

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara produsen kakao terbesar di dunia setelah Pantai Gading dan Ghana. Potensi ini menempatkan Indonesia pada posisi strategis dalam pengembangan agroindustri kakao global. Salah satu wilayah penghasil kakao terbesar di Indonesia adalah Sulawesi Barat, khususnya di Kabupaten Polewali Mandar yang memiliki luas area perkebunan kakao yang signifikan dan kondisi geografis yang mendukung pertumbuhan tanaman kakao (Kementerian Pertanian, 2023).

Meskipun memiliki potensi besar dalam produksi kakao, sebagian besar ekspor kakao Indonesia masih dalam bentuk biji mentah. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tambah yang dihasilkan dari komoditas kakao belum optimal. Pengembangan agroindustri kakao menjadi sangat penting untuk meningkatkan nilai tambah produk dan daya saing Indonesia di pasar global (Hadinata & Marianti, 2020).

CV. Putra Mataram sebagai salah satu pelaku agroindustri kakao di Polewali Mandar memiliki peran penting dalam rantai nilai industri kakao. Namun dalam perkembangannya, perusahaan ini menghadapi berbagai tantangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal, tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan teknologi pengolahan, kapasitas sumber daya manusia, dan sistem manajemen mutu. Sementara dari sisi eksternal, perusahaan menghadapi tantangan berupa fluktuasi harga bahan baku, persaingan pasar yang semakin ketat, dan tuntutan standar kualitas yang semakin tinggi.

Aspek kemitraan dan kolaborasi menjadi faktor kunci dalam pengembangan agroindustri kakao. Hubungan kemitraan yang kuat antara industri pengolahan

dengan petani kakao dapat menjamin ketersediaan bahan baku berkualitas dan keberlanjutan usaha. Selain itu, kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah, lembaga penelitian, dan pelaku industri lainnya dapat membuka akses terhadap teknologi, pasar, dan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan usaha.

Tren pasar global menunjukkan peningkatan permintaan terhadap produk kakao olahan premium. Hal ini membuka peluang bagi industri pengolahan kakao untuk mengembangkan produk bernilai tambah tinggi. Namun, untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut, diperlukan strategi pengembangan yang tepat meliputi peningkatan kapasitas produksi, perbaikan kualitas produk, dan penguatan jaringan pemasaran.

CV. Putra Mataram sebagai industri pengolahan kakao skala menengah perlu merumuskan langkah-langkah strategis untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Perumusan strategi ini harus mempertimbangkan berbagai aspek meliputi kondisi internal perusahaan, dinamika pasar, dan keberlanjutan usaha jangka panjang.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao, mengkaji bentuk kemitraan yang efektif, dan merumuskan langkah strategis bagi CV. Putra Mataram dalam meningkatkan daya saingnya di industri pengolahan kakao. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan agroindustri kakao di Polewali Mandar dan menjadi referensi bagi pengembangan industri serupa di wilayah lain.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao pada CV. Putra Mataram?
2. Apa langkah strategis yang dapat diimplementasikan untuk pengembangan agroindustri kakao pada CV. Putra Mataram?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao pada CV. Putra Mataram.
2. Merumuskan langkah strategis yang dapat diimplementasikan untuk pengembangan agroindustri kakao pada CV. Putra Mataram.

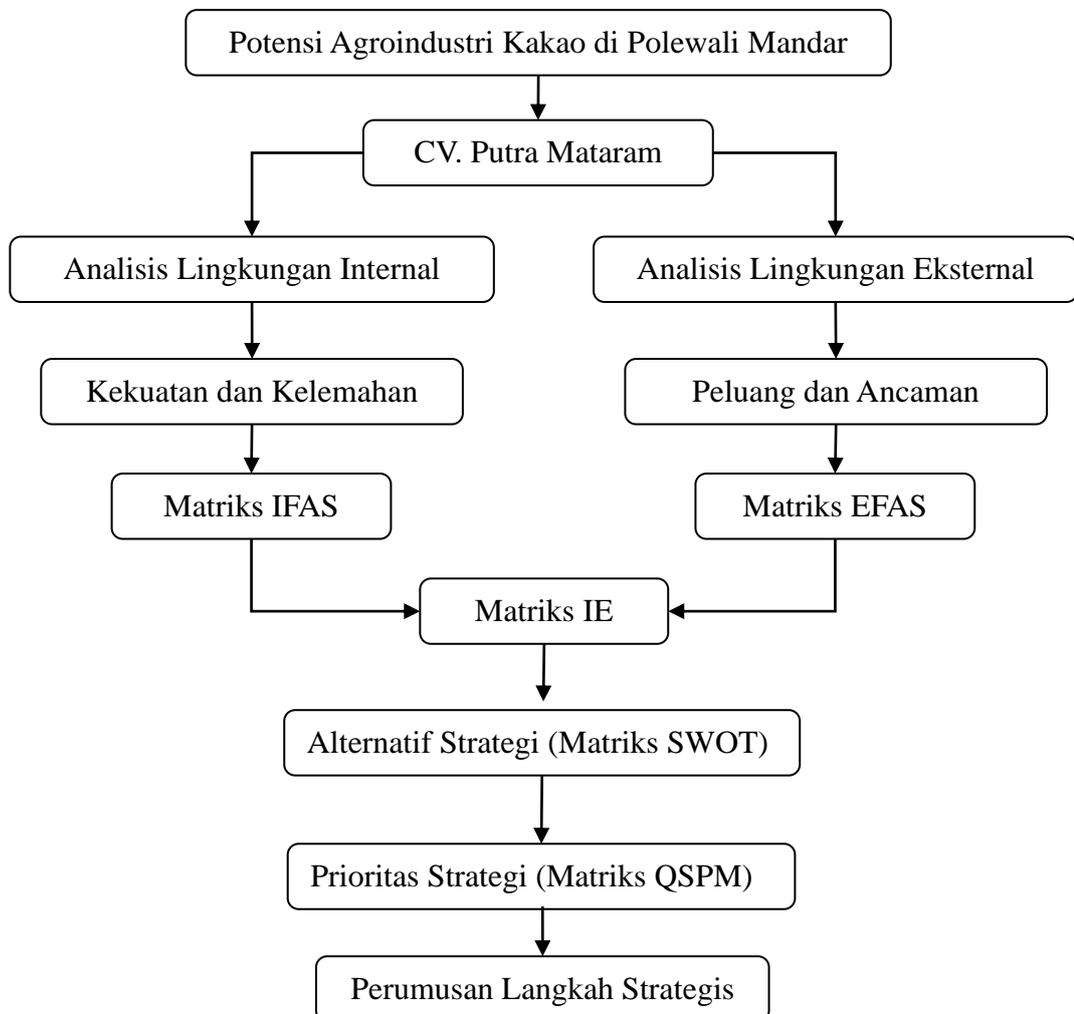
1.4. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah uraian manfaat penelitian:

1. Manfaat bagi Perusahaan: Memperoleh analisis mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam industri kakao.
2. Manfaat bagi Penulis: Mengembangkan keterampilan penelitian, analisis data, dan perumusan strategi bisnis.
3. Manfaat bagi Pembaca: Memperoleh referensi dan kerangka analitis yang dapat diadaptasi untuk penelitian atau analisis serupa di sektor agroindustri lainnya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Strategi pengembangan CV. Putra Mataram dalam agroindustri kakao di Polewali Mandar dianalisis melalui evaluasi lingkungan internal dan eksternal. Kekuatan dan kelemahan diidentifikasi menggunakan Matriks IFAS, sementara peluang dan ancaman dievaluasi melalui Matriks EFAS. Hasil evaluasi diintegrasikan dalam Matriks IE untuk menentukan posisi strategis, dilanjutkan dengan analisis SWOT dan penetapan prioritas strategi menggunakan Matriks QSPM, sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Agroindustri Kakao

Agroindustri kakao merupakan sektor strategis dalam perekonomian Indonesia, mencakup kegiatan pengolahan biji kakao menjadi berbagai produk turunan bernilai tambah tinggi. Meskipun Indonesia adalah produsen kakao terbesar ketiga di dunia, pengembangan industri hilir kakao masih menghadapi tantangan signifikan. Agroindustri kakao Indonesia memiliki keunggulan komparatif dalam produksi biji kakao, namun daya saing produk olahan masih perlu ditingkatkan (Octaviany *et al.*, 2024).

Perkembangan agroindustri kakao di Indonesia telah mengalami dinamika yang kompleks dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun produksi biji kakao nasional cukup besar, kapasitas pengolahan dalam negeri belum optimal. Beberapa faktor kunci yang mempengaruhi perkembangan agroindustri kakao, termasuk kebijakan pemerintah, infrastruktur, dan kapasitas sumber daya manusia. Pentingnya pendekatan menyeluruh dalam pengembangan agroindustri kakao, yang melibatkan aspek on-farm dan off-farm secara terintegrasi (Ariningsih *et al.*, 2019).

Rantai nilai agroindustri kakao melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari petani hingga konsumen akhir. Pentingnya penguatan kelembagaan dalam rantai nilai kakao untuk meningkatkan kesejahteraan petani kecil. Akses terhadap input produksi, teknologi, dan pasar merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan pendapatan petani kakao. Peran kemitraan antara petani, industri pengolahan, dan pemerintah dalam mengoptimalkan rantai nilai kakao (Djazuli & Hidayat, 2024).

Tantangan utama dalam pengembangan agroindustri kakao di Indonesia meliputi fluktuasi harga biji kakao, keterbatasan teknologi pengolahan, dan persaingan global yang semakin ketat. Beberapa hambatan spesifik seperti rendahnya kualitas biji kakao, terbatasnya akses petani terhadap modal, dan kurangnya integrasi antara sektor hulu dan hilir. Dan peluang signifikan dalam pengembangan produk bernilai tambah tinggi dan ekspansi pasar domestik (Djazuli & Hidayat, 2024).

2.2. Konsep Keberlanjutan Dalam Agroindustri

Konsep keberlanjutan dalam agroindustri telah menjadi fokus utama dalam pengembangan sektor pertanian dan industri pengolahan hasil pertanian di Indonesia. Dalam hal ini, ada tiga dimensi utama keberlanjutan: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Konsep ini memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda saat diterapkan di agroindustri kakao Indonesia (Schader *et al.*, 2016).

Aspek ekonomi dari keberlanjutan dalam agroindustri berfokus pada profitabilitas jangka panjang dan ketahanan ekonomi. Beberapa indikator kunci untuk mengukur keberlanjutan ekonomi dalam produksi kakao, termasuk efisiensi penggunaan sumber daya, diversifikasi pendapatan, dan akses ke pasar. Keberlanjutan ekonomi tidak hanya tentang maksimalisasi keuntungan jangka pendek, tetapi juga tentang membangun sistem yang tangguh terhadap guncangan pasar dan perubahan kondisi ekonomi. Dalam konteks ini, inovasi teknologi dan pengembangan produk bernilai tambah tinggi menjadi strategi penting untuk meningkatkan keberlanjutan ekonomi agroindustri kakao (Nasikh *et al.*, 2023).

Aspek sosial dari keberlanjutan agroindustri kakao Indonesia mencakup kesejahteraan petani, keadilan dalam rantai nilai, dan pembangunan masyarakat. Melihat masalah tata kelola dalam proyek kemitraan kakao di Indonesia dan

menekankan bahwa kerja sama antar pemangku kepentingan sangat penting untuk mencapai keberlanjutan sosial. Untuk menjamin distribusi keuntungan yang adil dan pengembangan kapasitas yang berkelanjutan, mereka menemukan bahwa kerja sama yang efektif antara petani, industri, pemerintah, dan masyarakat sipil sangat penting (Wijaya *et al.*, 2018).

Aspek lingkungan dari keberlanjutan berfokus pada konservasi sumber daya alam, perlindungan keanekaragaman hayati, dan mitigasi dampak perubahan iklim. Praktik pertanian ramah lingkungan sebagai kunci untuk keberlanjutan jangka panjang produksi kakao. Ini termasuk manajemen hama terpadu, konservasi tanah dan air, serta penggunaan varietas tanaman yang adaptif terhadap perubahan iklim (Tothmihaly, 2018).

Implementasi konsep keberlanjutan dalam agroindustri kakao menghadapi berbagai tantangan. Dampak kebijakan nasional dan internasional terhadap praktik keberlanjutan dalam industri kakao. Mereka menyimpulkan bahwa meskipun ada kemajuan, masih ada kesenjangan signifikan antara aspirasi kebijakan dan realitas di lapangan. Tantangan utama termasuk kurangnya insentif ekonomi untuk praktik berkelanjutan, keterbatasan akses petani kecil terhadap *pengetahuan* dan teknologi, serta kompleksitas dalam mengukur dan memantau indikator keberlanjutan (Ingram *et al.*, 2019).

2.3. Strategi Pengembangan Agroindustri

Strategi pengembangan agroindustri merupakan serangkaian pendekatan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing sektor agroindustri. Dalam konteks agroindustri kakao, strategi ini menjadi semakin penting mengingat dinamika pasar global dan tantangan keberlanjutan

yang dihadapi industri ini. Strategi pengembangan yang efektif harus mempertimbangkan seluruh rantai nilai, dari produksi bahan baku hingga pemasaran produk akhir, serta mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Neilson *et al.*, 2018).

Salah satu komponen kunci dalam strategi pengembangan agroindustri adalah peningkatan produktivitas dan kualitas bahan baku. Pentingnya adopsi praktik pertanian yang baik (*Good Agricultural Practices - GAP*) dalam meningkatkan hasil dan kualitas biji kakao. Mereka mengidentifikasi bahwa implementasi GAP, seperti manajemen hama terpadu dan teknik pemupukan yang tepat, dapat meningkatkan produktivitas hingga 50% dan secara signifikan meningkatkan kualitas biji kakao (Wijaya *et al.*, 2018).

Inovasi teknologi memegang peran crucial dalam strategi pengembangan agroindustri kakao. Potensi teknologi pengolahan limbah kakao untuk menghasilkan produk bernilai tambah, seperti bioenergi dan bahan baku industri. Mereka menyoroti bahwa integrasi teknologi ramah lingkungan tidak hanya meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya tetapi juga membuka peluang pasar baru (Zabaniotou *et al.*, 2015).

Pengembangan rantai nilai yang inklusif dan berkelanjutan merupakan aspek penting lainnya dalam strategi pengembangan agroindustri. Praktik rantai pasok berkelanjutan dalam industri kakao Indonesia dan menemukan bahwa kolaborasi yang erat antara petani, pengolah, dan pembeli dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko di sepanjang rantai nilai. Mereka menekankan pentingnya transparansi dan pembagian manfaat yang adil untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang rantai pasok kakao (Mugoni *et al.*, 2023).

Kebijakan pemerintah memainkan peran krusial dalam mendukung pengembangan agroindustri. Dampak kebijakan hilirisasi industri kakao di Indonesia dan menemukan bahwa insentif fiskal dan dukungan infrastruktur dapat secara signifikan mendorong investasi dalam industri pengolahan kakao domestik. Namun, mereka juga mencatat pentingnya keseimbangan antara promosi industri hilir dan perlindungan kepentingan petani kecil (Hasibuan *et al.*, 2012).

Integrasi konsep keberlanjutan ke dalam strategi pengembangan agroindustri menjadi semakin penting. Laporan *Cocoa Barometer* mereka menyoroti bahwa strategi pengembangan yang berkelanjutan harus mengatasi isu-isu seperti deforestasi, pekerja anak, dan kemiskinan petani. Mereka menekankan pentingnya sertifikasi berkelanjutan dan inisiatif ketelusuran sebagai alat untuk mendorong praktik yang lebih bertanggung jawab di seluruh rantai nilai kakao (Fountain & Hütz-Adams, 2020).

2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu organisasi atau proyek. Analisis SWOT membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang efektif. Dalam konteks agroindustri, analisis SWOT dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang posisi kompetitif suatu usaha dan potensi pengembangannya (Sasoko & Mahrudi, 2023).

Metodologi analisis SWOT melibatkan beberapa tahapan kunci. Strategi telah menjadi topik yang menarik untuk dibicarakan. Para akademisi dan praktisi

berkolaborasi untuk mendorong kemajuan manajemen strategi. Di antara alat analisis lainnya, analisis SWOT adalah yang paling banyak digunakan. Peneliti harus memulai dengan menetapkan faktor keberhasilan penting. Ini karena faktor keberhasilan penting merupakan syarat untuk mengembangkan strategi alternatif. Namun, kajian meta analisis menunjukkan bahwa perumusan strategi saat ini memiliki kelemahan dari sisi metodologi. Salah satu kelemahannya adalah kurangnya kredibilitas dan validitas terhadap faktor keberhasilan penting, yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Artikel ini menyediakan solusi: prosedur untuk merumuskan faktor-faktor keberhasilan penting yang dapat digunakan oleh peneliti lain dan kemudahan untuk memperbaiki kesalahan jika ditemukan (Harisudin, 2019).

Penerapan analisis SWOT dalam konteks agroindustri kakao di Indonesia telah banyak dilakukan analisis SWOT untuk mengkaji strategi pengembangan agroindustri kakao berbasis koperasi di Kabupaten Aceh Utara. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat, produksi produk olahan kakao harus ditingkatkan. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan teknologi yang digunakan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam aplikasi teknologi (Barmawi, 2022).

Analisis SWOT juga dapat dikombinasikan dengan metode lain untuk meningkatkan keakuratan dan kedalaman analisis. Metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang dikombinasikan dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) digunakan dalam penelitian untuk mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk sebuah perusahaan. Menggabungkan analisis SWOT dan

QSPM yang dikombinasikan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam studi mereka tentang pengembangan strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan QSPM terintegrasi *Analytic Hierarchy Process* memberikan panduan strategis yang komprehensif dan berbasis data untuk mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif, meningkatkan daya saing perusahaan di pasar, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam proses ini untuk memberikan pendekatan sistematis untuk mengukur kepentingan relatif dari berbagai faktor dan alternatif strategi (Saputra, 2021).

2.5. Matriks IE (*Internal-External*)

Matriks IE (*Internal-External*) merupakan alat analisis strategis yang menggabungkan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal untuk menentukan posisi strategis suatu organisasi atau unit bisnis. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor total IFAS (*Internal Factor Evaluation*) pada sumbu x dan skor total EFAS (*External Factor Evaluation*) pada sumbu y. Matriks ini membagi organisasi ke dalam sembilan sel yang menggambarkan berbagai posisi strategis (David & David, 2016).

Metodologi penggunaan Matriks IE melibatkan beberapa tahapan. Pertama, melakukan analisis faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan skor IFAS dan EFAS. Kedua, menempatkan skor tersebut pada Matriks IE untuk menentukan posisi organisasi. Ketiga, menginterpretasikan posisi tersebut untuk merumuskan strategi yang sesuai. Penelitian tentang strategi pengembangan koperasi produsen kopi, mendemonstrasikan bagaimana Matriks IE dapat

digunakan untuk mengidentifikasi strategi yang paling sesuai berdasarkan posisi perusahaan dalam matriks (Ultriasratri *et al.*, 2023).

Penerapan Matriks IE dalam konteks agroindustri di Indonesia telah banyak dilakukan. Matriks IE untuk menganalisis strategi pengembangan usaha coklat menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Multi Attribute Utility Theory* (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar. Penelitian mereka menempatkan usaha coklat pada sel V (*hold and maintain*), yang mengindikasikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk sebagai pilihan yang tepat. Hasil ini memberikan dasar yang kuat untuk perumusan kebijakan pengembangan usaha coklat di daerah tersebut (Effendi *et al.*, 2017).

Matriks IE sering dikombinasikan dengan alat analisis lain untuk menghasilkan strategi yang lebih komprehensif. Analisis data yang digunakan menggabungkan Matriks IE dengan analisis SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dalam studi mereka tentang strategi pengembangan agroindustri rumah tangga untuk meningkatkan pendapatan. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih mendalam terhadap alternatif strategi dan pemilihan strategi yang paling sesuai berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Novian *et al.*, 2024).

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai acuan dan bahan pertimbangan untuk penelitian yang akan dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi untuk penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian “Analisis Nilai Tambah Agroindustri Cokelat Batangan (Macoa) (Studi Kasus CV. Putra Mataram, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten

Polewali Mandar)”, bertujuan mengukur nilai tambah pengolahan cokelat batangan menggunakan metode Hayami dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengolahan biji kakao menjadi cokelat batangan menghasilkan nilai tambah sebesar Rp 406.640/kg bahan baku dengan keuntungan Rp 390.812 (Jayanti *et al.*, 2021).

2. Penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan produk unggulan kakao Skala IKM di Kabupaten Luwu Utara”, bertujuan menentukan prioritas produk, lokasi pengembangan, dan merumuskan strategi pengembangan kakao skala IKM menggunakan metode SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa cokelat kemasan, permen cokelat, dan cokelat batangan menjadi produk unggulan prioritas dengan pusat pengembangan di Masamba, Sabbang, dan Sukamaju (Mudaffar, 2016).
3. Penelitian “*Sustainable supply chain management: a case study of Indonesia’s cocoa industry*”, menganalisis praktik rantai pasok berkelanjutan pada industri kakao Indonesia dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa implementasi praktik keberlanjutan meningkatkan kinerja ekonomi dan lingkungan perusahaan, meskipun tidak menggunakan analisis SWOT atau Matriks IE (Syahrudin, 2013).
4. Penelitian “Analisis Kinerja dan Daya Saing Perdagangan Biji Kakao dan Produk Kakao Olahan Indonesia di Pasar Internasional” menggunakan analisis komparatif untuk mengevaluasi posisi Indonesia dalam perdagangan kakao global, memberikan konteks penting untuk analisis peluang dan ancaman dalam SWOT (Hasibuan *et al.*, 2012).

5. Penelitian yang berjudul “*Governance challenges of cocoa partnership projects in Indonesia: seeking synergy in multi-stakeholder arrangements for sustainable agriculture*”, menganalisis tantangan kemitraan kakao di Indonesia. Meskipun tidak menggunakan SWOT atau Matriks IE, temuan penelitian ini memberikan wawasan penting tentang dinamika kemitraan yang relevan untuk analisis faktor eksternal (Wijaya *et al.*, 2018).

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Metode	Temuan Utama
1.	Ratna Jayanti, Irmayani & Arman (2021) melakukan penelitian berjudul “Analisis Nilai Tambah Agroindustri Cokelat Batangan (Macoa) (Studi Kasus CV. Putra Mataram, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar)”	Kuantitatif dan Hayami	Pengolahan biji kakao menjadi cokelat batangan mempunyai nilai tambah yang cukup banyak
2.	Rahmi Azizah Mudaffar (2016) yang berjudul “Strategi Pengembangan produk unggulan kakao Skala IKM di Kabupaten Luwu Utara”	SWOT dan QSPM	Cokelat kemasan, permen cokelat, dan cokelat batangan menjadi prioritas produk unggulan untuk dikembangkan
3.	Normansyah Syahrudin (2013) melakukan penelitian berjudul “ <i>Sustainable supply chain management: a case study of Indonesia’s cocoa industry</i> ”	Kualitatif	Praktik keberlanjutan meningkatkan kinerja ekonomi dan lingkungan perusahaan kakao
4.	Abdul Muis Hasibuan, Rita Nurmalina & Agus Wahyudi (2012) melakukan studi berjudul “Analisis Kinerja dan Daya Saing Perdagangan Biji Kakao Dan Produk Kakao Olahan Indonesia di Pasar Internasional”	Analisis komparatif	Evaluasi posisi Indonesia dalam perdagangan kakao global
5.	Atika Wijaya, Pieter Glasbergen, Pieter Leroy & Ari Darmastuti (2018) dalam penelitian “ <i>Governance challenges of cocoa partnership projects in Indonesia: seeking synergy in multi-stakeholder arrangements for sustainable agriculture</i> ”	Kualitatif	Analisis tantangan dalam kemitraan kakao di Indonesia

III. METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di CV. Putra Mataram yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 2 Desa Sidorejo, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar, Sulawesi Barat. Penelitian berlangsung selama 3 bulan (Juni-Agustus 2024). Pemilihan lokasi didasarkan pada posisi Polewali Mandar sebagai sentra produksi kakao nasional dan sebagai salah satu agroindustri kakao terkemuka di wilayah tersebut. Periode penelitian ditentukan untuk memaksimalkan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen perusahaan.

3.2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan bersifat deskriptif analitis. Studi kasus dipilih untuk mengeksplorasi pengembangan agroindustri kakao pada CV. Putra Mataram di Polewali Mandar. Analisis mencakup faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan industri menggunakan kerangka kerja SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

3.3. Subjek dan Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan berbagai informan kunci yang terkait dengan pengembangan agroindustri kakao di CV. Putra Mataram dan Kabupaten Polewali Mandar. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive* dan *snowball*. Teknik *purposive* digunakan untuk memilih informan awal yang memiliki pengetahuan mendalam tentang agroindustri kakao, sedangkan teknik *snowball* digunakan untuk menemukan informan tambahan berdasarkan rekomendasi informan sebelumnya.

Informan penelitian terdiri dari pihak internal CV. Putra Mataram meliputi komisaris, direktur, manajer (keuangan, produksi, operasional, kedai), dan karyawan divisi terkait. Selain itu, penelitian juga melibatkan informan eksternal seperti petani kakao mitra, penyuluh pertanian dari Dinas Pertanian dan Pangan Polewali Mandar, anggota asosiasi petani kakao, serta akademisi/pakar agroindustri kakao. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung dalam agroindustri kakao, pengetahuan dan pengalaman yang relevan, serta kesediaan berpartisipasi dalam penelitian.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan empat teknik pengumpulan data yang saling melengkapi untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan informasi (Sugiyono, 2017):

1. Observasi lapangan dilakukan melalui pengamatan langsung pada aktivitas operasional perusahaan, meliputi proses produksi, interaksi manajemen-karyawan, dan kemitraan dengan petani untuk memperoleh data faktual tentang kondisi perusahaan.
2. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan pihak manajemen untuk mendapatkan informasi tentang strategi pengembangan, tantangan, dan peluang industri kakao.
3. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah laporan produksi, keuangan, perencanaan strategis, dan data historis perusahaan untuk mendapatkan informasi pendukung penelitian.
4. Validasi data dilakukan melalui pemeriksaan silang informasi, konfirmasi dengan informan, dan diskusi dengan pakar untuk menjamin kredibilitas penelitian.

3.5. Definisi Operasional

Dalam rangka memastikan kejelasan pengukuran variabel penelitian, berikut diuraikan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian strategi pengembangan agroindustri kakao:

1. Agroindustri kakao adalah kegiatan industri pengolahan kakao menjadi produk turunan bernilai tambah, diukur melalui aspek produksi, bisnis, dan teknologi berdasarkan laporan produksi, keuangan, dan audit mutu.
2. Faktor internal adalah kondisi dalam perusahaan yang terdiri dari kekuatan (kualitas produk, kapasitas produksi, efisiensi operasional) dan kelemahan (keterbatasan produksi, akses modal, inovasi produk), diukur melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi.
3. Faktor eksternal adalah kondisi di luar perusahaan yang terdiri dari peluang (pertumbuhan industri, kebijakan pemerintah, tren pasar) dan ancaman (fluktuasi harga, persaingan, perubahan iklim), diukur melalui analisis data sekunder, studi literatur, dan survey pasar.
4. Strategi pengembangan adalah rangkaian tindakan terencana jangka pendek, menengah, dan panjang untuk meningkatkan kinerja agroindustri kakao, diukur melalui indikator keuangan, operasional, pasar, dan SDM dengan analisis SWOT dan Matriks IE.

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan multi-metode analisis data terintegrasi untuk mengolah dan mengevaluasi data secara sistematis. Pemilihan metode ini bertujuan memberikan pemahaman komprehensif tentang pengembangan agroindustri kakao dengan mempertimbangkan kompleksitas

faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Adapun teknik analisis data yang digunakan meliputi:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini mengkaji kondisi terkini agroindustri kakao melalui beberapa aspek utama. Aspek produksi menganalisis kapasitas dan efisiensi produksi, termasuk mutu produk dan utilisasi mesin. Aspek keuangan mengevaluasi performa finansial meliputi penjualan, biaya produksi, dan profitabilitas per produk. Aspek operasional berfokus pada kapabilitas mesin, kinerja SDM, efisiensi energi, dan sistem pemeliharaan. Aspek pasar mengkaji posisi kompetitif perusahaan termasuk jaringan distribusi dan kepuasan pelanggan. Penelitian menggunakan data perusahaan selama tiga tahun terakhir yang divalidasi melalui observasi lapangan dan diskusi manajemen, serta disajikan dalam bentuk visual untuk memudahkan interpretasi. (Sugiyono, 2017).

2. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*):

Analisis SWOT digunakan sebagai instrumen evaluasi komprehensif untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao. Proses analisis dilakukan melalui dua tahapan utama: identifikasi faktor internal yang meliputi kekuatan (keunggulan kompetitif organisasi) dan kelemahan (keterbatasan organisasi), serta identifikasi faktor eksternal yang mencakup peluang (kondisi menguntungkan yang dapat dimanfaatkan) dan ancaman (kondisi yang dapat menghambat perkembangan organisasi).

Data untuk analisis SWOT diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajemen, observasi langsung proses produksi, dan analisis dokumen

perusahaan. Selanjutnya, dilakukan pembobotan dan penilaian pada setiap faktor berdasarkan tingkat kepentingan dan kondisi saat ini. Hasil analisis kemudian disusun dalam matriks SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan yang mencakup strategi SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*) (Rangkuti, 2018).

3. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*):

Matriks IFAS dan EFAS merupakan alat analisis strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor kunci dalam pengembangan organisasi. Matriks ini berfokus pada penilaian faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam area fungsional bisnis untuk merumuskan strategi yang efektif (David & David, 2016).

Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS memerlukan serangkaian tahapan sistematis yang dirancang untuk menghasilkan evaluasi mendalam terhadap kondisi organisasi. Proses ini memungkinkan penilaian komprehensif terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan organisasi, memberikan dasar yang kuat untuk perumusan strategi. Adapun tahapan penyusunannya meliputi: Identifikasi faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

- a. Pembobotan, setiap faktor diberi bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan

relatif dari faktor tersebut terhadap keberhasilan perusahaan dalam industrinya.

- b. Pemberian Peringkat, peringkat diberikan untuk setiap faktor, mulai dari 1 (kelemahan utama atau ancaman utama) hingga 4 (kekuatan utama atau peluang utama).

Tabel 3.1. Pemberian peringkat untuk lingkungan internal

Nilai	Kekuatan	Kelemahan
1	Sangat Lemah	Sangat Kuat
2	Lemah	Kuat
3	Kuat	Lemah
4	Sangat Kuat	Sangat Lemah

Tabel 3.2. Pemberian peringkat untuk lingkungan eksternal

Nilai	Peluang	Ancaman
1	Respon di bawah rata-rata	Respon di bawah rata-rata
2	Respon rata-rata	Respon rata-rata
3	Respon di atas rata-rata	Respon di atas rata-rata
4	Respon sangat superior	Respon sangat superior

Keterangan:

- 1) Respon sangat superior, artinya jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal dibanding dengan perusahaan lain dalam industri.
- 2) Respon di atas rata-rata, artinya jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada dalam industri.
- 3) Respon rata-rata, artinya jika respon perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain dalam industri.
- 4) Respon di bawah rata-rata, artinya jika respon perusahaan sangat buruk dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada dalam industri.

- c. Perhitungan Skor Tertimbang, skor tertimbang dihitung dengan mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya.
- d. Penjumlahan Total Skor Tertimbang, total skor tertimbang berkisar antara 1,0 hingga 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor di bawah 2,5 menunjukkan posisi internal yang lemah, sementara skor di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Tabel 3.3. Contoh Matriks IFAS/EFAS

Faktor Internal Kunci	Bobot	Rating	Nilai (Bobot*rating)
Kekuatan/Peluang			
1.			
.....			
Kelemahan/Ancaman			
1.			
.....			
Total	1.00		1.00 – 4.00

4. Matriks IE (*Internal-Eksternal*):

Matriks IE (Internal-Eksternal) adalah alat analisis yang mengintegrasikan hasil evaluasi IFAS dan EFAS untuk menentukan posisi strategis organisasi dalam sembilan sel klasifikasi. Berdasarkan posisi ini, organisasi dapat merumuskan strategi yang sesuai. Proses penyusunan dan analisisnya meliputi (David & David, 2016):

		Skor Total IFAS		
		Kuat 4,0 – 3,0	Sedang 2,99 – 2,0	Lemah 1,99 – 1,0
Skor Total EFAS	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 3.1. Contoh Matriks IE

Berdasarkan Gambar 3.1, analisis Matriks IE dilaksanakan melalui tiga tahapan yang saling terkait untuk menentukan posisi strategis dan implikasi strategi organisasi. Adapun tahapan tersebut meliputi:

- a. Penempatan Skor, pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFAS total 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; 2,0 hingga 2,99 dianggap sedang; dan 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Demikian pula pada sumbu y, skor bobot EFAS total 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.
- b. Interpretasi Posisi, Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda:
 - 1) Sel I, II, dan IV: Dapat digambarkan sebagai Tumbuh dan Membangun. Strategi intensif atau integratif bisa menjadi yang paling tepat untuk divisi-divisi ini.
 - 2) Sel III, V, dan VII: Dapat dikelola dengan baik melalui strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk tipe divisi ini.
 - 3) Sel VI, VIII, dan IX: Panen atau Divestasi. Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di sekitar sel I dalam Matriks IE.
- c. Perumusan Strategi berdasarkan posisi dalam Matriks IE, strategi yang sesuai dapat dirumuskan. Posisi dalam Matriks IE memberikan

panduan tentang jenis strategi yang paling sesuai untuk diterapkan oleh organisasi.

5. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*):

Matriks SWOT adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Menurut (Rangkuti, 2018), Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Prosesnya penyusunan dan analisis Matriks SWOT meliputi:

Tabel 3.4. Contoh Matriks SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (S) Daftar faktor kekuatan internal	Kelemahan (W) Daftar faktor kelemahan internal
Faktor Eksternal		
Peluang (O) Daftar faktor peluang eksternal	Strategi SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) Daftar faktor ancaman eksternal	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

- a. Berdasarkan Tabel 3.4, penyusunan Matriks SWOT menghasilkan empat tipe strategi sebagai berikut::

- 1) Strategi SO (*Strengths-Opportunities*): Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

- 2) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*): Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
 - 3) Strategi ST (*Strengths-Threats*): Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
 - 4) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*): Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
- b. Perumusan strategi dalam merumuskan strategi, perlu diperhatikan kesesuaian antara faktor internal dan eksternal. Strategi yang EFAS aktif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.
 - c. Evaluasi menekankan, setelah alternatif strategi dirumuskan, perlu dilakukan evaluasi untuk memilih strategi yang paling sesuai dan aplikatif bagi perusahaan.
6. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)
- QSPM merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menentukan prioritas strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tahapan analisis QSPM adalah sebagai berikut:
- a. Membuat daftar faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang diambil langsung dari matriks EFAS dan IFAS.
 - b. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor eksternal dan internal sesuai dengan bobot pada matriks EFAS dan IFAS.

- c. Memasukkan alternatif strategi yang akan dievaluasi berdasarkan hasil analisis SWOT.
- d. Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score/AS*) dengan skala:

Tabel 3.5. Skala Nilai Daya Tarik

Nilai AS	Keterangan
1	Tidak menarik
2	Agak menarik
3	Cukup menarik
4	Sangat menarik

- e. Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score/TAS*) dengan mengalikan bobot dengan Nilai Daya Tarik.

Tabel 3.6. Matriks QSPM

Faktor-faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal					
Kekuatan 1					
Kelemahan 1					
Faktor Eksternal					
Peluang 1					
Ancaman 1					
Total TAS					

- f. Menghitung jumlah total TAS dari masing-masing alternatif strategi. Strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang paling diprioritaskan untuk diimplementasikan.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Kondisi Geografis dan Potensi Wilayah Polewali Mandar

Kabupaten Polewali Mandar merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat dengan luas wilayah 2.022,30 km², terletak pada koordinat 2°40'00"-3°32'00" Lintang Selatan dan 118°40'27"-119°32'27" Bujur Timur. Wilayah ini berbatasan dengan Kabupaten Mamasa di utara, Selat Makassar di selatan, Kabupaten Pinrang di timur, dan Kabupaten Majene di barat.

Polewali Mandar memiliki kondisi agroklimat yang ideal untuk pengembangan tanaman kakao, dengan ketinggian 0-1.500 mdpl, curah hujan 2.000-3.000 mm per tahun, suhu 25-32°C, dan kelembaban udara 65-85%. Keunggulan geografis ini mendukung produktivitas perkebunan kakao yang mencapai 30.000 ton per tahun dari total area 50.000 hektar.

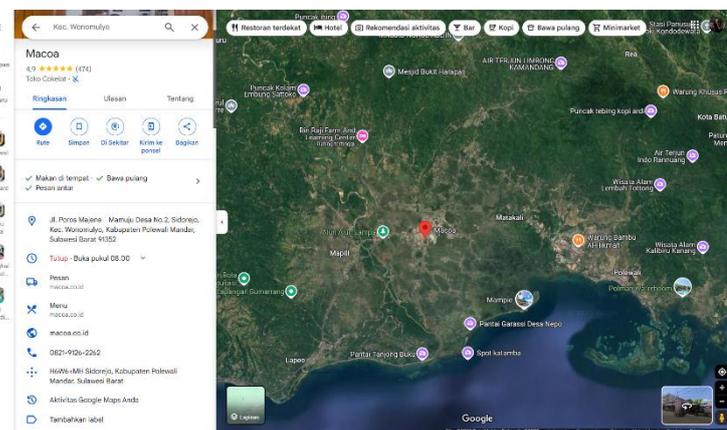
Sebagai sentra produksi kakao terpenting di Sulawesi Barat, Polewali Mandar menyumbang 40% dari total produksi kakao provinsi dengan melibatkan lebih dari 20.000 petani. Kualitas biji kakao dari wilayah ini dikenal memiliki cita rasa khas, menjadikannya lokasi strategis bagi pengembangan agroindustri kakao seperti CV. Putra Mataram.



Gambar 4.1. Peta Polewali Mandar.
(Sumber: Peta Tematik Indonesia 2024)

4.2. Sejarah dan Profil CV. Putra Mataram

CV. Putra Mataram adalah perusahaan agroindustri pengolahan kakao yang berlokasi di Kabupaten Polewali Mandar, Provinsi Sulawesi Barat. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2015 oleh empat pemuda yaitu M. Haritz Satrio, Dheny Frisandi Nur, M. Taqwin, dan Akbar Anas, yang memiliki visi bersama untuk mengembangkan potensi kakao di wilayahnya. Inisiatif pendirian perusahaan ini didasari oleh kepedulian terhadap kondisi wilayah dan sektor kakao yang merupakan komoditas andalan Sulawesi Barat. Memanfaatkan fasilitas industri pengolahan kakao yang sudah ada namun tidak beroperasi, mereka memulai usaha ini dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk menghasilkan berbagai produk olahan kakao.



Gambar 4.2. Lokasi CV. Putra Mataram.
(Sumber: Google Maps 2024)

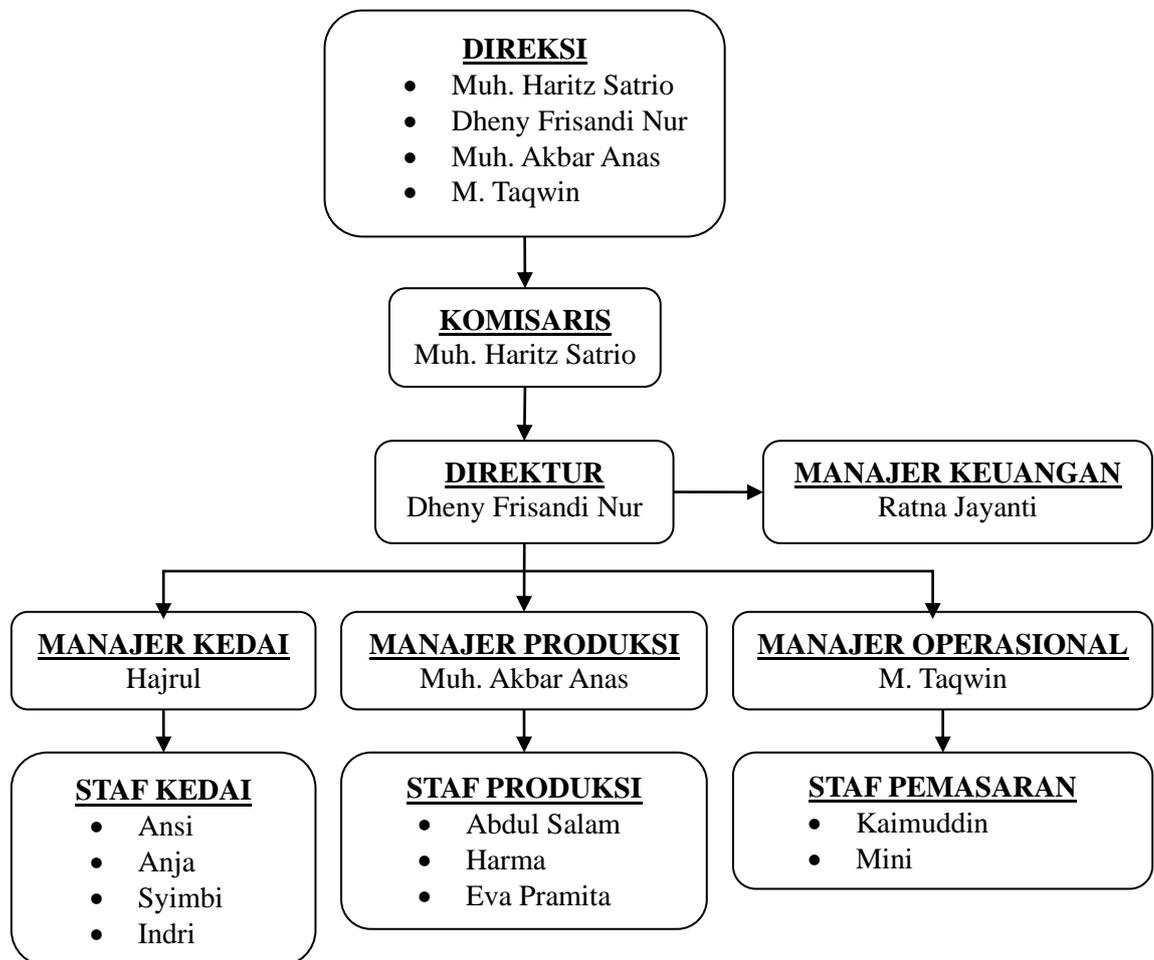
4.3. Visi dan Misi CV. Putra Mataram

CV. Putra Mataram dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya mempunyai visi dan misi sebagai landasan usahanya. Visi CV. Putra Mataram menjadi penggerak ekonomi Sulawesi Barat dengan mengelola hasil buminya khususnya kakao untuk menjadi identitas daerah, serta berperan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia. Dalam mewujudkan visi tersebut CV. Putra Mataram membuat beberapa misi yaitu menjadi bisnis sosial, mengolah biji kakao lokal sebanyak-banyaknya, membuat produk oleh-oleh khas

daerah, membuat variasi produk sebanyak-banyaknya, membuka lapangan pekerjaan sebesar-besarnya, melestarikan makanan dan minuman coklat menjadi bagian dari budaya masyarakat lokal, mengutamakan sumber daya manusia lokal, dan membuka diskusi, pelatihan, seminar, dan kesempatan magang.

4.4. Struktur Organisasi Perusahaan

CV. Putra Mataram memiliki struktur organisasi yang menggambarkan hierarki, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab antar departemen dalam perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi CV. Putra Mataram:



Gambar 4.3. Struktur Organisasi CV. Putra Mataram

4.5. Pemasaran Produk CV. Putra Mataram

CV. Putra Mataram menawarkan beragam produk dan jasa berkualitas tinggi dengan komitmen pada inovasi berkelanjutan dan penyesuaian terhadap tren pasar terkini. Perusahaan memasarkan produknya melalui dua jalur: online (website www.macoa.co.id dan Instagram @macoa.chocolate) dan offline (toko oleh-oleh, hotel, bandara, kafe, dan outlet resmi). Outlet utama CV. Putra Mataram berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 2 Desa Sidorejo, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar, Sulawesi Barat.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal menjadi landasan dalam merumuskan strategi pengembangan agroindustri kakao. Data diperoleh melalui wawancara manajemen, observasi lapangan, dan dokumen perusahaan untuk memahami kondisi perusahaan dalam industri kakao nasional.

5.1.1 Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Faktor internal merupakan kondisi dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja, terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Berikut hasil identifikasi faktor internal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Identifikasi Faktor Internal

Kategori	Faktor	Deskripsi
Kekuatan (Strengths)	Kualitas Produk	Standar kualitas konsisten dan memenuhi kebutuhan industri pengolahan domestik
	Hubungan dengan Petani	Kemitraan solid dengan petani Polewali Mandar dan jaminan pasokan bahan baku stabil
	Pengetahuan Lokal	Pemahaman karakteristik kakao lokal dan penguasaan preferensi pasar domestik
	Efisiensi Operasional	Proses produksi efisien dan optimisasi berkelanjutan
	Fleksibilitas Produksi	Adaptabilitas terhadap permintaan pasar dan kemampuan penyesuaian produksi
Kelemahan (Weaknesses)	Kapasitas Produksi	Fasilitas produksi belum optimal dan keterbatasan pemenuhan permintaan pasar
	Ketergantungan Pasar	Fokus berlebih pada pasar domestik dan terbatasnya diversifikasi risiko
	Pengalaman Ekspor	Minimnya eksposur pasar internasional dan keterbatasan wawasan tren global
	Inovasi Produk	Terbatasnya pengembangan produk baru dan fokus dominan pada produksi biji kakao
	Akses Modal	Kendala permodalan untuk ekspansi dan terbatasnya akses pendanaan skala besar

Pada Tabel 5.1. Identifikasi Faktor Internal menggambarkan hasil analisis mendalam terhadap kondisi internal perusahaan yang mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao. Faktor internal ini terbagi menjadi dua kategori utama kekuatan dan kelemahan:

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah faktor-faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam pengembangan agroindustri kakao. Faktor-faktor ini mencakup kemampuan, sumber daya, dan kompetensi yang dimiliki perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnisnya. Kekuatan tersebut sebagai berikut:
 - a. Kualitas Produk Perusahaan menerapkan standar kualitas yang konsisten dalam produksi kakao, didukung pengawasan mutu yang ketat di setiap tahap produksi. Penerapan standar operasional prosedur yang terjaga memastikan produk memenuhi kebutuhan industri pengolahan domestik.
 - b. Hubungan dengan Petani Perusahaan membangun kemitraan yang solid dengan petani kakao Polewali Mandar melalui program pembinaan terstruktur dan sistem pembayaran tepat waktu. Hal ini menjamin pasokan bahan baku yang stabil dan berkelanjutan.
 - c. Pengetahuan Lokal Pemahaman mendalam tentang karakteristik kakao lokal dan preferensi pasar domestik menjadi keunggulan perusahaan. Didukung kemampuan adaptasi dengan kondisi lokal dan jaringan informasi yang kuat di tingkat daerah.
 - d. Efisiensi Operasional Proses produksi berjalan efisien dengan penerapan teknologi tepat guna dan manajemen produksi terstruktur.

Perusahaan terus melakukan optimisasi berkelanjutan dalam operasional.

- e. **Fleksibilitas Produksi** Perusahaan memiliki kemampuan menyesuaikan volume produksi dengan permintaan pasar. Sistem produksi yang fleksibel memungkinkan respon cepat terhadap perubahan pasar.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan perusahaan yang menghambat kinerja efektif organisasi
- a. **Kapasitas Produksi Fasilitas** produksi perusahaan belum beroperasi optimal dalam memenuhi permintaan pasar. Utilisasi mesin yang belum maksimal dan terbatasnya skala ekonomi produksi menjadi kendala dalam peningkatan kapasitas.
 - b. **Ketergantungan Pasar Fokus** berlebih pada pasar domestik membatasi potensi pertumbuhan perusahaan. Tingginya konsentrasi pelanggan dan minimnya penetrasi pasar baru meningkatkan risiko bisnis.
 - c. **Pengalaman Ekspor Terbatasnya** eksposur ke pasar internasional menyebabkan kurangnya pemahaman tentang tren global dan standar internasional. Minimnya jaringan ekspor membatasi peluang perluasan pasar.
 - d. **Inovasi Produk** Pengembangan produk baru masih terbatas dengan fokus dominan pada produksi biji kakao. Kurangnya riset dan pengembangan menghambat diversifikasi produk.

- e. Akses Modal Perusahaan menghadapi kendala permodalan untuk ekspansi dan investasi teknologi. Terbatasnya akses ke pendanaan skala besar dan minimnya sumber pendanaan alternatif menghambat pengembangan usaha.

5.1.2. Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Faktor eksternal merupakan kondisi di luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja, terdiri dari peluang (potensi) dan ancaman (tantangan). Berikut hasil identifikasi faktor eksternal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Identifikasi Faktor Eksternal

Kategori	Faktor	Deskripsi
Peluang (<i>opportunities</i>)	Pertumbuhan Industri	Peningkatan jumlah industri pengolahan domestik dan pembukaan peluang pasar baru
	Kebijakan Pemerintah	Program hilirisasi industri kakao nasional dan insentif dan dukungan pemerintah
	Tren Konsumsi	Peningkatan konsumsi coklat domestik dan pertumbuhan pasar produk kakao
	Kemitraan Industri	Potensi kerjasama dengan produsen coklat dan peluang kolaborasi dengan konfeksioneri lokal
	Diversifikasi Produk	Pengembangan produk bubuk kakao dan potensi produksi lemak kakao
Ancaman (<i>Threats</i>)	Fluktuasi Harga	Volatilitas harga pasar domestik dan dampak pada profitabilitas
	Persaingan	Peningkatan jumlah produsen lokal dan intensifikasi kompetisi pasar
	Perubahan Iklim	Perubahan pola cuaca dan peningkatan kejadian cuaca ekstrem
	Penyakit Tanaman	Ancaman <i>Phytophthora palmivora</i> dan risiko penurunan produktivitas
	Preferensi Konsumen	Pergeseran tren kesehatan dan perubahan selera pаса

Pada tabel 5.2. Identifikasi Faktor Eksternal menggambarkan hasil analisis mendalam terhadap kondisi eksternal perusahaan yang mempengaruhi

pengembangan agroindustri kakao. Faktor eksternal ini terbagi menjadi dua kategori utama peluang dan ancaman:

1. Peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal positif yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan usahanya.
 - a. Pertumbuhan Industri Sektor pengolahan kakao domestik menunjukkan pertumbuhan signifikan. Peningkatan jumlah industri pengolahan membuka peluang pasar baru bagi perusahaan, menciptakan potensi kerjasama dan perluasan bisnis.
 - b. Kebijakan Pemerintah Program hilirisasi industri kakao nasional yang didukung pemerintah memberikan berbagai insentif dan dukungan. Kebijakan ini membuka peluang pengembangan usaha melalui bantuan teknis, finansial, dan regulasi yang mendukung.
 - c. Tren Konsumsi Peningkatan konsumsi coklat domestik dan pertumbuhan pasar produk kakao menunjukkan potensi pasar yang besar. Perubahan gaya hidup dan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk kakao berkualitas mendorong permintaan pasar.
 - d. Kemitraan Industri Terbuka peluang kerjasama dengan produsen coklat dan konfeksioneri lokal. Kolaborasi ini dapat memperkuat posisi perusahaan dalam rantai nilai industri kakao.
 - e. Diversifikasi Produk Potensi pengembangan produk turunan seperti bubuk kakao dan lemak kakao membuka peluang diversifikasi usaha. Hal ini dapat meningkatkan nilai tambah dan memperluas segmen pasar.

2. Ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal negatif yang dapat menghambat atau membahayakan keberlangsungan usaha perusahaan.
 - a. Fluktuasi Harga Volatilitas harga kakao di pasar domestik berpengaruh langsung pada profitabilitas perusahaan. Ketidakstabilan harga menciptakan tantangan dalam perencanaan finansial dan manajemen risiko.
 - b. Persaingan Meningkatnya jumlah produsen lokal mengintensifkan persaingan pasar. Kompetisi yang semakin ketat menuntut strategi diferensiasi dan efisiensi yang lebih baik.
 - c. Perubahan Iklim Perubahan pola cuaca dan peningkatan kejadian cuaca ekstrem mengancam stabilitas produksi. Kondisi ini mempengaruhi kualitas dan kuantitas pasokan bahan baku.
 - d. Penyakit Tanaman Ancaman penyakit seperti *Phytophthora palmivora* berpotensi menurunkan produktivitas secara signifikan. Risiko ini memerlukan penanganan dan pencegahan yang serius.
 - e. Preferensi Konsumen Pergeseran tren kesehatan dan perubahan selera pasar dapat mempengaruhi permintaan produk. Perusahaan perlu terus beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen.

5.1.3. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Matriks IFAS merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dalam pengembangan agroindustri kakao. Evaluasi dilakukan melalui pembobotan dan penilaian terhadap setiap faktor internal yang telah diidentifikasi. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan

perusahaan dengan total 1.0, sedangkan rating menggambarkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut dengan skala 1-4. Berdasarkan hasil analisis pembobotan dan penilaian, diperoleh skor dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. Analisis Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Faktor Internal Kunci	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1. Kualitas produk yang baik	0.15	4	0.60
2. Hubungan kuat dengan petani lokal	0.12	4	0.48
3. Pengetahuan lokal	0.10	3	0.30
4. Efisiensi operasional	0.08	3	0.24
5. Fleksibilitas produksi	0.07	3	0.21
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1. Keterbatasan kapasitas produksi	0.13	2	0.26
2. Ketergantungan pada pasar lokal	0.12	2	0.24
3. Kurangnya pengalaman ekspor	0.08	1	0.08
4. Keterbatasan inovasi produk	0.09	2	0.18
5. Keterbatasan akses modal	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.65

Analisis Hasil IFAS. Total Skor Tertimbang: 2.65 skor ini berada di atas rata-rata 2.5, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang cukup kuat. Kekuatan Utama: Kualitas produk yang baik (skor 0.60) merupakan kekuatan terbesar perusahaan. Hubungan kuat dengan petani lokal (skor 0.48) menjadi kekuatan kedua yang signifikan. Kelemahan Utama: Keterbatasan kapasitas produksi (skor 0.26) menjadi kelemahan yang paling mendesak untuk diatasi. Ketergantungan pada pasar lokal (skor 0.24) juga menjadi kelemahan signifikan yang perlu ditangani.

Analisis Keseimbangan: Total skor kekuatan (1.83) lebih tinggi daripada total skor kelemahan (0.82), menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lebih banyak kekuatan internal dari pada kelemahan. Implikasi Strategis: CV. Putra Mataram perlu memaksimalkan kekuatannya dalam kualitas produk dan hubungan dengan petani untuk mengatasi kelemahan dalam kapasitas produksi dan

ketergantungan pasar. Fokus pada peningkatan kapasitas produksi dan diversifikasi pasar dapat menjadi prioritas strategis untuk meningkatkan posisi internal perusahaan.

5.1.4. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Matriks EFAS merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam pengembangan agroindustri kakao. Evaluasi dilakukan melalui pembobotan dan penilaian terhadap setiap faktor eksternal yang telah diidentifikasi. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan dengan total 1.0, sedangkan rating menggambarkan efektivitas respon perusahaan terhadap faktor tersebut dengan skala 1-4. Hasil analisis pembobotan dan penilaian dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4. Analisis Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1. Pertumbuhan industri pengolahan kakao nasional	0.15	4	0.60
2. Kebijakan pemerintah yang mendukung	0.12	3	0.36
3. Tren konsumsi coklat domestik	0.10	3	0.30
4. Potensi kemitraan dengan industri hilir	0.08	3	0.24
5. Pengembangan produk turunan kakao	0.07	2	0.14
Ancaman (<i>Threats</i>)			
1. Fluktuasi harga kakao	0.13	2	0.26
2. Persaingan dari produsen lokal lain	0.11	2	0.22
3. Perubahan iklim	0.09	1	0.09
4. Penyakit tanaman kakao	0.08	2	0.16
5. Perubahan preferensi konsumen	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.51

Analisis Hasil EFAS. Total Skor Tertimbang: 2.51 skor ini sedikit di atas rata-rata 2.5, menunjukkan bahwa CV. Putra Mataram merespon cukup baik

terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industri kakao domestik. Peluang Utama: Pertumbuhan industri pengolahan kakao nasional (skor 0.60) merupakan peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan perusahaan. Kebijakan pemerintah yang mendukung (skor 0.36) juga menjadi peluang signifikan untuk pengembangan. Ancaman Utama: Fluktuasi harga kakao (skor 0.26) menjadi ancaman terbesar yang perlu diwaspadai. Persaingan dari produsen lokal lain (skor 0.22) juga menjadi ancaman signifikan yang perlu ditangani.

Analisis Keseimbangan: Total skor peluang (1.64) lebih tinggi daripada total skor ancaman (0.87), menunjukkan bahwa lingkungan eksternal cenderung mendukung pertumbuhan perusahaan. Implikasi Strategis: CV. Putra Mataram perlu fokus pada strategi yang memaksimalkan pemanfaatan pertumbuhan industri pengolahan kakao nasional dan kebijakan pemerintah yang mendukung. Pengembangan strategi mitigasi risiko untuk mengatasi fluktuasi harga kakao dan meningkatkan daya saing terhadap produsen lokal lain menjadi prioritas. Rekomendasi: Memperkuat kemitraan dengan industri pengolahan kakao domestik untuk memanfaatkan pertumbuhan industri. Aktif berpartisipasi dalam program-program pemerintah yang mendukung pengembangan industri kakao. Mengembangkan sistem manajemen risiko untuk mengatasi fluktuasi harga kakao. Meningkatkan efisiensi dan inovasi produk untuk mempertahankan daya saing di pasar lokal.

5.1.5. Analisis Matriks IE (*Internal-External*)

Analisis Matriks IE adalah alat manajemen strategis yang mengintegrasikan hasil analisis IFAS dan EFAS untuk menentukan posisi strategis

organisasi dan merumuskan strategi yang sesuai. Matriks ini menggunakan total skor IFAS pada sumbu X dan total skor EFAS pada sumbu Y.

		Skor Total IFAS		
		Kuat 3.0 - 4.0	Sedang 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99
Skor Total EFAS	Tinggi 3.0 - 4.0	I	II	III
	Sedang 2.0 - 2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.0 - 1.99	VII	VIII	IX

Gambar 5.1. Diagram Matriks IE CV. Putra Mataram

Hasil analisis Matriks IE menempatkan CV. Putra Mataram pada sel V dengan posisi perusahaan pada kelompok strategi “Pertahankan dan Pelihara”, yang berbeda dengan kelompok “Tumbuh dan Membangun” (sel I, II, IV) atau “Panen atau Divestasi” (sel VI, VIII, IX). Berdasarkan Sel V Gambar 5.1 berada pada posisi pertahankan dan pelihara. Posisi ini mengindikasikan posisi kompetitif yang cukup kuat namun memerlukan strategi mempertahankan dan memperkuat posisi di pasar. Hal ini tercermin dari skor IFAS 2,65 yang menunjukkan kondisi internal cukup baik dan skor EFAS 2,51 yang mengindikasikan kemampuan perusahaan dalam merespon dinamika eksternal, meskipun masih membutuhkan peningkatan dalam menghadapi persaingan pasar.

Berdasarkan posisi ini, perusahaan perlu memfokuskan pengembangan pada tiga area strategis utama. Pertama, penetrasi pasar melalui peningkatan pangsa pasar domestik dan penguatan branding. Kedua, pengembangan produk dengan inovasi dan peningkatan kualitas produk yang sudah ada. Ketiga, efisiensi operasional melalui optimalisasi proses produksi dan implementasi teknologi tepat guna tanpa memerlukan investasi besar-besaran.

Dalam konteks industri kakao nasional, posisi ini mencerminkan tantangan umum yang dihadapi produsen kakao menengah di Indonesia. Perusahaan perlu mempertimbangkan tren konsumsi dan preferensi konsumen lokal dalam pengembangan produknya. Pergeseran skor IFAS dan EFAS di masa depan dapat mengubah posisi strategis perusahaan, sehingga diperlukan evaluasi berkala untuk penyesuaian strategi. Strategi ini sejalan dengan hasil analisis SWOT dan mendukung upaya perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang pasar sambil mempertahankan keberlanjutan usaha.

5.2. Strategi Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha dalam industri pengolahan kakao memerlukan pendekatan strategis yang komprehensif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Analisis strategi pengembangan usaha dilakukan dengan mengintegrasikan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi dan kapabilitas perusahaan. Berikut adalah analisis strategi pengembangan usaha yang dapat diimplementasikan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM.

5.2.1. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Matriks SWOT mengintegrasikan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk menghasilkan empat tipe strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang, WO mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, ST menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, dan WT meminimalkan kelemahan sambil menghindari ancaman.

Tabel 5.5. Analisis Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (S)</p> <p>S1: Kualitas produk yang baik S2: Hubungan kuat dengan petani kakao lokal S3: Pengetahuan lokal S4: Efisiensi operasional S5: Fleksibilitas produksi</p>	<p style="text-align: center;">Kelemahan (W)</p> <p>W1: Keterbatasan kapasitas produksi W2: Ketergantungan pada pasar lokal W3: Kurangnya pengalaman ekspor W4: Keterbatasan inovasi produk W5: Keterbatasan akses ke pasar internasional</p>
<p style="text-align: center;">Peluang (O)</p> <p>O1: Pertumbuhan industri pengolahan kakao nasional O2: Kebijakan pemerintah yang mendukung O3: Tren konsumsi coklat domestik O4: Potensi kemitraan dengan industri hilir O5: Perkembangan produk turunan kakao</p>	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <p>SO1: Meningkatkan produksi dan kualitas biji kakao untuk memenuhi permintaan industri pengolahan domestik yang berkembang (S1, S4, O1) SO2: Memanfaatkan pengetahuan lokal dan hubungan dengan petani untuk mengoptimalkan program dukungan pemerintah (S2, S3, O2) SO3: Mengembangkan lini produk kakao premium dengan memanfaatkan kualitas produk yang baik untuk memenuhi tren konsumsi domestik (S1, S5, O3) SO4: Mengoptimalkan efisiensi operasional untuk menjadi mitra pemasok terpercaya bagi industri hilir (S4, S5, O4) SO5: Memanfaatkan fleksibilitas produksi</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <p>WO1: Mengembangkan kemitraan strategis dengan industri pengolahan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan akses pasar (W1, W2, O1, O4) WO2: Memanfaatkan kebijakan pemerintah untuk mengakses pendanaan dan dukungan teknologi guna meningkatkan kapasitas inovasi (W4, W5, O2) WO3: Melakukan riset pasar dan pengembangan produk untuk diversifikasi dan inovasi sesuai preferensi konsumen domestik (W2, W4, O3, O5) WO4: Membangun kemitraan dengan industri hilir untuk transfer teknologi dan peningkatan kapasitas produksi (W1, W4, O4)</p>

	untuk mengembangkan produk turunan kakao bernilai tambah tinggi (S5, O5)	WO5: Berkolaborasi dengan Lembaga penelitian untuk mengembangkan inovasi produk turunan kakao (W4, O5)
<p style="text-align: center;">Ancaman (T)</p> <p>T1: Fluktuasi harga kakao T2: Persaingan dari produsen lokal lain T3: Perubahan iklim T4: Penyakit tanaman kakao T5: Perubahan preferensi konsumen</p>	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <p>ST1: Mengembangkan kontrak jangka panjang dengan industri pengolahan untuk menstabilkan harga dan memanfaatkan kualitas produk yang konsisten (S1, S2, T1) ST2: Memanfaatkan efisiensi operasional dan kualitas produk untuk mempertahankan daya saing (S1, S4, T2) ST3: Menggunakan pengetahuan lokal untuk mengembangkan praktik pertanian yang adaptif terhadap perubahan iklim (S3, T3) ST4: Memanfaatkan hubungan kuat dengan petani untuk implementasi program pengendalian penyakit yang efektif (S2, S3, T4) ST5: Memanfaatkan fleksibilitas produksi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen (S5, T5)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <p>WT1: Mengembangkan sistem manajemen risiko harga dan diversifikasi produk untuk mengurangi dampak fluktuasi harga (W2, W4, T1) WT2: Meningkatkan diferensiasi produk melalui inovasi dan branding untuk membedakan diri dari kompetitor (W4, T2) WT3: Berinvestasi dalam teknologi dan praktik pertanian berkelanjutan untuk meningkatkan ketahanan terhadap perubahan iklim (W4, W5, T3) WT4: Berkolaborasi dengan lembaga penelitian untuk mengembangkan varietas kakao tahan penyakit (W4, T4) WT5: Meningkatkan kapasitas inovasi produk untuk mengantisipasi dan merespon perubahan preferensi konsumen (W4, T5)</p>

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa strategi pengembangan agroindustri kakao yang dapat diimplementasikan:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

CV. Putra Mataram dapat mengoptimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang pasar melalui beberapa strategi. Pertama, peningkatan produksi dan kualitas untuk pasar domestik dengan implementasi teknologi pascapanen modern dan program pelatihan petani mitra, yang diproyeksikan dapat meningkatkan produksi hingga 20% dalam 2 tahun. Kedua, optimalisasi program dukungan pemerintah melalui kolaborasi dalam program penyuluhan dan peremajaan tanaman kakao, yang berpotensi meningkatkan produktivitas petani mitra sebesar 15%.

Pengembangan lini produk premium juga menjadi strategi penting dengan menciptakan varian biji kakao single-origin Polewali Mandar dan kerjasama dengan chocolatier lokal. Strategi ini diperkirakan dapat meningkatkan margin keuntungan hingga 25%. Selain itu, optimalisasi efisiensi operasional untuk kemitraan industri hilir melalui pengembangan sistem manajemen rantai pasok terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi operasional sebesar 15%.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Untuk mengatasi kelemahan internal, perusahaan dapat mengembangkan kemitraan strategis untuk peningkatan kapasitas melalui kontrak jangka panjang dengan produsen coklat nasional dan program magang. Strategi ini ditargetkan dapat meningkatkan kapasitas produksi hingga 40% dalam 3 tahun. Pemanfaatan dukungan pemerintah untuk inovasi

dan riset pasar juga penting untuk pengembangan produk yang sesuai preferensi konsumen.

Kemitraan untuk transfer teknologi dan kolaborasi inovasi produk dengan lembaga penelitian dapat mendorong pengembangan 3-5 produk inovatif dalam 3 tahun dengan potensi peningkatan margin keuntungan 15-20%. Program ini didukung oleh kerjasama dengan universitas setempat untuk pengembangan produk kakao fungsional.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Untuk menghadapi ancaman eksternal, perusahaan dapat mengembangkan sistem kontrak jangka panjang dengan pembeli untuk memitigasi risiko fluktuasi harga, yang dapat mengurangi risiko hingga 40%. Peningkatan daya saing melalui implementasi sistem manajemen mutu terpadu diproyeksikan dapat meningkatkan efisiensi produksi 15% dan mengurangi biaya produksi 10%.

Pengembangan praktik pertanian adaptif terhadap perubahan iklim dan program pengendalian penyakit tanaman juga menjadi prioritas. Implementasi sistem peringatan dini penyakit tanaman dan program pelatihan petani diharapkan dapat mengurangi kerugian akibat penyakit hingga 30%.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Untuk mengatasi kelemahan sekaligus menghadapi ancaman, perusahaan perlu mengembangkan sistem manajemen risiko harga dan diversifikasi produk. Strategi hedging dan pengembangan produk olahan dengan margin tinggi ditargetkan dapat mengurangi eksposur terhadap fluktuasi harga sebesar 25%.

Investasi dalam praktik pertanian berkelanjutan dan kolaborasi penelitian untuk pengembangan varietas tahan penyakit menjadi fokus jangka panjang. Pembentukan tim R&D khusus dan program pelatihan inovasi diharapkan dapat meningkatkan jumlah peluncuran produk baru hingga 50% per tahun.

5.2.2. Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling sesuai untuk diimplementasikan. Analisis ini mengintegrasikan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal dari matriks IFAS-EFAS serta alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT. Melalui pendekatan kuantitatif, QSPM membantu mengidentifikasi strategi mana yang memiliki daya tarik tertinggi berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor strategis yang ada dapat dilihat pada Tabel 5.6 hasil analisis QSPM yang telah dilakukan:

Tabel 5.6. Analisis Matriks QSPM

No	Alternatif Strategi	Total Nilai TAS	Prioritas
1	Peningkatan kapasitas produksi dan kualitas untuk memenuhi permintaan industri	6.85	I
2	Pengembangan kemitraan strategis dengan industri pengolahan	6.42	II
3	Implementasi sistem manajemen risiko harga	5.93	III
4	Penguatan inovasi dan diversifikasi produk	5.76	IV

Berdasarkan hasil analisis QSPM pada Tabel 5.6, berdasarkan hasil analisis QSPM Tabel 5.6, Strategi Prioritas I yang memiliki nilai TAS tertinggi 6,85 adalah peningkatan kapasitas produksi dan kualitas untuk memenuhi permintaan industri. Strategi ini menjadi prioritas utama mengingat kondisi agroindustri kakao di Polewali Mandar yang menunjukkan pertumbuhan

signifikan dalam permintaan produk olahan kakao, namun belum diimbangi dengan kapasitas produksi yang memadai.

Implementasi strategi ini akan dilakukan melalui beberapa program yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan: Pertama, modernisasi teknologi pascapanen untuk meningkatkan efisiensi, mengingat saat ini masih terdapat kendala dalam optimalisasi mesin produksi. Kedua, pengembangan program pelatihan bagi petani mitra yang saat ini berjumlah lebih dari 100 petani di wilayah Polewali Mandar, mencakup teknik budidaya dan penanganan pascapanen untuk menjamin kualitas bahan baku. Ketiga, optimalisasi sistem manajemen rantai pasok untuk mengatasi fluktuasi pasokan yang sering terjadi di musim-musim tertentu.

Target peningkatan kapasitas produksi sebesar 20% dalam kurun waktu 2 tahun ditetapkan berdasarkan analisis permintaan pasar dan kapasitas produksi saat ini yang baru mencapai 170 kg/bulan untuk cokelat compound dan 105 kg/bulan untuk cokelat couverture. Strategi ini diharapkan dapat memperkuat posisi agroindustri kakao sebagai salah satu penggerak ekonomi di Sulawesi Barat dan membuka peluang pengembangan pasar yang lebih luas.

Strategi Prioritas II dengan nilai TAS 6,42 adalah pengembangan kemitraan strategis dengan industri pengolahan. Strategi ini menjadi prioritas kedua mengingat perkembangan industri pengolahan kakao di Indonesia yang terus meningkat, namun masih terkendala dengan keterbatasan kemitraan antara produsen dan pengolah.

Implementasi strategi ini akan dilakukan melalui program yang disesuaikan dengan kondisi agroindustri kakao di lapangan: Pertama,

pengembangan kontrak jangka panjang dengan industri pengolahan nasional untuk menjamin stabilitas permintaan dan harga. Kedua, peningkatan program transfer teknologi melalui kemitraan dengan industri pengolahan yang telah memiliki teknologi modern. Ketiga, pengembangan sistem quality control terpadu yang sesuai dengan standar industri pengolahan nasional.

Target peningkatan kapasitas produksi sebesar 40% dalam kurun waktu 3 tahun ditetapkan berdasarkan potensi permintaan dari industri pengolahan nasional yang terus berkembang. Program kemitraan strategis ini juga mencakup peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi untuk memastikan standar kualitas produksi yang konsisten. Strategi ini diharapkan dapat memperkuat posisi agroindustri kakao dalam rantai nilai industri pengolahan nasional.

Strategi Prioritas III dengan nilai TAS 5,93 adalah implementasi sistem manajemen risiko harga. Strategi ini menjadi prioritas ketiga mengingat kondisi harga kakao yang sangat fluktuatif di pasaran, sementara sistem manajemen risiko yang ada masih belum optimal dalam memitigasi risiko harga.

Implementasi strategi ini akan dilakukan melalui program yang disesuaikan dengan kondisi agroindustri kakao di lapangan: Pertama, pengembangan sistem kontrak jangka panjang dengan petani dan pembeli untuk menstabilkan harga bahan baku dan produk akhir. Kedua, implementasi sistem manajemen mutu terpadu untuk memastikan konsistensi kualitas yang berpengaruh pada stabilitas harga. Ketiga, pengembangan sistem informasi harga yang terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Target pengurangan risiko fluktuasi harga sebesar 40% akan dicapai melalui kombinasi mekanisme kontrak jangka panjang dan peningkatan standar mutu produksi. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan ketahanan agroindustri kakao terhadap gejolak harga pasar dan menciptakan iklim usaha yang lebih stabil bagi semua pemangku kepentingan dalam rantai nilai kakao.

Strategi Prioritas IV dengan nilai TAS 5,76 adalah penguatan inovasi dan diversifikasi produk. Strategi ini menjadi prioritas keempat mengingat tren konsumsi produk kakao yang terus berubah dan meningkatnya permintaan produk kakao olahan dengan nilai tambah tinggi.

Implementasi strategi ini akan dilakukan melalui program yang disesuaikan dengan kondisi agroindustri kakao di lapangan: Pertama, pembentukan tim Research and Development (R&D) khusus untuk pengembangan produk baru yang sesuai dengan preferensi pasar. Kedua, peningkatan kapasitas laboratorium pengujian untuk mendukung proses inovasi produk. Ketiga, pengembangan kerjasama dengan lembaga penelitian dan perguruan tinggi untuk memperkuat basis pengetahuan dalam pengembangan produk.

Target peningkatan jumlah peluncuran produk baru hingga 50% per tahun ditetapkan berdasarkan analisis potensi pasar dan kapasitas inovasi yang ada. Program diversifikasi ini akan fokus pada pengembangan produk turunan kakao bernilai tambah tinggi seperti cokelat premium, produk konfeksioneri, dan ingredien khusus untuk industri makanan. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing agroindustri kakao melalui diferensiasi produk dan penetrasi pasar baru.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Identifikasi perumusan langkah strategis untuk pengembangan agroindustri kakao menunjukkan kondisi internal perusahaan pada posisi kuat dengan keunggulan pada kualitas produk, sementara kondisi eksternal menunjukkan peluang besar pada pertumbuhan industri pengolahan kakao nasional.
2. Analisis perumusan langkah strategis untuk pengembangan agroindustri kakao menempatkan perusahaan pada sel V dengan posisi perusahaan pada kelompok strategi Pertahankan dan Pelihara.
3. Perumusan langkah strategis untuk pengembangan agroindustri kakao meliputi peningkatan kapasitas produksi dan kualitas untuk memenuhi permintaan industri, Pengembangan kemitraan strategis dengan industri pengolahan, implementasi sistem manajemen risiko harga, dan penguatan inovasi produk dan diversifikasi produk.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut adalah saran-saran yang dapat diberikan:

1. Meningkatkan kapasitas produksi, memperkuat kemitraan strategis, dan mengembangkan sistem manajemen risiko untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

2. Pemerintah diharapkan dapat memberikan dukungan kebijakan dan program yang lebih terarah untuk pengembangan agroindustri kakao, terutama dalam hal akses permodalan dan teknologi.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya disarankan untuk mengkaji aspek finansial, preferensi konsumen, dan diversifikasi produk dalam pengembangan agroindustri kakao.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariningsih, E., Purba, H. J., Sinuraya, J. F., Suharyono, S., & Septanti, K. S. (2019). Kinerja Industri Kakao di Indonesia. In *Forum penelitian Agro Ekonomi* (Vol. 37, Issue 1, pp. 1–23). Forum Penelitian Agro Ekonomi. <https://doi.org/10.21082/fae.v37n1.2019.1-23>
- Barmawi. (2022). Strategi Pengembangan Agroindustri Kakao Berbasis Koperasi Di Kabupaten Aceh Utara. In *Jurnal Agrisep* (Vol. 23, Issue 1, pp. 24–34). Jurnal Agrisep. <https://doi.org/10.17969/agrisep.v23i1.26244>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. *Salemba Empat*.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Djazuli, A., & Hidayat, S. I. (2024). *Manajemen Agribisnis Modern* (F. Bachtiar (ed.)). UMG Press.
- Effendi, U., Astuti, R., & Candra Melati, D. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar. In *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* (Vol. 6, Issue 1, pp. 31–40). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2017.006.01.5>
- Fountain, A., & Hütz-Adams, F. (2020). Cocoa barometer 2020. In *Cocoa barometer 2020: Fountain, Antonie/ uHütz-Adams, Friedel*. [Bonn]: SÜDWIND eV-Institut für Ökonomie und Ökumene.
- Hadinata, S., & Marianti, M. M. (2020). Analisis Dampak Hilirisasi Industri Kakao di Indonesia: Kata Kunci: Kakao, Rantai Nilai, Hilirisasi Industri, and Value Added. *Jurnal Akuntansi*, 12(1), 99–108.
- Harisudin, M. (2019). Metode Penentuan Faktor-faktor Keberhasilan Penting dalam Analisis SWOT. In *AGRISAINTEFIKA: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian* (Vol. 3, Issue 2, pp. 109–121). <https://doi.org/https://doi.org/10.32585/ags.v3i2.546>
- Hasibuan, A. M., Nurmalina, R., & Wahyudi, A. (2012). Analisis kinerja dan daya saing perdagangan biji kakao dan produk kakao olahan Indonesia di pasar internasional. *Jurnal Tanaman Industri Dan Penyegar*, 3(1), 57–70.
- Ingram, V., van Rijn, F., Waarts, Y., & Gilhuis, H. (2019). The Impacts of Cocoa Sustainability Initiatives in West Africa. *Public-Private Partnerships for Sustainable Development*, 199.
- Jayanti, R., Irmayani, I., & Arman, A. (2021). ANALISIS NILAI TAMBAH AGROINDUSTRI COKELAT BATANGAN (MACOA)(Studi Kasus CV. Putra Mataram, Kecamatan Wonomulyo, Kabupaten Polewali Mandar). *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 21(1), 32–38.

- Kementerian Pertanian. (2023). *Statistik Perkebunan Indonesia 2022-2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perkebunan.
- Mudaffar, R. A. (2016). Strategi pengembangan produk unggulan kakao skala ikm di kabupaten luwu utara. *Perbal: Jurnal Pertanian Berkelanjutan*, 4(1).
- Mugoni, E., Nyanhete, I., Tsikada, C., Pashapa, R., & Munodawafah, T. L. (2023). Sustainable Supply Chains in the Agricultural Sector. In *Sustainable Agricultural Marketing and Agribusiness Development: An African Perspective* (pp. 175–183). CABI GB.
- Nasikh, S. E., MP, M. P., Sugeng Hadi Utomo, M. E., & H Ludi Wishnu Wardana, M. M. (2023). *Pengembangan Potensi Lahan Pertanian Berbasis Green Economy Untuk Ketahanan Pangan Berkelanjutan*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Neilson, J., Pritchard, B., Fold, N., & Dwiartama, A. (2018). Lead firms in the cocoa–chocolate global production network: An assessment of the deductive capabilities of GPN 2.0. *Economic Geography*, 94(4), 400–424.
- Novian, Zainal, R., & Wardani, P. K. (2024). *Strategi Pengembangan Agroindustri Rumah Tangga Untuk Meningkatkan Pendapatan Di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Kerupuk Rambak Paryono)* (pp. 566–581). Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v4i7.828>
- Octaviany, T., Antora, S., Asnah, Y., & Nursiti, A. (2024). *Peluang dan Ancaman Perdagangan Produk Kakao Dan Kebijakan Untuk Mengatasinya: Studi Kasus Indonesia Dengan Malaysia* (pp. 77–84). Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/index>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203.
- R Timisela, N., Wibaningwati, D. B., Yulianti, M., Fathoni, Z., Suciati, L. P., Yurisinthae, E., Melly, S., Aji, T. S., & Senjayani, A. (2023). *Pengantar Agroindustri*. CV. HEI PUBLISHING INDONESIA.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, A. D. (2021). *Pengembangan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Terintegrasi Analytic Hierarchy Process Andika* (pp. 15–20). OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/optimal.v1i3.4147>
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). Teknik Analisis SWOT Dalam Sebuah Perencanaan Kegiatan. In *Jurnal Perspektif-Jayabaya Journal of Public Administration* (Vol. 22, Issue 1, pp. 8–19). JURNAL STUDI INTERDISIPLINER PERSPEKTIF.
- Schader, C., Baumgart, L., Landert, J., Muller, A., Ssebunya, B., Blockeel, J., Weissshaidinger, R., Petrsek, R., Mészáros, D., & Padel, S. (2016). Using

the Sustainability Monitoring and Assessment Routine (SMART) for the systematic analysis of trade-offs and synergies between sustainability dimensions and themes at farm level. *Sustainability*, 8(3), 274.

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syahrudin, N. (2013). Sustainable supply chain management: a case study of Indonesia's cocoa industry. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 49(1), 114–115.
- Tothmihaly, A. (2018). How low is the price elasticity in the global cocoa market? *African Journal of Agricultural and Resource Economics*, 13(3), 209–223.
- Ultriasratri, A., Trimo, L., & Setiawan, I. (2023). Strategi Pengembangan Koperasi Produsen Kopi di Kabupaten Temanggung. In *Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis* (Vol. 28, Issue 1, pp. 1–14). Jurnal Kewirausahaan dan Bisnis. <https://doi.org/10.20961/jkb.v28i1.68363>
- Wijaya, A., Glasbergen, P., Leroy, P., & Darmastuti, A. (2018). Governance challenges of cocoa partnership projects in Indonesia: seeking synergy in multi-stakeholder arrangements for sustainable agriculture. *Environment, Development and Sustainability*, 20, 129–153.
- Zabaniotou, A., Rovas, D., Libutti, A., & Monteleone, M. (2015). Boosting circular economy and closing the loop in agriculture: Case study of a small-scale pyrolysis–biochar based system integrated in an olive farm in symbiosis with an olive mill. *Environmental Development*, 14, 22–36.