

**PERUMUSAN STRATEGI PADA USAHA KECIL DAN  
MENENGAH OLAHAN OLEH-OLEH KHAS KOTA BATU –  
MALANG  
(Studi Kasus Pada Produk Makanan Ringan Merek Bagus)**

**DWI PUTRI NOVITASARY**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono 165 Malang  
dwiputrinovitasary@yahoo.co.id*

**Dosen Pembimbing:**

Dr. Christin Susilowati, SE, MS, CSRS

Abstraksi

Berkembangnya dunia usaha membuat banyaknya UKM semakin bertambah dan semakin tumbuh, hal ini membuat para pengusaha harus lebih peka terhadap adanya pendatang baru dengan berbagai produk yang sama disuatu wilayah. Manajemen dibutuhkan perusahaan untuk dapat mengelola perusahaan dan dapat bersaing dengan pesaing lain. Analisis lingkungan eksternal dan internal dibutuhkan perusahaan untuk dapat mengetahui dan mengenal ancaman yang akan dihadapi kedepan.

Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif dengan menganalisis keadaan sebenarnya UKM Bagus Agriseta Mandiri, penelitian menggunakan metode wawancara, observasi dan dengan menggunakan matriks eksternal dan internal perusahaan agar dapat menentukan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang, maka dari itu perusahaan memerlukan perumusan strategi sehingga dapat menyimpulkan strategi yang tepat untuk perusahaan.

Analisis yang digunakan merupakan Matris SWOT dengan analisis tersebut dapat saling memanfaatkan antara kekuatan dengan peluang, kelemahan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman dan kelemahan dengan ancaman. Analisis eksternal dan internal faktor juga digunakan dan menghasilkan posisi perusahaan Bagus Agriseta Mandiri berada diposisi tumbuh dan membangun dengan strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembang pasar dan pengembangan produk. Dari hasil Matriks QSPM perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dengan memperkuat promosi yang dilakukan dapat melakukan promosi di media *online*. Strategi tersebut bertujuan untuk dapat menghadapi pesaing sekaligus memudahkan konsumen dan mendapatkan konsumen baru.

**Kata Kunci: Perumusan Strategi, Strategi UKM, Bagus Agriseta Mandiri,  
Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal.**

## A. LATAR BELAKANG

Perkembangan suatu industri usaha kecil dan menengah di Indonesia semakin maju seiring perkembangan dunia usaha yang semakin meningkat. Banyak usaha-usaha kecil dan menengah hingga usaha yang telah maju dan berkembang di beberapa wilayah, hal ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan bagi setiap pelaku usaha dalam pengembangan usahanya.

Dalam mengelola perusahaan pasti ada tantangan yang harus dihadapi yang berasal dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan yaitu mulai dari faktor ekonomi, sosial, politik atau pemerintahan, dan perkembangan teknologi, begitu pula dengan faktor sumber daya, pemasaran, operasional dan keuangan perusahaan.

Dalam menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, diperlukan pemahaman lingkungan eksternal dan internal yang harus dimiliki oleh perusahaan karena perusahaan harus menghadapi pesaing yang semakin kompetitif.

Banyaknya pesaing terbukti pada tahun 2012 jumlah UMKM di Indonesia mencapai 56,53 juta unit sedangkan UMKM di Kota Batu sendiri mencapai sekitar 14.570 sektor UMKM.

Maka sebab itu, perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk menghadapi banyaknya pesaing dan juga untuk dapat mencapai tujuan sesuai visi misi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini mengangkat judul **“PERUMUSAN STRATEGI PADA UKM OLAHAN APEL OLEH-OLEH KHAS KOTA BATU-MALANG (STUDI KASUS PADA PRODUK MAKANAN RINGAN MEREK BAGUS)”**

Dari latar belakang yang telah dijelaskan maka perumusan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kekuatan, kelemahan, yang dimiliki oleh Bagus Agriseta serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dari lingkungan eksternal dan internal?
2. Apakah strategi yang tepat digunakan untuk Bagus Agriseta?

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan ialah:

1. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Bagus Agriseta Mandiri.
2. Mengetahui strategi yang tepat yang dapat digunakan oleh Bagus Agriseta Mandiri.

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yaitu:

1. Bagi Organisasi

Perusahaan diharapkan dapat menerapkan dan mengembangkan usaha dengan menggunakan perumusan strategi sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan langkah pengambilan keputusan untuk pencapaian organisasi.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Di harapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya mengenai manajemen strategis.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

Strategi (*strategy*) merupakan rencana besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan Pearce dan Robinson (2013: 4), Sedangkan menurut David (2009: 18) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang

hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetaan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David 2009: 5).

Dari pengertian strategi menurut beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi ialah salah suatu peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan dalam merencana yang merumuskan suatu tindakan dan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh manajer yang akan menghasilkan sebuah implementasi dan formulasi untuk jangka panjang sebuah organisasi dengan menggunakan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri dari mulai merumuskan, menilai menganalisis hingga mengevaluasi proses strategi.

David (2002: 14) menjelaskan, Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu:

#### 1. Perumusan strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

#### 2. Implementasi Strategi

Tahapan ini mencakup kegiatan mengembangkan budaya pendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran,

mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

#### 3. Evaluasi Strategi

Manajer sangat perlu untuk mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Semua strategi dapat dimodifikasi pada waktu yang akan datang karena faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan selalu berubah.

Lingkungan eksternal (*external environment*) merupakan faktor-faktor dari luar kendali yang memengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga memengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor ini, yang membentuk lingkungan eksternal (*external environment*), dapat dibagi menjadi tiga sub kategori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasi. (Pearce dan Robinson 2013: 92)

Menurut David (2011 :176) Lingkungan internal (*intern environment*) berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Solihin (2012: 147)

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggambarkan kenyataan yang ada dan menganalisis secara mendalam. Lokasi pengambilan data ini ialah Bagus Agriseta Mandiri di Jl. Koprak Kasdi No. 02 Desa Bumiaji kecamatan bumiaji Kota Batu–Malang. Berdasarkan sumber data, penelitian ini menggunakan dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang langsung diperoleh dari sumbernya yaitu para pengelola perusahaan dari semua divisi manajer yaitu manajer resprerensif dan *quality control*, manajer pemasaran, manajer SDM dan operasional. Data sekunder diperoleh dari sumber yang mendukung dari sumber lain yaitu Badan Pusat Statistik (BPS), Jatim Provinsi, Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB), dan data perusahaan. Teknik penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

Alat anlaisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) David (2011: 158), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) David (2011 :229), Matriks SWOT David (2012: 328), Matriks Internal–Eksternal (IE) David (2011: 344), dan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) David (2011: 351).

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagus Agriseta Mandiri didirikan tanggal 31 maret 2001, yang merupakan usaha yang bergerak dibidang pengolahan makana ringan yaitu olahan apel dan dengan olahan dari buah lainnya. Produk–produknya yaitu meliputi keripik apel, jenang apel, dodol

apel, sari apel, keripik nangka, dan keripik dari buah lainnya.

Dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan diperlukan pemahaman lingkungan eksternal dan lingkungan internal bagi para pengelola perusahaan. para pengelola harus dapat mengindentifikasikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan begitu pula dengan peluang dan ancaman yang ada disekitar perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal merupakan suatu lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Keadaan dalam lingkungan eksternal sendiri terkadang tidak selalu tetap, tetapi pasti ada perubahan–perubahan yang mempengaruhi jalannya perusahaan. analisis lingkungan eksternal terdiri dari faktor ekonomi, sosial budaya, pemerintah, dan teknologi, ancaman pendatang baru, pembeli berkuasa, dan adanya produk substitusi.

Faktor ekonomi sangat penting kaitannya dengan berjalannya usaha karena berpengaruh terhadap tempat dimana perusahaan beroperasi. Peningkatan PDRB perkapita Jawa Timur meningkat berpengaruh bagi Bagus Agriseta Mandiri karena dengan kenaikan tersebut maka membuktikan bahwa daya minat beli terhadap produk atau jasa masyarakat tinggi dan sekaligus menjadi bukti bahwa kondisi perekonomian wilayah Jawa Timur dinilai baik.

Faktor sosial budaya faktor–faktor sosial seperti budaya di area perusahaan merupakan faktor yang harus ditinjau dan bagaimana perusahaan dapat memberikan efek

positif dengan adanya produk perusahaan. Budaya saat ini seperti berkumpul dengan keluarga dan mengunjungi tempat wisata menjadi peluang bagi perusahaan karena perusahaan dapat memanfaatkan untuk lebih mengencarkan promosi produk-produk Bagus Agriseta yang merupakan produk oleh-oleh, dengan begitu produk perusahaan dapat menjadi pilihan utama masyarakat.

Faktor pemerintah menjadi pendukung bagi perusahaan, pemerintah memberikan wadah berupa wadah bagi para UKM dalam membagikan beberapa informasi dan memberikan motivasi dan inovasi kepada para pelaku usaha. Hal tersebut, dapat menjadi pendukung dengan adanya bantuan dari pemerintah yang memudahkan segala perizinan bagi usaha.

Faktor teknologi yang semakin canggih dan berkembang dapat dimanfaatkan oleh Bagus Agriseta Mandiri untuk mengembangkan perusahaan. Keuntungan dari memanfaatkan kecanggihan teknologi ialah dengan mendapatkan banyak informasi mengenai inovasi yang baru. Selain itu, teknologi juga memberi peluang bagi perusahaan dalam hal pemasaran. Tetapi, pada saat ini Bagus Agriseta Mandiri belum memanfaatkan kemudahan dalam teknologi karena perusahaan belum merambah dunia sosial. Maka dari itu hal ini menjadi kelemahan perusahaan karena melihat pesaing yang sudah banyak yang menggunakan media sosial dalam memasarkan produk.

Faktor ancaman pendatang baru merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena peluang dan kemudahan yang ada memudahkan banyaknya pendatang baru bermunculan yang bergerak dibidang

yang sama. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena perusahaan harus dapat lebih bersaing dengan adanya banyak pesaing yang kompetitif.

Faktor pembeli berkuasa juga menjadi ancaman bagi perusahaan karena adanya pembeli yang menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah, dan juga pembeli memiliki kuasa untuk dapat memilih produk yang lebih menarik dengan harga yang lebih rendah dari produk Bagus Agriseta. Begitu pula dengan faktor produk substitusi yang banyak beredar dipasaran membuat perusahaan harus lebih peka dengan banyaknya produk yang ada.

Analisis lingkungan eksternal akan dilakukan untuk menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis dilakukan dengan menggunakan Matriks Evaluasi Eksternal (EFE) untuk mengevaluasi secara keseluruhan dari analisis faktor eksternal yaitu faktor ekonomi, sosial budaya, teknologi, ancaman masuknya pendatang baru, dan adanya peroduk substitusi.

Matriks faktor eksternal diambil dari analisis eksternal yang dilakukan dengan memberikan bobot dan rating dan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada para pengelola perusahaan dan observasi yang dilakukan oleh peneliti. Maka berikut merupakan hasil dari pembobotan dari analisis lingkungan eksternal (EFE).

### Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

<b>Faktor-faktor Eksternal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Peluang</b>			
1. Minat pembeli yang berasal dari luar Kota Batu	0,11	3	0,33
2. Kemudahan dalam mengakses media sosial	0,16	4	0,64
3. Berkembangnya kota wisata batu	0,10	3	0,30
4. Kecanggihan teknologi yang semakin berkembang	0,06	3	0,18
5. Berlakunya pasar MEA	0,11	3	0,33
	0,54		1,78
<b>Ancaman</b>			
1. Banyak pesaing yang bergerak dibidang yang sama	0,16	2	0,32
2. Daya tawar pembeli	0,07	1	0,07
3. Bahan baku yang bersifat musiman	0,08	3	0,24
4. adanya produk retur	0,06	2	0,12
5. adanya produk substitusi	0,09	2	0,18
	0,46		0,93
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,71</b>

Analisis lingkungan internal merupakan pengidentifikasi aspek-aspek dari dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan. Aspek-aspek tersebut terdiri dari sumber daya manusia, manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi sebagai faktor yang sangat penting bagi perusahaan dalam penyesuaian dan pengevaluasiannya.

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk menunjang berjalannya perusahaan. Jumlah karyawan pada saat ini perusahaan yaitu 47 karyawan yang terdiri dari direktur, manajer pada setiap bagian dan karyawan, jumlah tersebut dinilai kurang efektif bagi perusahaan karena melihat permintaan produk selalu bertambah dan membuat para karyawan selalu melakukan tambahan jam kerja. Perusahaan selalu melakukan pengontrolan mulai dari awal bahan baku hingga menjadi produk siap dipasarkan, hal ini dilakukan agar dapat terus mengetahui perkembangan dan pengendalian yang harus dilakukan untuk langkah perusahaan ke depan. Perusahaan pula melakukan penelitian dan pengembangan dengan terus berinovasi dengan produk-produk baru.

Bagus Agriseta Mandiri memiliki berbagai produk yang bervariasi mulai dari produk yang diolah

dari buah apel hingga produk lain yang diolah dengan dengan buah dan sayur. Pemasaran yang dilakukan perusahaan masih hanya sebatas penyebaran brosur dan langsung hal ini menjadi kelemahan bagi perusahaan karena belum memanfaatkan kemudahan dan kecanggihan teknologi yang saat ini para pesaing telah melakukan pemasaran melalui media sosial.

Daerah pemasaran dari Bagus Agriseta yaitu 70% berada di area Batu-Malang dan 30% berada di luar area tersebut. Pemilik mengungkapkan bahwa wilayah Batu yang merupakan kota wisata masih berpotensi dalam membantu menunjang penjualan produk perusahaan.

Harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan dinilai terjangkau dan bersaing, karena harga produk dari pesaing yaitu produk jenang apel Kusuma dibrandol harga Rp. 7.000 – Rp. 9.000, sedangkan untuk produk Bagus Agriseta dipasarkan sekitar Rp. 5.000 – Rp. 7.000. Perusahaan memudahkan para distributor dalam pembayaran yaitu dengan cara *cash*, kredit dan konsinyasi.

Pada aspek keuangan perusahaan memanfaatkan keberadaan program Kredit Usaha Rakyat dan peminjaman di Bank, hal ini dapat membantu perusahaan dalam menambah anggaran yang diperlukan perusahaan.

### Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Kekuatan</b>			
1. Bahan baku yang mudah didapat	0,16	4	0,64
2. Beragamnya produk yang diproduksi	0,11	3	0,33
3. Harga Produk terjangkau dan bersaing	0,12	4	0,48
4. memiliki produk yang tersegmentasi	0,06	3	0,18
5. Kualitas dan mutu yang selalu terjaga	0,12	4	0,48
	0,57		2,11
<b>Kelemahan</b>			
1. Tempat outlet yang terlalu kecil	0,05	2	0,10
2. Permodalan yang masih terbatas	0,11	2	0,22
3. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pemasaran	0,12	2	0,24
4. Keterbatasan terhadap jumlah produksi	0,07	2	0,14
5. keterampilan karyawan	0,08	2	0,16
	0,43		0,86
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,97</b>

Setelah dilakukan analisis faktor eksternal dan internal dari Bagus Agriseta Mandiri, maka akan dilakukan analisis SWOT untuk mendapatkan strategi dengan mencocokkan lingkungan eksternal yaitu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dengan lingkungan internal yaitu

Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*).

Berikut merupakan Matriks SWOT yang dilakukan untuk mengetahui penggabungan dari lingkungan tersebut dan menghasilkan strategi.



## Matriks SWOT

<p><b>INTERNAL FACTORS (IFAS)</b></p> <p><b>EXTERNAL FACTORS (EFAS)</b></p>	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan baku yang mudah didapat</li> <li>2. Beragamnya produk yang diproduksi</li> <li>3. harga produk terjangkau/bersaing</li> <li>4. memiliki produk yang tersegmentasi</li> <li>5. kualitas dan mutu yang selalu terjaga</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tempat outlet yang terlalu kecil</li> <li>2. permodalan yang masih terbatas</li> <li>3. kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pemasaran</li> <li>4. keterbatasan jumlah produksi</li> <li>5. keterampilan karyawan</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minat pembeli yang berasal dari luar Kota Batu</li> <li>2. Kemudahan dalam mengakses media sosial</li> <li>3. berkembangnya wilayah kota batu</li> <li>4. Kecanggihan teknologi yang semakin berkembang</li> <li>5. Berlakunya MEA</li> </ol>	<p><b>Strengths - Opportunities (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. memanfaatkan kemudahan internet dan mengencarkan promosi (S3, S4, O2, O3, O5)</li> <li>2. memperluas pasar dan meningkatkan penjualan (S1, S2 S3, O1, O4)</li> <li>3. Meningkatkan kualitas produk (S5, O5)</li> </ol>	<p><b>Weaknesses – Opportunities (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. membuat <i>website</i> untuk memasarkan produk (W3, O2, O5)</li> <li>2. menambah peralatan/ kendaraan dan memberi pelatihan pada karyawan (W4, W5, O4)</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. banyaknya pesaing yang bergerak dibidang yang sama</li> <li>2. daya tawar pembeli</li> <li>3. bahan baku yang bersifat musiman</li> <li>4. adanya produk retur</li> <li>5. adanya produk substitusi</li> </ol>	<p><b>Strengths – Threats (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mempertahankan kualitas dan harga (S3, S5, T1, T2, T5)</li> <li>2. membuat inovasi produk baru dengan yang lebih menarik dan pembeda dari produk pesaing (S1, S5, T5)</li> </ol>	<p><b>Weaknesses – Threats (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dapat menambah modal lebih besar (W1, W2, T1, T5)</li> <li>2. Meningkatkan pengolahan SDM (W5, T1)</li> </ol>

Selanjutnya akan dilakukan analisis eksternal dan internal dengan menggunakan matriks Internal–Eksternal (IE). Hal ini dilakukan untuk mengetahui posisi Bagus Agriseta Mandiri dengan menerapkan strategi yang tepat yang dapat dilakukan perusahaan. Posisi Bagus Agriseta Mandiri dalam Matriks IE berada di posisi ke IV yaitu dengan posisi

Tumbuh dan Membangun (*Grow and Build*). Strategi yang dapat diterapkan ialah yang instensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Berikut merupakan tabel dari Matriks IE yang diperoleh:

**Matriks IE**

		Kuat	Sedang	Lemah
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99
Skor Bobot Total IE	Tinggi	3,0	2,0	1,0
	3,0-4,0	I	II	III
	Sedang	IV IFE : 2,97 EFE : 2,71	V	VI
2,0-2,99	2,0			
Rendah	VII	VIII	IX	
1,0-1,99	1,0			

Setelah melakukan analisis dengan Matriks Eksternal dan Internal, maka tahap selanjutnya ialah Matriks *Quantitative strategic planning* (QSPM). Pada kolom kiri merupakan

faktor eksternal dan internal dari analisis perusahaan sedangkan kolom kanan merupakan alternatif strategi yang dapat digunakan.

### Matriks QSPM

Faktor Utama	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor Internal Utama</b>							
<b>Kekuatan</b>							
- Bahan baku yang mudah didapat	0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64
- Beragamnya produk yang diproduksi	0,11	3	0,33	4	0,44	1	0,11
- Harga Produk terjangkau dan bersaing	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12
- Memiliki produk yang tersegmentasi	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06
- Kualitas dan mutu yang selalu terjaga	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
<b>skor total kekuatan</b>			<b>1,55</b>		<b>1,88</b>		<b>1,41</b>
<b>Kelemahan</b>							
- Tempat outlet yang terlalu kecil	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
- Permodalan yang masih terbatas	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
- Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pemasaran	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12
- Keterbatasan terhadap jumlah produksi	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
- keterampilan karyawan	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32
<b>skor total kelemahan</b>			<b>0,90</b>		<b>1,13</b>		<b>1,08</b>

Faktor Utama	bobot	penetrasi pasar		pengembangan pasar		pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor Eksternal Utama Peluang</b>							
- Minat pembeli yang berasal dari luar Kota Batu	0,11	4	0,33	3	0,33	2	0,22
- Kemudahan dalam mengakses media sosial	0,16	4	0,64	1	0,16	2	0,32
- Berkembangnya Kota wisata Batu	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
- Kecanggihan teknologi yang semakin berkembang	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
- Berlakunya pasar MEA	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33
<b>skor total peluang</b>			<b>1,95</b>		<b>1,03</b>		<b>1,15</b>
<b>Ancaman</b>							
- Banyak pesaing yang bergerak dibidang yang sama	0,16	3	0,48	2	0,12	4	0,64
- Daya tawar pembeli	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
- Bahan baku yang bersifat musiman	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32
- Adanya produk retur	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18
- adanya produk substitusi	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
<b>skor totoal ancaman</b>			<b>1,12</b>		<b>0,88</b>		<b>1,39</b>
<b>total</b>			<b>5,52</b>		<b>4,92</b>		<b>4,03</b>

Dari Matriks QSPM dapat diketahui total tertinggi yaitu penetrasi pasar dengan skor 5,52 sedangkan pengembangan pasar dengan total skor 4,92 dan total skor terendah yaitu pengembangan produk yaitu 4,03.

Maka strategi yang dapat diterapkan oleh Bagus Agriseta Mandiri

ialah **Strategi Penetrasi Pasar**. Strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan penjualan dengan produk yang telah adan dengan pemasaran yang lebih besar dan lebih gencar seperti memasarkan melalui media sosial, iklan radio maupun televisi.

## E. PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan melakukan analisis internal dan eksternal pada Bagus Agriseta Mandiri dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Bagus Agriseta Mandiri merupakan UKM yang berdiri sendiri dengan modal yang minimum yaitu 4 juta rupiah dengan hanya mengandalkan 1 macam produk yaitu jenang apel, dan seiring berjalannya waktu perusahaan berkembang dengan memiliki banyak variasi produk dengan didukung sumber daya manusia yang terpenuhi yaitu 47 karyawan dalam membantu perkembangan usaha ini.
2. Perkembangan usaha pun didukung dengan adanya faktor-faktor internal dan eksternal, yaitu seperti: sumber daya yang memadai, lokasi yang strategis, produk yang bervariasi, hubungan dengan pemasok dan distributor, ancaman dari pendatang baru dan faktor lain yang akan dihadapi oleh perusahaan.
3. Hasil dari analisis internal dan eksternal pada Bagus Agriseta Mandiri memposisikan perusahaan di posisi tumbuh dan membangun dan strategi yang dapat dilakukan yaitu intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
4. Dari hasil analisis Matriks SWOT perusahaan dapat menghasilkan strategi yang memanfaatkan peluang dengan kekuatan (SO) yaitu memanfaatkan kemudahan dan mengencarkan promosi, memperluas pasar dan meningkatkan penjualan, Meningkatkan kualitas produk, untuk mengurangi kelemahan dengan peluang (WO) yang ada yaitu strategi yang dapat diterapkan yaitu membuat *website* untuk memasarkan produk, menambah peralatan/ kendaraan dan memberi pelatihan pada karyawan. Sedangkan untuk menghadapi ancaman dengan kekuatan (ST) yang dapat dilakukan mempertahankan kualitas dan harga, membuat inovasi produk baru dengan yang lebih menarik dan pembeda dari produk pesaing. Terakhir untuk mengurangi kelemahan dengan ancaman (WT) perusahaan dapat melakukan menambah modal lebih besar dan Meningkatkan pengelolaan SDM.
5. Analisis QSPM menghasilkan penilaian tertinggi yaitu penetrasi pasar, hal ini yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan cara mengencarkan promosi dalam mengenalkan produk sehingga dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas, promosi dapat melalui media iklan televisi maupun radio dan juga dapat merambah pasar internet yang semakin gencar dalam pemasaran produk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Athoillah, Anton, 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Pustaka Setia, Bandung.
- Caksamsul, 13 September 2013, *Ukm Memiliki Peran Strategis*, (Online), (<http://ukm-indonesia.net/ukm-memiliki-peran-strategis.html>), diakses 18 November 2015.

- David, Fred R., 1998, *Manajemen Strategis*. Konsep, Edisi Tujuh, Terjemahan oleh Alexander Sindoro, 2002, Prenhallindo, Jakarta.
- David, Fred R., 2009, *Manajemen Strategis*. Konsep, Edisi 12, Terjemahan oleh Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R., 2011, *Manajemen Strategis*. Konsep, Edisi 12- buku 1, Terjemahan oleh Dono Sunardi, Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis*. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- David, Fred R.. 2002. *Manajemen Strategis : Konsep*. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing, Malang.
- Hunger David, J. dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi Press, Yogyakarta.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. BPFE Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Mandak, Abriliant, 31 oktober 2013, *Manajamemen Strategis* (Online), ([http://abriliant.blogspot.co.id/2013/10/manajemen-strategis\\_31.html](http://abriliant.blogspot.co.id/2013/10/manajemen-strategis_31.html)), diakses 22 Desember 2015.
- Purwanto, Iwan. 2007. *Manajemen Strategi*. Yrama Widya, Bandung.
- Pearce, John A. Dan Robinson, Richard B. 2007. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Pearce, John A. Dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 12, Terjemahan oleh Nita Pramita Sari. Salemba Empat, Jakarta.
- Pasolong, H. 2012. *Metode penelitian administrasi publik*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono.2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.Cetakan ke-17.:Alfabeta, Bandung.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Erlangga, Bandung.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger, 1996, *Manajemen Strategi*, Terjemahan oleh Julianto Agung, 2001,,: Andi Press, Yogyakarta.
- <http://batukota.bps.go.id/data/publikasi/file/PB201400008/files/search/searchtext.xml> di akses 6 Desember 2015.
- <http://www.kemendag.go.id/> di akses 6 Desember 2015.
- <http://sardanisitumorang.blogspot.co.id/2014/07/contoh-perusahaan-yang-melakukan.html> di akses 7 februari 2016.