

**ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL SEBAGAI DASAR
FORMULASI STRATEGI BERSAING
(Studi pada KSU Brosem)**

Oleh :

Hardian Eko Prasetyo
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
hardian.eko17@gmail.com

Dosen Pembimbing :

Ainur Rofiq SKom.,SE.,MM.,Ph.D

ABSTRAK

Minuman ringan merupakan pilihan terbaik untuk menghilangkan dahaga bagi sebagian besar masyarakat Indonesia. Sedangkan sebagian besar pasar minuman ringan diisi oleh produk-produk luar negeri. Sebagai salah satu produsen minuman ringan dalam negeri, Brosem harus mampu membuktikan bahwa produk minuman ringan dalam negeri memiliki kualitas yang tidak kalah dengan produk luar negeri

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Brosem serta mengetahui strategi yang paling tepat untuk Brosem. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif menggunakan alat analisis berupa matriks EFE, matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks Internal-Eksternal dan Matriks QSPM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Brosem memiliki kekuatan yang lebih besar dari kelemahan dan peluang yang lebih besar dari ancaman. Berdasarkan analisis matriks QSPM diperoleh alternatif strategi pengembangan produk merupakan strategi terbaik bagi Brosem

Kata Kunci : Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan, Formulasi Strategi, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks QSPM

INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS AS THE BASIS FOR THE FORMULATION OF COMPETITIVE STRATEGY

(A Study on KSU Brosem)

By:

Hardian Eko Prasetyo
Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
JL. MT Haryono 165 Malang
hardian.eko17@gmail.com

Advisor:

Ainur Rofiq, SKom, SE, MM, Ph.D.

ABSTRACT

Soft drinks are the best thirst quencher for most Indonesians, but the market is dominated by foreign products. As one of domestic soft drink producers, Brosem must be able to prove that domestic soft drink products have a good quality that is not inferior to foreign products

This study aims to identify the internal and external environmental condition of Brosem and determine the most appropriate strategy for the company. This qualitative descriptive research uses EFE matrix, IFE matrix, SWOT matrix, Internal-External Matrix, and QSPM Matrix

The results of this study indicate that the strength of Brosem is greater than its weakness and that its opportunities is greater than its threat. Based on the QSPM analysis, product development is the best strategy for Brosem

Keywords: internal environment, external environment, environmental analysis, strategy formulation, EFE matrix, IFE matrix, SWOT matrix, IE matrix, QSPM matrix

PENDAHULUAN

Kota Batu terkenal sebagai daerah penghasil buah apel. Sari apel adalah salah satu produk hasil olahan dari buah apel yang sangat terkenal, baik di kalangan masyarakat Kota Batu maupun masyarakat luar Kota Batu. Hal ini karena sari apel adalah produk minuman yang dapat dinikmati oleh semua kalangan, baik pria maupun wanita, orang tua maupun anak muda, orang kaya maupun kalangan sederhana, serta produk sari apel ini bisa dinikmati kapan saja baik pagi, siang, dan malam. Sari apel juga merupakan minuman yang sangat fleksibel, karena sari apel tidak hanya bisa dijadikan sebagai oleh-oleh khas Kota Batu, tetapi dalam kesehariannya sari apel juga dapat dijadikan minuman sehari-hari. Sebagai teman membaca buku, mengerjakan tugas, maupun teman makan camilan. Sari apel dapat dijadikan suguhan untuk tamu, selain lebih praktis, menyuguhkan sari apel kepada tamu secara tidak langsung dapat menyebarkan kebanggaan pada produk lokal kepada orang lain.

Melihat persaingan bisnis di bidang minuman ringan, khususnya sari apel, KSU Brosem dituntut untuk mulai mengaplikasikan manajemen strategi agar dapat menentukan strategi yang paling cocok untuk kemajuan bisnis kedepannya. Membicarakan manajemen strategi berarti membahas tentang lingkungan internal dan eksternal yang ada pada perusahaan, dan penyusunan rencana yang bisa menjadi pedoman untuk pengelolaan dan pengembangan perusahaan. Wheelen & Hunger (2003) mengatakan bahwa manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Dengan semakin banyaknya usaha-usaha di bidang industri sari apel yang mulai muncul di Kota Batu, KSU Brosem memerlukan sebuah teori yang aplikatif sehingga mampu bersaing dan terus berkembang ditengah situasi persaingan yang semakin ketat.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah tentang rumusan strategi apa yang paling tepat untuk KSU Brosem Kota Batu melalui

analisis lingkungan eksternal dan internal.

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi perusahaan melalui analisis lingkungan yang digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang paling tepat untuk KSU Brosem Kota Batu

TINJAUAN PUSTAKA

Griffin (2004) mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

David (2006) menjelaskan bahwa, manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Hunger & Wheelen (2003) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu (1) Pengamatan lingkungan, (2) Perumusan strategi, (3) Implementasi strategi, (4) Evaluasi dan pengendalian.

Perencanaan atau perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan (Hunger & Wheelen, 2003).

Analisis lingkungan dalam perusahaan terdiri dari Analisis Lingkungan Internal Perusahaan dan Analisis Eksternal Perusahaan, kedua analisis lingkungan tersebut memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan serta apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk kedepannya.

Analisis lingkungan eksternal menghasilkan peluang dan ancaman bagi

suatu perusahaan. Menurut Suyanto (2007) membagi lingkungan eksternal menjadi tiga perangkat antara lain:

a. Lingkungan Jauh

Lingkungan ini terdiri dari faktor-faktor dari luar, misalnya faktor ekonomi, sosial-budaya, teknologi, demografi, politik-hukum, dan ekologi.

b. Lingkungan Industri

Lingkungan ini terdiri dari persaingan industri, hambatan masuk, produk substitusi, daya tawar pembeli, dan daya tawar pemasok.

c. Lingkungan Operasional

Lingkungan Operasional meliputi posisi bersaing, profil pelanggan, pemasok, kreditor, dan pasar tenaga kerja.

Analisis lingkungan Internal menghasilkan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dalam melaksanakan tugasnya. Suyanto (2007) merinci beberapa gambaran tentang analisis internal, antara lain:

- a. Kekuatan dan kelemahan pemasaran
- b. Kekuatan dan kelemahan sumberdaya manusia
- c. Kekuatan keuangan
- d. Keunggulan operasi

- e. Kekuatan dan kelemahan organisasi dan manajemen

METODE PENELITIAN

Metode yang dilakukan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Nazir (2005). Metode Deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Adapun Sugiono (2014) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Penelitian ini dilakukan pada KSU Brosem yang berlokasi di Jln Bromo Gg I No.24, RT01/RW10, Kota Batu, Jawa Timur pada tahun 2016-2017. Alasan memilih KSU Brosem sebagai objek penelitian ini adalah karena memproduksi Sari Apel yang merupakan minuman khas Kota Batu

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Observasi, Interview dan Dokumentasi. Observasi yang dilakukan merupakan observasi non partisipan karena KSU Brosem merupakan perusahaan industri tidak sembarang orang dapat ikut serta dalam kegiatan operasionalnya. Observasi yang dilakukan untuk mengetahui kondisi fisik, kinerja pegawai dan suasana kerja serta *Standard Operating Procedure* KSU Brosem. Interview digunakan untuk mencari informasi yang lebih mendalam kepada pihak yang lebih mengerti. interview yang dilakukan merupakan kombinasi interview terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti menggunakan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disediakan sebelumnya, serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan tambahan yang tidak tercantum di lembar daftar pertanyaan. Dokumentasi pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui daftar vendor yang bekerjasama dengan Brosem, daftar agen yang dimiliki Brosem, dan daftar penjualan produk brosem.

Metode pengolahan data menggunakan 4 tahapan yaitu :

1. Analisis lingkungan perusahaan
Tahapan ini merupakan tahap awal dimana peneliti mengidentifikasi keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Tahap input
Dalam tahapan ini, peneliti mengidentifikasi lebih lanjut berbagai informasi yang telah ditemukan dari proses analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Alat yang digunakan untuk mengolah data tersebut adalah matriks EFE dan matriks IFE
3. Tahap matching
Tahap ini merupakan tindak lanjut dari tahap *Input*. Pada tahap ini, data yang diperoleh dari tahap *input* di olah lebih lanjut. Alat pengolahan data yang digunakan adalah Matriks SWOT dan Matriks Internal Eksternal
4. Tahap keputusan
Tahap terakhir merupakan tahap pengambilan keputusan dimana perusahaan diharuskan memilih alternatif strategi yang ada dengan alat pengolahan data Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Brosem merupakan sebuah koperasi yang berdiri pada tanggal 14 Januari 2004. Nama Brosem adalah singkatan dari Bromo dan Semeru. Nama ini dipilih karena lokasinya terletak diantara 2 jalan, yaitu jalan Bromo dan jalan Semeru. Brosem merupakan usaha yang bergerak dibidang pengolahan buah Apel. Apel dipilih sebagai bahan utama produk karena di Kota Batu mayoritas penduduknya berprofesi sebagai petani buah, terutama apel. Dengan melihat kondisi tersebut maka dipilihlah usaha dibidang pengolahan buah apel. Brosem memproduksi 2 jenis produk yang dihasilkan yaitu jenang apel dan sari apel.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi : Brosem menjadi Ikon kota Batu sebagai sentra produksi olahan dan pemberdayaan masyarakat

Misi : Mengurangi pengangguran dengan memberdayakan ibu-ibu kelompok PKK yang ada dilingkungan sekitarnya

Analisis Matriks EFE

Tabel 4.2
Matriks EFE Brosem

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG				
1	Meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat	0,12	4	0,48
2	Meningkatnya kesadaran masyarakat	0,08	3	0,24
3	Dukungan Pemerintah terhadap UMKM	0,07	4	0,28
4	Tingginya wisatawan yang datang	0,1	4	0,4
5	Munculnya konsumen yang ingin	0,09	2	0,18
6	Meningkatnya jumlah penduduk	0,08	4	0,32
Sub Total		0,54		1,9
ANCAMAN				
1	Pesaing dibidang yang sama	0,1	4	0,4
2	Perubahan selera	0,06	3	0,18
3	Musim dan cuaca yang tidak stabil	0,07	3	0,21
4	Bahan Baku yang tidak	0,07	3	0,21
5	Keterlambatan bahan baku	0,07	3	0,21
6	Fluktuasi harga bahan	0,09	3	0,27
Sub Total		0,46		1,48
Total		1		3,38

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diketahui tentang faktor-faktor eksternal yang memiliki pengaruh besar bagi Brosem :

- a) Dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, maka daya beli masyarakat juga meningkat sehingga kesempatan bagi Brosem semakin besar untuk meningkatkan penjualan.
- b) Munculnya pesaing yang bergerak di bidang yang sama, akan memiliki kesempatan dan ancaman yang sama, dan apabila pesaing yang baru tersebut memiliki modal, teknologi, dan SDM yang lebih baik maka hal inilah yang menjadikan ancaman terbesar bagi Brosem.
- c) Total hasil analisis EFE adalah 3,38 yang berarti Brosem memiliki kemampuan untuk merespon faktor eksternal diatas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa Brosem mampu memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dengan baik

Analisis Matriks IFE

Tabel 4.3
Matriks IFE Brosem

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN				
1	Produk yang dihasilkan minim bahan kimia	0,09	4	0,36
2	Suasana kerja yang	0,08	3	0,24
3	Memiliki sistem distribusi sendiri	0,07	3	0,21
4	Perekrutan karyawan minim	0,06	3	0,18
5	Rendahnya tingkat <i>turn over</i> karyawan	0,07	3	0,21
6	Memiliki modal yang kuat	0,1	4	0,4
Sub Total		0,47		1,6
KELEMAHAN				
1	Minimnya usaha pengelolaan limbah	0,07	2	0,14
2	Pabrik yang kecil	0,08	2	0,16
3	Tidak ada sistem cuti	0,11	2	0,22
4	Website dan media sosial yang tidak terurus	0,09	2	0,18
5	Harga produk yang sedikit lebih mahal	0,1	2	0,2
6	Rangkap jabatan	0,08	2	0,16
Sub Total		0,53		1,06
Total		1		2,66

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diketahui tentang faktor internal yang memiliki pengaruh besar bagi Brosem :

a) Brosem memiliki banyak sumber modal yang bisa digunakan untuk operasional serta pengembangan Brosem. Berikut adalah beberapa sumber permodalan Brosem :

- Modal Awal Brosem berasal dari Pinjaman BLM kelurahan Sisir Kota Batu sebesar Rp 3.000.000,-
- Bantuan dari PKK Kota Batu sejumlah Rp 5.000.000
- Saham dari warga RW 10 kelurahan Sisir Rp 325.000.000
- Pinjaman lunak dari PT TELKOM Jatim Rp 250.000.000
- Bantuan Presiden RI sebesar Rp 125.000.000

Sumber modal yang berasal dari pinjaman sudah dilunasi, sehingga apabila Brosem membutuhkan modal tambahan untuk melakukan operasional ataupun pengembangan usaha, pihak pihak tersebut menawarkan bantuan untuk membantu masalah permodalan.

b) Faktor kelemahan Brosem terbesar adalah tidak adanya sistem cuti. Hal ini dikarenakan, apabila seorang karyawan berhalangan untuk kerja

(sakit ataupun urusan keluarga), maka beban kerja karyawan tersebut harus ditanggung oleh karyawan lain. Sehingga beban untuk karyawan pada hari itu menjadi bertambah, hal tersebut bisa menyebabkan kelelahan pada karyawan karena harus memenuhi target produksi pada hari itu dengan lebih sedikit karyawan.

c) Total hasil analisis IFE adalah 2,66 yang berarti posisi internal Brosem berada diatas rata-rata (2,50). Internal yang berada diatas rata-rata menunjukkan bahwa Brosem memiliki kondisi internal yang mampu bersaing didalam industri pengolahan sari apel.

Matriks SWOT

Berdasarkan analisis mengenai faktor-faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks EFE dan IFE, diketahui bahwa pada internal Brosem kelemahan memiliki skor 1,06 dan kekuatan memiliki point 1,60. Sedangkan pada eksternalnya, peluang mendapat skor 1,90 dan lebih tinggi ketimbang ancaman yang mendapat skor 1,48.

Gambar 4.4 Matriks SWOT Brosem

	Kekuatan (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Minim bahan kimia 2. Suasana kerja yang kekeluargaan 3. Memiliki sistem distribusi sendiri 4. Perekrutan karyawan minim biaya 5. Rendahnya tingkat turnover karyawan 6. Memiliki modal yang kuat 	Kelemahan (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Minim pengolahan limbah 2. Pabrik yg kecil 3. Tidak ada sistem cuti 4. Website dan media sosial yg tidka terurus 5. Harga produk sedikit lebih mahal 6. Rangkap jabatan
Peluang (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat 2. Meningkatnya kesadaran terhadap produk lokal 3. Dukungan Pemerintah terdadap UMKM 4. Tingginya wisatawan yang datang ke Kota Batu 5. Munculnya agen penjual Brosem 6. Meningkatnya jumlah penduduk Kota Batu dan Malang 	Strategi SO <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk (S6,O3) 2. Mengembangkan media promosi untuk membantu pemasaran produk (S1,O2) 3. Menambah jumlah karyawan (S4,O6) 	Strategi WO <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan/perluasan pabrik (W2,O3) 2. Membuat sistem pemasaran untuk membantu pemasaran produk (W4,O2) 3. Mengembangkan sistem pengolahan/pengelolaan limbah(W1,O3)
Ancaman (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing dibidang yang sama 2. Perubahan selera konsumen 3. Musim dan cuaca yg tidak stabil 4. Bahan baku yg tidak selalu tersedia 5. Keterlambatan bahan baku 6. Tingginya tingkat fluktuasi bahan baku 	Strategi ST <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga penggunaan bahan kimia seminimal mungkin (S1,T1) 2. Memperhitungkan tingkat produksi guna mencegah terjadinya penurunan margin penjualan yang berlebihan (S6,T6) 3. Menguatkan integrasi kebelakang (S3,T5) 	Strategi WT <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah mesin guna memotong biaya produksi/mengurangi karyawan serta menurunkan target produksi (W5,T6) 2. Memperbaiki/memperluas pabrik (W2,T1) 3. Membuat sistem pemasaran sendiri guna menguatkan posisi produk di pasar (W4,T1)

Dengan melihat hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa Brosem sebaiknya menerapkan strategi SO.

Beberapa strategi SO yang bisa diterapkan adalah :

1. Melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk (S6,O3)
2. Mengembangkan media promosi untuk membantu pemasaran produk (S1,O2)
3. Menambah jumlah karyawan (S4,O6)

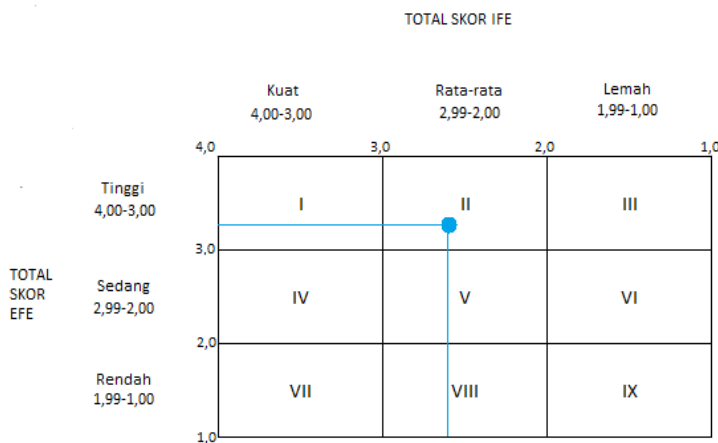
Matriks Internal Eksternal

Pada analisis EFE Brosem mendapatkan skor 3,38 sedangkan pada analisis IFE Brosem mendapatkan skor 2,66. Berdasarkan data dari analisis EFE dan IFE, posisi Brosem berada pada koordinat 3,38;2,66 pada matriks IE. Hal ini membuat posisi Brosem berada dalam sel II, yang digambarkan sebagai kondisi *grow and build*. Strategi yang cocok diterapkan pada kondisi *grow and build* adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk atau strategi terintegrasi seperti integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan intergrasi horizontal.

Matriks QSPM

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM, Strategi pengembangan produk memiliki nilai yang paling besar yaitu 4,25 dibandingkan dengan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar yang mendapat nilai 3,98 dan 3,84. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, strategi pengembangan produk adalah alternatif strategi yang paling baik untuk Brosem. Strategi pengembangan produk strategi yang berfokus pada peningkatan kualitas, melakukan inovasi pada produk yang sudah ada ataupun membuat produk yang benar-benar baru. Dalam hal ini, strategi yang bisa diambil oleh Brosem adalah sebagai berikut :

Gambar 4.5 Matriks IE Brosem



Pertama, Brosem memiliki prinsip untuk tetap meminimalisir penggunaan bahan kimia, dan mementingkan kealamian dari produknya. Sehingga akan sulit untuk melakukan inovasi seperti menambah varian rasa dari produknya, karena hal tersebut memerlukan campuran dari bahan-bahan kimia. Strategi yang memungkinkan untuk dilakukan adalah melakukan inovasi kemasan, produk sari

apel yang beredar dipasaran sebagian besar memiliki kemasan yang sama, yaitu kemasan 120ml. Dengan membuat variasi jenis ukuran kemasan, seperti ukuran cup 220ml, ukuran botol kecil 300ml, ukuran botol sedang 600ml, atau bahkan ukuran botol besar 1500ml. dengan adanya variasi ukuran kemasan, diharapkan Brosem akan mampu untuk menambah minat konsumen untuk mengkonsumsi produk sari apelnya.

Yang kedua, menghidupkan kembali produk jenang apel. Produk jenang apel merupakan produk pertama KSU Brosem yang saat ini sudah hampir tidak pernah diproduksi lagi. Jenang apel sendiri terbuat dari apel hasil produksi sari apel. Saat ini apel yang telah menjalani proses produksi untuk sari apel, hanya menjadi limbah dan tidak memiliki kegunaan apapun. Dengan menghidupkan kembali produk jenang apel, selain tidak memerlukan tambahan jumlah bahan baku, juga mampu

mengurangi limbah yang dikeluarkan dari sisa produksi sari apel. Disamping itu juga dapat menambah pendapatan dari KSU Brosem sendiri. Tetapi perlu digaris bawahi bahwa apabila ingin menghidupkan kembali produk jenang apel, harus didukung dengan usaha-usaha pemasaran yang baik. Jadi untuk melakukan strategi ini pertama-tama Brosem harus membuat sistem pemasaran terlebih dahulu

Tabel 4.4 Analisis Matriks QSPM

NO	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG								
1	Meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2	Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk lokal	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24
3	Dukungan Pemerintah terhadap UMKM	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
4	Tingginya wisatawan yang datang ke Kota Batu	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
5	Munculnya konsumen yang ingin menjadi agen penjual Brosem	0,09	1	0,09	4	0,36	2	0,18
6	Meningkatnya jumlah penduduk Kota Batu dan Malang	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
	TOTAL PELUANG	0,54		1,31		1,34		1,57
ANCAMAN								
1	Munculnya pesaing di bidang yang sama	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
2	Perubahan selera konsumen	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
3	Musim dan cuaca yang tidak stabil	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
4	Bahan Baku yang tidak selalu tersedia	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
5	Keterlambatan bahan baku	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
6	Tingginya tingkat fluktuasi harga bahan baku	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
	TOTAL ANCAMAN	0,46		0,76		0,74		0,87
	TOTAL BOBOT EKSTERNAL	1		2,07		2,08		2,44

Lanjutan Tabel 4.4

NO	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN								
1	Produk yang dihasilkan minim bahan kimia	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27
2	Suasana kerja yang kekeluargaan	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
3	Memiliki sistem distribusi sendiri	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
4	Perekrutan karyawan minim biaya	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
5	Rendahnya <i>tingkat turn over</i> karyawan	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
6	Memiliki modal yang kuat	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	TOTAL KEKUATAN	0,47		0,91		0,91		0,95
ANCAMAN								
1	Minimnya usaha pengelolaan limbah	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
2	Pabrik yang kecil	0,08	1	0,08	2	0,16	3	0,24
3	Tidak ada sistem cuti	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
4	Website dan media sosial yang tidak terurus	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09
5	Harga produk yang sedikit lebih mahal daripada pesaing	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
6	Rangkap jabatan	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
	TOTAL KELEMAHAN	0,53		1		0,99		0,86
	TOTAL BOBOT INTERNAL	1		1,91		1,76		1,81
	TOTAL BOBOT INTERNAL-EKSTERNAL			3,98		3,84		4,25

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis eksternal, faktor peluang terbesar adalah meningkatnya pendapatan masyarakat. Sementara faktor ancaman terbesar adalah munculnya pesaing dibidang yang sama. Sedangkan dari sisi lingkungan internalnya, faktor kekuatan terbesar adalah memiliki modal yang kuat. Sedangkan faktor kelemahan terbesarnya adalah tidak ada sistem cuti.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan IE diperoleh matriks QSPM yang menunjukkan bahwa Brosem memiliki 3 strategi yang paling memungkinkan untuk dilakukan, yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan strategi pengembangan pasar. Setelah dilakukan analisis berdasarkan data-data yang diperoleh, strategi pengembangan produk merupakan strategi yang paling cocok untuk diterapkan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, berikut adalah saran yang dapat diberikan kepada Brosem :

1. Dengan melihat kondisi Brosem, hendaknya Brosem lebih mengoptimalkan kekuatan internalnya dengan melakukan beberapa perbaikan guna mengatasi kelemahan-kelemahan internal yang ada saat ini, karena beberapa hal seharusnya masih bisa diperbaiki dan dioptimalkan. Seperti pabrik yang terlalu sempit untuk usaha yang sudah berjalan selama 13 tahun dan memiliki tingkat produksi yang cukup tinggi. Sebaiknya Brosem melakukan perbaikan dan perluasan terhadap pabriknya dan membuat sistem pengolahan limbah hasil produksi agar karyawan lebih nyaman dan lebih produktif saat bekerja
2. Melihat semakin banyaknya usaha-usaha yang bergerak di bidang pengolahan buah apel, terutama sari apel, Brosem harus terus melakukan inovasi-inovasi baru, baik dari sisi produk maupun manajemen. Dari

sisi produk, Brosem bisa membuat variasi kemasan dari produk sari apelnya dan bisa menghidupkan kembali produk jenang apel. Dari sisi manajemen, Brosem bisa melakukan pengoptimalan struktur perusahaan sehingga tidak ada rangkap jabatan

3. Agar terus mampu bersaing didalam bisnis pengolahan sari apel, sebaiknya Brosem mulai berpikir untuk mengembangkan sistem marketingnya. Dengan memiliki departemen pemasaran sendiri selain mampu menambah daya saing dengan pesaing lokal, Brosem juga mampu memasarkan produknya ke seluruh penjuru Indonesia melalui media sosial dan internet

Daftar Pustaka

- Agung, Anak Agung Putu. 2012. Metodologi Penelitian Bisnis. Malang. UB Press
- Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta. Rineka Cipta
- Badan Pusat Statistik. Jumlah Perusahaan Industri Mikro dan Kecil Menurut 2 digit KBLI, 2010-2015(online). <https://www.bps.go.id>. Diakses tanggal 1 Juli 2016
- Badan Pusat Statistik. Proyeksi Jumlah Penduduk Kota Malang 2011-2015(online). <https://www.bps.go.id> Diakses tanggal 1 Juli 2016
- Bandur, Agustinus. 2014. Penelitian Kualitatif. Jakarta. Mitra Wacana Media
- David, Fred R. 2006. Manajemen Strategis konsep edisi 10. Jakarta. Salemba Empat
- Griffin, Ricky W. 2004. Manajemen; edisi ketujuh jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, J David & Wheelen, Thomas. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta. ANDI
- Nazir, Moh. 2005. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pearce, John & Robinson, R. 2013. Manajemen Strategis. Jakarta. Salemba Empat
- Sekaran, Uma. 2009. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta. Salemba Empat
- Siagian P. S. 2012. Manajemen Stratejik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Suyanto, M. 2007. Strategic Management Global Most Admired Companies. Yogyakarta: ANDI
- Udaya, Jusuf. 2013. Manajemen Stratejik. Yogyakarta: Graha Ilmu