

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AGROINDUSTRI
NUGGET LELE DALAM MENDUKUNG BADAN USAHA
MILIK DESA DI KABUPATEN PAMEKASAN**

SKRIPSI

Oleh:
Narenda Tirta Dewi
NIM 145100301111053



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AGROINDUSTRI
NUGGET LELE DALAM MENDUKUNG BADAN USAHA
MILIK DESA DI KABUPATEN PAMEKASAN**

SKRIPSI

**Oleh:
Narenda Tirta Dewi
NIM 145100301111053**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Teknik**



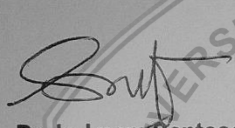
**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul TA : Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri
Nugget Lele Dalam Mendukung Badan
Usaha Milik Desa Di Kabupaten Pamekasan
Nama Mahasiswa : Narenda Tirta Dewi
NIM : 145100301111053
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian

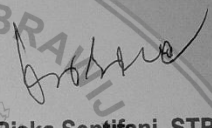
Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Ir. Imam Santoso, MP.

NIP. 19681005 199512 1 001



Riska Septifani, STP, MP

NIK. 201405 900925 2 001

Tanggal Persetujuan:

Tanggal Persetujuan:

.....

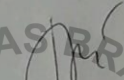


LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Nugget Lela
 Dalam Mendukung Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten
 Pamekasan

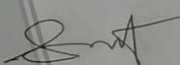
Nama Mahasiswa : Narenda Tirta Dewi
 NIM : 145100301111053
 Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
 Fakultas : Teknologi Pertanian

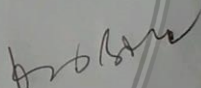
Dosen Penguji I,


Dr. Siti Asmaul Mustaniroh, STP. MP.
 NIP. 19740608 199903 2 001

Dosen Penguji II,

Dosen Penguji III,


Dr. Ir. Imam Santoso, MP.
 NIP. 19681005 199512 1 001


Riska Septifani, STP. MP
 NIK. 201405 900925 2 001

Ketua Jurusan,


Dr. Sucipto, STP. MP.
 NIP. 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus TA:.....



RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama lengkap Narenda Tirta Dewi, lahir di Metro pada tanggal 27 Agustus 1996. Penulis merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Sajudin dan Ibu Husna. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD IT Bustanul Ulum pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di SMP IT Bustanul Ulum pada tahun 2011, dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Muhammadiyah 1

Metro pada tahun 2014. Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Brawijaya Malang dengan program studi jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. Selama masa studi penulis aktif dalam berbagai kegiatan non akademis dan tergabung dalam HIMATITAN (Himpunan Mahasiswa Teknologi Industri Pertanian) selama 3 tahun, di antaranya yaitu tergabung dalam Staff Reguler Bidang 2 (Keilmuan dan Keprofesian) periode 2014/2015, periode 2015/2016 dan menjadi Staff Ahli Bidang 2 (Keilmuan dan Keprofesian) periode 2016/2017.





Alhamdulillah Robbil 'Alamin.

*Karya ini aku persembahkan kepada
orang tuaku, kakak dan adikku, kerabat,
sahabat, dan semua teman-temanku.*

Semoga karya ini bisa bermanfaat.



PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Narenda Tirta Dewi
NIM : 145100301111053
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Fakultas Teknologi Pertanian
Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Usaha
Agroindustri Nugget Lele Dalam
Mendukung Badan Usaha Milik Desa
Di Kabupaten Pamekasan

Menyatakan bahwa,
Tugas Akhir dengan judul di atas merupakan karya asli penulis
tersebut di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini
tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, Oktober 2018
Pembuat Pernyataan,

Narenda Tirta Dewi
NIM. 145100301111053

Narenda Tirta Dewi. 145100301111053. Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Nugget Lele Dalam Mendukung Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Pamekasan. Tugas Akhir. Dosen Pembimbing: Dr. Ir. Imam Santoso, MP. dan Riska Septifani STP. MP.

RINGKASAN

Kabupaten Pamekasan merupakan salah satu kabupaten yang ada di Madura Jawa Timur. Kabupaten Pamekasan memiliki potensi ikan lele yang cukup besar dilihat dari permintaan ikan lele setiap tahunnya. Terdapat salah satu BUMDES di Kabupaten Pamekasan yang mengolah ikan lele segar menjadi olahan makanan ikan lele yaitu *nugget* lele. BUMDES tersebut bernama Sami Sae yang terletak di Desa Waru Barat Kecamatan Waru, Kabupaten Pamekasan. Permasalahan dari BUMDES ini adalah kesulitan dalam pendanaan dan alat proses produksi yang kurang mendukung. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha agroindustri untuk mendukung BUMDES di Kabupaten Pamekasan dengan pendekatan SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Responden penelitian ini berjumlah 4 responden, yaitu 1 sebagai pengelola BUMDES Sami Sae, 1 tenaga kerja BUMDES Sami Sae, 1 dari DISPERINDAG, dan 1 dari DPMD.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan didapatkan faktor internal yang berpengaruh dari faktor kekuatan adalah kualitas produk baik dengan nilai 0,440, dari faktor kelemahan adalah keterampilan serta pengetahuan tenaga pkerja yang masih rendah dengan nilai 0,160. Faktor eksternal yang berpengaruh pada peluang adalah merek yang mudah dikenali konsumen dengan nilai 0,556, dari faktor ancaman yang berpengaruh adalah fluktuasi daya beli dengan nilai 0,187. Hasil perhitungan SWOT didapatkan nilai IFE sebesar 3,154 dan nilai EFE sebesar 3,421, dengan nilai tersebut menunjukkan bahwa BUMDES Sami Sae berada pada sel kesatu, dimana strategi yang dapat digunakan adalah tumbuh dan bina dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Setelah

didapatkan nilai matriks SWOT dilanjutkan dengan matriks QSPM untuk mengetahui prioritas strategi dengan nilai TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi. Nilai TAS pada prioritas ke satu adalah membuat perbaikan kemasan dengan nilai 6,520, prioritas kedua adalah menjaga serta mempertahankan kualitas produk dengan nilai 6,480, dan ketiga adalah perluasan pangsa pasar dengan nilai 6,449.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Nugget lele, QSPM, Strategi Pengembangan.



Narenda Tirta Dewi. 145100301111053. *Development Strategy of CatFish Nuggets Agroindustrial Business for Supporting Village Owned Enterprises in Pamekasan Regency. Minor Thesis. Supervisor: Dr. Ir. Imam Santoso, MP. and Riska Septifani STP. MP.*

SUMMARY

Pamekasan is one of the districts that exist in Madura, East Java. Pamekasan has quite large potential catfish seen from the demand for catfish in every year. There is one BUMDES in Pamekasan which processing a fresh catfish into catfish nuggets. BUMDES named Sami Sae which located in Sub. District Waru West, Pamekasan. Problems of BUMDES are difficulty in funding and production tools which is inadequate. This research aims to determine internal and external factors that affect the development of agroindustries to support BUMDES in Pamekasan with SWOT and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) approach. Respondents in this study include four people, one manager of BUMDES Sami Sae, one of the BUMDES workforce Sami Sae, one person from DISPERINDAG, and one person from the DPMD.

Based on the SWOT analysis that has been carried out, the internal factors that influence in terms of strength are good product quality with a value of 0.440 and in terms of weakness is the and skill lack of knowledge of work force with a value of 0.160. External factors that affect in terms of opportunities are brands that are easily recognizable by consumers with a value of 0.556 and in terms of threats are purchasing power fluctuations with a value of 0.187. The results of the SWOT calculation obtained an IFE value of 3.154 and an EFE value of 3.421. This value shows that Sami Sae BUMDES is in the first cell, which is the strategy that can be used is to grow and develop with market penetration, market development, and product development. After obtaining the value of SWOT matrix, continued with QSPM matrix to determine priority of strategy with the highest TAS (Total Attractive Score) value. The value of TAS on the first priority is to

make packaging repairs of with a value of 6.520, the second priority is to maintain and sustain quality of the product with a value of 6.480, and the third priority is expansion of market share with a value of 6.449.

Key Word: SWOT Analysis, Catfish Nuggets, QSPM, Development Strategy.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Nugget Lele Dalam Mendukung Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Pamekasan”. Penyusunan Tugas Akhir ini banyak mendapatkan bantuan, petunjuk, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih kepada:

1. Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan kesehatan kepada penulis
2. Bapak Dr. Ir. Imam Santoso, MP. selaku Dosen Pembimbing I yang senantiasa memberikan bimbingan, saran dan motivasi yang bermanfaat
3. Ibu Riska Septifani. STP. MP. selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan bimbingan, saran dan motivasi yang bermanfaat
4. Ibu Dr. Siti Asmaul Mustaniroh, STP. MP. selaku Dosen Penguji yang senantiasa memberikan saran dan motivasi yang bermanfaat
5. Bapak Dr. Sucipto, STP., MP. selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya Malang
6. Ketua BUMDES Sami Sae Kabupaten Pamekasan yang telah bersedia membantu penulis dalam penelitian yaitu Bapak Abdussalam Ramli
7. Bapak, Ibu, adik, dan seluruh keluarga, yang senantiasa memberikan doa, motivasi, dan dukungan baik dalam bentuk moral maupun materi sehingga penulis mampu menyelesaikan Tugas Akhir ini
8. Teman-teman seperjuangan selama kuliah hingga penelitian, yaitu Luthfi, Ferico, Gloria, Lita, Dewi, Oky, dan Nurul yang senantiasa menemani dan memberikan dukungan
9. Teman-teman kos yang selalu menemani dalam mengerjakan penelitian, yaitu Delia, Ica, Kartika, dan Ana.

10. Seluruh pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung hingga penulis dapat menjadi sosok yang kuat dalam menghadapi berbagai masalah dan tekanan selama menyusun Tugas Akhir

Penulis menyadari keterbatasan kemampuan dalam penyusunan Tugas Akhir ini. Sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penulisan laporan yang lebih baik.

Malang, Oktober 2018



Narendra Tirta Dewi

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	1
LEMBAR PENGESAHAN	2
RIWAYAT HIDUP	3
HALAMAN PERUNTUKAN	4
PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	5
RINGKASAN	6
SUMMARY	7
KATA PENGANTAR	8
DAFTAR ISI	9
DAFTAR TABEL	10
DAFTAR GAMBAR	11
DAFTAR LAMPIRAN	12
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Ikan Lele	5
2.2 Nugget	6
2.3 Badan Usaha Milik Desa	6
2.4 Usaha Agroindustri	8
2.5 Usaha Ekonomi Produktif	9
2.6 Manajemen Strategi	10
2.7 Analisis <i>Stength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT)	11
2.7.1 Analisis Lingkungan Internal	12
2.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal	13
2.7.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)	14
2.7.4 Matriks SWOT	15
2.8 Metode <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	17
2.9 Penelitian Terdahulu	18
III. METODE PENELITIAN	21
3.1 Tempat dan Waktu Pelaksanaan	21



3.2 Pendekatan Penelitian	21
3.3 Batasan Masalah	21
3.4 Pengumpulan Data	22
3.5 Tahapan Penelitian	22
3.5.1 Survei Pendahuluan.....	22
3.5.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah...	22
3.5.3 Identifikasi Variabel Penelitian	24
3.5.4 Penentuan Responden	25
3.5.5 Penyusunan Kuesioner.....	26
3.5.6 Uji Validitas	26
3.5.7 Penyebaran Kuesioner	26
3.5.8 Pengumpulan Data	27
3.5.9 Pengolahan dan Analisa Data	27
3.5.10 Parikan Kesimpulan	35
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Profil Badan Usaha Milik Desa Nugget Lele "Sami Sae"	37
4.2 Faktor-faktor Lingkungan Internal dan Eksternal yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Usaha Agroindustri Nugget Lele Kabupaten Pamekasan	38
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal.....	38
4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	45
4.3 <i>The Input Stage</i>	51
4.3.1 <i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	51
4.3.1 <i>Matriks External Factor Evaluation (EFE)</i>	54
4.4 <i>The Matching Stage</i> (Tahap Pencocokan).....	56
4.4.1 Matriks Internal-External (IE)	56
4.4.2 Matriks <i>Strengths, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT)	59
4.5 <i>The Decision Stage</i>	65
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	67
5.1 Kesimpulan.....	67
5.2 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA.....	71



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Faktor Internal	24
Tabel 3.2 Faktor Eksternal.....	25
Tabel 3.3 Penilaian Bobot Faktor Strategi UMKM	28
Tabel 3.4 Kerangka Matriks IFE	30
Tabel 3.5 Kerangka Matriks EFE.....	31
Tabel 3.6 Matriks SWOT.....	34
Tabel 3.7 Contoh Matriks QSPM.....	35
Tabel 4.1 Hasil Perhitungan IFE	53
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Mariks EFE	56
Tabel 4.3 Matriks SWOT BUMDES Sami Sae.....	61
Tabel 4.4 Hasil Akhir Penilaian Matriks QSPM.....	66



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Tahapan Penelitian.....	23
Gambar 3.2 Strategi Kerja Perumusan Strategi.....	27
Gambar 3.3 Matriks IE	32
Gambar 4.1 Kemasan <i>nugget</i> lele.....	42
Gambar 4.2 Peralatan Proses Produksi <i>Nugget</i> Lele	43
Gambar 4.3 Hasil Matriks IE	57



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisoner Kondisi Internal dan Eksternal UMKM di Kabupaten Pamekasan.....	87
Lampiran 2 Kuisoner Pembobotan dan <i>Rating</i> UMKM.....	92
Lampiran 3 Kuisoner QSPM.....	100
Lampiran 4 Matriks IFE.....	102
Lampiran 5 Matriks EFE.....	104
Lampiran 6 Tabel Perhitungan QSPM.....	107



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kabupaten Pamekasan merupakan salah satu kabupaten yang ada di Madura Jawa Timur. Kabupaten Pamekasan memiliki potensi ikan lele yang cukup besar dilihat dari permintaan ikan lele setiap tahunnya. Menurut Halili (2018), Kabupaten Pamekasan mengalami peningkatan permintaan Ikan lele untuk dikonsumsi setiap tahunnya. Konsumsi ikan lele ini lebih banyak dalam bentuk segar yang memiliki nilai ekonomis yang belum maksimal. Terdapat BUMDES di Kabupaten Pamekasan yang belum memaksimalkan nilai ekonomis dari ikan lele tersebut, sehingga nilai tambah yang diperoleh pun kurang maksimal. Nilai tambah tersebut dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan teknologi dan sumberdaya yang ada. Peningkatan nilai tambah dapat dilaksanakan melalui pengembangan hasil usaha agroindustri.

Terdapat salah satu BUMDES di Kabupaten Pamekasan yang mengolah ikan lele segar menjadi olahan makanan ikan lele yaitu *nugget* lele. BUMDES tersebut bernama Sami Sae yang terletak di Desa Waru Barat Kecamatan Waru, Kabupaten Pamekasan. BUMDES ini berdiri belum cukup lama, sehingga masih mengalami beberapa kesulitan dalam menangani proses produksi mengolah *nugget* lele dan alat proses produksi yang kurang mendukung. Permasalahan lainnya yang dialami oleh BUMDES ini adalah masih kurangnya tenaga kerja, sehingga membuat BUMDES Sami Sae belum dapat memenuhi permintaan konsumen yang setiap bulannya mengalami peningkatan dan untuk menjaga kualitas dari *nugget* lele tersebut BUMDES Sami Sae membutuhkan alat pendingin yang cukup banyak. Hal tersebut masih menghambat jalannya proses produksi dari *nugget* lele.

BUMDES Sami Sae ini berdiri di bawah naungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) yang berarti usaha milik desa dikelola oleh masyarakat desa dan hasilnya dari usaha tersebut untuk desa sendiri. BUMDES ini merupakan lembaga perekonomian yang didirikan oleh pemerintah desa dengan harapan lembaga tersebut dapat membuat masyarakat hidup mandiri dan meningkatkan potensi yang ada. BUMDES ini

dekelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan. Harapan dari berdirinya BUMDES adalah dapat mensejahterakan masyarakat. Menurut Dewi (2014), BUMDES memiliki tujuan yaitu untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan desa.

Untuk mendukung strategi pengembangan BUMDES pada Kabupaten Pamekasan yaitu dengan metode *Strengths Weakness Opportunities Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Menurut Mondal (2017), analisis SWOT merupakan alat penting yang digunakan untuk pengambilan keputusan, hal ini juga melibatkan kekuatan internal dan kelemahan organisasi, untuk peluang sendiri digunakan untuk pertumbuhan dan perbaikan. Sedangkan ancaman eksternal digunakan untuk kelangsungan hidupnya. QSPM merupakan salah satu teknik dan metode yang paling umum untuk mengevaluasi dan penentuan daya tarik. Daya tarik dari strategi ini digunakan untuk pengambilan keputusan. QSPM ini merupakan eknik yang digunakan untuk menentukan pilihan strategi mana yang paling layak dan digunakan sebagai prioritas (Shojaei et al, 2010).

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT dan QSPM di harapkan dapat membantu dalam menentukan strategi. Dilihat dari kegunaan analisis SWOT yaitu digunakan untuk merumuskan strategi. Sedangkan QSPM digunakan untuk mendapatkan prioritas strategi. Sehingga dari metode tersebut ketika didapatkan perumusan strategi yang tepat melalui analisis SWOT kemudian dilanjutkan dengan QSPM untuk memprioritaskan strategi mana yang memiliki nilai prioritas paling tinggi sampai ke paling rendah. Nilai prioritas strategi yang paling tinggi berarti menunjukkan bahwa strategi itu paling berpotensi untuk dikembangkan. Sedangkan untuk nilai prioritas yang kecil memiliki kemungkinan yang kecil untuk dikembangkan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana posisi usaha melalui faktor internal dan faktor eksternal dalam pengembangan usaha untuk

- mendukung adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Kabupaten Pamekasan menggunakan matriks SWOT?
2. Bagaimana prioritas strategi pengembangan usaha agroindustri yang tepat sesuai posisi untuk mendukung adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Kabupaten Pamekasan dengan menggunakan metode QSPM?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menentukan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha agroindustri guna mendukung Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Pamekasan dengan pendekatan SWOT.
2. Menentukan prioritas strategi pengembangan usaha agroindustri guna mendukung adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) pada Kabupaten Pamekasan menggunakan metode analisis SWOT dan metode QSPM.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Diharapkan dapat memberikan masukan kepada pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kegiatan perekonomian desa pada lembaga perekonomian yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).
2. Diharapkan dapat memberikan informasi tentang pengembangan UMKM sehingga dapat menentukan strategi yang baik serta meningkatkan tingkat perekonomian di Kabupaten Pamekasan.
3. Diharapkan dengan strategi yang dipilih dapat membuat pengembangan usaha dalam jangka waktu yang panjang dan meningkatkan perekonomian masyarakat Kabupaten Pamekasan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Ikan Lele

Ikan lele merupakan ikan yang banyak hidup diperairan tawar. Ikan lele sendiri memiliki badan yang licin dengan kumis yang panjang. Menurut Elpawati dkk (2015), lele merupakan salah satu ikan yang mudah bertahan pada perairan yang buruk, selain itu juga lele dapat hidup di perairan yang memiliki sedikit oksigen. Walaupun lele dapat hidup di perairan yang buruk tetap saja air merupakan faktor penting dalam kehidupan ikan lele. Air memiliki peranan penting untuk pertumbuhan ikan. Air dengan kualitas yang buruk dapat menghambat pertumbuhan ikan lele karena energi yang diperoleh dari pakan digunakan oleh ikan lele untuk mempertahankan hidupnya sehingga waktu pemanenan bisa menjadi lebih lama. Ikan lele termasuk dalam ikan yang mudah untuk dibudidayakan (Mahyuddin, 2008).

Menurut Apriyani (2017), ikan lele merupakan ikan yang tidak terlalu sulit untuk merawatnya. Oleh karena itu ikan lele sangat cocok dibudidayakan, tidak hanya itu ikan lele merupakan makanan yang banyak disukai oleh masyarakat Indonesia sehingga membuat ikan lele mudah untuk dipasarkan. Ikan lele termasuk kedalam komoditas yang dapat meningkatkan produksi budidaya, dengan komoditas lainnya diantaranya adalah rumput laut, patin, bandeng, nila, dan kerapu (Madinawati dkk, 2011).

Ikan lele memiliki masa pertumbuhan yang cepat, resistensi terhadap penyakit, memiliki kemampuan toleransi terhadap parameter lingkungan dalam batas yang luas serta daging yang berkualitas baik (Hastuti dan Subandiyono, 2014). Oleh karena itu ikan lele memiliki potensi untuk dibudidayakan. Menurut Darmanto dan Kuntono (2016), untuk menghasilkan lele dengan kualitas yang baik maka dibutuhkan pemilihan lokasi dengan kondisi lingkungan alam terutama tentang ketersediaan air, baik kualitas air, jumlah air dan kontinuitasnya.

2.2 Nugget

Nugget merupakan makanan yang mudah dibawa kemana-mana. Menurut Sarasvati (2008), *nugget* adalah makanan praktis yang sangat menolong disaat orang memiliki banyak kegiatan. Oleh karena itu makanan *nugget* banyak menjadi andalan orang dengan kegiatan yang cukup padat, tidak hanya itu *nugget* juga sering digunakan ibu rumah tangga untuk meningkatkan nafsu makan anak. Menurut Habsari (2012), *nugget* adalah salah satu sajian favorit anak-anak. Tidak hanya dari rasa yang dapat mengikat perhatian anak-anak, namun bentuknya yang bermacam-macam membuat anak semakin tertarik dan mulai mengenali *nugget* itu seperti apa.

Nugget merupakan inovasi makanan tambahan berupa *snack* untuk balita (Justisia dan Annis, 2016). Oleh karena itu, masyarakat Indonesia sering menggunakan *nugget* untuk lauk yang dikarenakan penyajiannya sangat cepat dan sederhana. Menurut Permadi dkk (2012), respon konsumen terhadap *nugget* cukup bagus mengingat sekarang ini kebanyakan orang memperhatikan kepraktisan sebuah produk.

Dilihat dari permintaan yang cukup tinggi *nugget* ini memiliki potensi penjualan yang cukup baik. Tidak hanya dilihat dari cara penyajian saja yang cepat *nugget* juga yang terbuat dari olahan daging memiliki kandungan protein yang cukup baik, sehingga konsumen yang akan mengkonsumsi *nugget* tidak perlu khawatir (Wulandari dkk, 2016). Menurut Rohaya dkk (2013), *nugget* merupakan makanan olahan daging yang memiliki prospek pasar cukup baik, dimana bahan baku yang mudah didapatkan dan cara pembuatan yang cukup mudah serta produk yang tahan lama. Membuat produk *nugget* ini banyak diminati oleh konsumen. Terutama ibu-ibu yang ingin meningkatkan selera makan anaknya.

2.3 Badan Usaha Milik Desa

Badan Usaha Milik Desa atau yang sering disebut sebagai BUMDES merupakan badan usaha yang dimiliki oleh desa dengan sebagian atau keseluruhan modalnya dimiliki oleh desa. Menurut Agunggunanto dkk (2016), salah satu cara untuk

meningkatkan perekonomian desa adalah pemerintah mengizinkan masyarakatnya untuk mengelola secara mandiri lingkup desa melalui lembaga perekonomian. Oleh karena itu dengan adanya BUMDES ini diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dilihat dari lembaga perekonomian desa BUMDES ini memilikicara kerja, yaitu dengan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan atau badan usaha yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada potensi asli desa (Zulkarnaen, 2016).

Untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, desa merupakan agen pemerintah terdepan untuk mensejahterakan masyarakatnya. Maka dari itu dibentuklah Badan Usaha Milik Desa yang sesuai dengan mendagri nomor 39 tahun 2010 tentang badan usaha milik desa, yang menyebutkan bahwa (Ramadana, Heru, dan Suwondo, 2016) : “untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”. Menurut Agunggunanto dkk (2016), pendirian BUMDES ini juga merupakan suatu jalan untuk membentuk perekonomian desa sehingga desa memiliki pendapatan asli desa.

BUMDES adalah suatu lembaga/badan usaha perekonomian desa yang berbadan hukum dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan. BUMDES sangat bermanfaat untuk masyarakat desa dimana sebagai motor penggerak perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat desa. Menurut Dewi (2014), BUMDES memiliki tujuan yaitu untuk mengoptimalkan pengelolaan aset-aset desa yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan desa. Menurut Ridlwan (2014), adapun logika dalam pendirian BUMDES yaitu didasarkan pada kemandirian dan potensi desa, sebagai upaya kesejahteraan masyarakat. BUMDES dibangun atas dasar prakarsa (inisiasi) masyarakat,

serta mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, transparansi, emansipatif, akuntabel, dan *sustainable* dengan basis anggota dan pengusaha mandiri.

2.4 Usaha Agroindustri

Agroindustri dapat dikatakan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang dan menyediakan peralatan serta jasa untuk melakukan kegiatan tersebut. Agroindustri merupakan pusat dari rantai pertanian, dimana agroindustri mengurus semua tentang bahan baku hingga ke pasar. Agroindustri membutuhkan pasokan bahan baku yang berkualitas dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan (Eriyanto dan Mohammad, 2012). Menurut Asmara dkk (2011), agroindustri merupakan suatu industri pertanian yang berkaitan dengan sektor pertanian. Oleh karena itu agroindustri merupakan sub sektor yang luas meliputi industri hulu sektor pertanian hingga ke sektor pertanian hilir.

Industri hulu adalah industri yang memproduksi alat-alat dan mesin pertanian untuk mendukung sarana produksi dalam membudi dayakan sektor pertanian. Sedangkan industri hilir merupakan industri yang memanfaatkan hasil pertanian untuk dijadikan sebagai bahan baku atau produk yang dapat dikonsumsi (Pratiwi, Harianto, dan Arief, 2017). Menurut Sagala dkk (2013), agroindustri merupakan kegiatan yang memanfaatkan hasil pertanian untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan menyerap tenaga kerja. Dari peranan industri hulu maupun industri hilir ini memiliki keuntungan bagi sektor pertanian, dimana dapat meningkatkan perekonomian Indonesia dan menambah pendapatan masyarakat Indonesia.

Peranan industri hulu dan hilir dapat mendukung kegiatan ekspor perdagangan internasional guna meningkatkan nilai tambah dan daya saing pasar internasional. Menurut Hasibuan, Rita, dan Agus (2012), agroindustri memiliki peranan penting dalam pertanian hulu maupun hilir, sehingga dalam perkembangan agroindustri dapat digunakan untuk meningkatkan perekonomian dengan hasil pertanian tersebut. Tidak hanya itu agroindustri juga diharapkan dapat digunakan

dalam pengentasan tenaga kerja. Menurut Panjaitan (2012), agroindustri tidak hanya memiliki efek mentransformasikan produk primer ke produk olahan saja tetapi juga dapat membuat budaya kerja tradisional menjadi budaya kerja modern.

2.5 Usaha Ekonomi Produktif

Untuk terus meningkatkan perekonomian suatu wilayah yang didasari melalui usaha kecil maka terbentuklah sebuah usaha ekonomi produktif. Menurut Supriyadi (2017), ekonomi produktif ini merupakan usaha yang didirikan oleh perorangan atau badan usaha dan tidak merupakan anak dari sebuah perusahaan besar serta memenuhi sebuah kriteria sebagai usaha kecil. Sehingga dari usaha ekonomi produktif ini diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan perekonomian serta mengurangi angka kemiskinan dari wilayah tersebut. Menurut Irawan (2015), usaha ekonomi produktif ini merupakan kegiatan usaha masyarakat desa sektor riil dimana dalam bentuk pengolahan bahan, penjualan, dan jasa.

Unit Usaha Ekonomi Produktif (UEP) merupakan suatu penanaman karakter wirausaha sehingga warga binaan memiliki sebuah sikap seperti seorang wirausahawan (Wahyucahyani, 2016). Sehingga dari penanaman karakter tersebut dapat membuat pelaku usaha untuk mengetahui produk apa yang akan mereka buat serta pangsa pasar yang akan dituju. Hal tersebut akan mempermudah dalam mendirikan suatu usaha sehingga dapat mencapai tujuan yang sudah direncanakan dari awal pendirian usaha tersebut. Tidak hanya membentuk karakter tetapi usaha ekonomi produktif ini juga digunakan untuk melakukan pemberdayaan pada masyarakat. Menurut Febriyati dan Suyanto (2017), pemberdayaan ini bertujuan untuk mendorong, memotivasi dan membantu menyadari potensi apa yang dimiliki.

Salah satu upaya membantu kemiskinan pada sebuah desa adalah dengan program Usaha Ekonomi Produktif (UEP). Menurut Nurdiana (2016), program UEP memiliki sasaran yaitu masyarakat yang memiliki usaha namun masih kurang mampu dalam permodalan. Sehingga hal ini dapat digunakan untuk

pemerintah dalam menarik minat masyarakat yang belum mampu untuk mendirikan sebuah usaha agar dapat hidup dengan mandiri serta dapat membantu mengurangi angka pengangguran pada wilayah tersebut. Sesuai dengan tujuan bidang usaha ekonomi pada pemberdayaan masyarakat yaitu memberikan stimulan penunjang untuk masyarakat yang kurang beruntung sehingga memiliki semangat yang lebih lagi untuk melakukan sebuah usaha (Kurniawati dkk, 2012).

2.6 Manajemen Strategi

Agar strategi berjalan dengan baik maka diperlukan suatu manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk mengimplementasikan dan mengevaluasi suatu keputusan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun tahapan dalam penggunaan manajemen strategi, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (Purwono, Sri, dan Rara, 2015). Menurut Alianto (2005), manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil implementasi dan formula yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu manajemen strategi ini dibutuhkan dalam perusahaan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Strategi merupakan tahapan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang, sehingga didalam strategi terdapat tujuan organisasi, kebijakan dan urutan tindakan menjadi satu kesatuan yang kohesif. Menurut Aji dkk (2012), strategi yang berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas adalah proses menganalisa lingkungan dan merancang kesesuaian antara organisasi, sumber daya dan tujuan serta lingkungan industri. Istilah manajemen strategi biasanya merujuk pada keseluruhan ruang lingkup strategi dari aktivitas pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu manajemen strategi dapat dikatakan sebagai proses organisasi dalam pengambilan kebijakan, yang didalamnya terdapat tiga aktivitas pokok diantaranya adalah penyusunan strategi (*formulasi*), pelaksanaan (*implementasi*), dan evaluasi atau kontrol (Wijayati, 2010).

Manajemen strategi adalah kumpulan dari keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan (Alianto, 2005). Menurut Wijayanti (2009), dalam penggunaan manajemen strategi adupun ilmu yang membantunya yaitu ilmu ekonomi, sosiologi dan psikologi. Dalam istilahnya manajemen strategi merupakan bagian keseluruhan skop strategi dari aktivitas pengambilan keputusan sebuah organisasi. Adapun tahapan yang digunakan pada manajemen strategi diantaranya adalah tahap formulasi, dimana tahap ini sebagai analisis pada lingkungan organisasi. Tahap kedua yaitu implementasi, tahap ini merupakan tahapan yang penting dimana pemimpin organisasi menjalankan strategi yang telah dibuatnya. Oleh karena itu pemimpin dalam organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi, mendayagunakan struktur, sistem dan budaya organisasi.

2.7 Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

Untuk membantu strategi agar dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada pada suatu usaha, maka terdapat suatu analisis dengan metode yang sesuai untuk digunakan, yaitu analisis SWOT. Menurut Noor (2014), analisis SWOT adalah suatu alat identifikasi secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi pada usaha. Menurut Ommani (2011), analisis SWOT ini merupakan metode yang membantu manajer untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terlibat dalam perusahaan. Metode ini merupakan sebuah analisa yang baik serta dapat memberikan efisiensi dan efektifitas dalam mengenali kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan inovasi bisnis.

Analisis SWOT sangatlah dibutuhkan untuk membantu jalannya manajemen perusahaan dalam bidang pelaksanaan dan perencanaan dalam pemasaran suatu perusahaan. Menurut Rahayu (2016), penggunaa analisis SWOT pada strategi usaha dapat mempermudah untuk mengetahui suatu keadaan dan kondisi suatu usaha saat ini. Dalam perumusan yang tepat analisis SWOT dapat mempengaruhi kelangsungan hidup bagi

suatu usaha dimasa yang akan datang. Menurut Gurel (2017), analisis SWOT dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi bersaing. Semakin baik dan kuat strategi yang ditetapkan, maka pelaku usaha dalam menjalankan bisnisnya semakin unggul dalam menghadapi persaingan bisnis. Dalam membantu penetapan strategi tersebut dapat digunakan matriks SWOT.

Adapun langkah-langkah analisis SWOT yang dapat digunakan dalam menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, yaitu menyiapkan sesi SWOT, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman, melakukan ranking terhadap kekuatan dan kelemahan, dan menganalisis kekuatan dan kelemahan (Afridhal, 2017). Menurut Osita et al (2014), analisis SWOT merupakan beberapa alat perencanaan strategis yang digunakan oleh bisnis dan organisasi lain untuk memastikan bahwa ada tujuan yang jelas untuk mendefinisikan proyek atau usaha dan semua faktor yang terkait dapat diidentifikasi positif dan negatifnya.

2.7.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan merupakan tahap awal sebelum proses manajemen strategi lainnya. Analisis lingkungan ini berupa internal maupun eksternal. Menurut Setyowati (2015), keberhasilan dalam kinerja suatu sektor usaha dipengaruhi oleh faktor internal. Faktor internal ini terdiri dari SDM (Pemilik, Manajer dan Karyawan), aspek keuangan, aspek produksi dan aspek pemasaran. Menurut Nilasari (2014), lingkungan internal dibagi menjadi tiga kategori, yaitu kompetensi, kompetensi inti dan sumberdaya. Berdasarkan kategori tersebut lingkungan internal dapat memunculkan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Lingkungan organisasi terdiri dari internal dan eksternal. Lingkungan internal memberikan kekuatan dan kelemahan pada suatu organisasi. Menurut Sugiyanto dan Kesi (2017), analisis lingkungan internal terdiri dari sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dibangun oleh organisasi. Dari lingkungan internal tersebut dapat digunakan untuk membuat keputusan

strategi yang baik. Lingkungan internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, sistem informasi serta penelitian dan pengembangan (Pasaribu, 2008).

Analisis lingkungan internal mendapatkan gambaran mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan terhadap tujuan perusahaan, melalui pendekatan fungsional dapat menghasilkan data kekuatan dan kelemahan (Rahmanto, 2013). Dikatakan kekuatan apabila variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya (Muhammad, 2013).

2.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal meliputi kondisi pasar, kecenderungan industri, teknologi, iklim pemerintahan, budaya, ekonomi dan demografi (usia, jenis kelamin) (Muchtar, 2010). Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Peluang adalah keadaan dalam lingkungan umum atau makro yang apabila diolah atau dieksploitasi secara efektif akan dapat membantu suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaingnya. Ancaman adalah keadaan dalam lingkungan umum atau makro yang dapat menghalangi atau merintangai upaya suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaingnya (Assauri, 2013).

Menurut Pearce dan Robinson (2007), lingkungan eksternal dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling berkaitan yaitu lingkungan operasional, lingkungan industri, dan lingkungan jauh. Lingkungan jauh perusahaan pada dasarnya merupakan faktor yang berada diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk maju sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju (Umar, 2005).

Mengidentifikasi lingkungan eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan dalam perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dan menentukan peluang serta ancaman perusahaan (Kotler, 2007). Menurut Yuwono dkk,

2007), analisis eksternal menilai tantangan yang dihadapi dan peluang yang dimiliki dalam mencapai misi organisasi. Pengaruh eksternal yang berdampak positif bagi organisasi diidentifikasi sebagai peluang, sedangkan pengaruh yang berdampak negatif diidentifikasi sebagai ancaman.

2.7.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menurut Aswara dan Hartini (2014), matriks IE digunakan untuk memformulasikan strategi yang berkaitan dengan faktor internal dan eksternal. Proses penentuan strategi yang dilakukan pada matriks IE dilakukan dengan memetakan skor pada matriks EFE dan IFE. Menurut Kurniawati dan Dian (2009), matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0-2,99 dianggap sedang dan skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

Matriks IE merupakan salah satu parameter yang meliputi kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan untuk merumuskan alternatif strategi. Matriks IE menggambarkan posisi perusahaan sehingga alternatif strategi yang diusulkan sesuai dengan kondisi perusahaan (Siahaan, 2008). Matriks IE ini berfungsi untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan matriks EFE pada sumbu Y. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu (Setyorini dkk, 2016) :

1. *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok digunakan adalah intensif (pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal).
2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) pada strategi ini mencakup sel III, V, atau VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

3. *Harvest and Devest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VII atau IX. Strategi yang cocok digunakan adalah divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

Menurut Purwanto (2010), strategi penetrasi pasar merupakan strategi untuk mendapatkan *revenue growth* dengan cara memfokuskan diri pada penjualan produk-produk yang sudah ada (*existing products*) pada pasar yang sudah atau sedang berjalan (*existing markets*). Tujuan dari penetrasi pasar ini adalah untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar dari produk-produk yang sudah dimiliki. Strategi pengembangan produk berkaitan dengan istilah yang digunakan untuk strategi pertumbuhan saat perusahaan memperkenalkan produk-produk baru (*new products*) pada pasar yang sudah atau sedang berjalan (*existing markets*). Sedangkan strategi pengembangan menurut Wijatno (2009), dilakukan agar bisnis dapat tumbuh dan berkembang dengan menawarkan produk baru ke pasar yang dilayani saat ini. Produk baru dapat berupa produk yang belum pernah ada dan produk lama dengan fitur baru, kemasan baru, teknologi baru, atau kualitas yang berbeda.

2.7.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Noor, 2014). Adapun tahapan untuk menyusun matriks SWOT yaitu (Setyorini dkk, 2016) :

1. Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan
2. Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluan eksternal
3. Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal

4. Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal

Strategi terbaik untuk melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terhadap peluang dan ancaman dari pesaing adalah melalui analisis SWOT dapat diterapkan empat strategi bisnis dalam menghadapi pesaing, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT (Soegoto, 2009). Menurut Tangkilisan (2005), matriks SWOT ini dianggap sebagai teknik yang relevan untuk mengidentifikasi isu yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Melalui teknik matriks SWOT ini juga dapat digunakan sebagai alat diagnosa untuk mengenali apa yang dibutuhkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat diselesaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Jannah dkk, 2013). Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada. Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi, yaitu (Rangkuti, 2006) :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan
3. Strategi ST (*Strength-Threat*), melalui strategi ini perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal

4. strategi WT (*Weakness-Threat*), strategi ini merupakan teknik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

2.8 Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM merupakan metode yang digunakan setelah didapatkannya suatu hasil strategis dari matriks SWOT. QSPM adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi suatu strategi yang akan diterapkan sehingga mendapatkan hasil yang optimal. Tidak hanya mengevaluasi strategi QSPM juga dapat menetapkan suatu strategi alternatif yang diprioritaskan (Purwandari, 2015). Menurut Nurhayati (2008), QSPM merupakan sebuah hasil dari menilai suatu kemenarikan (*Attractiveness Score/AS*) yang berasal dari faktor strategi baik faktor internal maupun eksternal. Dalam melakukan penilaian tersebut dapat dibandingkan dari setiap faktor internal maupun eksternal. Adapun keuntungan dalam penggunaan matriks QSPM yaitu strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara bersamaan (Setyorini, Mas'ud, dan Imam, 2016).

Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Menurut Puspitasari, Rani, dan Gilang (2013), adapun langkah-langkah dalam penggunaan QSPM yaitu menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT, memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi, menetapkan nilai daya tarik (AS) yang berkisar antara 1 sampai 4 yang artinya nilai 1 = tidak memiliki daya tarik, nilai 2 = daya tariknya rendah, nilai 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi, menghitung total alternative score, dan menghitung jumlah total nilai daya tarik. Hasil yang didapatkan dari matriks QSPM ini menunjukkan nilai TAS yang tinggi yang berarti nilai tersebut memiliki pengaruh yang baik.

QSPM merupakan teknik yang dapat menilai secara objektif serta menetapkan strategi alternatif yang telah

diprioritaskan. Metode ini adalah metode yang direkomendasikan oleh para ahli untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif (Sugianto dan Charly, 2017). Menurut Pakpahan dan Tarcisius (2015), tujuan dari QSPM adalah menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang dipilih, untuk menentukan manakah strategi paling baik dan dapat diimplementasikan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang strategi pengembangan Aji dkk (2012). Penelitian tersebut berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Pisang Di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar”. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal untuk dapat menerapkan pengembangan agroindustri keripik pisang antara lain mampu mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar, memanfaatkan teknologi untuk efisiensi produksi, diversifikasi produk untuk memenuhi pangsa pasar. Selanjutnya menentukan prioritas strategi dengan analisis matriks QSPM, menunjukkan hasil dari prioritas strategi yang dipilih untuk diterapkan pada agroindustri keripik pisang di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar yaitu mempertahankan kualitas dan pengembangan pasar dengan nilai daya tarik sebesar (5.851).

Penelitian terdahulu selanjutnya tentang strategi pengembangan oleh Martiyanti dkk (2015), yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Mocaf Di Kota Singkawang”. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT untuk masing-masing alternatif strategi diperoleh jumlah total nilai tertimbang untuk alternatif strategi S-O adalah 4,0176, alternatif strategi S-T adalah 3,0084, alternatif strategi W-O adalah 2,3226, dan alternatif W-T adalah 1,3134. Dari hasil tersebut yang memiliki nilai strategi paling tinggi adalah strategi S-O yaitu mengoptimalkan penerapan teknologi untuk meningkatkan jumlah maupun kualitas produksi mocaf, dan meningkatkan kemampuan dan memberdayakan secara optimal sumber daya manusia yang dimiliki oleh agroindustri melalui pelatihan untuk meningkatkan produksi dan kualitas mocaf. Dari

hasil strategi tersebut dilanjutkan oleh analisis QSPM untuk menentukan daya tarik. Dari hasil analisis tersebut dihasilkan nilai TAS tertinggi sebesar 5,4802 adalah mengoptimalkan teknologi pengolahan untuk menjamin mutu produk sehingga mampu bersaing dipasar bebas.

Penelitian pendahuluan berikutnya tentang strategi pengembangan oleh Fretes dkk (2013), dengan judul “Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Pariwisata Dengan Menggunakan SWOT dan QSPM (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon)”. Penelitian ini akan menganalisis alternatif perencanaan dan pengembangan industri pariwisata dengan menggunakan metode SWOT dan Metode QSPM. Berdasarkan analisis matriks internal-eksternal dan matriks SWOT diperoleh beberapa alternatif strategi, yaitu strategi progresif, diservikasi strategi, *market penetration* dan produk *development*. Kemudian strategi tersebut dilakukan tabulasi prioritas menggunakan QSPM. Berdasarkan hasil QSPM prioritas strategi yang terpilih dengan total *attractivenessscore* 15,550 yaitu strategi pengembangan produk (*product development*).

Penelitian terdahulu selanjutnya tentang strategi pengembangan oleh Patra et al (2016), dengan judul “*Agribusiness Development Strategy Of Soybean Commodity In Sigi Regency*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan agribisnis komoditas kedelai, mengetahui alternatif yang tepat dan mengetahui strategi prioritas yang harus dipilih untuk pengembangan. Dengan metode SWOT menggunakan faktor internal dan eksternal dihasilkan 10 strategi alternatif yang dapat digunakan untuk pengembangan komoditas kedelai. Kemudian 10 strategi tersebut dianalisis kembali dengan QSPM untuk menghasilkan prioritas strategi pengembangan komoditas kedelai. Hasil analisis QSPM menunjukkan prioritas strategi pengembangan yaitu program memotivasi petani dan pemberdayaan, memperkuat pengembangan kedelai lokal, program pengemangan kedelai melalui penyuluhan, regional kemitraan pertanian dan pengembangan industri pengolahan kedelai.



III. METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2018 hingga bulan Juli 2018. Pengambilan data dilakukan di BUMDES Sami Sae Kecamatan Waru Barat Kabupaten Pamekasan. Analisis data akan dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini disajikan secara deskriptif, kualitatif dan kuantitatif menggunakan pendekatan strategi pengembangan. Analisis deskriptif kualitatif ini mengungkapkan fakta dan keadaan yang terjadi pada penelitian sehingga mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk mengambil keputusan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pada matriks IFE, matriks EFE, dan matriks IE, kemudian diolah pada *Microsoft Excel* untuk ditentukan prioritas strategi pada BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan.

3.3 Batasan Masalah

Batasan masalah ini digunakan untuk menyederhanakan ruang lingkup masalah. Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Lingkungan internal BUMDES Sami Sae yang mencakup pemasaran (*product, price, place, promotion, process production, people, financial and technology*).
2. Lingkungan eksternal BUMDES Sami Sae mencakup pasar, bahan baku, pesaing, ekonomi, tingkat penjualan, pemerintah, daya beli, dan loyalitas. melalui pendekatan lingkungan industri mencakup ancaman pelaku bisnis baru, dan persaingan dalam industri.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data ini digunakan untuk mempermudah mengidentifikasi keakuratan data. Data yang dibutuhkan pada penelitian ini diperoleh melalui beberapa cara :

1. Observasi, hal ini dilakukan untuk mengetahui lokasi dan lingkungan produksi pada BUMDES Sami Sae yang ada di Kabupaten Pamekasan.
2. Penyebaran kuesioner, merupakan teknik pengumpulan data mengenai sejumlah pertanyaan tertulis dan digunakan untuk memperoleh informasi responden.
3. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mewawancarai responden secara langsung untuk mendapatkan data berupa keterangan yang berhubungan dengan objek penelitian.
4. Dokumentasi, yang dilakukan untuk mendokumentasi informasi terkait dengan permasalahan penelitian.

3.5 Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan berdasarkan tahapan, yaitu survei pendahuluan hingga pembuatan laporan dari hasil identifikasi di BUMDES Sami Sae yang dijadikan tempat untuk penelitian yang berada di Kabupaten Pamekasan. Tahapan penelitian dapat dilihat pada **Gambar 3.1**.

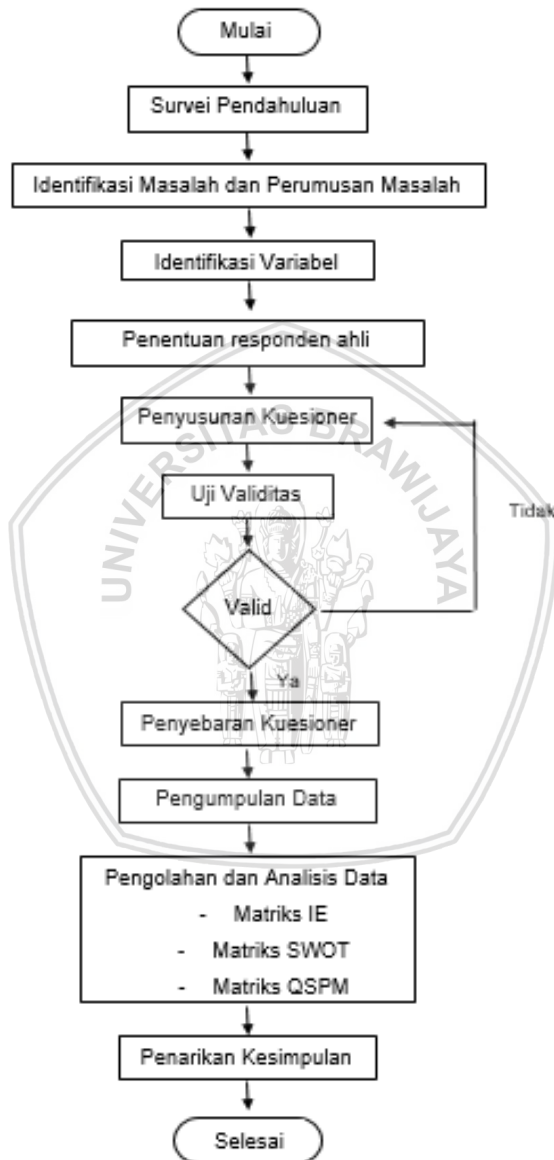
3.5.1 Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui keadaan dari BUMDES Sami Sae. Selain itu survei pendahuluan dapat membantu peneliti untuk mengetahui gambaran tentang BUMDES Sami Sae yang akan diteliti. Kegiatan ini juga dilakukan untuk mengetahui kegiatan pemasaran yang telah dilakukan oleh BUMDES Sami Sae yang akan diteliti.

3.5.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Pada tahap identifikasi masalah ini peneliti akan mengidentifikasi permasalahan yang ada di BUMDES Sami Sae agar masalah tidak semakin rancu. Dengan mengidentifikasi masalah ini peneliti dapat memperjelas permasalahan yang ada. Identifikasi masalah ini dapat dilakukan dengan cara

mewawancarai secara langsung dengan pihak BUMDES Sami Sae.



Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

3.5.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Pada identifikasi variabel ini terdapat beberapa indikator pada setiap variabelnya. Penelitian ini menggunakan variabel yang terkait dengan faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pada BUMDES Sami Sae. Untuk faktor internal dapat dilihat di **Tabel 3.1** dan faktor lingkungan eksternal dapat dilihat pada **Tabel 3.2**.

Tabel 3.1 Faktor Internal

Faktor Internal	Keterangan	Sumber
Produk	a. Produk yang mudah didapatkan (S).	(Yunal dan Indriyani, 2013).
	b. Kemasan produk kurang menarik (W).	(Dhameria, 2014).
	c. Produk tahan lama (S).	(Kurniawan dan Novi 2017).
	d. Kualitas produk baik (S).	(Hartini, 2012).
Harga	e. Harga yang ditawarkan layak dan terjangkau (S).	(Nurzamzami dan Edward, 2014).
SDM	f. Keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah (W).	(Joesyiana, 2017).
Produksi	g. Bahan baku yang mudah didapatkan (S).	(Azizah, 2014).
	h. Peralatan yang digunakan masih tradisional (W).	(Damanik, 2007).
Usaha Promosi	i. Skala usaha masih kecil (W).	(Riyoko, 2014). (Sangkay, 2017).
	j. Media promosi yang kurang (W).	(Riyoko, 2014).
Keuangan	k. Modal terbatas (W).	



Tabel 3.2 Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Keterangan	Sumber
Ekonomi	a. Harga bahan baku yang fluktuatif (T).	(Panjaitan dkk, 2012).
	b. Membuka peluang pekerjaan (O).	(Joesyiana, 2017).
Tingkat penjualan	c. Daya beli produk yang fluktuatif (T).	(Panjaitan dkk, 2012).
	d. Permintaan produk cukup tinggi (O).	(Hidayat, 2014).
Pasar	e. Pangsa pasar masih luas (O).	(Hartini, 2012). (Effendi dkk, 2017).
	f. Pesaing dengan produk yang sejenis semakin meningkat (T).	(Robinson, 2008).
Pesaing	g. Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (<i>nugget</i> lele) (T).	(Effendi, 2017).
	h. Promosi meningkatkan loyalitas pelanggan (O).	(Feriyanto, 2017).
Promosi	i. Merek yang mudah dikenali konsumen (O).	

Sumber: BUMDES Sami Sae (2018).

3.5.4 Penentuan Responden Ahli

Responden ini merupakan pihak yang ditujukan untuk memberikan penilaian terhadap kuesioner yang diberikan. Pada penentuan responden ini digunakan metode *purposive sampling*. Menurut Asnawi dan Chandra (2005), *purposive sampling* merupakan pengambilan data yang telah disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Responden pada penelitian ini digunakan adalah responden ahli. Responden ahli terdiri dari pelaku usaha pada UMKM di Kabupaten Pamekasan dan pihak BUMDES yang ada pada Kabupaten Pamekasan.

Responden yang ditujukan pada pelaku usaha adalah pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap manajemen, berkompeten, berpengalaman, berengetahuan luas dan mengetahui kondisi lingkungan internal maupun eksternal dari UMKM tersebut dengan mengisi kuesioner dan memberi rating

strategis internal maupun eksternal. Berdasarkan kriteria responden yaitu yang dipilih empat orang pakar untuk memberikan penilaian bobot dan rating strategi internal maupun eksternal serta penilaian QSPM. Empat pakar tersebut adalah satu orang sebagai pengelola BUMDES Sami Sae, satu orang sebagai tenaga kerja BUMDES Sami Sae, satu orang dari pihak DISPERINDAG, dan satu orang dari pihak DPMD (Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Daerah).

3.5.5 Penyusunan Kuesioner

Penyusunan kuesioner ini bertujuan untuk mendapatkan data secara langsung yang ditujukan pada responden berupa kuesioner. Kuesioner ini untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal BUMDES Sami Sae yang ada di Kabupaten Pamekasan pada **Lampiran 1**, kuesioner penilaian bobot dan *rating* faktor strategis internal dan eksternal BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan pada **Lampiran 2**, kuesioner penilaian pembobotan strategi menggunakan metode QSPM pada **Lampiran 3**.

3.5.6 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *face validity*. *Face validity* merupakan suatu keputusan yang digunakan untuk mengukur konsep yang diinginkan. Keputusan tentang *face validity* juga subyektif dan biasanya meliputi suatu proses dimana para ahli menilai instrumen mereka untuk melihat pendapat, penilaian instrumen mengukur apa yang harus diukur. Keputusan memerlukan sedikit waktu dan usaha yang didasarkan pada tingkat keahlian individu-individu yang melakukan penilaian. *Face validity* merujuk pada pendapat orang tentang kredibilitas dari pendapat tersebut. Pertanyaan yang tidak relevan akan membuat para ahli meragukan validitas dan menghasilkan jawaban yang kurang kredibel (Browning, 2007).

3.5.7 Penyebaran Kuesioner

Kuesioner diberikan kepada responden yang telah ditentukan dengan tujuan responden mengisi kuesioner dengan cara yang telah ada dipetunjuk pengisian. Untuk pengisian

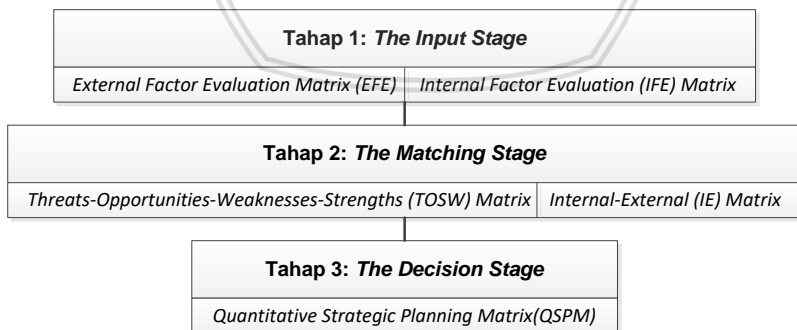
kuesioner dilakukan dengan wawancara yang ada pada tahap 1 yaitu kuesioner kondisi internal dan eksternal BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan sebagai survey pendahuluan. Pengisian kuesioner pada tahap 2 dan 3 adalah kuesioner penilaian bobot dan *rating* faktor strategi internal dan eksternal BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan dan kuesioner penilaian pembobotan strategi dengan metode QSPM secara tertulis yang diisi oleh responden dengan didampingi peneliti.

3.5.8 Pengumpulan Data

Data dari pengumpulan data ini berupa hasil wawancara, gambar, serta tabel data tersebut disajikan secara kualitatif dan kuantitatif. Model kualitatif digunakan untuk menggambarkan kondisi dari BUMDES Sami Sae dan penentuan alternatif strategi, sedangkan untuk model kuantitatif untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal serta penentuan prioritas strategi BUMDES Sami Sae.

3.5.9 Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data ini digunakan metode pengolahan data yang saling berkaitan diantaranya adalah matriks IFE dan matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM. Tahap dari perencanaan strategi dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.



Gambar 3.2 Strategi Kerja Perumusan Strategi



1. The Input Stage (Tahap Pemasukan)

Matriks yang digunakan pada tahap ini yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh UKM. Analisis eksternal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman pada UKM. Tahapan-tahapan dalam menyusun matriks IFE dan EFE adalah :

a. Identifikasi faktor internal dan eksternal usaha

Pada identifikasi faktor internal dan eksternal ini menuliskan semua faktor-faktor yang dapat mempengaruhi usaha (*critical success faktor*) pada aspek internal dan eksternal. Faktor ini juga bersifat positif (kekuatan dan peluang) yang ditulis dalam daftar sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman) bagi usaha.

b. Pemberian bobot pada matriks IFE dan EFE

Pemberian bobot ini bertujuan untuk menentukan bobot pada matriks IFE dan EFE menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan), yaitu untuk menunjukkan tingkat kepentingan relative faktor dalam menunjukkan keberhasilan usaha. Metode perbandingan berpasangan ini membandingkan dua buah objek secara berpasangan, yaitu dengan cara membandingkan satu dengan yang lain diantara tiap indikator. Metode ini memberikan analisis lebih baik bagi respon yang telah diberikan oleh Tim Pakar. Tim Pakar memberikan penilaian dengan tingkat kepentingan yang relatif pada tiap pasang faktor dalam matriks. Bentuk penilaian faktor strategis dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3.3 Penilaian Bobot Faktor Strategi UMKM

Faktor Strategis	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	■					X_1	A_1
B		■				X_2	A_2
C			■			X_3	A_3
D				■		X_4	A_4
...					■
Total						X_n	1,00



Untuk mendapatkan bobot faktor maka didapatkan dengan menentukan nilai setiap faktor dengan menentukan nilai setiap faktor pada jumlah nilai keseluruhan faktor dengan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^m X_i}$$

Keterangan :

A_i = bobot variabel ke- i

X_i = nilai variabel ke- i

i = 1, 2, 3, . . . , m

M = jumlah variabel

Bobot yang diperoleh berkisar antara 0,0 yang menunjukkan bahwa bobot tersebut tidak penting sampai 1,0 yang menunjukkan bahwa bobot tersebut paling penting pada setiap faktor. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh yang besar pada perusahaan maka diberikan bobot tertinggi serta disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

c. Penentuan rating faktor pada matriks IFE dan EFE

Penentuan rating ini dilakukan dengan pemberian sating yang menunjukkan keefektifan strategis pada suatu usaha dengan merespon faktor-faktor tersebut. Pemberian rating terhadap faktor-faktor tersebut berdasarkan pengaruh yang diberikan terhadap kondisi suatu usaha yang bersangkutan. Pemberian rating setiap *critical success factor* dengan rating 1 sampai dengan 4, dimana untuk matriks IFE (Umar, 2008) :

1 = Sangat lemah

2 = Tidak begitu lemah

3 = Cukup kuat

4 = Sangat kuat

Matriks EFE :

1 = Dibawah rata-rata

2 = Rata-rata

3 = Diatas rata-rata

4 = Sangat bagus

d. Perkalian bobot dan rating

Hasil dari pembobotan akan dikalikan dengan peringkat ratingnya pada setiap faktor untuk mendapatkan nilai skor *critical success factor*.

e. Penjumlahan skor

Penjumlahan skor dilakukan dengan cara vertikal untuk mendapatkan skor total pembobotan. Skor total 4.0 menunjukkan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan menghindari ancaman pada pasar industri. Skor total 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang dan tidak menghindari ancaman. Sehingga ketika dijumlahkan nilai bobot menghasilkan rata-rata 2.5. Jika nilai menunjukkan hasil dibawah 2.5 menandakan bahwa perusahaan melemah, sedangkan nilai diatas 2.5 menunjukkan perusahaan memiliki posisi internal yang kuat. Kerangka matriks IFE dapat dilihat pada **Tabel 3.4** dan kerangka matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 3.5**.

Tabel 3.4 Kerangka Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	Bobot (1)	Peringkat (2)	Rata-rata Tertimbang (3) = (1) x (2)
Kekuatan			
1. Produk yang mudah didapatkan			
2. Produk tahan lama			
3. Kualitas produk baik			
4. Harga yang ditawarkan layak dan terjangkau			
5. Bahan baku yang mudah didapatkan			
Kelemahan			
1. Kemasan kurang menarik			
2. Keterampilan tenaga kerja masih rendah			
3. Peralatan produksi masih tradisional			
4. Skala usaha masih kecil			
5. Media promosi kurang			
6. Modal terbatas			
Total	1,0		



Tabel 3.5 Kerangka Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	Bobot (1)	Peringkat (2)	Rata-rata Tertimbang (3) = (1) x (2)
Peluang			
1. Membuka peluang pekerjaan			
2. Permintaan produk yang cukup tinggi			
3. Pangsa pasar masih luas			
4. Promosi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan			
5. Merek yang mudah dikenali konsumen			
Ancaman			
1. Fluktuasi harga bahan baku			
2. Fluktuasi daya beli produk			
3. Pesaing dengan produk sejenis meningkat			
4. Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (<i>nugget lele</i>)			
Total	1,0		

2. The Matching Stage (Tahap Pencocokan)

a. Matriks IE (*Internal Eksternal*)

Matriks IE ini merupakan matriks yang bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan matriks EFE pada sumbu Y. Matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 3.3**. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu :

1. *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok digunakan adalah intensif (pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal).

2. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) pada strategi ini mencakup sel III, V, atau VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. *Harvest and Devest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VII atau IX. Strategi yang cocok digunakan adalah divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

		Total Skor IFE		
		Kuat 3.0-4.0	Rata-rata 2.0-3.0	Lemah 1.0-1.99
Total Nilai Tertimbang EFE	Tinggi 3.0-4,0	I (Growth and Build)	II (Growth and Build)	III (Hold and Maintain)
	Rata-rata 2,0-2,99	IV (Growth and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Devest)
	Rendah 1,0-1,99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Devest)	IX (Harvest and Devest)

Gambar 3.3 Matriks IE

b. Pembuatan matriks SWOT

Analisis SWOT ini merupakan alat formulasi penggambaran keputusan untuk menentukan strategi yang akan ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman pada usaha agroindustri. Matriks SWOT akan menghasilkan beberapa alternatif strategi pada usaha agroindustri dalam mengembangkan potensinya, matriks SWOT dapat dilihat pada **Tabel 3.6** untuk menyusun matriks SWOT adapun tahapannya sebagai berikut :



1. Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan
2. Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal
3. Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal
4. Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal
5. Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.

3. The Decision Stage (Tahap Keputusan)

Tahap akhir pada proses ini adalah pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menentukan prioritas strategi dalam pengembangan potensi usaha agroindustri di Kabupaten Pamekasan. Matriks yang digunakan pada keputusan ini adalah QSPM. Analisis matriks QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Alternatif strategi yang memiliki nilai (*Total Attractive Score*)TAS pada QSPM paling tinggi dianggap sebagai strategi yang paling baik dan layak untuk dikembangkan. Adapun langkah-langkah dalam penyusunan QSPM sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE. Conotoh untuk QSPM dapat dilihat pada **Tabel 3.7.**

Tabel 3.6 Matriks SWOT

Internal	Strength – S	Weakness – W
<p>Eksternal</p> <p>Opportunity – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka peluang pekerjaan 2. Permintaan produk yang cukup tinggi 3. Pangsa pasar masih luas 4. Promosi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan 5. Merek mudah dikenali <p>Threat – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga bahan baku 2. Fluktuasi daya beli produk 3. Pesaing dengan produk sejenis meningkat 4. Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (<i>nugget lele</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang mudah didapatkan 2. Produk tahan lama 3. Kualitas produk baik 4. harga yang ditawarkan layak dan terjangkau 5. bahan baku yang mudah didapatkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemasan kurang menarik 2. Keterampilan tenaga kerja masih rendah 3. Peralatan produksi masih tradisional 4. Skala usaha masih kecil 5. Media promosi yang kurang 6. Modal terbatas
	<p>Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada</p> <p>Strategi ST Daftar kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan untuk memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada</p> <p>Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan mengatasi ancaman</p>



Tabel 3.7 Contoh Matriks QSPM

Faktor Sukses Kritis	Strategi 1			Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Peluang Ancaman						
Total	1,00			1,00		
Kekuatan Kelemahan						
Total	1,00			1,00		
Jumlah Total Daya Tarik						

2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal-eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks IFE dan EFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diimplementasikan.
4. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Adapun nilai batasan pada AS, yaitu nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 = cukup menarik, nilai 4 = sangat menarik. *Attractiveness Score (AS)* diisi oleh responden melalui kuesioner.
5. Hitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score-TAS*) yang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *Attractiveness Score*.
6. Menjumlahkan nilai TAS pada setiap kolom QSPM. Alternatif strategi yang paling baik adalah alternatif strategi yang memiliki nilai TAS paling besar.

3.10 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasan belajar.



IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Badan Usaha Milik Desa Nugget Lele “Sami Sae”

BUMDES Sami Sae yang berada di Desa Waru Barat Kecamatan Waru Kabupaten Pamekasan, Madura merupakan usaha yang terbentuk dari program ekonomi pemerintah yaitu BUMDES. Badan usaha tersebut membantu usaha desa melalui kebutuhan uang dalam menjalankan usahanya sekaligus mendapatkan jaminan dalam menjalankannya agar tidak merasa kesulitan. BUMDES ini merupakan bentuk kepedulian dari Pemerintah Desa terhadap kepentingan warga, sehingga warga merasa lebih tenang dalam berusaha karena adanya jaminan modal dari Pemerintah Desa melalui BUMDES.

BUMDES ini berdiri pada tahun 2015 yang dikelola oleh Bapak Abdussalam Ramli. Dengan berdirinya BUMDES ini terdapat beberapa usaha yang dikelola salah satunya adalah ikan lele segar menjadi *nugget* lele. Olahan *nugget* lele ini muncul pada tahun 2017 ketika ada mahasiswa perguruan tinggi dari Madura yang melihat potensi ikan lele yang ada didesa, sehingga dibentuk lah anggota atau tenaga kerja untuk memproduksi *nugget* lele tersebut. Awal mula dibentuknya pengolahan *nugget* lele ini terdapat 5 orang pekerja dengan kapasitas produksi perminggu sebanyak 3 Kg. Seiring meningkatnya permintaan BUMDES Sami Sae memproduksi sebanyak 5 Kg/minggu dan pekerja menjadi 8 orang. BUMDES Sami Sae memilih tenaga kerja yang ada didekat lokasi pembuatan atau yang berdomisili di Desa Waru Barat, dikarenakan tujuan dari BUMDES itu sendiri yaitu dapat membantu warga desanya menjalani usahanya dengan mandiri serta meningkatkan perekonomian desa. Produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae memiliki dua varian rasa, yaitu original dan pedas yang dijual dalam kondisi *frozen* dan sudah matang (digoreng). Umur simpan dari produk *nugget* lele disuhu ruang dapat mencapai 24 jam, dengan kondisi penyimpanan didalam *freezer* dapat tahan mencapai 3 bulan dan produk yang digoreng dapat disimpan mencapai 2 hari. Olahan *nugget* lele ini memiliki merek Naura yang terdiri dari singkatan *naget* lele waru barat. Hal ini untuk menunjukkan bahwa identitas *nugget* tersebut diproduksi.

4.2 Faktor-faktor Lingkungan Internal dan Eksternal yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Usaha Agroindustri *Nugget* Lele Kabupaten Pamekasan

4.2.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ini merupakan kondisi umum yang terdapat pada BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan. Analisis ini digunakan untuk merumuskan perencanaan strategi pembangunan usaha tersebut. Faktor-faktor internal yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan keadaan di BUMDES Sami Sae ini terdiri dari produk, harga, SDM, produksi, usaha, promosi dan keuangan. Menurut Rahmanto (2013), analisis lingkungan internal dapat menggambarkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan terhadap tujuan perusahaan, melalui pendekatan fungsional dapat menghasilkan data kekuatan dan kelemahan. Beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada di BUMDES Sami Sae berdasarkan hasil survey dan wawancara yang telah dilakukan yaitu:

a. Kekuatan

1. Produk yang mudah didapatkan

Produk olahan *nugget* lele dari BUMDES Sami Sae Kabupaten Pamekasan merupakan produk yang mudah didapatkan dimana BUMDES Sami Sae tersebut memiliki *outlet* penjualan produk dari *nugget* lele dan menjualkannya di Pasar Waru Kabupaten Pamekasan. *Outlet* yang berada didekat tempat produksi memudahkan warga sekitar BUMDES yang ingin mencoba dan membeli kembali produk *nugget* lele tersebut, sedangkan pasar memudahkan konsumen yang tidak sempat membeli ke *outlet* langsung, serta untuk konsumen yang tadinya tidak mengetahui produk tersebut menjadi tahu dan ingin membeli produk tersebut.

Produk yang mudah didapatkan termasuk dalam kategori strategi pemasaran. Menurut Sukardjono (2017), strategi yang baik bisa menjamin efisiensi usaha karena arah dan kebijakan yang sudah jelas, sehingga prediksi biaya akan bisa diselaraskan dengan hasil yang diharapkan. Menurut Dragnic (2014), menyesuaikan lingkungan bisnis dari lingkungan internal merupakan metode menyelaraskan bisnis untuk keberhasilan

suatu entitas bisnis. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae memilih tempat penjualan produk yang mudah dijangkau oleh konsumen, sehingga profit yang didapatkan sesuai dengan target.

2. Produk tahan lama

Produk olahan *nugget* lele dari BUMDES Sami Sae ini memiliki ketahanan produk yang cukup lama dibandingkan dengan *nugget* lele olahan UMKM lainnya. *Nugget* yang diletakkan di suhu ruang mencapai 24 jam, sedangkan untuk penyimpanan di *freezer* mencapai 3 bulan. *Nugget* lele yang sudah digoreng bertahan sampai 2 hari. Ketahanan produk tersebut didukung oleh proses produksi yang *hygenis* dan kemasan yang kedap udara untuk meminimalkan udara di dalam produk sehingga oksidasi diperlambat. Hal tersebut dapat memperpanjang umur simpan dari produk *nugget*.

Daya simpan produk merupakan salah satu indikator dalam penentuan kualitas produk. Jika produk yang dihasilkan tidak tahan lama, maka kemungkinan beralihnya konsumen kepada produk lain lebih besar (Martina dan Asrina, 2017). Menurut Mantolvo et al (2016), produk yang tahan lama dapat memiliki manfaat bagi konsumen maupun perusahaan. Tidak hanya itu produk yang tahan lama dapat memberikan siklus hidup ekonomi yang lebih lama. Daya simpan yang cukup lama produk *nugget* lele ini disebabkan oleh proses produksi yang *hygenis* dan kemasan yang kedap udara, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi pemasaran produk *nugget* lele.

3. Kualitas produk baik

Pembuatan *nugget* lele BUMDES Sami Sae ini menggunakan bahan baku ikan lele yang segar. Ikan lele yang digunakan merupakan ikan yang baru dipotong untuk bahan baku *nugget* lele, kemudian ikan lele tersebut langsung diolah menjadi *nugget*. Proses produksi *nugget* lele ini juga tidak menggunakan bahan pengawet maupun pewarna untuk membuat produk menjadi menarik. Dengan menggunakan ikan lele segar dan tidak menggunakan bahan pengawet maupun pewarna dalam pembuatan *nugget* lele sudah termasuk dalam menjaga kualitas produk saat akan dijual maupun dikonsumsi oleh konsumen.

Menggunakan bahan baku segar dalam pembuatan *nugget* digunakan untuk menjaga kualitas produk tersebut. Tidak hanya itu dalam penggunaan bahan baku yang segar dapat memunculkan aroma dan cita rasa yang khas pada produk *nugget* (Fona dkk, 2017). Menurut Ulfah dan Susilo (2013) dalam Kawiana (2009), memberikan perhatian lebih pada kualitas produk dapat memberikan dua manfaat, yaitu pada biaya produksi dan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae sangat memperhatikan kualitas dari produk *nugget* lele-nya untuk meningkatkan penjualan.

4. Harga yang ditawarkan layak dan terjangkau

BUMDES Sami Sae menjual produk *nugget* lele nya dengan harga yang terjangkau, yaitu berkisar Rp. 12.500,-/bungkus untuk *nugget* yang masih dalam keadaan dikukus dengan berat 300 gr dan harga Rp. 15.000/bungkus untuk *nugget* lele yang sudah digoreng dengan berat 300 gr. Dengan harga yang ekonomis tersebut konsumen dapat merasakan kelezatan dari produk *nugget* lele. Walaupun harga yang relatif ekonomis kualitas *nugget* lele tidak kalah dari *nugget* lainnya.

Harga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan. Seseorang akan memilih suatu perusahaan atau merek yang menyediakan alternatif harga dari pilihan yang ada (Hardiyanto, 2016). Oleh karena itu ketika suatu usaha memikirkan harga dari produknya, maka mereka akan menciptakan pasar untuk produknya. Menurut Ade et al (2017), perusahaan yang baik adalah suatu usaha yang memiliki pasar baik dengan memperhatikan atau melayani segmen kecil yang diabaikan oleh perusahaan lain.

5. Bahan baku yang mudah didapatkan

BUMDES Sami Sae ini menggunakan bahan baku yang berdasar dari ikan lele, dimana ikan lele itu sendiri merupakan ikan yang mudah untuk dibudidayakan sehingga mudah untuk didapatkan. BUMDES Sami Sae pun memiliki budidaya ikan lele sendiri, sehingga ketika waktu panen tiba ikan lele tersebut dapat digunakan sebagai bahan baku untuk *negget* lele. Apabila ikan

lele yang dibudi daya sendiri sedang tidak panen maka BUMDES Sami Sae menggunakan ikan lele yang ada dipasar.

Bahan baku yang mudah didapatkan dapat menguntungkan pelaku usaha, yaitu mempercepat proses produksi. Dengan proses produksi yang cepat maka akan cepat pula produk untuk dipasarkan dan konsumen akan mendapatkannya dengan mudah (Sahroni, 2017). Menurut Agustina dan Kartika (2017), ketika bahan baku menjadi perhatian yang khusus, maka pengusaha tersebut juga sedang memperhatikan kelancaran dari proses produksi produk tersebut. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae memanfaatkan hasil budidaya ikan lelenya menjadi olahan ikan yaitu *nugget* lele dan ketika bahan baku yang tersedia maka hasil penjualannya pun sesuai yang telah ditentukan.

b. Kelemahan

1. Kemasan produk yang kurang menarik

BUMDES Sami Sae menggunakan kemasan untuk produknya adalah jenis kemasan *standing pouch*. Kemasan *standing pouch* adalah kemasan bening yang memiliki perekat di atasnya. Pada kemasan tersebut pula hanya ditempel *sticker* logo dan merek serta pada kemasan juga belum menyertakan informasi tentang nilai gizi, netto, dan komposisi dari produk *nugget* lele tersebut, sehingga kemasan yang digunakan kurang menarik perhatian konsumen untuk kemasan *nugget* lele dari BUMDES Sami Sae dapat dilihat pada **Gambar 4.1**.

Menurut Elisabeth (2017) dalam Kuvykaite et al (2009), pengemasan berperan penting sebagai sarana promosi penjualan sehingga dapat mengurangi biaya promosi. Kemasan yang digunakan untuk menarik perhatian konsumen pun dapat dilihat dari desain kemasan. Desain kemasan merupakan faktor penting dalam penjualan. Ketika kemasan telah standard, maka elemen grafis pada kemasan dapat menjadi faktor penentu menarik atau tidaknya sebuah kemasan (Dhameria, 2014). Oleh karena itu untuk meningkatkan penjualan BUMDES Sami Sae memerlukan perbaikan kemasan untuk menarik perhatian konsumen.



Gambar 4.1 Kemasan *nugget* lele
Sumber : BUMDES Sami Sae

2. Keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah

Pekerja yang bekerja di BUMDES Sami Sae merupakan pekerja yang ada disekitar lokasi pembuatan *nugget* lele. BUMDES Sami Sae memanfaatkan warga sekitar untuk membuat *nugget* lele yang merata adalah ibu rumah tangga dengan pengetahuan tentang proses produksi *nugget* lele yang masih terbatas. Hal ini dikarenakan tujuan dari BUMDES itu sendiri yaitu membuat masyarakatnya hidup mandiri dengan usaha tersebut dan dapat membantu perekonomian warga sekitar.

Pendidikan dan keterampilan merupakan investasi. Pendidikan yang didapatkan dan pelatihan keterampilan yang di ikuti merupakan suatu investasi modal yang dapat mempengaruhi penghasilan (Febriani, 2013). Menurut S. Freshka (2015), sumber daya manusia yang berkualitas memberikan pengaruh yang sangat baik apabila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Manfaat baik itu akan dirasakan sendiri oleh individu tersebut dan negara. Untuk menciptakan proses produksi yang

optimal BUMDES Sami Sae dapat memanfaatkan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah maupun BUMDES lainnya untuk meningkatkan produksi dari produk.

3. Peralatan yang digunakan masih tradisional

BUMDES Sami Sae ini berdiri belum cukup lama dan produksi *nugget* lele pun baru pada tahun 2017. Peralatan yang digunakan pun masih cukup sederhana seperti peralatan rumah tangga pada umumnya. Peralatan tersebut diantaranya adalah blender, pisau, talenan, wajan, panci dan baskom. Sehingga pembuatannya pun masih cukup sederhana adapun peralatan yang digunakan saat proses produksi *nugget* lele dapat dilihat pada **Gambar 4.2**.

Dalam masyarakat, teknologi telah membantu dalam mengembangkan ekonomi yang telah maju. Teknologi juga dapat membuat kegiatan manusia menjadi lebih efisien (Winarsih dkk, 2014). Menurut Jasasila (2017), faktor peralatan merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan produksi untuk mendapatkan produk yang berkualitas baik. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus selalu memperhatikan peralatan yang digunakan.



Gambar 4.2 Peralatan Proses Produksi *Nugget* Lele
Sumber : BUMDES Sami Sae

4. Skala usaha masih kecil

BUMDES Sami Sae untuk produksi olahan *nugget* lele ini baru di dirikan pada tahun 2017. Proses produksi *nugget* pun baru ada ketika ada kelompok Mahasiswa KKN yang melihat potensi lele di desa tersebut. Dilihat dari proses produksi yang baru didirikan pada tahun 2017 untuk kapasitas produksi dari BUMDES Sami Sae masih mencapai 3 kg/minggu untuk awal produksi dengan 5 orang tenaga kerja, seiring dengan meningkatnya permintaan kapasitas produksi dari BUMDES Sami Sae menjadi 5 kg/minggu dengan pekerja yang meningkat juga menjadi 8 orang tenaga kerja. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae dapat dikatakan sebagai usaha dengan skala kecil.

Skala usaha dapat dilihat dari informasi akuntansi yang ada. Informasi akuntansi yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh pengetahuan pelaku usaha tetapi juga skala usaha UKM tersebut, karena skala usaha dapat menunjukkan seberapa besar kompleksitas perusahaan (Nurhayati, 2015). Menurut Yasa dkk (2017), skala usaha merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola total *asset*, jumlah karyawan yang dipekerjakan dan pendapatan yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae perlu meningkatkan skala usahanya agar dapat memiliki informasi akuntansi untuk mengetahui secara detail keuangan yang ada serta menambah pekerja. Karena skala usaha juga dapat dilihat dari pekerja yang dipekerjakan dan menunjukkan bahwa usaha tersebut berhasil.

5. Media promosi yang kurang

BUMDES Sami Sae untuk proses produksi *nugget* lele baru dimulai pada tahun 2017. Kapasitas produksinya pun belum cukup banyak, hanya memenuhi permintaan konsumen. Untuk mempromosikannya pun hanya lewat *word of mouth* antara penjual dan pembeli serta pembeli dengan lingkungan sekitar.

Menurut Hedynata dan Wirawan (2016) dalam Kotler dan Armstrong (2012), promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan publikasi. Menurut Pamungkan dan Siti (2016) dalam Hermawan (2012), dengan internet pemasaran produk dapat lebih terbantu,

melalui internet proses pemasaran pun akan lebih efektif, memiliki respon yang cepat serta biaya yang lebih murah. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae untuk meningkatkan penjualan *nugget* lele dengan menggunakan internet untuk memperluas jangkauan pemasarannya.

6. Modal terbatas

BUMDES Sami Sae ini tidak hanya mengelola *nugget* lele, tetapi ada beberapa usaha yang dikelola. Usaha tersebut diantaranya adalah ternak lele, *nugget* lele, otok jawara, kandang sapi lepas, cabai jamu, air minum kemasan, dan ayam boyler. Usaha tersebut sebagian besar dimodalkan pemerintah desa. Modal yang diberikan pun tidak terlalu banyak, karena dibagi-bagi oleh kebutuhan desa lainnya. Sehingga untuk proses produksi *nugget* lele pun dengan modal yang terbatas peralatan maupun bahan baku pun memanfaatkan yang tersedia dengan harapan mendapat keuntungan yang lebih.

Pengelolaan modal usaha sangat penting karena berhubungan dengan penggunaan modal tersebut dalam sehari-hari. Suatu usaha sangat memerlukan modal untuk menjalankan kegiatan usahanya, baik dari internal maupun eksternal (Irawan, 2016). Menurut Purwanti (2012) dalam Riyanto (2001), modal adalah faktor usaha yang harus tersedia sebelum melakukan kegiatan. Besar kecilnya modal akan mempengaruhi terhadap perkembangan usaha dalam mencapai pendapatan. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae walaupun dengan modal yang terbatas diharapkan dapat terus memutar modal yang ada untuk keberlangsungan usaha.

4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

c. Peluang

1. Membuka peluang pekerjaan

Berdirinya BUMDES Sami Sae di Desa Waru Barat Kecamatan Waru Kabupaten Pamekasan sangat membantu ibu-ibu rumah tangga yang tidak memiliki pekerjaan sebelumnya. BUMDES Sami Sae mempekerjakan ibu-ibu yang ada disekitar lokasi karena untuk membantu dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga dari ibu-ibu tersebut. Ibu-ibu itupun sangat merasa

terbantu oleh adanya pengolahan *nugget* lele tersebut, tidak hanya pelatihan pembuatan *nugget* lele tetapi juga mendapatkan uang penghasilan tambahan.

Menurut Anggles dan Gesti (2017) dalam Gunadhi (2007), menambahkan kepuasan dalam menjalani hidup dengan membantu orang sekitarnya untuk membuka lapangan kerja dan memberikan upah yang layak bagi pekerja sehingga pelaku usaha merasa lebih berguna dilingkungannya. Usaha kecil dapat dijadikan alternatif bagi masyarakat untuk dapat dijadikan pilihan menciptakan lapangan pekerjaan baru, karena perusahaan perusahaan kecil banyak yang mampu bertahan di krisisnya Indonesia (Rizal dkk, 2016). Oleh karena itu pemerintah desa memilih pekerja dari yang ada disekitarnya untuk membantu perekonomian warga sekitar.

2. Permintaan produk cukup tinggi

Olahan *nugget* lele ini baru didirikan pada tahun 2017 melalui Mahasiswa KKN dari salah satu perguruan tinggi yang ada di Madura. Mahasiswa tersebut melihat potensi ikan lele yang ada pada BUMDES tersebut, sehingga muncul lah ide untuk pembuatan *nugget* lele. Pada pertama penjualan pun BUMDES Sami Sae mendapat pesanan langsung 100 bungkus dan terus meningkat setiap minggunya dari masyarakat sekitar yang ada di Desa Waru Barat maupun yang berada di Kecamatan Waru yang ingin mencoba olahan *nugget* lele.

Permintaan adalah sejumlah barang yang dibeli atau diminta pada waktu dan harga tertentu. Permintaan berhubungan dengan keinginan konsumen atas barang atau jasa yang ingin dipenuhi (Arsina dan Martina, 2017). Menurut Irawan (2015), dalam permintaan produk ada hal yang harus diperhatikan, yaitu jumlah permintaan produk, sasaran pembelian (konsumen), jumlah konsumen, jumlah kebutuhan dan total kebutuhan pertahun serta proyeksi permintaan beberapa tahun kedepan pesaing. Oleh karena itu untuk terus meningkatkan pendapatan dari usaha, BUMDES Sami Sae diharapkan terus menjaga kualitas produknya untuk meningkatkan permintaan produk *nugget* lele.

3. Pangsa pasar masih luas

Produk *nugget* lele yang dipasarkan oleh BUMDES Sami Sae memiliki pangsa pasar yang masih luas. Produk *nugget* lele tersebut memiliki peminat yang cukup banyak, dimana *nugget* lele tersebut pun bisa dikonsumsi oleh umur 5 tahun keatas. Konsumen yang tadinya tidak suka dengan lele segar ketika ada olahan *nugget* lele mereka cukup tertarik dengan olahan tersebut. Hal tersebut menjadikan peluang yang bagus untuk BUMDES Sami Sae menjualkan produknya.

Menurut Hendra (2017) dalam Naylah (2010), perusahaan dengan pangsa pasar yang lebih baik akan dapat keuntungan dari penjualan produk dan kenaikan harga sahamnya. Pangsa pasar digunakan untuk mengukur posisi perusahaan dalam persaingan industri. Semakin tinggi pangsa pasar maka semakin tinggi kekuatan perusahaan dalam bersaing (Purwanti, 2010). Oleh karena itu untuk terus mempertahankan posisi BUMDES Sami Sae harus menjaga produknya untuk pasarnya.

4. Promosi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan

BUMDES Sami Sae terus meningkatkan promosi walaupun menggunakan *word of mouth*. Hal tersebut diharapkan dapat terus meningkatkan penjualan dan mengenalkan produk pada konsumen. Dengan promosi juga dapat mempertahankan posisi produk *nugget* lele dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Dilihat dari perkembangan zaman saat ini yang sangat pesat seharusnya BUMDES Sami Sae dapat memanfaatkan media sosial untuk meningkatkan penjualan dari *nugget* lele.

Menurut Anggia dkk (2015) dalam Alma (2007), promosi merupakan suatu bentuk komunikasi pemasaran yang merupakan aktivitas pemasaran yang melibatkan penyebaran informasi, mempengaruhi, dan meningkatkan pasar sasaran. Promosi adalah serangkaian kegiatan untuk mengkomunikasikan, memberi pengetahuan dan meyakinkan orang tentang suatu produk agar ia dapat mengakui kehebatan produk tersebut, sehingga dapat mengikat pikiran dan perasaannya dalam suatu wujud loyalitas terhadap produk (Noorhayati, 2018). Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus

terus meningkatkan promosi produknya agar selalu ada dibenak konsumen dan menghasilkan loyalitas.

5. Merek yang mudah dikenali konsumen

BUMDES Sami Sae memiliki merek untuk produk *nugget* lele adalah Naura. Naura merupakan singkatan dari naget waru barat, hal ini digunakan untuk menunjukkan identitas dari *nugget* tersebut yang berasal dari Desa Waru Barat. Dengan identitas tersebut dapat mempermudah konsumen untuk mengetahui lokasi produksi dari *nugget* lele dan mudah untuk diucapkan.

Menurut Hamdalah (2018) dalam Kotler (2009), citra merek merupakan sekumpulan asosiasi merek yang terbentuk dan melekat dibenak konsumen. Kesan yang baik akan mendorong konsumen untuk melakukan keputusan pembelian pada suatu produk. Fungsi dari merek adalah memberikan petunjuk bagi konsumen mengenai produk tersebut (Karlina dan Ni Ketut, 2015). Oleh karena itu merek yang digunakan BUMDES Sami Sae mudah diucapkan agar selalu diingat oleh konsumen dan memiliki kesan yang baik terhadap produk, sehingga konsumen ingin melakukan pembelian ulang pada produk.

d. Ancaman

1. Harga bahan baku yang fluktuatif

Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi *nugget* lele adalah ikan lele segar, tepung terigu, tepung tapioka, garam, bawang merah dan bawang putih, merica, gula, telur, dan tepung panir. Walaupun bahan yang digunakan termasuk bahan yang mudah didapatkan di pasaran serta ikan lele yang digunakan adalah hasil ternak sendiri, tetap saja mengalami fluktuasi harga yang mengikuti persediaan barang. Bahan baku yang sering mengalami fluktuasi harga seperti bawang merah dan bawang putih, telur dan ikan lele tersebut.

Menurut Rizaldy (2017) dalam Santoso (2011), perubahan harga komoditas bahan pangan dapat menjadi penyumbang terbesar dalam terjadinya inflasi dikarenakan jumlah penduduk yang cukup besar, permintaan bahan makanan akan menjadi cukup tinggi. Fluktuasi harga komoditas pada dasarnya terjadi akibat ketidak seimbangan antara kuantitas pasokan dan kuantitas permintaan yang dibutuhkan konsumen. Jika terjadi

kelebihan pasokan maka harga komoditas akan turun, sebaliknya jika terjadi kekurangan pasokan (Irawan, 2007). Oleh karena itu ketika terjadi suatu inflasi setiap usaha akan mencari cara untuk bahan baku yang digunakan dengan hasil produksi yang sama ketika bahan tidak mengalami inflasi agar konsumen tidak beralih keproduk lainnya.

2. Daya beli produk yang fluktuatif

Setiap usaha pasti pernah mengalami fluktuasi jumlah pembelian pada produknya. Hal ini disebabkan oleh adanya kenaikan harga pangan yang berdampak pada perekonomian dan daya beli masyarakat menjadi turun. BUMDES Sami Sae untuk produksi *nugget* lele walaupun baru didirikan pada tahun 2017 pun pernah mengalami fluktuasi daya beli pada masyarakat yang disebabkan oleh kenaikan harga pangan lainnya, sehingga konsumen lebih mementingkan untuk membeli produk lainnya yang menjadi kebutuhan utama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal itu terjadi ketika musim kemarau datang dengan stok pangan di pasaran berkurang dan harga bahan baku menjadi naik.

Walaupun terjadinya fluktuasi harga bahan baku itu tidak mempengaruhi harga dari *nugget* lele. Apabila harga *nugget* lele juga mengalami fluktuasi itu sangat berpengaruh besar pada penjualan *nugget* lele ketika bahan pangan sedang mengalami kenaikan harga. Menurut Syahtria dkk (2016), Naiknya harga barang mempengaruhi daya beli masyarakat karena dengan pendapatan yang tetap maka *real income* masyarakat menurun, sehingga menyebabkan penurunan pendapatan negara dan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi. Kenaikan harga yang terus menerus maka otomatis menyebabkan peningkatan inflasi, mempengaruhi keterjangkauan daya beli masyarakat terhadap produk bahan makanan, karena menyebabkan sulitnya akses bahan makanan untuk masyarakat yang berpendapatan rendah (Suarsih, 2016). Oleh karena itu suatu usaha akan mencari cara ketika terjadi kenaikan harga bahan baku dan tidak mempengaruhi pembelian konsumen terhadap produknya.

3. Pesaing dengan produk sejenis meningkat

Dengan hasil produk yang cukup baik dan melihat potensi pasokan bahan baku melimpah yang ada, hal tersebut memancing atau memunculkan pengusaha baru yang memproduksi *nugget* lele. Di Kecamatan Waru sendiri yang mengolah *nugget* lele tidak hanya BUMDES Sami Sae dengan perkembangan dan minat konsumen terhadap *nugget* lele ini membuat warga tertarik untuk memulai usaha dengan membuat olahan *nugget* lele. Sehingga di Desa Waru Barat terdapat satu pesaing untuk BUMDES Sami Sae dan terdapat satu pesaing lagi yang berada di Desa Waru Timur. Olahan *nugget* lele yang berada di Desa Waru Timur ini lebih awal dalam memulai usahanya dengan *merk* sangkuriang, sehingga membuat *nugget* lele yang berada di Desa Waru Timur lebih dikenal. Untuk menghadapi itu BUMDES Sami Sae terus memperbaiki kualitas produknya mulai dari resep hingga proses pengemasan, agar produknya tetap menjadi unggulan konsumen.

Persaingan dalam pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (Sugiarto, 2016). Menurut Jazuli dan Sukirman (2017) dalam Prakoso (2005), keunggulan dalam bersaing adalah cara terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya. Oleh karena itu untuk terus menempatkan posisi produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae terus memperbaiki agar memiliki perbedaan dengan pesaing dan konsumen akan terus melakukan pembelian.

4. Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (*nugget* lele)

Keberhasilan yang dihasilkan oleh BUMDES Sami Sae dengan produk *nugget* lele, dapat menjadikan peluang tersendiri bagi para pengusaha yang baru akan memulai usahanya. Dilihat dari bahan baku yang mudah didapatkan seperti lele segar, tepung terigu, tepung kanji, garam, gula, bawang merah, bawang putih, masako, air, telur dan tepung

panir, serta harga bahan baku yang masih terjangkau merupakan prospek yang bagus. Namun hal tersebut dapat merugikan BUMDES Sami Sae karena dapat mengurangi pelanggan yang sebelumnya menjadi pelanggan tetap. Oleh karena itu untuk terus menjaga pelanggan yang ada BUMDES Sami Sae harus terus memperbaiki kualitas produk agar konsumen tidak beralih ke pesaing dengan produk yang sama.

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan implikasi pada perusahaan yang sudah ada sebelumnya seperti kapasitas yang bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi terbatas (Nurseto, 2012). Menurut Pamungkas (2016), masuknya pemain baru dalam industri akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. Oleh karena itu setiap usaha yang terus memperbaiki kualitas produknya agar tidak merugikan keuntungan dari usahanya, agar tidak mengubah posisi perusahaan dimata konsumen.

4.3 The Input Stage

4.3.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan sebuah analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Untuk mendapatkan hasil dari matriks ini maka diperlukan menghitung faktor kekuatan dan kelemahan dari BUMDES Sami Sae dengan cara menghitung bobot dan *rating*. Hasil perhitungan dari matriks IFE dapat dilihat pada **Tabel 4.1** dan hasil rekapan analisis SWOT dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Faktor kekuatan yang paling berpengaruh adalah nilai variabel *rating* yang memiliki nilai tertinggi dari nilai variabel lainnya, sedangkan kelemahan yang memiliki nilai pengaruh paling tinggi adalah nilai *rating* yang memiliki nilai variabel terkecil dari nilai variabel lainnya.

BUMDES Sami Sae memiliki lima variabel kekuatan yang berpengaruh terhadap pengolahan *nugget* lele. Lima variabel diantaranya adalah produk yang mudah didapatkan, produk tahan lama, kualitas produk baik, harga yang ditawarkan layak dan terjangkau, dan bahan baku yang mudah didapatkan.

Berdasarkan **Tabel 4.1** yang memiliki nilai *rating* dan total skor tertinggi pada variabel kekuatan yaitu nilai *rating* sebesar 3,750 dan total skor 0,440 pada kualitas produk baik. Kualitas produk adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan nilai kepuasan konsumen (Manus dan Bode, 2015). Dengan nilai *rating* dan total skor yang paling tinggi untuk variabel kualitas produk baik menunjukkan bahwa BUMDES Sami Sae sangat memperhatikan kepuasan pelanggan, dengan hal itu akan berdampak baik pada penjualan dan keuntungan usaha. Sedangkan untuk nilai *rating* dan total skor terendah pada variabel produk tahan lama dengan nilai *rating* sebesar 3,500 dan total skor sebesar 0,383. Daya simpan produk merupakan salah satu indikator dalam penentuan kualitas produk. Jika produk tidak tahan lama, maka kemungkinan beralihnya konsumen kepada produk lain lebih besar (Asrina dan Martina, 2017). Dengan nilai tersebut menunjukkan bahwa BUMDES Sami Sae harus memperhatikan ketahanan produk, karena ketahanan produk berpengaruh pada kualitas produk dan berdampak pada penjualan produk.

Faktor kelemahan yang dimiliki oleh BUMDES Sami Sae terdapat enam variabel. Enam variabel tersebut diantaranya adalah kemasan produk kurang menarik, keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah, peralatan yang digunakan masih tradisional, skala usaha masih kecil, media promosi yang kurang, dan modal terbatas. Dari perhitungan matriks IFE diketahui nilai *rating* dan total skor yang paling berpengaruh yaitu keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah dengan *rating* sebesar 2,500 dan total skor sebesar 0,160. Total skor yang paling rendah merupakan variabel kelemahan yang paling berpengaruh pada BUMDES Sami Sae. Menurut Agustina dan I Nengah (2017) dalam Herawati (2008), tenaga kerja adalah orang yang melakukan pekerjaan dan menggerakkan kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa bernilai lebih dalam memenuhi kebutuhan manusia. Oleh karena itu keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang rendah memiliki pengaruh yang besar pada proses produksi *nugget* lele untuk memenuhi permintaan konsumen. Sedangkan untuk nilai *rating* dan total skor yang memiliki pengaruh kecil pada variabel

media promosi yang kurang dengan nilai *rating* 2,750 dan total skor 0,205. Media sosial memungkinkan pelaku usaha untuk mencapai konsumen dan membangun hubungan yang lebih personal (ES Dedi dkk, 2017). Dengan nilai *rating* dan total skor yang memiliki pengaruh paling kecil dengan media promosi yang kecil tidak menghambat penjualan dari produk *nugget* lele. Tetapi BUMDES Sami Sae harus tetap memperhatikan atau memajukan penggunaan media sebagai sarana promosi.

Total skor dari matriks IFE yang didapatkan pada variabel kekuatan dan kelemahan sebesar 3,154 hal ini menunjukkan bahwa posisi BUMDES Sami Sae berada diatas rata-rata. Menurut Yunaidi (2017), perusahaan yang memiliki nilai IFE skor antara 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah. Skor 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi sedang, dan skor 3,00 sampai dengan 4,00 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Tabel 4.1 Hasil Perhitungan IFE
a. Kekuatan

Faktor Internal	Bobot	Rating	Total Skor
Produk yang mudah didapatkan	0,105	3,750	0,394
Produk tahan lama	0,110	3,500	0,383
Kualitas produk baik	0,118	3,750	0,440
Harga yang ditawarkan layak dan terjangkau	0,115	3,750	0,432
Bahan baku yang mudah didapatkan	0,109	3,750	0,406
Jumlah			2,057

b. Kelemahan

Faktor Internal	Bobot	Rating	Total Skor
Kemasan produk kurang menarik	0,067	3,000	0,200
Keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah	0,064	2,500	0,160
Peralatan yang digunakan masih tradisional	0,086	2,000	0,172
Skala usaha masih kecil	0,070	2,500	0,175
Media promosi yang kurang	0,075	2,750	0,250
Modal terbatas	0,082	2,250	0,183
Jumlah			1,097
Total	1.000		3,154

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

4.3.2 *Matriks External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks EFE merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksternal dari BUMDES Sami Sae. Pengaruh matriks EFE ini diketahui dari nilai *rating* dan total skor. Perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada **Lampiran 5** dan perhitungan dari matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 4.2**. Variabel peluang yang paling berpengaruh memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan variabel yang lain, sedangkan untuk variabel ancaman yang memiliki pengaruh adalah nilai yang paling rendah dari variabel yang lain.

BUMDES Sami Sae memiliki lima variabel peluang yang memiliki pengaruh terhadap pengolahan *nugget* lele. Lima variabel itu diantaranya adalah membuka peluang pekerjaan, permintaan produk cukup tinggi, pangsa pasar masih luas, promosi meningkatkan loyalitas pelanggan, dan merek yang mudah dikenali. Berdasarkan **Tabel 4.2** nilai *rating* dan total skor yang paling berpengaruh paling besar pada peluang adalah variabel merek yang mudah dikenali dimana *rating* yang diperoleh sebesar 4,000 dan total skor sebesar 0,556. Pada dasarnya, membentuk merek yang kuat adalah membentuk kepercayaan konsumen terhadap produk dan jasa yang ditawarkan dengan cara membentuk citra dan kesan yang positif terhadap produk tersebut (Anggraini dan Ruzikna, 2015). BUMDES Sami Sae harus mempertahankan peluang tersebut, karena dapat mempengaruhi keputusan pembelian pada konsumen. Sedangkan untuk peluang yang memiliki pengaruh sedikit pada usaha *nugget* lele ini pada variabel membuka peluang pekerjaan dengan nilai *rating* 3,750 dan total skor 0,376. Subsektor industri kecil mampu bertahan dalam kondisi perekonomian dalam keadaan inflasi sekaligus mampu mengurangi jumlah angka pengangguran dengan menyediakan lapangan pekerjaan serta berperan dalam meningkatkan perekonomian daerah (Fachrizal, 2016). Walaupun variabel membuka peluang pekerjaan memiliki pengaruh yang sedikit, tetap saja BUMDES Sami Sae harus meningkatkan hal tersebut untuk terus meningkatkan perekonomian dari pekerja maupun daerah.

Faktor eksternal yang dimiliki oleh BUMDES Sami Sae terdapat empat variabel yang memiliki pengaruh besar dalam pengolahan *nugget* lele. Empat variabel tersebut diantaranya adalah fluktuasi harga bahan baku, fluktuasi daya beli produk, pesaing dengan produk sejenis meningkat, dan adanya pendatang baru dengan produk yang sama (*nugget*) lele. Berdasarkan **Tabel 4.2** nilai *rating* dan total skor yang memiliki pengaruh paling besar adalah fluktuasi daya beli produk dengan nilai *rating* sebesar 2,000 dan nilai total skor sebesar 0,187. Kenaikan harga yang terus menerus maka otomatis menyebabkan peningkatan inflasi, mempengaruhi keterjangkauan daya beli masyarakat terhadap produk bahan makanan, karena menyebabkan sulitnya akses bahan makanan untuk masyarakat yang berpendapatan rendah (Suarsih, 2016). Dengan ancaman yang paling berpengaruh tersebut pasti akan mempengaruhi penjualan produk. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus memperhatikan bahan-bahan yang digunakan maupun bahan substitusi agar biaya proses produksi tidak mengalami kenaikan yang sangat jauh. Sedangkan untuk variabel yang memiliki pengaruh kecil pada pengolahan *nugget* lele adalah fluktuasi harga bahan baku dengan nilai *rating* sebesar 2,750 dan total skor 0,281. Fluktuasi harga komoditas pada dasarnya terjadi akibat ketidak seimbangan antara kuantitas pasokan dan kuantitas permintaan yang dibutuhkan konsumen. Jika terjadi kelebihan pasokan maka harga komoditas akan turun, sebaliknya jika terjadi kekurangan pasokan (Irawan, 2007). Dengan bahan baku yang mudah didapatkan dan membudidayakan sendiri bahan baku utama ikan lele, hal tersebut menjadi tidak berpengaruh pada pengolahan *nugget* lele. Tetapi BUMDES Sami Sae harus tetap memperhatikan bahan baku dan harga bahan baku yang digunakan agar tidak berpengaruh tinggi pada proses produksi *nugget* lele.

Total skor peluang dan ancaman yang dihasilkan dari matriks EFE diperoleh 3,421. Menurut Yunaidi (2017), sumbu matriks EFE dengan skor 1,00 hingga 1,99 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki respon yang rendah terhadap faktor eksternal, skor 2,00 hingga 2,99 menunjukkan respon yang sedang, sedangkan skor 3,00 hingga 4,00 menunjukkan respon

perusahaan yang tinggi terhadap faktor eksternal. Dengan hasil skor 3,421 menunjukkan bahwa BUMDES Sami Sae memiliki respon yang tinggi untuk faktor eksternal.

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Mariks EFE

a. Peluang

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Total Skor
Membuka peluang pekerjaan	0,101	3,750	0,376
Pemintaan produk cukup tinggi	0,132	3,750	0,495
Pangsa pasar masih luas	0,130	4,000	0,521
Promosi untuk meningkatkan loyalitas pelanggan	0,139	4,000	0,555
Merek yang mudah dikenali konsumen	0,139	4,000	0,556
Jumlah			2,504

b. Ancaman

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total Skor
Fluktuasi harga bahan baku	0,102	2,750	0,281
Fluktuasi daya beli produk	0,094	2,000	0,187
Pesaing dengan produk sejenis meningkat	0,082	2,750	0,224
Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (<i>nugget lele</i>)	0,082	2,750	0,224
Jumlah			0,916
Total	1.000		3,421

4.4 The Matching Stage (Tahap Pencocokan)

Tahap pencocokkan merupakan penyusunan alternatif strategi melalui penggabungan faktor internal dan faktor eksternal. Pada tahap ini menggunakan dua model matriks yaitu matriks IE dan matriks SWOT. Analisis dimulai dengan membuat matriks IE kemudian membuat matriks SWOT.

4.4.1 Matriks *Internal-External* (IE)

Analisis matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan dan untuk menentukan alternatif strategi pengembangan usaha *nugget lele*. Total nilai skor matriks IFE didapatkan sebesar 3,154, sedangkan matriks EFE total skor terbesar adalah 3,421. Berdasarkan nilai IFE dan EFE yang telah didapatkan posisi BUMDES Sami Sae

berada pada sel ke-I, dapat dilihat pada **Gambar 4.3**. Matriks IFE berada pada sumbu (y) dan matriks EFE pada sumbu (x).

Nilai IFE 3,154
Total Nilai Tertimbang IFE

		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,9	Lemah 1,0-1,99
Nilai EFE 3,421	Tinggi 3.0-4,0	I (3,154; 3,421)	II	III
	Rata-rata 2.0-2.99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4.3 Hasil Matriks IE dari BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan

BUMDES Sami Sae memiliki posisi yang berada pada sel I, dimana sel I merupakan strategi tumbuh dan bina. Strategi yang cocok digunakan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) (Setyorini dkk, 2016). Strategi penetrasi pasar adalah usaha untuk meningkatkan pangsa pasar pada produk atau jasa yang ada dipasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih agresif. Strategi integrasi ini lebih cocok digunakan untuk perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak, memiliki hubungan yang baik pada distributor dan mitra dengan perusahaan lain (Abdurrahman, 2005). Strategi ini banyak digunakan secara mandiri dalam kombinasi dengan strategi lainnya (Hidayat, 2017). Menurut Ribek (2016), penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.

Kondisi pemasaran BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan saat ini hanya pada pasar lokal yang ada disekitaran Kabupaten Pamekasan. Untuk melakukan penetrasi pasar BUMDES Sami Sae dapat melakukan perbesaran pasar dengan produk yang sudah ada dengan cara melakukan promosi yang lebih gencar. Melihat BUMDES Sami Sae yang kurang memanfaatkan media untuk promosi produknya, hal tersebut lebih bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan dan meluaskan pasar serta mendapat keuntungan yang lebih besar untuk produk *nugget* lele. Tidak hanya meningkatkan keuntungan dengan penetrasi pasar pun dapat membuat konsumen dekat dengan perusahaan, hal tersebut dapat digunakan sebagai kunci untuk mendapatkan dan mengidentifikasi tujuan perusahaan, kepuasan dan kebutuhan pelanggan (Mutmainah dkk, 2016). Sehingga hal tersebut dapat membantu usaha dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan memenuhi keuntungan.

Strategi selanjutnya yang dapat digunakan adalah pengembangan produk. Dengan pengembangan produk tersebut BUMDES Sami Sae dapat melakukan penambahan atau melengkapi perlengkapan maupun teknologi yang terbaru (Ribek, 2016). Berdasarkan matriks IFE peralatan yang digunakan oleh BUMDES Sami Sae pun menjadi salah satu variabel kelemahan yang memiliki pengaruh besar terhadap proses produksi *nugget* lele setelah pengetahuan dan keterampilan yang masih rendah. Untuk meningkatkan proses produksi atau kapasitas BUMDES Sami Sae harus memperhitungkan untuk penambahan peralatan maupun menggunakan teknologi terbaru agar proses produksi menjadi efektif dan efisien serta dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan. Menurut Effendi dkk (2017) dalam Rini (2013), pengembangan prdouk sangat erat hubungannya dengan keberhasilan suatu perusahaan dalam usaha meningkatkan penjualannya. Dengan melakukan pengembangan produk maka akan memperkuat posisi perusahaan didalam situasi yang kompetitif dimana dengan melakukan pengembangan produk, dengan keadaan itu akan memperjelas perusahaan dalam memperluas usahanya (Suardi, 2005). Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus memperhatikan

usaha *nugget* lelenya untuk dikembangkan yang akan berdampak langsung untuk BUMDES itu sendiri.

4.4.2 Matriks *Strengths, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

Analisis matriks SWOT didapatkan dari hasil matriks IFE dan matriks EFE. Matriks ini menggambarkan peluang dan ancaman eksternal dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh BUMDES Sami Sae di Kabupaten Pamekasan. Matriks SWOT memiliki empat sel strategi alternatif, strategi tersebut diantaranya adalah strategi S-O (*Strength and Opportunities*), W-O (*Weakness and Opportunities*), S-T (*Strength and Threats*) dan W-T (*Weakness and Threats*).

Alternatif strategi yang dirumuskan menggunakan matriks SWOT disesuaikan strategi dari faktor internal-eksternal. Beberapa strategi alternatif untuk BUMDES Sami Sae antara lain :

1. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)
 - a. Menjaga serta mempertahankan kualitas produk

Strategi menjaga serta mempertahankan kualitas produk merupakan tindakan yang dapat dilakukan untuk mempertahankan pasar dari produk *nugget* lele. Strategi ini memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi kekuatan yang digunakan oleh BUMDES Sami Sae adalah produk tahan lama, kualitas produk serta bahan baku yang mudah didapatkan. Strategi peluang yang digunakan adalah permintaan produk yang cukup tinggi dan merek yang mudah dikenali. Strategi menjaga serta mempertahankan kualitas produk ini diharapkan dapat mempertahankan konsumen untuk tetap membeli produk *nugget* lele dari BUMDES Sami Sae.

Strategi menjaga serta mempertahankan kualitas produk ini erat hubungannya dengan kualitas bahan baku serta kualitas produk yang dapat menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk. Menurut Lumintang dan Rotinsulu (2015), kualitas produk merupakan faktor utama yang dapat menarik pelanggan untuk melakukan pembelian produk yang kita tawarkan. Oleh karena itu dengan strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan

serta loyalitas pelanggan, karena dengan kualitas produk dapat menimbulkan kepuasan terhadap produk *nugget* lele.

b. Perluasan pangsa pasar

Strategi perluasan pangsa pasar merupakan strategi yang digunakan untuk memperbesar cakupan bisnis serta meningkatkan permintaan produk. Strategi kekuatan yang digunakan pada perluasan pangsa pasar ini produk yang mudah didapatkan dan kualitas produk baik. Strategi peluang yang digunakan adalah permintaan produk cukup tinggi, pangsa pasar masih luas dan promosi meningkatkan loyalitas pelanggan. Strategi perluasan pangsa pasar ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat penjualan sehingga permintaan produk *nugget* lele pun meningkat.

Strategi perluasan pangsa pasar ini erat hubungannya dengan permintaan yang meningkat. Apabila pangsa pasar ditingkatkan maka permintaan pun akan ikut meningkat. Menurut Dewata (2017), pangsa pasar menunjukkan kekuatan pasar yang besar pula, dan sebaliknya pangsa pasar yang kecil juga menunjukkan pasar yang kecil. Oleh karena itu dengan strategi memperluas pangsa pasar diharapkan dapat memperkuat pasar serta meningkatkan permintaan dari produk *nugget* lele.

c. Membuat perbaikan kemasan

Strategi membuat perbaikan kemasan merupakan strategi yang dapat digunakan sebagai media komunikasi dengan pelanggan untuk menyampaikan sebuah pesan yang tersirat, seperti tujuan dari produk yang dibuat. Strategi peluang yang di manfaatkan adalah pangsa pasar masih luas dan merek mudah dikenali. Strategi membuat pengembangan produk ini diharapkan dapat meningkatkan keuntungan dari produk *nugget* lele.

Strategi membuat perbaikan kemasan ini erat kaitannya dengan menarik perhatian konsumen. Ketika perusahaan sedang melakukan perbaikan terhadap kemasannya maka perusahaan tersebut sedang menarik perhatian konsumen dengan cara mempengaruhi tindakan konsumen secara sadar maupun tidak sadar.

Tabel 4.3 Matriks SWOT BUMDES Sami Sae

<p>Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Strength – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang mudah didapatkan 2. Produk tahan lama 3. Kualitas produk baik 4. Harga yang ditawarkan layak dan terjangkau 5. Bahan baku yang mudah didapatkan 	<p>Weakness – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemasan kurang menarik 2. Keterampilan tenaga kerja masih rendah 3. Peralatan produksi masih tradisional 4. Skala usaha masih kecil 5. Media promosi yang kurang 6. Modal terbatas
<p>Opportunity – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka peluang pekerjaan 2. Permintaan produk yang cukup tinggi 3. Pangsa pasar masih luas 4. Promosi meningkatkan loyalitas pelanggan 5. Merek mudah dikenali 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga serta mempertahankan kualitas produk (S2, S3, S5, O2, O5) (ST1) 2. Perluasan pangsa pasar (S1, S3, O2, O3, O4) (ST2) 3. Membuat perbaikan kemasan (S2, S3, S5, O3, O5) (ST3) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemasaran produk melalui kegiatan promosi serta meningkatkan kapasitas produksi (W2, W3, W4, W5, W6, O2, O3, O4, O5) (ST4) 2. Meningkatkan sumber daya manusia melalui pelatihan (W2, O1) (ST5)
<p>Threat – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga bahan baku 2. Flutuasi daya beli produk 3. Pesaing dengan produk sejenis meningkat 4. Adanya pendatang baru dengan produk yang sama (<i>nugget lele</i>) 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan pemasaran-penetrasi pasar (S2, S3, S4, T3, T4) (ST6) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah alat pendukung produksi (W3, T3) (ST7) 2. Membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk pesaing lainnya (W1, T3) (ST8)

Menurut Alisa dkk (2015), kemasan menjadi salah satu cara untuk menghadapi persaingan karena dengan desain kemasan yang menarik akan membuat persepsi yang berbeda atas berbeda atas sebuah produk yang berujung pada pembelian. Oleh karena itu dengan strategi membuat perbaikan



kemasan ini dapat membuat BUMDES Sami Sae memiliki perhatian dari konsumen yang dilakukan dengan memperbaiki kemasan dari produk *nugget* lele.

2. Strategi W-O (*Weakness-Threat*)

a. Meningkatkan pemasaran produk melalui kegiatan promosi serta meningkatkan kapasitas produksi

Strategi meningkatkan pemasaran produk melalui kegiatan promosi serta meningkatkan kapasitas produksi merupakan strategi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi peluang yang digunakan adalah permintaan produk yang cukup tinggi, pangsa pasar masih luas, promosi meningkatkan loyalitas pelanggan, dan merek yang mudah dikenali. Strategi kelemahan yang digunakan adalah keterampilan tenaga kerja masih rendah, peralatan produksi masih tradisional, skala usaha masih kecil, media promosi yang kurang, modal terbatas. Dengan strategi ini diharapkan BUMDES Sami Sae dapat meningkatkan permintaan serta memenuhi kebutuhan kepuasan konsumen.

Strategi meningkatkan pemasaran produk melalui kegiatan promosi serta meningkatkan kapasitas produksi ini erat kaitannya dengan penjualan produk. Dilihat dari peluang yang dimiliki BUMDES Sami Sae dengan kelemahannya. Promosi merupakan suatu strategi yang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan penjualan agar sesuai dengan target yang telah ditentukan. Menurut Le dkk (2015) dalam Cannon dkk (2009), promosi adalah mengkomunikasikan informasi antara penjual dan pembeli potensial atau orang lain dalam saluran untuk mempengaruhi sikap perilaku. Oleh karena itu melalui promosi BUMDES Sami Sae dapat meningkatkan pemasaran dan kapasitas produksi. Ketika promosi tersebut berhasil maka akan meningkatkan peningkatan dan kapasitas pun meningkat.

b. Meningkatkan sumber daya manusia melalui pelatihan

Sumber daya manusia merupakan peranan penting pada produksi, karena perusahaan yang memiliki pekerja yang berkompoten dapat menghasilkan suatu produk yang berkualitas

pula. Peluang yang dimanfaatkan pada strategi ini adalah membuka peluang pekerjaan. Kelemahan yang berperan pada strategi ini adalah keterampilan tenaga kerja yang masih rendah. Dengan strategi ini diharapkan akan membantu BUMDES Sami Sae untuk meningkatkan kualitas pekerjaanya.

Suatu usaha yang memiliki sumber daya manusia dengan keterampilan maupun pengetahuan yang baik, merupakan suatu usaha yang sudah siap untuk bersaing dengan pesaing yang memiliki keunggulan produk lainnya. Sumber daya manusia yang berkualitas harus mampu bekerjasama untuk menjalankan bisnis dengan baik, karena sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan (Anitasari dan Roy, 2017). Oleh karena itu pelatihan sangat dibutuhkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas BUMDES Sami Sae maupun produk olahan *nugget* lele.

3. Strategi S-T (*Strength-Threat*)

a. Meningkatkan kegiatan pemasaran-penetrasi pasar

Suatu usaha untuk meningkatkan penjualannya mereka perlu meningkatkan dan mempertahankan pasar yang ada saat ini. Hal ini berdampak pada tingkat penjualan suatu usaha. Strategi ini dapat meyakinkan konsumen dengan cara meningkatkan promosi melalui iklan, promosi harga, dan publisitas. Strategi ini berdasar pada faktor kekuatan dan ancaman. Faktor kekuatan diantaranya adalah produk tahan lama, kualitas produk baik, harga yang ditawarkan layak dan terjangkau. Faktor ancaman diantaranya adalah pesaing dengan produk sejenis meningkat dan adanya pendaatang baru dengan produk yang sama (*nugget* lele).

Strategi meningkatkan kegiatan pemasaran-penetrasi pasar ini dapat membantu usaha untuk memperkuat pasar yang telah dicapainya saat ini. Tidak hanya itu dengan strategi penetrasi pasar ini juga dapat meningkatkan posisi perusahaan. Menurut Hidayat (2017), strategi penetrasi pasar adalah usaha untuk meningkatkan pangsa pasar pada produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih agresif. Dengan strategi ini diharapkan BUMDES Sami Sae dapat terus

memperbaiki dalam promosi produknya untuk memperkuat pasar dan posisi perusahaan, tidak hanya itu dengan strategi ini juga dapat menjadi sebuah alat komunikasi dengan konsumen agar BUMDES Sami Sae dapat memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

a. Meningkatkan jumlah alat pendukung produksi

Alat produksi merupakan sebuah komponen yang sangat dibutuhkan untuk proses produksi. Untuk menghemat waktu serta biaya produksi, maka dibutuhkan alat produksi yang sesuai juga dengan kebutuhan produksi. Strategi ini berdasarkan pada faktor kelemahan dan ancaman. Faktor kelemahan diantaranya adalah peralatan produksi masih tradisional. Faktor ancaman adalah pesaing dengan produk sejenis meningkat.

Produksi merupakan suatu proses menciptakan atau menambahkan nilai guna pada barang maupun jasa agar memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi. Dengan adanya alat pendukung pada proses produksi dapat mempermudah atau mempercepat proses produksi dengan waktu dan biaya yang efektif dan efisien. Menurut Winarsih dkk (2014), rendahnya teknologi dan terbatasnya jumlah peralatan menyebabkan rendahnya hasil produksi. Oleh karena itu untuk terus menjaga kualitas produk dan kepuasan konsumen BUMDES Sami Sae harus meningkatkan jumlah alat produksi.

b. Membuat kemasan produk lebih menarik dari produk pesaing lainnya

Kemasan produk menjadi salah satu indikator untuk menarik perhatian konsumen. Warna kemasan *design* kemasan merupakan suatu identitas yang mudah diingat oleh konsumen. Pada strategi ini faktor kelemahan yang mempengaruhi adalah kemasan kurang menarik. Sedangkan untuk faktor ancaman yang mempengaruhi adalah pesaing dengan produk sejenis meningkat.

Usaha dengan produk yang sama harus memiliki suatu ciri khas pada kemasannya. Ciri khas tersebut bisa berupa warna, karena konsumen akan sangat mudah membedakan

produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae dengan produk pesaing yang dilihat dari warna yang lebih menonjol atau lebih kalem. Tidak hanya warna *design* kemasan yang menarik atau unik juga dapat memudahkan konsumen untuk mengingat produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae. Menurut Meilani (2014), kemasan dinilai berhasil jika bisa membujuk pembeli dan bisa mewakili keseluruhan konsep yang ingin diusung oleh sang produsen agar menarik hati para pembeli. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus memperbaiki kemasan produk agar lebih menarik dari pesaing dan terus menarik minat konsumen untuk membeli produk *nugget* lele.

4.5 The Decision Stage

The decision stage merupakan tahap yang ada pada matriks QSPM. Matriks QSPM bertujuan untuk mengetahui strategi prioritas yang dapat diaplikasikan pada perusahaan. Matriks QSPM ini didapatkan dari nilai bobot yang telah didapatkan dari matriks IFE dan EFE serta nilai *Attractive Score* (AS) dimana nilai tersebut diperoleh dari responden dengan mengisi kuesioner. Nilai bobot pada strategi menunjukkan tingkat kepentingan tiap faktor terhadap faktor strategis lainnya, sedangkan untuk nilai AS menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing alternatif strategi terhadap alternatif strategi lainnya yang terpilih. Setelah mendapatkan nilai AS kemudian menghitung nilai TAS (*Total Attractive Score*). Nilai TAS diperoleh dari perkalian nilai bobot dari masing-masing faktor dengan nilai AS pada masing-masing faktor. Menurut Purwandari (2015), alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh perusahaan. Untuk melihat tabel penilaian yang telah diisi oleh responden dapat dilihat pada **Lampiran 6**, sedangkan **Tabel 4.4** menunjukkan nilai hasil akhir dari perhitungan matriks QSPM.

Tabel 4.4 Hasil Akhir Penilaian Matriks QSPM

ST	Alternatif Strategi	Nilai TAS	Peringkat
1	Menjaga serta mempertahankan kualitas dari produk	6,480	II
2	Perluasan pangsa pasar	6,449	III
3	Membuat perbaikan kemasan	6,520	I
4	Meningkatkan pemasaran produk melalui kegiatan promosi serta meningkatkan kapasitas produksi	6,356	IV
5	Meningkatkan sumber daya manusia melalui pelatihan	5,688	VIII
6	Meningkatkan kegiatan pemasaran-pangsa pasar	6,182	V
7	Meningkatkan jumlah alat pendukung produksi	5,709	VII
8	Membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk pesaing lainnya	5,800	VI

Hasil dari perhitungan matriks QSPM menunjukkan tiga prioritas strategi dengan nilai TAS terbesar, yaitu :

1. Membuat perbaikan kemasan

Strategi dengan nilai TAS tertinggi ini masuk kedalam strategi S-O, dimana strategi S-O ini memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dan memanfaatkan peluang pasar sebesar besarnya. Nilai TAS dari membuat perbaikan kemasan adalah sebesar 6,520. Strategi membuat perbaikan kemasan ini dapat membantu BUMDES Sami Sae dalam mempertahankan keberlangsungan hidup dari BUMDES itu sendiri. Dengan pengembangan produk ini BUMDES Sami Sae dapat memperbaiki produk yang sedang berjalan untuk memenuhi selera atau kebutuhan konsumen. Hal ini didasari oleh keinginan pasar yang selalu berubah dengan persaingan yang semakin meningkat juga, sehingga konsumen selalu mencari produk yang dapat memenuhi kebutuhannya.

Aktifitas pengembangan produk dapat dilakukan dengan baik jika perusahaan selalu berinteraksi dengan konsumen untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen. Pengembangan produk dilakukan dalam bentuk pengembangan kualitas, *design* kemasan dan pelayanan yang diberikan pada konsumen (Ato'llah, 2015). Dalam melakukan pengembangan

produk BUMDES Sami Sae tidak hanya memperbaiki kualitas dari produk *nugget* lele saja. Tetapi, BUMDES Sami Sae juga harus memperbaiki *design* kemasan yang dimilikinya untuk menarik perhatian konsumen. Memperbaiki *design* kemasan ini dapat berupa mencantumkan informasi nilai gizi, sertifikasi PIRT (Pangan Industri Rumah Tangga), ijin edar, BPOM (Badan Pengawasan Obat dan Makanan), dan sertifikasi halal. Hal ini agar dapat menarik dan mempertahankan konsumen percaya terhadap produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae.

2. Menjaga serta mempertahankan kualitas dari produk

Strategi yang memiliki nilai TAS tertinggi kedua adalah menjaga serta mempertahankan kualitas produk. Nilai Tas yang dimilikinya adalah sebesar 6,480. Untuk melakukan strategi pengembangan produk tentunya didukung dengan kualitas dari produk. Dengan menjaga kualitas produk yang baik maka BUMDES Sami Sae juga sedang menjaga kepercayaan dari konsumen tentang produknya. Oleh karena itu BUMDES Sami Sae harus menjaga kualitas produknya agar konsumen tidak berpaling ke lain hati untuk membeli produk yang sama ditempat yang lain.

Kualitas produk merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen. Kualitas produk ditentukan oleh sekumpulan kegunaan dan fungsinya (Maria dan Mohammad dalam Mullins dan Boyd dalam Kotler 2009). Oleh karena itu untuk terus menjaga kepercayaan serta kepuasan konsumen terhadap produk *nugget* lele BUMDES Sami Sae harus menjaga kualitas produk, karena kualitas produk juga dapat meningkatkan keuntungan pada biaya produksi yang dapat mengurangi biaya kerusakan produk. Untuk mempertahankan kualitas produk BUMDES Sami Sae dapat menentukan standarisasi produk yang akan digunakan, kemudian membuat SOP (*Standard Operating Procedure*) dengan mengikuti SOP yang ada produk yang dihasilkan pun dapat membantu pekerja untuk menyelesaikan tugasnya, membantu mengurangi kesalahan yang disebabkan oleh pekerja dan membuat pekerja lebih mandiri. Untuk mendukung SOP yang ada BUMDES Sami Sae dapat menambah atau memperbaiki peralatan produksi

dengan yang lebih modern hal tersebut agar proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien.

3. Perluasan pangsa pasar

Strategi dengan nilai TAS terbesar yaitu strategi perluasan pangsa pasar. Nilai TAS yang dimiliki perluasan pangsa pasar adalah sebesar 6,449. Ketika BUMDES Sami Sae telah memiliki kualitas produk yang baik dan dapat menjaga kepercayaan konsumen, maka BUMDES Sami Sae dapat melakukan perluasan pangsa pasar. Perluasan pangsa pasar ini akan mempengaruhi permintaan konsumen terhadap produk *nugget* lele. Ketika pangsa pasar ditingkatkan maka permintaan konsumen juga akan meningkat. Tidak hanya disekitar Kecamatan Waru dengan melakukan perluasan pangsa pasar ini BUMDES Sami Sae dapat memasarkan produk *nugget* lele nya diluar Kecamatan Waru, bahkan bisa sampai keluar Madura. Hal ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kapasitas budidaya ikan lele segar untuk mendukung atau meningkatkan kapasitas produksi *nugget* lele ketika mengalami peningkatan permintaan. Untuk mendukung kapasitas produksi yang meningkat BUMDES Sami Sae juga dapat memperbaiki atau menambah peralatan yang dapat mendukung proses produksi sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen. Dengan melakukan strategi perluasan pangsa pasar BUMDES Sami Sae juga dapat mempertahankan posisi dari BUMDES dibandingkan dengan usaha dengan produk yang sama lainnya.

Pangsa pasar digunakan untuk mengukur posisi perusahaan dalam persaingan industri. Semakin tinggi pangsa pasar mencerminkan semakin tinggi kekuatan perusahaan dalam persaingan pasar (Purwanti, 2010). Untuk menjaga posisi perusahaan dengan memperluas pangsa pasar BUMDES Sami Sae juga dapat mengikuti *trend* makanan *nugget* lainnya, seperti merubah bentuk menjadi huruf atau hewan. Sehingga hal tersebut akan menarik perhatian anak-anak untuk mengkonsumsi *nugget* lele dan akan membuat anak-anak yang tadinya tidak menyukai lele dapat menyukai lele yang dibantu oleh olahan *nugget* lele tersebut.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Strategi pengembangan usaha kerupuk bandeng dalam mendukung BUMDES Sami Sae di Desa Waru Barat Kecamatan Waru Kabupaten Pamekasan, sebagai berikut :

1. Faktor internal yang berpengaruh dari faktor kekuatan dalam pengembangan usaha agroindustri *nugget* lele dalam mendukung BUMDES di Kabupaten Pamekasan, yaitu kualitas produk baik (0,440) dan faktor kelemahan, yaitu keterampilan serta pengetahuan tenaga kerja yang masih rendah (0,160). Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh dari faktor peluang, yaitu merek yang mudah dikenali (0,556) dan faktor ancaman yang berpengaruh, yaitu fluktuasi daya beli produk (0,187). Posisi BUMDES Sami Sae di Desa Waru Barat Kabupaten Pamekasan berada pada sel satu, yaitu tumbuh dan berkembang dengan nilai IFE (3,154), EFE (3,421), sehingga strategi yang perlu dilakukan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).
2. Urutan prioritas strategi yang didapatkan berdasarkan matriks QSPM adalah membuat pengembangan produk (ST3) dengan nilai TAS sebesar 6,520, menjaga serta mempertahankan kualitas produk (ST1) dengan nilai TAS 6,480, dan perluasan pangsa pasar (ST2) dengan nilai TAS 6,449.

5.2 Saran

Saran untuk BUMDES Sami Sae diharapkan dapat melakukan pengembangan, dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan cara membuat pengembangan produk, menjaga serta mempertahankan kualitas produk dan perluasan pangsa pasar. Dengan strategi tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan profit serta posisi dari BUMDES Sami Sae agar selalu dipercaya oleh konsumen dan konsumen tidak beralih membeli produk yang sama ditempat lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A. 2005. **Analisis Strategi Integrasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Furniture di Kabupaten** Jepara. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* 4 (3): 247-262
- Ade, L. P. K., Awoniyi, M. A., and Arebi, I. T. 2017. ***The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamind Bank Plc)***. *Journal of Competitiveness* 9 (1): 51-71
- Afridhal, M. 2017. **Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong Di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen**. *Jurnal S. Pertanian* 1 (3) : 223-233
- Agunggunanto, E. Y., Fitrië, A., Edi, W. K., Darwanto. 2016. **Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**. *JDEB* 13 (1) : 67-81
- Agustina, I. M., dan Kartika, I. N. 2017. **Pengaruh Tenaga Kerja, Modal dan Bahan Baku Terhadap Prdouksi Industri Kerajinan Patung Kayu Di Kecamatan Tegallalang**. *E-Jurnal EP Unud* 6 (7): 1302-1331
- Aji, B. P., Suwarto, dan Arip, W. 2012. **Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Pisang Di Kecamatan Tawangmangun Kabupaten Karanganyar**. *Jurnal Agrista* 1 (2) : 3-17
- Alianto, H. 2005. **Penerapan Manajemen Strategis Pada PT Optik XYZ**. *Jurnal Bee-SISFO* 2 (1) : 36-56
- Alisa, K., Muhammad, I. dan Sari, W. 2015. **Usulan Perbaikan Desain Kemasan Stick Strawberry Kencana Mas Menggunakan Metode *Quality Function Deployment***. *Jurnal Rekayasa Sistem dan Industri* 2 (1): 52-59
- Alma, B. 2007. **Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa, cetakan kelimi, Edisi Revivi Alfabeta**. Bandung
- Anggraini, F., dan Ruzikna. 2015. **Pengaruh Brand Image Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Koran Harian Riau Pos**. *JOM Fisip* 3 (1): 1-17
- Anitasari, L. Dan Roy, S. 2017. **Analisis Pelatihan Sumber Daya Manusia Pada PT Restu Baru Indonesia**. *Jurnal AGORA* 5 (1): 1-5

- Apriyani, I. 2017. **Budidaya Ikan Lele Sistem Bioflok : Teknik Pembesaran Ikan Lele Sistem Bioflok Kelola Mina Pembudidaya**. Deepublish. Yogyakarta
- Arsina dan Martina. 2017. **Strategi Pemasaran Usaha Kerupuk Tempe Di Desa Blang Geulanggang Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen**. Jurnal S. Pertanian 1 (1): 48-62
- Asmara, R., Budi, S., dan Winni, N. P. 2011. **Analisis Nilai Tambah Dan Efisiensi Usaha Agroindustri Minyak Cengkeh**. Agrise 11 (1) : 44-55
- Asnawi, S. K. Dan Chandra, W. 2005. **Riset Keungan Pengujian-pengujian Empiris**. Gramedia Pustakan Utama. Jakarta
- Asrina dan Martina. 2017. **Strategi Pemasaran Usaha Kerupuk Tempe Di Desa Blang Geulanggang Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen (Studi Kasus : Usaha Kerupuk Tempe Ibu Yusnita)**. Jurnal S. Pertanian 1 (1): 48-62
- Assauri, S. 2013. **Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage**. Grafindo. Jakarta
- Aswara, D. A. W. dan Hartini, S. 2014. **Perencanaan Strategi Bisnis UKM Produk Berbahan Limbah Kayu Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus : UD. MURSODO)**. Jurnal Teknik Industri 3 (4) : 1-12
- Ato'illah, M. 2015. **Analisis Pengembangan Produk Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pupuk**. Jurnal WIGA 5 (1) : 68-73
- Azizah, N. 2014. **Model Pengembangan Industri Kecil Konveksi Melalui APIK (Asosiasi Pengrajin Industri Konveksi) Di Desa Tritunggal Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan Jawa Timur**. *Economics Development Analysis Journal* 3 (2): 293-306
- Browning, G. 2007. **Emergenetics : Menyadap Ilmu Kesuksesan Baru**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

- Cannon, J.E., Perreault, J.R and McCarthy, J. 2009. **Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach**. McGraw Hill Education. New York
- Damanik, S. 2007. **Strategi Pengembangan Agribisnis Kelapa (Cocos Nucifera) Untuk Meningkatkan Pendapatan Petani Di Kabupaten Indragiri Hilir, Riau**. Perspektif 6 (2): 94-104
- Darmanto dan Kuntono. 2016. **Pembesaran Ikan Lele dengan Sapta Usaha : Penjualan dengan Bauran Orientasi Strategi Untuk Usaha Mikro Kecil Menengah**. Deepublish. Yogyakarta
- Darmanto. 2013. **Peningkatan Daya Saing UMKM Berbasis Inovasi dan Kreativitas (Strategi Penguatan Property Right Terhadap Inovasi dan Kreativitas)**. Jurnal Bisnis dan Ekonomi 2 (2): 142-149
- Delmayuni A, Musa, H., dan Eko, R., C. 2017. **Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pangan Palembang**. Buletin Litbang Perdagangan 11 (1): 97-122
- Dewata, M. F. N. 2017. **Problematika Pengukuran Pangsa Pasar**. Jurnal Yudisial 10 (3): 295-310
- Dewi, A. S. K. 2014. **Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa**. *Journal of Rural and Development* 5 (1) : 1-14
- Dhameria, V. 2014. **Analisis Pengaruh Keunikan Desain Kemasan Produk, Kondusivitas Store Environment, Kualitas Display Produk Terhadap Keputusan Pembelian Impulsif (Studi Pada Pasaraya Sri Ratu Pemuda Semarang)**. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia 13 (1): 1-44
- Dragnic, D. 2014. **Impact of Internal and External Factors on the Performance of Fast-Growing Small and Medium Businesses**. *Journal of Management* 19 (1) : 119-159
- Effendi, U., Retno, A., dan Diana, C. M. 2017. **Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat,**

- Blitar.** Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri 6 (1): 31-40
- Elpawati, Dianna, R. S., dan Nani, R. 2015. **Aplikasi *Effective Microorganism 10 (EM₁₀)* Untuk Pertumbuhan Ikan Lele Sangkuriang (*Clarias gariepinus* var. Sangkuriang Di Kolam Budidaya Lele Jombang, Tangerang.** Jurnal Biologi 8 (1) : 6-14
- Eriyanto dan Mohammad, N. 2012. **Solusi Bisnis Untuk Kemiskinan.** Elex Media Komputindo. Jakarta
- ES, Dedi P., Rahmi, dan Shandy, A. 2017. **Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit.** Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani 1 (1): 1-17
- Fachrizal, R. 2016. **Pengaruh Modal dan Tenaga Kerja Terhadap Produksi Industri Kerajinan Kulit Di Kabupaten Merauke.** Jurnal Ilmiah Agribisnis dan Perikanan 9 (2): 66-77
- Febriani. 2013. ***Quality Education and Skills of Indonesian Labor, Towards Equality Wages in Foreign Countries.*** Jurnal Ekonomi Pembangunan 14 (2): 203-213
- Febriyati dan Suyanto. 2017. **Pemberdayaan Lansia Melalui Usaha Ekonomi Produktif Oleh Bina Keluarga Lansia (BKL) Mugi Waras Di Kabupaten Sleman.** Jurnal Pemberdayaan Masyarakat 1 (1) : 207-225
- Feriyanto, N. 2017. **Penentuan Strategi Pemasaran Produk ‘Darma Karya Dengan Menggunakan Analisis Grand Matrix SWOT.** Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship 2 (1): 44-57
- Fona, Z., Eka, K., dan Raudah. 2017. **Pengembangan Unit Usaha *Nugget* Sehat di Politeknik Negeri Lhokseumawe.** Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat 3 (2) : 115-122
- Fretes, R. A., Purnomo, B. S., Rudy, S., dan Murty, A. 2013. **Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Pariwisata Dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM (Studi Kasus Kecamatan Leitimur Selatan Kota Ambon).** Jurnal Rekayasa Mesin 4 (2) : 109-118
- Gunadhi, E. 2007. **Kewirausahaan.** Garut

- Gunawan dan Adi. 2015. **Strategi Pengembangan Industri Kecil Carica**. *Journal of Economics and Polcy* 8 (1) : 45-53
- Gurel, E. 2017. **SWOT Analysis : A Theoretical Review**. *Journal of International Social Research* 10 (51) : 994-1006
- Habsari, R. 2012. **Asyik Masak Bersama Anak : Mau Dong !**. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Halili, N. 2018. **Dinas Perikanan Pamekasan Adakan Workshop Budidaya Lele Sistem Intensif 2018**. Dilihat 10 Juli 2018. <<http://www.dinas-perikanan-pamekasan-adakan-workshop-budidaya-lele-sistem-intensif-2018>>
- Hardiyanto, M. I. 2016. **Pengaruh Harga, Produk, Merek, dan Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan**. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* 5 (12) : 1-26
- Hartini, S. 2012. **Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis**. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14 (1): 63-90
- Hasibuan, A. M., Rita, N., dan Agus W. 2012. **Analisis Kebijakan Pengembangan Industri Hilir Kakao (Suatu Pendekatan Sistem Dinamis)**. *Jurnal Informatika Pertanian* 21 (2) : 59-70
- Hastuti, S. dan Subandiyono. 2014. **Performa Produksi Ikan Lele Dumbo (*Clarias gariepinus*, Burch) yang Dipelihara Dengan Teknologi Biofloc**. *Jurnal Saintek Perikanan* 10 (1) : 37-42
- Herawati, E. 2008. **Analisis Pengaruh Faktor Produksi Modal, Bahan Baku, Tenaga Kerja, dan Mesin Terhadap Produksi Glycherine pada PT. Flora**. Repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/4259/1/067019004.pdf. Dilihat Tanggal 15 Agustus 2018
- Hermawan, A. 2012. **Komunikasi Pemasaran**. Jakarta. Erlangga
- Hidayat, R. A. 2014. **Strategi Pengembangan Industri Kecil Tas Di Kecamatan Jati Kabupaten Kudus**. *Economics Development Analysis Journal* 3 (1): 1-13
- Hidayat, T. 2017. **Strategi Penetrasi Pasar untuk Meningkatkan Daya Saing Pasar Domestik Pada Industri Malangan Kapal di Indonesia**. *Technology Science and Engineering Journal* 1 (1): 1-7

- Irawan, B. 2007. **Fluktuasi Harga, Transmisi Harga dan Marjin Pemasaran Sayuran dan Buah**. Analisis Kebijakan Pertanian 5 (4): 358-373
- Irawan, D. 2015. **Potensi Usaha Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Di Daerah Terisolir dan Tertinggal**. Coopetition 6 (2): 51-62
- Irawan, M. R. N. 2016. **Pengaruh Modal Usaha dan Penjualan Terhadap Laba Usaha Pada Perusahaan Penggilingan Padi UD. Sari Tani Tenggerejo Kedungpring Lamongan**. Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi 1 (2): 75-82
- Jannah, E. M., Rahman, A. dan Yuniarti, R. 2013. **Penentuan Strategi Bersaing Perusahaan Berdasarkan Pengukuran Kinerja dengan Metode *Malcolm Balridge National Quality Award (MBNQA)***. Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri 1 (1) : 11-21
- Jasasila. 2017. **Peningkatan Mutu Pemeliharaan Mesin Pengaruhnya Terhadap Proses Produksi Pada PT. Aneka Bumi Pratama (ABP) Di Kabupaten Batanghari**. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi 17 (3): 96-102
- Joesyiana, K. 2017. **Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Di Kota Pekanbaru (Studi Kasus Usaha Tas Rajut Industri Pengolahan Kreatifitas Tali Kur)**. Jurnal Valuta 3 (1): 159-172
- Justisia, S. R. W. A. H. dan Annis, C. A. 2016. **Peningkatan Daya Terima dan Kadar Protein Nugget Substitusi Ikan Lele (*Clarias Batrachus*) dan Kacang Merah (*Vigna Angularis*)**. Media Gizi Indonesia 11 (1) : 106-112
- Karlina, N. P. V. Dan Ni Ketut, S. 2015. **Pengaruh Citra Merek dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk PT Karya Pak Oles Tokcer Denpasar**. E-Jurnal Manajemen Unud 4 (6): 1610-1623
- Kawiana, IGP. 2009. **Manajemen Mutu Terpadu Serta Kaitannya dengan Perilaku Produktif Karyawan**. Diakses tanggal 01 Agustus 2018, dari <http://www.google.com>
- Kotler, P. 2007. **Manajemen Pemasaran Internal Edisi 12th**. Erlangga. Jakarta
- Kotler, P. 2009. **Manajemen Pemasaran 1**. Edisi Ketigabelas. Salemba Empat. Jakarta

- Kotler, P., and Amstrong, G. 2012. ***Principles of Marketing: Global Edition (14th ed.*** New Jersey, US: Pearson Education, Inc
- Kotler, Philip dan Keller, K. L. 2009. ***Marketing Management. Thirteenth Edition.*** New Jersey. Pearson Education
- Kurniawan, M., dan Novi, H. 2017. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Minuman Sari Buah Sirsak.** Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri 6 (2): 97-102
- Kurniawati, D. P., Bambang S., dan Imam, H. 2012. **Pemberdayaan Masyarakat Di Bidang Usaha Ekonomi (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Mojokerto).** Jurnal Administrasi Publik 1 (4) : 9-14
- Kurniawati, T. Dan Dian, K. S. K. B. 2009. **Analisis dan Pilihan Strategi : Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis.** Jurnal Ekonomi Bisnis 14 (3) : 179-190
- Kuvykaite, R., A. Dovaliene, dan L. Navickiene. 2009. ***Impact of Package Elements on Consumer's Purchase Decision.*** *Journal of Economics and Management* 14: 441-447
- Lumintang, G. Dan Rotinsulu, J. J. 2015. **Analisis Kualitas Produk dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Holland Bakery Boulevard Manado.** Jurnal EMBA 3 (1): 1291-1302
- Madinawati, Novalina, S. dan Yoel. 2011. **Pemberian Pakan yang Berbeda Terhadap Pertumbuhan dan Kelangsungan Hidup Benih Ikan Lele Dumbo.** Media Litbang Sulteng 4 (2) : 83-87
- Mahyuddin, K. 2008. **Panduan Lengkap Agribisnis Lele.** Penebar Swadaya. Jakarta
- Manus, F. W. Dan Bode, L. 2015. **Kualitas Produk, Harga, dan Kualitas Layanan, Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Pelanggan Kartu Prabayar Tri Di Kelurahan Wawalintouan Tondano Barat.** Jurnal EMBA 3 (2): 695-705
- Martina dan Asrina. 2017. **Strategi Pemasaran Usaha Kerupuk Tempe Di Desa Blang Geulanggang Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen (Studi Kasus : Usaha Kerupuk Tempe Ibu Yusnita).** Jurnal S. Pertanian 1 (1) : 48-62

- Martiyanti, M. A. A., Ani, M., dan Radian. 2015. **Strategi Pengembangan Agroindustri Mocaf Di Kota Singkawang**. *Jurnal Social Economic Of Agriculture* 4 (1) : 14-25
- Meilani. 2014. **Pencitraan Desain Kemasan Oleh-oleh Jepang**. *HUMANIORA* 5 (2): 901-908
- Mondal, S. H. 2017. **SWOT Analysis and Strategies To Develop Sustainable Tourism In Bangladesh**. *Journal of Economics* 8 (2) : 159-167
- Montalvo, C., David, P., and Elmer, R. 2016. **A Longer Lifetime for Products: Benefits for Consumers and Companies**. *Journal of Economic and Scientific* 5 (7) : 3-101
- Muchtar, A.F. 2010. **Strategi Memenangkan Persaingan Usaha dengan Menyusun Business Plan**. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Muhammad, S. 2013. **Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis**. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Mutmainah, A. C., Harry, S. dan Syuhada, S. 2016. **Studi Tentang Pengaruh Kemampuan Merespon Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Penetrasi Pasar Pada Kinerja Pemasaran (Studi Empiris pada : Industri Rumahan Telur Asin di Kabupaten Brebes)**. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* 15 (1): 1-11
- Naylah, M. 2010. **Pengaruh Struktur Pasar Terhadap Kinerja Industri Perbankan Di Indonesia**. Tesis Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro
- Nilasari, S. 2014. **Manajemen Strategi**. Dunia Cerdas. Jakarta
- Noor, S. 2014. **Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang**. *Jurnal Intekna* (2) : 102-209
- Noorhayati. 2018. **Pengaruh Kualitas Produk, Harga, dan Promosi Terhadap Loyalitas Pelanggan Kartu Prabayar Telkomsel (Studi Kasus Pada Mahasiswa STIE Muara Teweh)**. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 12 (1): 42-52
- Nurdiana, D. 2016. **Dampak Signifikansi Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Tambahan Modal Dana UEP (Usaha Ekonomi Produktif) Pada Peningkatan**

- Keberdayaan Usaha Mikro Perempuan Di Kecamatan Kota Sumenep.** Kebijakan dan Manajemen Publik 4 (2) : 293-305
- Nurhayati, E. 2015. **Pengaruh Pengetahuan Akuntansi dan Skala Usaha Terhadap Penggunaan Informasi Akuntansi Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Kabupaten Kuningan.** JRKA 1 (1): 29-35
- Nurhayati, S. 2008. **Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah.** Jurnal Ekonomi Pembangunan 9 (1) : 72-82
- Nurjanah, S. 2013. **Analisis Pengembangan Program Bisnis Industri Kreatif Penerapannya Melalui Pendidikan Tinggi.** JMA 18 (2) : 141-151
- Nurseto, S. 2012. **Analisis Pengaruh Lingkungan Industri Terhadap Strategi Pemasaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pemasaran Studi Pada Usaha Kecil Kerajinan Kulit Tanggulangin.** Jurnal Administrasi Bisnis 1 (1): 73-84
- Nurzamzami, A., dan Edward. 2014. **Peningkatan Daya Saing UMKM Alas Kaki di Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor dan Impikasinya Terhadap Strategi Pemasaran.** Jurnal Manajemen dan Organisasi 5 (1): 15-29
- Ommani, A. R. 2011. ***Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis For Farming System Businesses Management : Case Of Wheat Farmers Of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran.*** Journal Of Business Management 5 (22) : 9448-9454
- Osita, I. C., Idoko, O. R. And Nzekwe, J. 2014. ***Organization's Stability and Productivity : The Role Of SWOT Anaysis an Acronym For Strength, Weakness, Opportunities and Threat.*** International Journal Of Innovative and Applied Research 2 (9) : 23-32
- Pakpahan, S. dan Tarcisius, T. S. 2015. **Formulasi Dan Pemilihan Strategi Dengan Menggunakan Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* (Studi Kasus Pada Penyelenggara Jasa Internet Nethost Di Dayeuh Kolot, Kabupaten Bandung).** *E-Proceeding Of Management* 2 (3) : 2723-2731

- Pamungkas, D. P. 2016. **Analisis Competitive Force dan Competitive Strategy Sistem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id)**. jurnal Electronics, Informatics, and Vocational Education (ELINVO) 1 (2): 118-127
- Panjaitan, J.L. U., W. H. Limbong, dan Ani, S. 2012. **Strategi PengembanganUsaa Agroindustri Tepung Gandum Di Gapoktan Gadum, Kabupaten Bandung**. Manajemen IKM 7 (1) : 85-93
- Pasaribu, L. 2008. **Analisis Strategi Pemasaran Susu UHT (Ultra High Temperature) (Studi Kasus : PT ULTRAJAYA Tbk, Bandung)**. Skripsi. IPB. Bogor
- Patra, E.R., Lien, D., and Yilianti, K. 2016. **Agribusiness Development Strategy Of Soybean Commodity In Sigi Regency**. Agroland : The Agriculture Science Journal 3 (2) : 94-101
- Pearce, J. A dan Robinson, R. B. 2008. **Manajemen Strategis 1 (Edisi 10)**. Salemba Empat. Jakarta
- Permadi, S. N., S., Mulyani, dan A., Hintono. 2012. **Kadar Serat, Sifat Organoleptik, dan Rendemen Nugget Ayam yang Disubstitusi Dengan Jamur Tiram Putih (*Plerotus ostreatus*)**. Jurnal Aplikasi Teknologi Pangan 1 (4) : 114-119
- Prakosa, B. 2005. **Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang)**. Journal Studi Manajemen dan Organisasi 2 (1): 35-57
- Pratiwi, N. A., Harianto, dan Arief, D. 2017. **Peran Agroindustri Hulu Dan Hilir Dalam Perekonomian Dan Distribusi Pendapatan Di Indonesia**. Jurnal Manajemen dan Agribisnis 14 (2) : 127-137
- Purwandari, S. 2015. **Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Sebagai Landasan Menentukan Strategi Pemasaran Pada SMK Citra Medika Sukoharjo**. Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta 1 (3) : 1-9
- Purwanti, E. 2010. **Pengaruh Pangsa Pasar, Rasio Leverage, Intensitas Modal Terhadap Profitabilitas Koperasi Simpan Pinjam Di Salatiga**. Among Makarti 3 (5): 1-13

- Purwanto, B. 2010. **Manajemen SDM Berbasis Proses**. Grasindo. Jakarta
- Purwono, J., Sri, S. dan Rara, T. P. 2015. **Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia Di Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat**. *Jurnal Neo-Bis* 9 (1) : 60-71
- Puspitasari, N. B., Rani, R. dan Gilang, Y. P. 2013. **Pemilihan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan QSPM (Quantitatives Strategic Planning Matrix) Dan Model MAUT (Multi Attribute Utility Theory) (Study Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta)**. *Jati Undip* 8 (3) : 174-175
- Rahayu, D. T. 2016. **Penerapan Analisis SWOT Dalam Perumusan Strategi Bersaing Pada Eddy Jaya Photo**. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 5 (2) : 1-16
- Rahmanto, P. N. 2013. **Perumusan Strategi Bisnis Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi pada Dea Cake and Bakery)**. *Jurnal Manajemen* 2 (1) : 1-17
- Ramadana, C. B., Heru, R. dan Suwondo. 2016. **Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi Di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang)**. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 1 (6) : 1068-1076
- Rangkuti, F. 2006. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Gramedia. Jakarta
- Ribek, P. K. 2016. **Formulasi Strategi Bersaing dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Gallery Yansugem Art and Design**. *Jurnal Bakti Saraswati* 5 (1): 29-34
- Ridlwan, Z. 2014. **Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa**. *Fiat Justisia Jurnal Hukum* 8 (3) : 424-440
- Rini, E. 2013. **Peran Pengembangan Produk Dalam Meningkatkan Penjualan**. *Jurnal Ekonomi* 16 (1): 30-38
- Riyanto, B. 2001. **Pembelajaran Perusahaan**. BPFE. Yogyakarta
- Riyoko, S. 2014. **Identifikasi Karakteristik dan Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Patung Mulyoharjo Jepara**. *Jurnal DISPROTEK* 5 (2): 1-7

- Rizal, M., Dias, S., dan Riny, C. 2016. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Wanita Berwirausaha (Studi Kasus di Kota Langsa)**. Jurnal Manajemen Keuangan 5 (2): 525-534
- Robinson, R. 2008. **Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian**. Salemba Empat. Jakarta
- Rohaya, S., Nida, E. H., dan Khairul, B. 2013. **Penggunaan Bahan Pengisi Terhadap Mutu Nugget Vegetarian Berbahan Dasar Tahu dan Tempe**. Jurnal Teknologi dan Industri Pertanian Indonesia 5 (1) : 6-15
- S. Freshka H. 2015. **Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Kabupaten Pelalawan**. Jurnal Jom Fekon 2 (2): 1-15
- Sagala, I. C., Muhammad, I. A., dan Muhammad, I. 2013. **Kinerja Usaha Agroindustri Kelanting Di Desa Karan Anyar Ke Kecamatan Gedongtataan Kabupaten Pesawaran**. JIIA 1 (1) : 60-65
- Sahroni, A. 2017. **Strategi Pemasaran Dodol Pulut di Desa Paloh Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen**. Jurnal S. Pertanian 1 (10): 848-859
- Sangkay, R. 2017. **Strategi Pemasaran Kreatif yang Diterapkan Di PT. Otomoto Manado Town Squer**. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen 5 (4): 639-656
- Santoso, T. 2011. **Aplikasi Model GARCH Pada Data Inflasi Bahan Makanan Indonesia**. Jurnal Organisasi dan Manajemen 7 (1): 38-52
- Saraswati. 2008. **Super Snack Anak**. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Setyorini, H., Mas'ud, E. dan Imam, S. 2016. **Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT Dan QSPM (Studi Kasus : Restoran WS Soekarno Hatta Malang)**. Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri 5 (1) : 46-53
- Setyowati, N. W. 2015. **Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Industri Kecil dan Menengah Di Bandung, Jawa Barat**. Jurnal Bisnis dan Manajemen 5 (1) : 9-26
- Shojaei, M. R., Nima, S. T., dan Mohammad, A. M. 2010. **Strategic Planning For a Food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM**,

- and MAUT Models.** Asian Journal Of Management Research : 759-771
- Siahaan, P. E. 2008. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl.** Skripsi. Institute Pertanian Bogor. IPB
- Soegoto, E. S. 2009. **Entrepenurship : Menjadi Pebisnis Ulung.** Elex Media Komputindo. Jakarta
- Suardi, W. 2005. **Formulasi Strategi Pengembangan Produk Terhadap Tingkat Volume Penjualan.** Jurnal Ilmiah Ranggagading 5 (1): 45-52
- Suarsih, S. 2016. **Dampak Perubahan Nilai Tukar (Exchange Rate Pass-Through) Terhadap Beberapa Kelompok Indeks Harga Bahan Makanan Di Indonesia.** Jurnal Ekubis 1 (1): 17-36
- Sugianto, C. A. Dan Charly, H. 2017. **Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM Pada Bisnis Sambal Noesantara.** Jurnal Manajemen dan *Start-up* Bisnis 2 (1) : 106-115
- Sugiarto, F. F. 2016. **Analisa Strategi Bersaing PT. Surya Cipta Mandiri.** AGORA 4 (2): 250-258
- Sugiyanto, E. K. Dan Kesi, W. 2017. **Strategic For Creative Industry : Internal and Eksternal Environmental Reviews.** Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi 6 (1) : 45-57
- Sukardjono, E. 2017. **Analisis Strategi Bersaing Penjualan Produk Pakaian Pedagang-Pedagang Di Pasar Parung Panjang Bogor Terhadap Pedagang Dipasar lain.** Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen 5 (2) : 73-100
- Supriyadi, D. 2017. **Upaya Menumbuhkan Kegiatan Usaha Ekonomi Produktif Oleh Perguruan Tinggi.** Coopetition 8 (1) : 17-25
- Syahtria, M. F., Suhadak, dan Nila, F. 2016. **Dampak Inflasi, Fluktuasi Harga Minyak dan Emas Dunia Terhadap Nilai Tukar Rupiah dan Pertumbuhan Ekonomi (Studi Pada Tahun 2004-2013).** Jurnal Administrasi Bisnis 32 (2): 59-68
- Tangkilisan, H. N. S. 2005. **Manajemen Publik.** Grasindo. Jakarta
- Trinanda, R. A. dan Eko, B. S. 2013. **Penentuan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketertinggalan Kawasan**

- Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Teknik Pomits* 2 (2) : 149-152
- U., Dani D. T., dan Darwanto. 2013. **Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif Dikota Semarang.** *Diponegoro Journal Of Economics* 2 (4) : 1-13
- Umar, H. 2005. ***Strategic Management in Action***. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Wahyucahyani, N. 2016. **Unit Usaha Ekonomi Produktif Di Panti Sosial Hafara (Pendidikan Karakter Kewirausahaan Pada Anak Asuh).** *Jurnal Analisa Sosiologi* 5 (2) : 63-68
- Wijatno, S. 2009. **Pengantar *Entrepreneurship***. Gramedia. Jakarta
- Wijayati, D. T. 2009. **Manajemen Strategi Pada Organisasi Pemerintahan Jawa Timur Sebuah Pendekatan “*Fish Schale Multiscience*”.** *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7 (4) : 803-811
- Wijayati, D. T. 2010. **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Strategi Pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik Pada Dinas Propinsi Jawa Timur).** *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 12 (1) : 24-32
- Winarsih, Baedhowi, dan Bandi. 2014. **Pengaruh Tenaga Kerja, Teknologi, dan Modal Dalam Meningkatkan Produksi Di Industri Pengolahan Garam Kabupaten Pati.** *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri* 3 (2): 88-98
- Winarsih, Baedhowi, dan Bandi. 2014. **Pengaruh Tenaga Kerja, Teknologi, dan Modal Dalam Meningkatkan Produksi Di Industri Pengolahan Garam Kabupaten Pati.** *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri* 3 (2): 88-98
- Wirawan, I. M. O. 2015. **Efektivitas Program Bantuan Usaha Ekonomi Produktif (UEP) Dalam Upaya Peningkatan Kesempatan Kerja Dan Pendapatan Rumah Tangga Miskin Di Keamatan Kerambitan.** *Jurnal Ekonomi* 5 (1) : 1-10
- Wulandari, E., Lilis, S., Andry, P., Denna, S. P., dan Nonong, R. 2016. **Karakteristik Fisik, Kimia dan Nilai Kesukaan Nugget Ayam Dengan Penambahan Pasta Tomat.** *Jurnal Ilmu Ternak* 16 (2) : 95-99

- Yasa, K. S. H., Nyoman, T. H., dan Ni, L. G. E. S. 2017. **Pengaruh Skala Usaha, Umur Perusahaan, Pengetahuan dan Akuntansi Terhadap Penggunaan Informasi Akuntansi Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kecamatan Buleleng Dengan Ketidak Pastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi.** *Jurnal Akuntansi Program 8 (2):* 1-11
- Yuliana, A. E. 2013. **Strategi Pengembangan Industri Kecil Kerajinan Genteng Di Kabupaten Kebumen.** *Economics Development Analysis Journal 2 (3) :* 24-34
- Yunaidi, E. 2017. **Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Pendapatan Produk Surat dan Paket Kantos Pos Langsa.** *Jurnal Manajemen dan Keuangan 6 (1):* 688-699
- Yunal, V. O. Dan Ratih, I. 2013. **Analisis Pengaruh Motivasi Berwirausaha dan Inovasi Produk Terhadap Pertumbuhan Usaha Kerajinan Gerabah Di Lombok Barat.** *Jurnal Agora 1 (1):* 1-11
- Yuwono, S., Sukarno, E. Dan Ichsan, M. 2007. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balance Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi.** Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zulkarnaen, R. M. 2016. **Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta.** *Jurnal Aplikasi Ipteks Untuk Masyarakat 5 (1) :* 1-4

