.10	0,085	3,00	0,254	3,67	0,311	3,17	0,268	1,67	0,141	1,54	0,130
A.11	0,058	1,17	0,068	1,50	0,087	2,83	0,165	3,00	0,175	1,29	0,075
A.12	0,083	2,17	0,179	1,83	0,152	2,00	0,166	3,33	0,276	1,29	0,107
Peluang											
B.1	0,105	2,67	0,281	2,00	0,211	2,00	0,211	1,00	0,105	0,92	0,097
B.2	0,100	1,50	0,149	2,00	0,199	1,50	0,149	1,00	0,100	0,82	0,082
B.3	0,092	1,67	0,153	1,67	0,153	1,83	0,168	1,00	0,092	0,82	0,075
B.4	0,141	3,50	0,495	3,67	0,518	2,50	0,353	2,67	0,377	1,68	0,238
B.5	0,115	3,33	0,383	3,00	0,344	2,00	0,230	2,33	0,268	1,36	0,156
B.6	0,083	3,00	0,250	4,00	0,334	2,00	0,167	1,67	0,139	1,38	0,115
Ancaman											
B.7	0,102	1,33	0,136	1,50	0,153	1,83	0,187	1,50	0,153	0,89	0,091
B.8	0,139	3,17	0,440	3,33	0,464	1,67	0,232	1,67	0,232	1,27	0,176
B.9	0,123	1,83	0,225	1,67	0,205	3,67	0,450	2,33	0,286	1,43	0,176

Total	2,000		5,015		5,299		4,156		4,588		2,574
--------------	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------	--	--------------

