



---

## STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SAYURAN LAPAKBAPAK MA'MUN DI CIKERETEG BOGOR

Heni Fitriani Dewi<sup>1</sup> Altatit Dianawati<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

[hfitriandewi@gmail.com](mailto:hfitriandewi@gmail.com)<sup>1</sup>, [altatit02@gmail.com](mailto:altatit02@gmail.com)<sup>2</sup>

---

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan usaha sayuran pada lapakBapak Ma'mun. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deksriptif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel 3 orang. Pengolahan data menggunakan analisis data *internal factor evaluation* (IFE), *external factor evaluation* (EFE), matriks internal eksternal (IE), analisis SWOT, dan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil identifikasi didapatkan 14 faktor internal dan 11 faktor eksternal yang dapat digunakan untuk menilai kondisi lapak Bapak Ma'mun. Dari hasil pengolahan data, total skor bobot pada matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yaitu 2,46 dan total skor bobot matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yaitu 3,54. Total skor bobot matriks IFE dan EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal (IE), sehingga diketahui bahwa posisi lapak Bapak Ma'mun berada pada sel II. Selanjutnya dirancang alternatif strategi menggunakan matriks SWOT. Kemudian alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan matriks SWOTdiberikan skor daya tarik terhadap faktor-faktor utama kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memperoleh prioritas strategi yang akan dijalankan oleh pemilik usaha sayuran lapak Bapak Ma'mun. Berdasarkan hasil pada tahap keputusan diperoleh strategi yang memiliki prioritas tertinggi yaitu strategi "Menyediakan produk yang bervariasi dan mengoptimalkan pemasaran yang dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan".

**Kata Kunci:** *Data Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Matriks Internal Eksternal (IE), Analisis SWOT, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).*

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the strategy for developing a vegetable business at Mr. Ma'mun's stall. The type of research used is descriptive research with data collection using a questionnaire with a sample of 3 people. Data processing uses internal factor evaluation (IFE) data analysis, external factor evaluation (EFE), external internal matrix (IE), SWOT analysis, and quantitative strategic planning matrix (QSPM). Based on the identification results obtained 14 internal factors and 11 external factors that can be used to assess the condition of Mr. Ma'mun's stall. From the results of data processing, the total weight score on the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix is 2.46 and the total weight score for the External Factor Evaluation (EFE) matrix is 3.54. The total weight scores of the IFE and EFE matrices are entered into the Internal-External (IE) matrix, so it is known that the position of Mr. Ma'mun's stall is in cell II. Furthermore, an alternative strategy is designed using the SWOT matrix. Then the alternative strategies obtained from the IE matrix and SWOT matrix are given an attractiveness score against the main factors of strengths, weaknesses, opportunities, and threats to obtain strategic priorities that will be carried out by the owner of the vegetable stall business, Mr. Ma'mun. Based on the results at the decision stage, the strategy that has the highest priority is obtained, namely the strategy of "Providing varied products and optimizing marketing that can be done through social media to increase sales".*

**Keywords:** *Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal External Matrix (IE), SWOT Analysis, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).*

---

(\*). *Corresponding Author* : Heni Fitriani Dewi<sup>1</sup>, [hfitriandewi143@gmail.com](mailto:hfitriandewi143@gmail.com)<sup>1</sup>, 085782231686

## **INTRODUCTION**

Persaingan di dunia usaha saat ini semakin berkembang. Adanya persaingan membuat perusahaan dihadapkan kepada berbagai peluang dan ancaman yang sangat besar. Adanya persaingan ini perusahaan dituntut untuk memahami apa yang terjadi di pasaran, apa yang dibutuhkan oleh konsumen, dan strategi yang akan diambil agar perusahaan bisa mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta dapat bertahan dengan tumbuh dan berkembang, tidak boleh menggantungkan diri pada cara kerja lama yang kurang efisien. Perusahaan harus mampu mengelola usahanya dengan baik sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dan terus berkembang di masa yang akan datang.

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu penggerak perekonomian rakyat yang tangguh. Hal ini karena kebanyakan para pengusaha kecil dan menengah berangkat dari industri keluarga/rumahan. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang strategis di dalam penyerapan tenaga kerja dan sumber pendapatan daerah maupun masyarakat lokal. Mengingat banyaknya pengangguran dan tidak semua orang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi untuk memperoleh pekerjaan, maka keberadaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) ini memberikan peluang yang besar untuk penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat yang tidak memiliki pendidikan tinggi atau masyarakat kecil dan menengah. Akan tetapi di sisi lain Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menghadapi banyak sekali permasalahan, termasuk di Indonesia. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menghadapi persaingan yang semakin ketat karena semakin terbukanya pasar di dalam negeri, merupakan ancaman bagi usaha kecil menengah (UMKM) dengan semakin banyaknya barang dan jasa yang masuk dari luar akibat dampak globalisasi.

Salah satu usaha UMKM yang berkembang saat ini yaitu usaha sayuran. Sayuran merupakan tanaman hortikultura yang memiliki nilai komersial yang cukup tinggi, serta memiliki potensi serapan pasar di dalam dan luar negeri yang terus meningkat. Sayuran saat ini telah mampu memasok kebutuhan konsumen di dalam negeri melalui pasar tradisional dan pasar modern. Sayur atau sayuran menjadi salah satu bahan pokok yang dibutuhkan oleh masyarakat, yang memiliki kandungan vitamin dan kadar air yang tinggi yang dibutuhkan oleh tubuh manusia, sayuran dapat dikonsumsi setelah dimasak atau diolah dengan cara tertentu dapat juga dikonsumsi di dalam keadaan segar.

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat didefinisikan permasalahan yang dihadapi oleh lapak Bapak Ma'mun, khususnya di dalam perkembangan yaitu sebagai berikut:

1. Banyaknya pedagang sayuran yang ada di Cikereteg yang menjadi pesaing bagi lapak Bapak Ma'mun.
2. Terjadinya penurunan pendapatan / terjadi penurunan omset penjualan
3. Ketidaklengkapan jenis-jenis sayuran yang ada di lapak Bapak Ma'mun.
4. Terdapat lapak sayur yang menentukan harga terlalu rendah yang dapat menyebabkan terjadinya perpindahan pelanggan.
5. Tempat/posisi yang kurang strategis

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ditemukan maka tujuan penelitian yang diharapkan peneliti yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi perkembangan usaha pada lapak Bapak Ma'mun
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan usah sayuran pada lapak Bapak Ma'mun
3. Untuk merumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan di dalam pengembangan usah sayuran pada lapak Bapak Ma'mun
4. Untuk menganalisis prioritas alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh usaha sayuran Bapak Ma'mun.

## **METHODS**

### **Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)**

Berdasarkan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UMKM didefinisikan sebagai berikut:

- a) Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur di dalam Undang- Undang ini.
- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud di dalam Undang-Undang ini. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung (Tamia dkk 2021).

### **Manajemen strategik**

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan (akuntansi), produksi (operasi), penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategik di dalam buku ini sepadan dengan istilah perencanaan strategik. Istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan di dunia, sedangkan istilah yang pertama lebih sering digunakan di dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategik digunakan bisnis untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategik mengacu pada perumusan strategik (Miftahuda 2018:1).

### **Penyusunan Strategi**

Menurut David & David (2016:4) dalam Proses Manajemen Strategik terdiri dari tiga tahapan yaitu: Perumusan Strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi. Tahap pertama (tahap masukan) merangkum informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi, lalu tahap kedua (tahap *matching* analisis) yaitu berfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal kunci, dan tahap terakhir (tahap keputusan) menggunakan QSPM untuk tujuan mengevaluasi strategi alternatif yang layak diidentifikasi di dalam tahap kedua.

Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil. Adapun proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilihat pada gambar 2.1 formulasi strategis seperti yang ditunjukkan dibawah ini.

#### **a. Matriks IFE**

Evaluasi faktor internal (IFE) mendefinisikan dan mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan dari dua sisi, yakni dari sisi kekuatan dan sisi kelemahan terhadap fungsional eksistensi bisnis (Yam, 2020:30).

#### **b. Matriks EFE**

Evaluasi faktor eksternal EFE mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan dari dua sisi yaitu sisi peluang dan ancaman fungsi dan eksistensi bisnis (Yam 2020:30). Langkah pembuatan EFE menurut David & David (2016:66) adalah melalui pembuatan matriks di dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman.

#### **c. Matriks Internal Eksternal**

Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

- 1) Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- 2) Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX dapat menerapkan strategi panen atau divestasi (*harvest or diversiture*).

Matriks Internal-Eksternal menurut David dan David (2016:181) memposisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan sel. Yang diilustrasikan pada Gambar 2

**Total Nilai IFE**

	4	3	2	1
<b>Total Nilai IFE</b>	4	(3,0-4,0) KUAT I <i>Grow &amp; build</i>	(2,0-2,9) SEDANG II <i>Grow &amp; build</i>	(1,0-1,9) LEMAH III <i>Hold &amp; Maintain</i>
	3	(2,0-2,9) SEDANG IV <i>Grow &amp; build</i>	V <i>Hold &amp; Maintain</i>	VI <i>Harvest or divest</i>
	2	(1,0-1,9) RENDAH VII <i>Hold &amp; Maintain</i>	VIII <i>Harvest or divest</i>	IX <i>Harvest or divest</i>
	1			

Gambar 1. Matriks IE (Internal-eksternal)

#### d. Matriks SWOT

**Strategi SO** menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal.

**Strategi WO** bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal.

**Strategi ST** menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

**Strategi WT** adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Menurut David dan David (2016:171-172) Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe, yaitu strategi S-O, strategi W- O, strategi S-T, dan strategi W-T. Seperti tersaji pada gambar dibawah berikut:

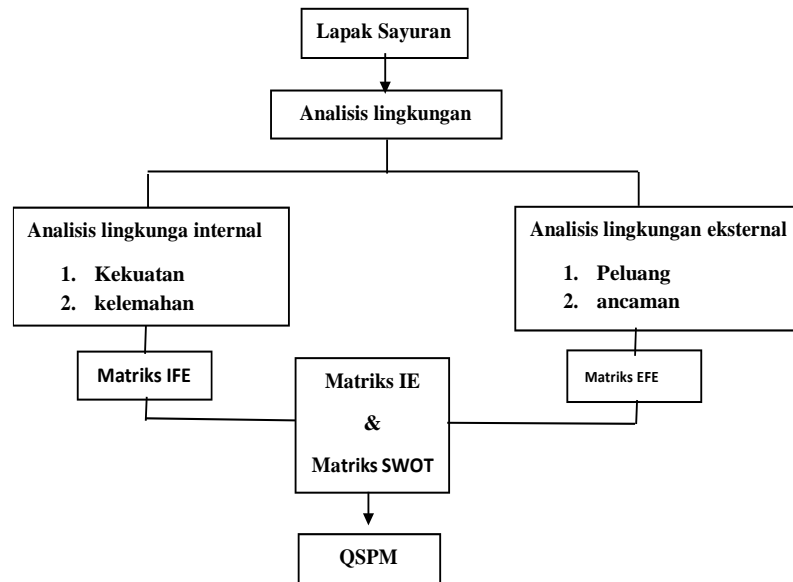
Eksternal	<i>Strengths</i> /Kekuatan (S)	<i>Weaknesses</i> /Kelemahan (W)
Internal	Strategi SO	Strategi WO
<i>Opportunities</i> (O)	Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Treaths</i> (T)	Strategi ST	STrategi WT
	Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Minimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

#### e. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut David (2016: 185) Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada satu teknik analisis di dalam literatur yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak, teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Secara konsep QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki.

### Kerangka Konseptual

Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



## RESULTS & DISCUSSION

### Discussion

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lapak Sayuran Bapak Ma'mun yang berlokasi di Jln Raya Cikereteg Desa Ciderum Kecamatan Caringin Kabupaten Bogor, pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama 6 (enam) bulan yang dimulai pada Bulan Maret 2022 sampai Bulan Agustus 2022.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif (*descriptive reasearch*), sering juga disebut dengan penelitian taksonomik (*taksonomic research*). Dikatakan demikian karena penelitian ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi atau mengklarifikasi suatu gejala, fenomena atau kenyataan sosial yang ada. Penelitian deskriptif berusaha untuk mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Penelitian deskriptif tidak mempersoalkan hubungan antar variabel yang ada, karena penelitian deskriptif tidak di maksudkan untuk menarik generasi yang menyebabkan suatu gejala, fenomena atau kenyataan sosial terjadi demikian (Samsu, S. M. 2017: 65).

#### Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan

##### a. Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, di dalam hal ini penelitian memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen instrumen yang telah ditetapkan.

##### b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang telah tersedia dalam berbagai bentuk. Biasanya sumber data ini lebih banyak sebagai data statistik atau data yang sudah diolah sedemikian rupa yang bersumber dari bahan pustaka berupa dokumen laporan, buku-buku, literatur, dan peraturan-peraturan lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk memperoleh data atau informasi yang relevan menggunakan beberapa cara sebagai berikut:

#### **1. Studi Pustaka**

Pengumpulan data yang diawali dengan pengkajian literatur terhadap ilmu-ilmu yang mendukung materi penulis mengenai Manajemen Strategi. Studi Pustaka memiliki kegunaan untuk memperoleh dasar-dasar teori yang digunakan di dalam penyusunan skripsi ini.

#### **2. Riset Lapangan**

Metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung dari objek penelitian yang dilakukan dengan cara:

##### **a. Observasi**

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

##### **b. Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apa bila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Wawancara pada penelitian ini dilakukan kepada pemilik usaha

##### **c. Kuesioner**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk di jawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan-pertanyaan tertutup ataupun terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2017:142).

### **Responden Penelitian**

Narasumber yang digunakan di dalam penelitian ini sebanyak 3 orang. Penentuan narasumber ini dilihat berdasarkan pengetahuan, pengalaman, serta pemahaman mengenai manajemen strategi di dalam mengembangkan usaha pada lapak sayuran.

### **Teknik Analisis Data**

#### **1. Tahap Input**

Tahapan input yang menggunakan alat analisis matriks EFE dan matriks IFE. Bertujuan untuk menguji lingkungan eksternal perusahaan dan mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan, serta mengevaluasi lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahannya

##### **a. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)**

Langkah penyusunan EFE melalui pembuatan matriks di dalam bentuk kolom pembobotan dan rating peluang dan ancaman dengan parameter tertentu, matriks EFE dapat dikembangkan di dalam lima langkah (David & David, 2016:65):

1. Membuat faktor-faktor kunci eksternal yang sudah diidentifikasi berupa peluang dan ancaman.
2. Menentukan bobot (*weight*) yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Peluang menerima bobot lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat (*rating*) 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini di dalam merespon terhadap setiap faktor. Dimana:

- 4 = sangat merespon
- 3 = merespon
- 2 = sedikit merespon
- 1 = tidak merespon

Baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1, 2, 3, dan 4.

4. Melakukan perkalian nilai bobot setiap faktor dengan peringkat (*rating*) untuk menentukan skor disetiap variabel.
5. Menjumlahkan skor tertimbang disetiap variabel untuk menentukan nilai total skor.

#### **b. Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*)**

Menurut David & David (2016:111). Langkah penyusunan IFE adalah melalui pembuatan matriks di dalam bentuk kolom pembobotan dan rating kekuatan dan kelemahan dengan parameter tertentu. Berikut merupakan langkahnya:

1. Membuat faktor-faktor kunci internal yang sudah diidentifikasi berupa kekuatan dan kelemahan.
2. Menentukan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada kinerja organisasi diberikan bobot tertinggi, jumlah dari semua bobot sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat (*rating*) 1 hingga 4 pada masing-masing faktor yang mempresentasikan:
  - Kelemahan utama (peringkat=1)
  - Kelemahan kecil (peringkat=2)
  - Kekuatan kecil (peringkat=3)
  - Kekuatan utama (peringkat=4)

Kekuatan menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan menerima peringkat 1 dan 2.

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor
5. Menjumlahkan skor tertimbang disetiap variabel untuk menentukan nilai total skor.

## **2. Tahap Pencocokan**

Pada tahap pencocokan kerangka kerja formulasi strategi terdiri dari matriks IE dan matriks SWOT, tujuan menggunakan alat analisis matriks IE (internal-eksternal) bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis di perusahaan yang lebih detail. Sedangkan matriks SWOT adalah untuk menemukan aspek-aspek penting di dalam perusahaan berupa kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Sehingga dengan mengetahui empat aspek tersebut perusahaan dapat meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman, mengoptimalkan kekuatan, dan membangun peluang-peluang di masa yang akan datang.

#### **a. Matriks IE (Internal-Eksternal)**

Atas dasar analisis yang dilakukan terhadap faktor eksternal dan internal yang diringkas di dalam matriks EFE dan matriks IFE, maka dapat disusun matriks IE dengan mempertemukan nilai skor pada kedua matriks. Menurut David & David (2016:181-182) matriks IE (*Internal- External*) didasarkan dua dimensi, yaitu total skor terbobot matriks IFE pada sumbu x dan total skor terbobot matriks EFE pada sumbu y. Konsep matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda:

- 1) Sel I, II, IV: strategi *Grow and Build*, strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi horisontal, integrasi ke depan, serta integrasi kebelakang).
- 2) Sel III, V, VII: strategi *Hold and maintain*, dengan alternatif strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Sel VI, VIII, dan IX termasuk strategi *Harvest or divest* dengan alternatif strategi rasionalisasi biaya (*retrenchment*) dan divestasi (*divestiture*).

#### **b. Matriks SWOT**

Penentuan strategi untuk analisa menggunakan matriks SWOT dilakukan setelah mengetahui posisi perusahaan dari matriks IE. Matriks SWOT akan memformulasikan strategi dengan cara melakukan kombinasi antara faktor internal dan eksternal perusahaan.

Kemudian dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci (S, W, O, dan T).

David & David (2016:172) menentukan delapan langkah untuk menyusun matriks SWOT:

- 1) Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- 2) Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- 3) Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- 4) Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- 5) Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil strategi SO di dalam sel yang ditentukan.
- 6) Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasil strategiWO di dalam sel yang ditentukan.
- 7) Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil strategi ST di dalam sel yang ditentukan.
- 8) Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasil strategiWT di dalam sel yang ditentukan.

### **Tahap Keputusan**

Dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) merupakan suatu alat analisis untuk memutuskan strategi yang digunakan berdasarkan kemenarikan alternatif - alternatif strategi yang ada. Responden akan memberikan AS pada masing-masing alternatif sehingga diperoleh TAS. Alternatif strategi dengan TAS paling tinggi menjadi prioritas untuk diterapkan, sedangkan alternatif strategi dengan TAS terendah menjadialternatif strategi pilihan terakhir.

### **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Tahapan kerja pengolahan data pengambilan keputusan dengan menggunakan metodeQSPM, menurut David & David (2016:186) langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri di dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
- 2) Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE, bobot disajikan di dalam kolom disamping kanan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.
- 3) Mengevaluasi matriks tahap pencocokkan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Strategi-strategi ini dicatat pada baris atas dari QSPM.
- 4) Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*), sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi di dalam set alternatif tertentu. Dengan nilai daya tarik adalah:  
1 = tidak menarik  
2 = agak menarik  
3 = cukup menarik  
4 = sangat menarik
- 5) Menghitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores-TAS*) sebagai hasil dari pengalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) di dalam masing-masing baris. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- 6) Menghitung jumlah keseluruhan total nilai daya tarik, dan nilai TAS yang tertinggi.

## **RESULT**

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian secara terperinci penulis sampaikan dibawah ini meliputi tanggapanresponden, matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, matriks IE, dan matriks QSP.



### Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal usaha yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan usaha yang dianggap penting.

**Tabel 1. Matriks IFE usaha sayuran Bapak Ma'mun**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
kekuatan				
1	Harga Lebih Terjangkau Dari Beberapa Pesaing	0,092	3	0,276
2	Kualitas Produk Yang Cukup Baik	0,083	4	0,332
3	Hubungan Baik Dengan Pemasok	0,049	3	0,147
4	Kualitas Pelayanan Yang Cukup Baik	0,065	4	0,26
5	Sumber Daya Manusia	0,070	4	0,28
6	Kepercayaan Pelanggan	0,059	3	0,177
7	Dekat Dengan Parkiran	0,037	3	0,111
8	Hubungan Baik Dengan Pelanggan	0,071	3	0,213
kelemahan				
1	Lokasi Kurang Strategis	0,085	1	0,255
2	Kepuasan Pelanggan Belum Optimal	0,078	2	0,156
3	Pemasaran Belum Optimal	0,091	2	0,182
4	Tempat Yang Kurang Nyaman	0,081	1	0,081
5	Manajemen Keuangan yang Belum Rapih	0,083	2	0,166
6	Produk Kurang Bervariasi	0,045	2	0,09
Total				2,46

Berdasarkan perhitungan matriks IFE diatas hasil rekapitulasi yang didapatkan total skor internal 2,46 yang artinya menunjukkan secara internal usaha tersebut kuat karena mampu menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan.

### Matriks EFE

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman.

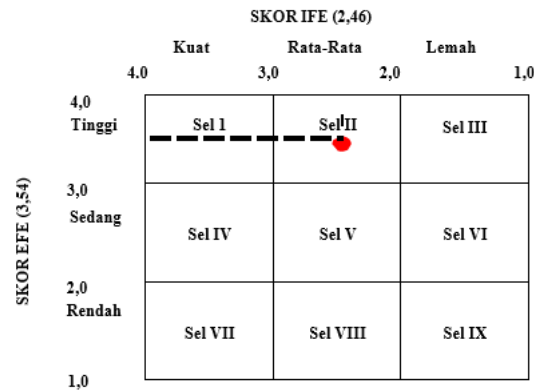
**Tabel 2. Matriks EFE usaha sayuran Bapak Ma'mun**

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Pertumbuhan Jumlah Penduduk	0,07	4	0,28
2	Perkembangan Teknologi Informasi	0,046	2	0,092
3	Dukungan Pemerintah	0,094	4	0,376
4	Harga Pemasok	0,097	4	0,388
5	Produk Menjadi Kebutuhan	0,076	4	0,304
Ancaman				
1	Persaingan Harga Yang Cukup Tinggi	0,124	4	0,496
2	Banyak Pedagang Yang Serupa	0,133	4	0,532
3	Tuntutan Pelanggan	0,073	3	0,219
4	Perubahan Cuaca	0,130	3	0,39
5	Kenaikan BBM	0,079	3	0,237
6	Inflasi	0,076	3	0,228
Total				3,54

Pada matriks EFE didapatkan total skor terbobot sebesar 3,54 Yang artinya usaha sayuran Bapak Ma'mun mampu merespon berbagai ancaman dengan menggunakan peluang yang ada. Hasil perhitungan matriks EFE menunjukkan skor faktor kunci eksternal sebesar 3,54 hasil ini mengindikasikan bahwa usaha sayuran Bapak Ma'mun memiliki potensi eksternal yang kuat karena skor kunci eksternal berada di atas 2,5.

### Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan data dari hasil analisis IFE dan EFE selanjutnya diinput ke matriks Internal-Eksternal (IE) guna memperoleh alternatif strategi yang dihasilkan ke dalam tiga strategi utama.



Hasil dari matriks IFE 2,46 dan hasil matriks EFE 3,54 yang menunjukkan bahwa posisi internal dan eksternal lapak Bapak Ma'mun berada pada sel II yang digambarkan sebagai "Grow" dan "Build" yang artinya tumbuh dan membangun. Dan menghasilkan strategi sebagai berikut:

1. Strategi Pengembangan Produk
2. Strategi Penetrasi Pasar
3. Strategi Pengembangan Pasar
4. Strategi Integrasi ke Dapan

### Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman) dan strategi WT (kelemahan ancaman). Selanjutnya Matriks SWOT ini menghasilkan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh lapak sayur Bapak Ma'mun yang tersaji pada Gambar 4.4. berikut.

Internal	Strengths/Kekuatan (S) 1. Harga Terjangkau 2. Kualitas Produk 3. Hubungan Baik Dengan Pemasok 4. Kualitas Pelayanan 5. Sumber Daya Manusia 6. Kepercayaan Pelanggan 7. Tersedia Parkiran	Weaknesses/Kelemahan (W) 1. Lokasi Kurang Strategis 2. Kepuasan Pelanggan 3. Pemasaran 4. Kenyamanan Tempat 5. Manajemen Keuangan 6. Variasi Produk
Eksternal		
Opportunities/Peluang (O) 1. Pertumbuhan Jumlah Penduduk 2. Perkembangan Teknologi 3. Dukungan Pemerintah 4. Harga Pemasok 5. Produk Menjadi Kebutuhan pokok	Strategi SO Mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif. (S1, S2, S4, S6, O1, O2, O5)	Strategi WO mengoptimalkan pemasaran di lakukan dengan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan. (W1, W2, W3, W4, W6, O1, O2, O5)
Treats/Ancaman (T) 1. Persaingan Harga 2. Banyak Pedagang Yang Serupa 3. Tuntutan Pelanggan 4. Perubahan Cuaca 5. Kenaikan BBM 6. Inflasi	Strategi ST Meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan. (S1, S2, S3, S4, S6, S8, T1, T2, T3)	Strategi WT Menyediakan produk yang bervariasi. (W2, W6, T2, T3)

Hasil analisis tersebut kemudian digabungkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang dapat digunakan dalam usaha lapak Bapak Ma'mun. Berdasarkan gambar di atas diperoleh kombinasi strategi sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu Mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu mengoptimalkan pemasaran dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan.
3. Strategi ST (*Strengths-Treats*) yaitu meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan.
4. Strategi WT (*Weakness-Treats*) yaitu menyediakan produk yang bervariasi.

## Matriks QSP

QSPM yaitu alat penentuan prioritas strategi dengan tahapan melakukan pembobotan untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE). Selanjutnya menentukan nilai daya tarik (Attractive Scores-AS) didefinisikan sebagai angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif masing-masing strategi dalam setiap alternatif tertentu dengan jangkauan untuk nilai daya tarik adalah 1= tidak menarik, 2= agak menarik, 3= cukup menarik, 4= sangat menarik. Dalam mengetahui total daya tarik (Total Attractive Score-TAS) yang diperoleh dengan mengkalikan bobot dengan attractive scores. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi terbaik untuk diprioritaskan. Setelah dilakukan pencocokan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT dapat disimpulkan bahwa alternatif strategi yang dihasilkan yaitu:

- A. Strategi Pengembangan Produk, Strategi untuk meningkatkan penjualan melalui pengembangan produk. (Menjaga kualitas produk, menyediakan berbagai macam produk, dan berkerja sama dengan beberapa pemasok)
- B. Strategi Penetrasi Pasar, strategi dalam meningkatkan pangsa pasar dengan meningkatkan pemasaran. (Menawarkan ke para usaha sayuran atau makanan siap saji yang ada di daerah setempat)
- C. Strategi Pengembangan Pasar (Membuka cabang baru)
- D. Strategi Integrasi ke Depan (Memanfaatkan alat teknologi dengan menggunakan sosial media berupa whatsapp)
- E. Mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif.
- F. Mengoptimalkan pemasaran dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan. Seperti melakukan penawaran atau mempromosikan dagangan melalui status whatsapp.
- G. Meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan. (Dengan tetap menjaga kualitas dan harga yang standar)
- H. Menyediakan produk yang bervariasi.

## Rekapitulasi Hasil Matriks QSP

Alternatif Strategi	STAS	Peringkat
H Menyediakan produk yang bervariasi.	6,503	I
F Mengoptimalkan pemasaran dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan.	6,299	II
A Pengembangan Produk, Strategi untuk meningkatkan penjualan melalui pengembangan produk.	5,872	III
B Penetrasi Pasar	5,691	IV
G Meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan.	5,403	V
E Mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif.	5,112	VI
D Integrasi ke Depan	5,109	VII
C Pengembangan Pasar	4,707	VIII

## CONCLUSION

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan:

1. Analisis lingkungan internal menghasilkan 14 faktor kunci internal yang dibagi menjadi kekuatan dan kelemahan pada usaha lapak sayur Bapak Ma'mun. kekuatan yang dimiliki lapak sayur Bapak Ma'mun terdiri dari 8 faktor. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh usaha lapak sayur Bapak Ma'mun terdiri dari 6 faktor.

2. Analisis lingkungan eksternal menghasilkan 11 faktor kunci yang dibagi menjadi peluang dan ancaman pada usaha lapak sayur Bapak Ma'mun. peluang yang dimiliki lapak sayur Bapak Ma'mun terdiri dari 5 faktor. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh usaha lapak sayur Bapak Ma'mun terdiri dari 6 faktor.
3. Berdasarkan hasil analisis matriks IE Alternatif strategi yang cocok bagi usaha yang beradapada sel-sel tersebut yaitu intensif (pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar) atau integrasi (integrasi ke depan). Dan berdasarkan Matriks SWOT dihasilkan alternatif strategi yaitu strategi SO mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif, strategi WO mengoptimalkan Meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan, dan strategi WT menyediakan produk yang variatif.
4. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai total attractive score (TAS) terbesar secara berurut adalah menyediakan produk yang bervariasi dengan nilai STAS 6,503, Mengoptimalkan pemasaran dapat dilakukan melalui sosial media untuk meningkatkan penjualan dengan nilai STAS 6,299, strategi pengembangan produk dengan nilai STAS 5,872, penetrasi pasar dengan nilai STAS 5,691, meningkatkan kontrol atas pesaing agar pelanggan tetap bertahan dengan nilai STAS 5,403, mempertahankan pelayanan yang ada serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif dengan nilai STAS 5,112, integrasi ke depan dengan nilai STAS 5,109 dan pengembangan pasar dengan nilai STAS 4,707. Alternatif strategi yang di hasilkan pada hasil penelitian ini terdapat pada penyediaan produk yang bervariasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang penulis rumuskan sebagai berikut:

1. Usaha lapak sayur Bapak Ma'mun sebaiknya menyediakan produk yang lebih bervariasi agar mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan sehingga pelanggan atau konsumen merasa puas berbelanja di lapak sayur Bapak Ma'mun. Tetapi dengan menyediakan produk yang bervariasi juga tentunya membutuhkan tambahan modal.
2. Usaha lapak sayur Bapak Ma'mun hendaknya bisa memanfaatkan teknologi secara optimal terutama sosial media seperti whatsapp untuk meningkatkan pangsa pasar atau penjualan, sehingga target yang di harapkan bisa tercapai. Misalnya dengan mengunggah atau mempromosikan produk yang akan di jual melalui status whatsapp.
3. Dalam penataan suatu pruduk atau barang dagangan hendaknya di susun dengan rapih sehingga terlihat lebih menarik oleh para konsumen nya dan bisa memberikan kenyamanan terhadap konsumen yang berbelanja di lapak sayur Bapak Ma'mun.
4. Dalam menjalankan strategi di lapak sayur Bapak Ma'mun tidak menutup kemungkinan bahwa alternatif strategi yang diperoleh dapat dilakukan secara bersamaan, semua tergantung dari sumber daya yang dimiliki oleh usaha tersebut.

## REFERENCES

- David, F. & Forest. R. David (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat. Hal 4, 65, 66, 111, 171, 172, 181, 182, 185, 186
- Miftakhulhuda, A., & D. Elvianita. (2018). *Pengantar Manajemen Strategik*. Bali: JayapangusPress.
- Samsu, S. M. (2017). *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*. Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabet. Hal:142
- Tamia, V., Zaini, O. K., Irawan, A. W., & Soepardi, M. (2021). Analisis Strategi Pemasaran pada Produk UMKM (Studi Kasus Pada Vivan Shoes di Kecamatan Ciomas Kota Bogor). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*, Vol 6(4).
- Yam., J. H. (2020). *Manajemen Strategi konsep & Implementasi*. Makassar : CV. Nas MediaPustaka. Hal 18-21, 30