

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROWISATA KAMPUNG COKLAT DI KABUPATEN BLITAR

Fitri Fauziah, Minar Ferichani, R. Kunto Adi

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta

Jl.Ir.Sutami No.36 A Ketingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

Email: fifauzia13@gmail.com/Telp: 083865851267

ABSTRACT: *This research aimed to (1) identifying internal and external factors of Kampung Coklat agrotourism (2) formulating alternatives of development strategy of Kampung Coklat agrotourism (3) and determine priority of development strategy of Kampung Coklat agrotourism. The basic method of this research is analytical descriptive. The research location is Kampung Coklat agrotourism in Blitar regency. The method of respondent election is purposive. The data used in this research are primary and secondary data. Analysis of the data use: (1) Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE) to identify the internal and external factors, knowing the position of agrotourism, and formulating alternative strategies in Kampung Coklat agrotourism in Blitar regency, (2) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to evaluate alternative strategies and determine priorities strategy in the development of Kampung Coklat agrotourism in Blitar regency.*

The research result showed that the internal factor consists of two dimensions, namely financial strength (FS) including working capital and profit then competitive advantage (CA) are management system of corporation (organisation), marketing, and customer satisfaction. External factor consists of two dimensions, namely environmental stability (ES) including technology change, competitive pressure, business risk, and the role of the government then industry strength (IS) are profit potential and resources utilization. The total score obtained from SPACE matrix is (2,87; 2,77) and shows that the position of Kampung Coklat agrotourism is on aggressive quadrant. Based on these position so there are twelve alternative strategies. Based on interview with the manager of Kampung Coklat agrotourism so there are four alternative strategies considered in accordance with the conditions and can be applied in Kampung Coklat agrotourism, such as building the factory of cocoa bean processing in the Blitar, making cooperation with the distributors in all cities, entering picking cocoa activity on the education tourism packet, expanding area of agrotourism and increasing agriculture facilities. The best strategy chosen based on calculation using matrix QSP is building the factory of cocoa bean processing in the Blitar with a total value of TAS (Total Attractive Score) is 6,71.

Keywords : *Agrotourism, QSPM, SPACE, Development Strategy*

ABSTRAK: Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal agrowisata Kampung Coklat (2) merumuskan alternatif strategi pengembangan agrowisata Kampung Coklat (3) dan menentukan prioritas strategi pengembangan agrowisata Kampung Coklat. Penelitian ini menggunakan metode dasar penelitian deskriptif analitis. Lokasi penelitian yaitu agrowisata Kampung Coklat di Kabupaten Blitar. Metode penentuan responden secara purposive. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Analisis data yang digunakan adalah (1) Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) untuk mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal, mengetahui posisi, dan merumuskan alternatif strategi pengembangan pada agrowisata Kampung Coklat, (2) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengevaluasi alternatif strategi dan menentukan prioritas strategi dalam pengembangan agrowisata Kampung Coklat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal terdiri dari dua dimensi yaitu kekuatan finansial (FS) meliputi modal kerja dan laba serta keunggulan kompetitif (CA) meliputi tata kelola perusahaan (organisasi), pemasaran, dan kepuasan konsumen. Faktor eksternal terdiri dari dua dimensi yaitu stabilitas lingkungan (ES) meliputi perubahan teknologi, tekanan kompetitif, resiko bisnis, dan peran pemerintah serta kekuatan industri (IS) meliputi potensi laba dan utilisasi sumber daya. Total skor yang diperoleh dari matriks SPACE adalah (2,87;2,77) dan menunjukkan posisi agrowisata Kampung Coklat berada pada kuadran agresif. Berdasarkan posisi tersebut maka dirumuskan dua belas alternatif strategi. Berdasarkan wawancara dengan pengelola agrowisata Kampung Coklat maka dipilih empat alternatif strategi yang dirasa sesuai dengan kondisi yang ada saat ini dan dapat diterapkan di agrowisata Kampung Coklat yaitu mendirikan pabrik pengolahan biji kakao di daerah Blitar, menjalin kerjasama dengan distributor di berbagai daerah, memasukkan aktivitas petik buah kakao ke dalam paket wisata edukasi, serta melakukan perluasan lokasi area agrowisata dan penambahan wahana pertanian. Prioritas strategi yang terpilih berdasarkan perhitungan matriks QSP adalah mendirikan pabrik pengolahan biji kakao di daerah Blitar dengan nilai TAS (*Total Attractive Score*) sebesar 6,71.

Kata Kunci : Agrowisata, SPACE, QSPM, Strategi Pengembangan

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris dengan kekayaan alam dan keanekaragaman hayati (*biodiversity*) yang melimpah. Kondisi iklim dan tanah yang beragam menyebabkan beragam pula jenis tanaman atau komoditas yang tumbuh serta berkembang di Indonesia. Hal ini turut mendorong berkembangnya sektor pertanian sebagai salah satu sektor yang berperan dalam menyokong perekonomian nasional.

Agrowisata merupakan salah satu bisnis wisata di bidang pertanian. Menurut Tinaprilla dan Martawijaya (2008), agrowisata adalah wisata khusus perpaduan antara usaha budidaya pertanian dan pariwisata yang merupakan rekayasa dari obyek pertanian untuk dijadikan sebagai obyek wisata. Agrowisata

memiliki peluang yang besar untuk berkembang sebagai bentuk peningkatan nilai tambah sektor pertanian. Pengembangan usaha agrowisata membutuhkan manajemen yang prima antar subsistem, di antaranya yaitu ketersediaan sarana dan prasarana wisata, obyek yang dijual, harga yang ditawarkan, serta pelayanan yang diberikan kepada pengunjung atau wisatawan.

Agrowisata Kampung Coklat merupakan tempat wisata pertanian yang ada di Kabupaten Blitar. Agrowisata Kampung Coklat terletak di Jalan Banteng Blorok 18, Desa Plosorejo, Kecamatan Kademangan, Kabupaten Blitar. Jumlah pengunjung agrowisata Kampung Coklat tahun 2015 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Jumlah Pengunjung Agrowisata Kampung Coklat Bulan Januari-Desember Tahun 2015

No.	Bulan	Jumlah Pengunjung (Orang)
1.	Januari	22.452
2.	Februari	10.947
3.	Maret	10.887
4.	April	12.484
5.	Mei	12.911
6.	Juni	10.766
7.	Juli	30.512
8.	Agustus	13.099
9.	September	14.108
10.	Oktober	13.547
11.	November	12.527
12.	Desember	59.831
Total		224.071

Sumber: Agrowisata Kampung Coklat, 2016

Strategi adalah sarana atau cara yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Sebelum dilakukan perumusan strategi, agrowisata Kampung Coklat perlu melakukan analisis faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh

terhadap usaha yang dijalankannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Oleh karena itu, agrowisata Kampung Coklat perlu merumuskan dan menerapkan strategi pengembangan yang tepat untuk mengembangkan usahanya

serta meningkatkan jumlah pengunjungnya.

METODE PENELITIAN

Metode dasar penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan teknik studi kasus. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* di agrowisata Kampung Coklat Kabupaten Blitar. Penentuan responden dilakukan secara *purposive*. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Analisis data yang dilakukan untuk penyusunan strategi pengembangan terdiri dari dua tahapan, yaitu:

1. Tahap Identifikasi Faktor, Penentuan Posisi Usaha, dan Perumusan Alternatif Strategi
Alat analisis yang digunakan pada tahap ini adalah matriks SPACE.
2. Tahap Pemilihan Prioritas Strategi
Alat analisis pada tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

1. Identifikasi Faktor Internal
 - a. Kekuatan Finansial (FS)

1) Modal Kerja

Modal kerja awal sebesar Rp 25 juta diperoleh dari uang simpanan petani kakao di koperasi Guyub Santoso. Luas lahan pada awal pendirian adalah 1 hektar, dimana 500 m² adalah lahan milik bapak Kholid Mustofa dan 500 m² merupakan lahan yang disewa dari warga sekitar. Kepemilikan saham di agrowisata Kampung Coklat yang telah berbentuk Perseroan Terbatas (PT)

dimiliki oleh bapak Kholid Mustofa dan koperasi Guyub Santoso.

2) Laba

Omset agrowisata Kampung Coklat sebesar Rp 6 miliar/bulan sedangkan laba yang diperoleh sebesar 20% dari omset (Rp 1,2 miliar/bulan). Sebesar 60% dari jumlah laba (Rp 720 juta) digunakan untuk investasi, yaitu untuk perluasan area agrowisata, penambahan fasilitas dan wahana, serta pengembangan agrowisata. Jumlah divididen yang dibagikan kepada para pemegang saham merupakan selisih dari laba perusahaan dikurangi laba ditahan (Rp 1,2 miliar-Rp 720 juta) yaitu Rp 480 juta.

b. Keunggulan Kompetitif (CA)

1) Tata Kelola Perusahaan (Organisasi)

Kegiatan perencanaan di agrowisata Kampung Coklat sudah baik, yaitu sudah adanya visi dan misi perusahaan. Kegiatan pengorganisasian juga sudah baik, dengan dibentuknya struktur organisasi. Namun struktur organisasi tersebut belum dibuat secara tertulis dan dipasang di kantor administrasi agrowisata Kampung Coklat.

Belum adanya *Standard Operational Procedure* (SOP) tertulis mengenai tugas kerja dari masing-masing posisi membuat

pedoman kerja dan ukuran target atau kinerja tenaga kerja hanya ada dalam pikiran dan benak masing-masing tenaga kerja sehingga membuat kinerja tenaga kerja menjadi tidak konsisten. Selain itu, belum dilakukan pencatatan dan rekam data secara maksimal. Misalnya jumlah pengunjung per hari dari setiap wahana yang ditawarkan serta jumlah omset dari setiap produk olahan coklat.

Kegiatan kepemimpinan dipimpin oleh direktur bapak Kholid Mustofa yang membawahi 5 manajer yaitu manajer operasional, manajer produksi, manajer sarana prasarana, manajer pemasaran dan kantor, serta manajer pengembangan. Kelima manajer ini masing-masing memiliki divisi pada tiap bagian. Setiap divisi membawahi koordinator, dimana koordinator inilah yang membawahi *staff* atau karyawan secara langsung. Kegiatan pengendalian sudah cukup baik. Para manajer dari masing-masing bidang hampir setiap hari berada di lapangan guna memantau dan mengevaluasi semua aktivitas yang terjadi di lokasi agrowisata.

2) Pemasaran

a) Produk (*Product*)

Bubuk coklat murni “GuSant” dijual dalam

empat ukuran kemasan, yaitu 34 gr, 50 gr, 100 gr, dan 500 gr. Bahan pembungkus kemasan 34 gr dan 500 gr adalah plastik sedangkan kemasan 50 gr dan 100 gr menggunakan kertas kraft. Umur simpan produk ini 2 tahun kecuali kemasan 34 gr umur simpannya 3 bulan.

Mie coklat dijual di *stand* makanan. Mie coklat mentah berbentuk mie basah dan memiliki umur simpan selama 1 hari. Produksi mie coklat mentah dilakukan pada pagi hari (shubuh) dan langsung dijual saat agrowisata mulai beroperasi. Rata-rata jumlah produksi mie coklat sebanyak 200-300 porsi/hari, dimana bahan bakunya berupa bubuk coklat.

Ketiga paket wisata edukasi yang ditawarkan agrowisata Kampung Coklat tidak menyediakan aktivitas petik buah kakao. Pengunjung yang ingin melakukan petik buah kakao dapat mengikuti kelas khusus, yaitu *living on farm*. Pengunjung harus melakukan reservasi terlebih dahulu.

b) Harga (*Price*)

Harga tiket masuk (HTM) adalah Rp 5.000/orang, dengan potongan Rp 25.000 jika

datang bersama rombongan minimal 50 orang. Harga bubuk coklat murni “GuSant” kemasan 34 gr adalah Rp 12.000. Kemasan 50 gr seharga Rp 6.000, kemasan 100 gr seharga Rp 10.000, dan kemasan 500 gr seharga Rp 40.000. Harga mie coklat sebesar Rp 7.000.

Biaya paket A (Paket Wisata Edukasi Untuk PAUD dan TK) adalah Rp 17.500, paket B (Paket Wisata Edukasi Untuk SD dan SMP) sebesar Rp 22.500, dan paket C (Paket Wisata Edukasi Untuk SMA dan Perguruan Tinggi) adalah Rp 32.500. Adapun untuk kelas khusus *living on farm*, pengunjung dikenakan biaya Rp 300.000/hari/peserta.

c) Promosi (*Promotion*)

Promosi dilakukan di berbagai media, antara lain website, media sosial (facebook, twitter, instagram, path, whatsapp, BBM, dan youtube), brosur, dan mengundang wartawan saat sedang ada acara besar.

Agrowisata

Kampung Coklat juga memasang baliho dan penunjuk arah di jalan raya menuju lokasi agrowisata. Menurut pengelola, promosi yang paling banyak dilakukan

adalah lewat media sosial oleh pengunjung yang mengambil foto saat berkunjung ke agrowisata Kampung Coklat.

d) Distribusi (*Place*)

Bubuk coklat murni “GuSant” dijual secara *offline* dan *online*. Penjualan *offline* hanya di dalam lokasi agrowisata. Penjualan *online* lewat website atau media sosial. Adapun produk mie coklat hanya dapat dinikmati di lokasi agrowisata.

3) Kepuasan Konsumen

Jumlah pengunjung agrowisata Kampung Coklat selama kurun waktu setahun mengalami fluktuasi (Tabel 1). Pengunjung selain berasal dari regional Kabupaten Blitar juga berasal dari luar daerah, seperti Malang, Surabaya, Kalimantan, Lampung, Padang, Jakarta, dan Bogor. Pengunjung juga berasal dari luar negeri, khususnya negara-negara di benua Eropa.

Pengunjung menyambut baik adanya produk mie coklat karena dinilai unik dan menunjukkan karakteristik agrowisata Kampung Coklat. Adapun produk bubuk coklat murni “GuSant” menurut pengunjung kurang memiliki varian rasa. Aktivitas petik buah kakao juga dianggap penting oleh pengunjung.

2. Identifikasi Faktor Eksternal

a. Stabilitas Lingkungan (ES)

1) Perubahan Teknologi

Proses pengolahan biji kakao menjadi bubuk coklat dilakukan di pabrik mitra di Surabaya. Proses produksi mie coklat mentah telah menggunakan mesin pada proses pemotongan adonan mie. Proses pembungkusan produk bubuk coklat murni "GuSant" dilakukan oleh tenaga manusia.

2) Tekanan Kompetitif

Agrowisata Kampung Coklat tidak merasa terganggu dengan bermunculannya pesaing-pesaing baru. Semakin banyak tempat wisata yang ada di Kabupaten Blitar khususnya, maka akan terbentuk rute perjalanan wisata oleh wisatawan. Selain itu, agrowisata Kampung Coklat juga menjadi salah satu inisiator berdirinya organisasi ASIDEWI (Asosiasi Sadar Desa Wisata) di Kabupaten Blitar.

Agrowisata Belimbing Karangsari sebagai pesaing di daerah Blitar menganggap bahwa meskipun terjadi persaingan namun terdapat perbedaan antara keduanya, yaitu status lahan dan jasa yang ditawarkan. Agrowisata Kampoeng Kopi Banaran Semarang sebagai pesaing di luar Provinsi Jawa Timur memiliki kesamaan dalam hal jenis komoditi yang

ditawarkan. Perbedaan keduanya terletak pada kepemilikan usaha, jasa yang ditawarkan, serta lokasi agrowisata.

3) Resiko Bisnis

Usaha agrowisata dituntut untuk selalu melakukan perkembangan dan pertumbuhan. Agrowisata Kampung Coklat harus selalu mengembangkan inovasi-inovasi terbaru agar tidak kehilangan pengunjung. Beberapa contoh nyata yang telah dilakukan yaitu perluasan lokasi agrowisata dan penambahan wahana-wahana yang sebelumnya belum ada menjadi ada.

4) Peran Pemerintah

a) Bidang Pariwisata Dinas Pemuda Olahraga Budaya dan Pariwisata Kabupaten Blitar

Melakukan promosi lewat website di <http://disporbudpar.blitar.kab.go.id> dan media sosial serta mengajak agrowisata Kampung Coklat dalam pameran atau *event*. Bidang pariwisata juga membuat brosur destinasi wisata di Kabupaten Blitar yang disebar di hotel-hotel, pameran-pameran, atau *event-event*. Selain itu, juga ikut memfasilitasi berjalannya program pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan di agrowisata Kampung Coklat.

- b) Bidang Perkebunan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Blitar
Menjadi pelaksana program yang diadakan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Provinsi Jawa Timur.
- c) Bidang Perindustrian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Blitar
Memberikan Izin Usaha Industri (IUI) kepada agrowisata Kampung Coklat.
- d) Pemerintah Desa Plosorejo
Mempromosikan agrowisata Kampung Coklat dalam acara besar desa seperti bersih desa. Agrowisata Kampung Coklat menjadi donatur dalam acara desa tersebut. Corporate Social Responsibility (CSR) agrowisata Kampung Coklat digunakan untuk pembangunan mushola, perbaikan jalan, dan pemberian bibit kakao kepada masyarakat sekitar, mempekerjakan masyarakat sekitar untuk menjadi tenaga kerjanya, mengisi warung prasmanan dengan makanan yang merupakan hasil masakan masyarakat sekitar, serta memanfaatkan halaman rumah warga sebagai lahan parkir
- b. Kekuatan Industri (IS)
- 1) Potensi Laba
Industri agrowisata dirasa memiliki prospek yang menjanjikan ke depannya. Dewasa ini mobilitas dan aktivitas masyarakat semakin bertambah sehingga masyarakat membutuhkan tempat wisata alam untuk *refreshing*. Selain itu, banyak anak-anak yang memerlukan edukasi di bidang cocok tanam.
- 2) Utilisasi Sumber Daya
- a) Sumber Daya Manusia (*Man*)
Jumlah tenaga kerja adalah 250 orang (80% adalah warga desa Plosorejo). Mayoritas pendidikan mereka adalah SMP. Jumlah pemandu wisata adalah sebanyak 10 orang. Jumlah tenaga kerja ini belum efisien.
- Perekrutan tenaga kerja berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Tenaga kerja bekerja selama 6 hari/minggu dan 1 hari libur yang ditentukan sendiri oleh tenaga kerja. Tenaga kerja diperbolehkan tidak mengambil hari libur dan akan memperoleh *reward*. Apabila tenaga kerja yang melakukan pelanggaran maka

diselesaikan dengan cara kekeluargaan.

Penggajian tenaga kerja dilakukan seminggu sekali (Rp 60 juta/minggu) untuk 250 tenaga kerja. Jumlah gaji dibedakan berdasarkan posisi, masa kerja, kinerja, dan omset divisi yang bersangkutan. Gaji pemandu wisata adalah Rp 1,3 juta/orang/bulan. Agrowisata Kampung Coklat juga mengadakan pelatihan *softskill*, bahasa Inggris, kecantikan, manajemen keuangan, dan *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) bagi pemandu wisata.

b) Sumber Daya Modal (*Money*)

Pemanfaatan sumber daya modal di agrowisata Kampung Coklat sudah efektif.

c) Sumber Daya Bahan Baku (*Material*)

Bahan baku bubuk coklat murni “GuSant” dan mie coklat adalah biji kakao. Pemenuhan biji kakao dilakukan sendiri, yaitu dari kebun kakao bapak Kholid Mustofa dan petani kakao anggota Gapoktan Guyub Santoso.

d) Sumber Daya Teknologi (*Machine*)

Agrowisata Kampung Coklat telah menerapkan teknologi pada proses produksi produknya.

3. Pemberian Skor Faktor Internal dan Faktor Eksternal (Matriks SPACE)
Tabel 2. Matriks SPACE Agrowisata Kampung Coklat

Posisi Strategis	Skor						Total Skor
INTERNAL							
Kekuatan Finansial (FS)	1	2	3	4	5	6	
1. Modal							
a. Modal awal dipenuhi sendiri					√		
b. Saham dimiliki oleh banyak orang sehingga keputusan tidak dapat fleksibel					√		
2. Laba							
a. Omset melebihi harapan					√		
b. Laba melebihi harapan					√		
c. Terdapat pembagian dividen dengan para pemegang saham					√		
Rata-Rata Skor	5+5+6+6+6 = 28:5 = 5,60						
Keunggulan Kompetitif (CA)	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Tata Kelola Perusahaan (Organisasi)							
a. Sudah ada visi dan misi	√						
commit to user							

commit to user

- b. Belum adanya struktur organisasi dan SOP tugas kerja tenaga kerja yang tertulis ✓
- c. Pencatatan data belum dilakukan secara maksimal ✓
- d. Adanya pemantauan langsung tenaga kerja di lapangan oleh para manajer ✓

2. Pemasaran

- a. Mie coklat tidak dijual dalam bentuk mentah ✓
- b. Bubuk coklat "GuSant" kurang varian rasa ✓
- c. Petik buah kakao tidak ada dalam paket wisata edukasi ✓
- d. Paket kelas khusus *living on farm* tidak ada dalam brosur ✓
- e. Kualitas jasa belum maksimal ✓
- f. Harga Tiket Masuk (HTM) terjangkau ✓
- g. Promosi maksimal ✓
- h. Penjualan produk hanya di dalam area agrowisata ✓

3. Kepuasan Konsumen

- a. Adanya keluhan dan saran dari pengunjung ✓
- b. Jumlah pengunjung fluktuatif ✓
- c. Pengunjung berasal dari berbagai daerah ✓

Rata-Rata Skor

$$\begin{aligned}
 &(-1)+(-5)+(-5)+(-1)+(-2)+ \\
 &(-3)+(-3)+(-3)+(-3)+(-1)+ \\
 &(-1)+(-4)+(-2)+(-3)+(-1) = \\
 &(-38):15 = (-2,53)
 \end{aligned}$$

EKSTERNAL

Stabilitas Lingkungan (ES)	-1	-2	-3	-4	-5	-6
----------------------------	----	----	----	----	----	----

1. Perubahan Teknologi

- a. Pengolahan biji kakao menjadi bubuk coklat belum dilakukan sendiri ✓
- b. Teknologi produksi semi manual ✓

2. Tekanan Kompetitif

Pesaing bermunculan ✓

3. Resiko Bisnis

Adanya resiko bisnis pada usaha agrowisata ✓

4. Peran Pemerintah

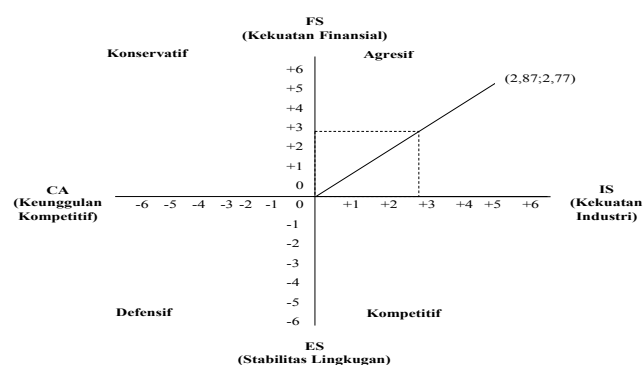
- a. Adanya dukungan dari *commit to user* ✓

pemerintah Kabupaten Blitar						
b. Adanya dukungan dari pemerintah desa Plosorejo	√					
Rata-Rata Skor	$(-5)+(-3)+(-1)+(-2)+(-4)+(-2) = (-17):6 = (-2,83)$					
Kekuatan Industri (IS)	1	2	3	4	5	6
1. Potensi Laba						
Usaha agrowisata prospektif					√	
2. Utilisasi Sumber Daya						
a. Jumlah tenaga kerja belum efisien				√		
b. Mayoritas tingkat pendidikan tenaga kerja adalah SMP			√			
c. Sebanyak 80% tenaga kerja berasal dari masyarakat desa Plosorejo					√	
d. Bahan baku berupa biji kakao dipenuhi sendiri					√	
Rata-Rata Skor	$6+5+4+6+6 = 27:5 = 5,40$					
Total Skor Sumbu X (CA+IS)	$(-2,53) + 5,40 = 2,87$					
Total Skor Sumbu Y (FS+ES)	$5,60 + (-2,83) = 2,77$					

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata skor masing-masing dimensi adalah kekuatan finansial (FS sebesar 5,60; keunggulan kompetitif (CA) sebesar -2,53; stabilitas lingkungan (ES) sebesar -2,83; dan kekuatan industri (IS) sebesar 5,40. Total skor sumbu horizontal (sumbu X) adalah 2,87. Total skor sumbu vertikal (sumbu Y) adalah 2,77.

Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Agrowisata Kampung Coklat (Matriks SPACE)



Gambar 1. Grafik Matriks SPACE Agrowisata Kampung Coklat

Agrowisata Kampung berada pada kuadran agresif dengan skor sumbu horizontal sebesar 2,87 dan sumbu vertikal sebesar 2,77. Alternatif strategi yang sesuai untuk

diterapkan pada agrowisata Kampung Coklat adalah:

- Strategi integrasi ke depan
 - Membuat struktur organisasi dan SOP tenaga kerja secara

- tertulis serta melakukan pencatatan data secara maksimal dari seluruh aspek yang ada di agrowisata
- 2) Membuka toko atau *outlet* di pusat kota Blitar
 - b. Strategi integrasi ke belakang (mendirikan pabrik pengolahan biji kakao di daerah Blitar)
 - c. Strategi penetrasi pasar
 - 1) Menjalin kerjasama dengan distributor di berbagai daerah
 - 2) Menjalin kontrak kerja dengan *reseller* yang sudah ada di berbagai daerah
 - 3) Menitipkan produk di toko pusat oleh-oleh yang ada di daerah Blitar
 - d. Strategi pengembangan pasar (mendirikan toko atau *outlet* di luar daerah Blitar)
 - e. Strategi pengembangan produk
 - 1) Memproduksi mie coklat mentah untuk dijual di daerah Blitar dan sekitarnya
 - 2) Memproduksi bubuk coklat murni “GuSant” dalam berbagai varian rasa
 - 3) Memasukkan aktivitas petik buah kakao ke dalam paket wisata edukasi
 - 4) Melakukan perluasan lokasi area agrowisata dan penambahan wahana pertanian
 - 5) Memperpanjang waktu operasional agrowisata

Penentuan Prioritas Strategi Pengembangan Agrowisata Kampung Coklat (Matriks QSP)

Tabel 3. QSPM Pengembangan Agrowisata Kampung Coklat Di Kabupaten Blitar

Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		I		II		III		IV	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan Finansial (FS)									
1. Modal									
a. Modal awal dipenuhi sendiri	0,05	4	0,22	2	0,11	1	0,05	3	0,16
b. Saham dimiliki oleh banyak orang sehingga keputusan tidak bisa fleksibel	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Laba									
a. Omset melebihi harapan	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20
b. Laba melebihi harapan	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20
c. Terdapat pembagian laba dengan para pemegang saham	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20
Keunggulan Kompetitif (CA)									
1. Tata Kelola Perusahaan (Organisasi)									
a. Sudah ada visi dan misi	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20
b. Belum adanya struktur organisasi dan SOP tugas kerja tenaga kerja yang tertulis	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	4	0,09
c. Pencatatan data belum dilakukan secara maksimal	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	4	0,09
d. Adanya pemantauan langsung tenaga kerja di lapangan oleh para manajer	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20
2. Pemasaran									
a. Mie coklat tidak dijual dalam bentuk mentah	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
b. Bubuk coklat “GuSant” kurang varian rasa	0,03	4	0,13	3	0,10	1	0,03	2	0,07
c. Petik buah kakao tidak ada dalam paket wisata edukasi	0,04	2	0,09	1	0,04	4	0,17	3	0,13
d. Paket kelas khusus living on farm tidak ada dalam	0,04	2	0,09	1	0,04	4	0,17	3	0,13

brosur										
e. Kualitas produk dan jasa belum maksimal	0,04	2	0,09	1	0,04	3	0,13	4	0,17	
f. Harga Tiket Masuk (HTM) terjangkau	0,07	2	0,13	1	0,07	3	0,20	4	0,26	
g. Promosi maksimal	0,07	4	0,26	2	0,13	1	0,07	3	0,20	
h. Penjualan produk hanya di dalam area agrowisata	0,03	3	0,10	4	0,13	1	0,03	2	0,07	
2. Kepuasan Konsumen										
a. Adanya keluhan dan saran dari pengunjung	0,05	2	0,11	1	0,05	3	0,16	4	0,22	
b. Jumlah pengunjung fluktuatif	0,04	1	0,04	3	0,13	2	0,09	4	0,17	
c. Pengunjung berasal dari berbagai daerah	0,07	2	0,13	4	0,26	1	0,07	3	0,20	
Stabilitas Lingkungan (ES)										
1. Perubahan Teknologi										
a. Pengolahan biji kakao menjadi bubuk coklat belum dilakukan sendiri	0,04	4	0,15	2	0,08	1	0,04	3	0,12	
b. Teknologi produksi semi manual	0,08	4	0,31	2	0,15	1	0,08	3	0,23	
2. Tekanan Kompetitif										
Pesaing bermunculan	0,12	4	0,46	2	0,23	1	0,12	3	0,35	
3. Resiko Bisnis										
Adanya resiko bisnis pada usaha agrowisata	0,10	4	0,38	3	0,29	1	0,10	2	0,19	
4. Peran Pemerintah										
a. Adanya dukungan dari pemerintah Kabupaten Blitar	0,06	4	0,23	2	0,12	1	0,06	3	0,17	
b. Adanya dukungan dari pemerintah desa Plosorejo	0,10	4	0,38	2	0,19	1	0,10	3	0,29	
Kekuatan Industri (IS)										
1. Potensi Laba										
Usaha agrowisata prospektif	0,12	4	0,46	3	0,35	1	0,12	2	0,23	
2. Utilisasi Sumber Daya										
a. Jumlah tenaga kerja belum efisien	0,10	4	0,38	2	0,19	1	0,10	3	0,29	
b. Mayoritas tingkat pendidikan tenaga kerja adalah SMP	0,08	4	0,31	1	0,08	2	0,15	3	0,23	
c. Sebanyak 80% tenaga kerja berasal dari masyarakat desa Plosorejo	0,12	4	0,46	2	0,23	1	0,12	3	0,35	
d. Bahan baku berupa biji kakao dipenuhi sendiri	0,12	4	0,46	1	0,12	2	0,23	3	0,35	
Total			6,71		3,87		2,70		5,65	

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan hasil analisis QSPM diketahui bahwa strategi terbaik agrowisata Kampung Coklat adalah strategi 1 yaitu mendirikan pabrik pengolahan biji kakao di daerah Blitar dengan *Total Attractive Score* (TAS) sebesar 6,71.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah (1) Faktor Internal dan Eksternal (a) Faktor internal yang menjadi kekuatan utama agrowisata Kampung Coklat adalah: (i) Dimensi kekuatan finansial (FS): omset

melebihi harapan, laba melebihi harapan, dan terdapat pembagian laba dengan koperasi Guyub Santoso dengan skor 6 (sangat baik) (ii) Dimensi keunggulan kompetitif (CA): sudah ada visi dan misi, adanya pemantauan langsung tenaga kerja di lapangan oleh para manajer, Harga Tiket Masuk (HTM) terjangkau, promosi sudah maksimal, dan pengunjung berasal dari berbagai daerah dengan skor -1 (sangat baik) (b) Faktor internal yang menjadi kelemahan utama dari agrowisata

Kampung Coklat adalah dimensi keunggulan kompetitif (CA): yaitu belum adanya struktur organisasi dan SOP tugas kerja tenaga kerja yang tertulis serta pencatatan data belum dilakukan secara maksimal dengan skor -5 (buruk) (c) Faktor eksternal yang dimiliki sebagai peluang utama agrowisata Kampung Coklat adalah: (i) Dimensi stabilitas lingkungan (ES): pesaing bermunculan dengan skor -1 (sangat baik) (ii) Dimensi kekuatan industri (IS): usaha agrowisata prospektif, sebanyak 80% tenaga kerja berasal dari masyarakat desa Plosorejo, dan bahan baku untuk produk dipenuhi sendiri dengan skor 6 (sangat baik) (d) Faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi agrowisata Kampung Coklat adalah dimensi stabilitas lingkungan (ES): pengolahan biji kakao menjadi bubuk coklat belum dilakukan sendiri dengan skor -5 (buruk). (2) Posisi agrowisata Kampung Coklat berada pada kuadran agresif, dengan strategi yang dapat diterapkan antara lain: (a) Strategi integrasi ke depan: (i) membuat struktur organisasi dan SOP tenaga kerja secara tertulis serta melakukan pencatatan data secara maksimal dari seluruh aspek yang ada di agrowisata (ii) membuka toko atau *outlet* di pusat kota Blitar) (b) Strategi integrasi ke belakang (mendirikan pabrik pengolahan biji

kakao di daerah Blitar) (c) Strategi penetrasi pasar: (i) menjalin kerjasama dengan distributor di berbagai daerah (ii) menjalin kontrak kerja dengan *reseller* yang sudah ada di berbagai daerah (iii) menitipkan produk di toko pusat oleh-oleh yang ada di daerah Blitar (d) Strategi pengembangan pasar (menitipkan produk di toko pusat oleh-oleh yang ada di daerah Blitar) (e) Strategi pengembangan produk: (i) Memproduksi mie coklat mentah untuk dijual di daerah Blitar dan sekitarnya (ii) Memproduksi bubuk coklat murni "GuSant" dalam berbagai varian rasa (iii) Memasukkan aktivitas petik buah kakao ke dalam paket wisata edukasi (iv) Melakukan perluasan lokasi area agrowisata dan penambahan wahana pertanian (v) Memperpanjang waktu operasional agrowisata (3) Prioritas strategi agrowisata Kampung Coklat adalah mendirikan pabrik pengolahan biji kakao di daerah Blitar dengan perolehan nilai TAS dalam QSPM sebesar 6,71.

DAFTAR PUSTAKA

Netti Tinaprilla dan Elang Ilik Martawijaya. 2008. *Punya Bisnis Sendiri Itu Nikmat*. Penerbit Buku Kompas. Jakarta.