
STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF UKM SARI APEL BROSEM, CITY OF BATU, EAST JAVA AFTER THE COVID-19 PANDEMIC

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*1}

¹Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

*E-mail: r_yanuar@apps.ipb.ac.id

Dikirim : 16 Januari 2024

Diperiksa : 16 Januari 2024

Diterima: 29 Mei 2024

ABSTRAK

UKM Sari Apel Brosem merupakan usaha yang mengolah buah apel menjadi minuman sari buah yang bertempat di Kelurahan Sisir, Kota Batu. Pada akhir tahun 2019, Indonesia terkena dampak dari pandemi Covid-19 yang menyebabkan perubahan lingkungan bisnis UKM Sari Apel Brosem. Perubahan yang dialami UKM Sari Apel Brosem terkait dengan penurunan omzet penjualan mencapai 47% setelah pandemi Covid-19. Selain itu, pesaing produk sejenis banyak bermunculan dan pemasaran UKM Sari Apel Brosem masih menggunakan metode konvensional. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi UKM Sari Apel Brosem serta memformulasi strategi pengembangan UKM Sari Apel Brosem dalam menghadapi kondisi *shock* seperti Pandemi Covid-19. Metode yang digunakan pada penelitian yakni matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSP. Matriks IFE dan EFE menunjukkan UKM Sari Apel Brosem memiliki posisi kuat dalam merespon lingkungan internal dan eksternal. Matriks IE dan SWOT menunjukkan posisi perusahaan pada tahap tumbuh dan dibangun yang menghasilkan enam alternatif strategi. Strategi utama yang dihasilkan melalui matriks QSP adalah mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing*.

Kata kunci: lingkungan eksternal, lingkungan internal, pandemi covid-19, sari buah apel, strategi usaha

ABSTRACT

UKM Sari Apel Brosem is a business that processes apple fruit juice and is located in Sisir Village, Batu City. At the end of 2019, Indonesia was affected by the Covid-19 pandemic which had implications for the UKM Sari Apel Brosem's business environment. The significant impact of this change in the business environment is related to a decrease in sales turnover, which reached 47% after the Covid-19 pandemic. In addition, many competitors for similar products have emerged, and the marketing of UKM Sari Apel Brosem still uses conventional methods. This study aims to analyze the internal and external factors that influence the Sari Apel Brosem UKM and formulate a development strategy for the Sari Apel Brosem UKM in dealing with shock conditions such as the COVID-19 pandemic. The methods used in this study are the IFE, EFE, IE, SWOT, and QSP matrices. The IFE and EFE matrices show that UKM Sari Apel Brosem has a strong position in responding to the internal and external environment. The IE and SWOT matrices show the company's position at the growth and development stage, which results in six strategic alternatives. The main strategy generated through the QSP matrix is to optimize the development of information technology in the field of Digital Marketing.

Keywords: external environment, internal environment, covid-19 pandemic, apple juice, business strategy

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

PENDAHULUAN

Sektor pariwisata merupakan sektor yang potensial untuk dikembangkan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah. Menurut Susanti dan Aidar (2017) dalam upaya memperbesar pendapatan asli daerah, program pengembangan dan pemanfaatan sumber daya serta potensi pariwisata daerah diharapkan akan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi daerah tersebut. Ismail *et al.* (2017) menyatakan bahwa sektor pariwisata memiliki efek langsung dan tidak langsung. Efek langsung yang ditimbulkan ialah penyerapan tenaga kerja, sedangkan efek tidak langsung yakni berkembangnya kegiatan ekonomi lokal pendukung pariwisata seperti penginapan, rumah makan, penjual *souvenir* dan oleh-oleh, transportasi, dan jasa pelayanan publik lainnya. Dilihat dari dampak yang ditimbulkan, adanya kunjungan dari wisatawan memiliki peranan yang sangat penting bagi perkembangan daerah wisata itu sendiri, serta berdampak terhadap tingkat

kesejahteraan masyarakat sekitaran objek wisata.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), dijelaskan bahwa pada tahun 2020 kunjungan tertinggi di tahun tersebut yakni provinsi Jawa Timur dengan total perjalanan sebesar 24.15% dari jumlah total kunjungan wisatawan Indonesia. Salah satu kota besar di Jawa Timur yang menjadi destinasi wisata adalah Kota Batu yang merupakan bagian dari Malang Raya. Jenis wisata yang banyak dijumpai di Kota Batu yakni agrowisata dengan menonjolkan sektor pertanian dan perkebunan. Hasil perkebunan yang banyak ditemukan di Kota Batu adalah buah apel.

Buah apel merupakan hasil perkebunan andalan yang menjadi komoditi utama dari Kota Batu. Berdasarkan data pada PPID Kota Batu (2019) Kota Batu memiliki tiga varietas buah apel yaitu Apel Manalagi, Anna, dan Rome Beauty. Produksi buah apel di Kota Batu pada masing-masing kecamatan tahun 2017 dan 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Produksi Apel di Kota Batu (Ton) 2017 dan 2018

Kecamatan	Apel (Ton)	
	2017	2018
Batu	19,1	15,9
Junrejo	11,3	10,1
Bumiaji	55.861,5	54.506
Kota Batu	55.891,9	54.532

Sumber: BPS, Statistik Pertanian Hortikultura SPH-BST

Dilihat dari tingginya tingkat produksi buah apel di Kota Batu, berbagai olahan

dari buah apel mulai bermunculan seperti pia apel, kripik apel, dan salah satunya

minuman sari buah apel. Minuman sari buah merupakan bentuk pengolahan buah guna memperpanjang masa simpan buah yang memanfaatkan ekstrak buah. Produk minuman sari buah dapat diproduksi dari berbagai macam jenis buah, salah satunya adalah buah apel. Apel memiliki kandungan air yang cukup tinggi dan berpotensi untuk banyak menghasilkan ekstrak buah. Menurut Wahyuni (2016) kandungan air pada buah apel segar varietas *Rome Beauty* adalah 87.54%. Buah apel termasuk buah yang digemari masyarakat karena rasanya manis, memiliki aroma yang khas, serta harga yang terjangkau.

Banyaknya jenis olahan buah apel mendorong para pelaku usaha untuk memanfaatkan potensi tersebut. Berdasarkan penelitian Susilowati (2021) jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) agribisnis apel di Kota Batu sebesar 4.25% dari jumlah keseluruhan agribisnis apel hulu dan hilir. Adapun pelaku usaha yang memproduksi minuman sari buah apel di Kota Batu adalah UKM Sari Apel Brosem. UKM Sari Apel Brosem merupakan salah satu usaha skala mikro yang memproduksi minuman sari buah apel dengan merek “Brosem” yang paling banyak dijumpai di toko oleh-oleh Kota Batu.

Pada akhir tahun 2019 muncul penemuan virus corona di Kota Wuhan, China. Penyakit ini kemudian mulai menyebar ke seluruh dunia dengan cepat dan dikenal dengan istilah Covid-19 (Yang *et al.* 2020). Akibatnya, banyak negara yang menerapkan kebijakan terhadap kasus persebaran Covid-19. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 Tentang Pembatasan Sosial

Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19) oleh Presiden Indonesia yang mengatur tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Adapun kebijakan lanjutan diterbitkan oleh Menteri Dalam Negeri Nomor 15 Tahun 2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat *Corona Virus Disease* 2019 di Wilayah Jawa dan Bali.

Kebijakan pembatasan ini berdampak pada beberapa sektor yang berhubungan langsung dengan masyarakat, mulai dari sektor ekonomi, pendidikan, sosial, dan salah satunya sektor pariwisata. Menurunnya aktivitas ekonomi pada sektor pariwisata ini memiliki pengaruh tersendiri khususnya terhadap UMKM. Berdasarkan data yang diolah P2E LIPI pada penelitian Rosita (2020) dampak penurunan pariwisata terhadap UMKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman skala mikro mencapai 27% sedangkan pada skala kecil sebesar 1.77%.

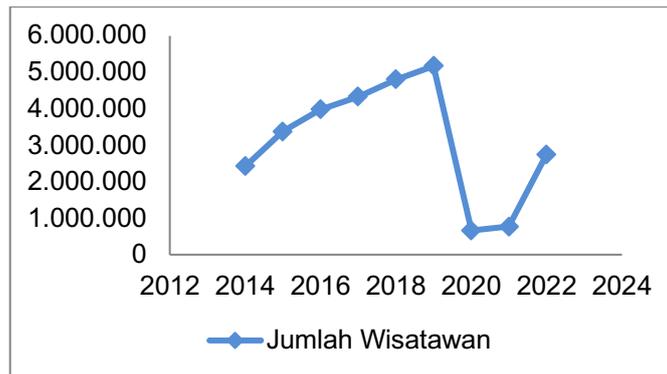
Perkembangan sektor pariwisata dapat dilihat dari jumlah kunjungan wisatawan yang melakukan perjalanan ke daerah tersebut. Menurut Uzdah (2019) pada penelitiannya menyatakan bahwa wisatawan nusantara berperan besar dalam perkembangan pariwisata di

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Indonesia. Wisatawan mampu menghidupkan sektor angkutan, perhotelan, usaha penyedia makanan dan minuman, industri kreatif, dan lain-lain (Kemenparekraf 2017). Jumlah perjalanan wisatawan menjadi faktor penting bagi perkembangan sektor

pariwisata, salah satunya di daerah wisata Malang Raya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022) jumlah wisatawan domestik di Kota Malang pada tahun 2014 sampai dengan 2022 dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Jumlah Wisatawan Domestik di Kota Malang tahun 2014 sampai 2022

Penurunan pariwisata berimplikasi pada usaha kecil dan UKM pendukung pariwisata seperti penjual oleh-oleh makanan dan minuman di daerah wisata, salah satunya pada UKM minuman UKM Sari Apel Brosem. UKM Sari Apel Brosem merupakan perusahaan yang mengolah buah apel menjadi produk minuman kemasan siap minum khas Kota Batu. Perubahan kondisi pada lingkungan usaha UKM Sari Apel Brosem mendorong perusahaan untuk terus memaksimalkan penjualan saat masa pandemi Covid-19 dan munculnya pesaing baru pada industri.

Adapun tujuan penelitian ini diantaranya: (1) Mengidentifikasi serta menganalisis faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan UKM

Sari Apel Brosem, (2) mengidentifikasi serta menganalisis faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman UKM Sari Apel Brosem, (3) memformulasi strategi pengembangan UKM Sari Apel Brosem ke depannya dalam menghadapi kondisi *shock* seperti Pandemi COVID-19.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di UKM Sari Apel Brosem yang bertempat di Kelurahan Sisir Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. Data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Data primer meliputi data yang diperoleh secara langsung selama kegiatan penelitian melalui tiga tahap

yakni: (1) observasi atau pengamatan langsung terhadap perusahaan untuk memahami kondisi dan kegiatan produksi UKM Sari Apel Brosem; (2) wawancara kepada pihak internal perusahaan di tingkat manajemen puncak; (3) pengisian kuesioner terkait pembobotan dan penentuan peringkat faktor internal dan eksternal perusahaan.

Data sekunder diperoleh dari hasil penelitian terdahulu dan beberapa literatur yang relevan dengan permasalahan penelitian yang dikaji serta dapat dipertanggungjawabkan. Adapun data pendukung lainnya diperoleh dari website yang berkaitan dengan penelitian yakni Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Pertanian.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis tiga tahapan formulasi strategi. Analisis deskriptif dilakukan pada tahap awal penelitian melalui observasi dan wawancara terhadap pihak internal UKM Sari Apel Brosem dan pihak eksternal perusahaan yakni Dinas Koperasi dan UMKM Kota Batu. Data yang telah didapatkan selanjutnya dianalisis dan diolah melalui tiga tahapan yaitu tahap pemasukan (*Input Stage*), tahap pencocokan (*Matching Stage*), tahap keputusan (*Decision Stage*) (David 2016). Pada tahap pemasukan metode analisis yang digunakan yaitu matriks IFE dan

EFE, sedangkan pada tahap pencocokan digunakan matriks IE dan matriks SWOT. Selanjutnya untuk pemilihan alternatif strategi yang tepat digunakan metode analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau matriks QSP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

UKM Sari Apel Brosem merupakan salah satu usaha di bidang pengolahan minuman sari apel di Kota Batu yang berbasis industri kecil. UKM Sari Apel Brosem telah berdiri sejak tahun 2004, diawali dengan melihat dan mengamati kegiatan ibu-ibu PKK di RW 10 serta banyaknya potensi bahan baku yang bisa diandalkan dari lingkungan sekitarnya. Sehingga timbul inisiasi untuk mengemas seluruh potensi yang ada dalam satu wadah. Kemudian inisiasi tersebut dikembangkan ke dalam bentuk usaha *Home Industry* yang nantinya dapat memberdayakan ibu-ibu lainnya.

Visi UKM Sari Apel Brosem adalah menjadi ikon Kota Batu sebagai sentra produksi olahan dan pemberdayaan masyarakat. Demi mewujudkan visi perusahaan, UKM Sari Apel Brosem menetapkan misi perusahaan yakni mengurangi pengangguran dengan memberdayakan ibu-ibu kelompok PKK yang ada di lingkungan sekitarnya.

UKM Sari Apel Brosem memiliki satu outlet utama untuk memasarkan hasil produksi yang bertempat di Jalan

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Bromo No. 13, Kel. Sisir, Kota Batu, Jawa Timur. Sedangkan pabrik pengolahan produk bertempat Jalan Bromo Gg.V No.43 RW 10, Kel. Sisir Kec. Batu, Kota Batu Jawa Timur. Sedangkan untuk proses pemasaran ke distributor, UKM Sari Apel Brosem sudah memiliki transportasi milik sendiri yakni 1 unit mobil L300 Box. Fasilitas lainnya yang dimiliki UKM Sari Apel Brosem di pabrik pengolahan yakni 2 unit mesin

pengemasan *Automatic 4 Line* dan 1 unit instalasi pengemasan milik Brosem.

UKM Sari Apel Brosem memiliki *Standard Operating Procedure (SOP)* dalam penentuan hari dan jam kerja karyawan sebagai upaya menjaga kedisiplinan karyawan. Karyawan wajib hadir tepat waktu dan mulai produksi mulai pukul 08.00 sampai pukul 16.00. UKM Sari Apel Brosem memiliki total 17 karyawan, yang terbagi dalam beberapa bidang seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah tenaga kerja UKM Sari Apel Brosem

Bidang	Tenaga Kerja
Produksi	3 orang
<i>Quality Control</i>	2 orang
Operator Mesin	2 orang
Pengemasan	4 orang
Karyawan Toko	2 orang
Pengadaan	2 orang
Keuangan	2 orang
Total	17 orang

Sumber: Data internal perusahaan (2023)

Penempatan kerja bagi karyawan dikelompokkan berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Beberapa bidang yang tidak memerlukan keahlian khusus seperti karyawan pengemasan, karyawan toko, dan karyawan produksi diberikan pendampingan oleh pihak pengawas dan manajer perusahaan. Keterbatasan jumlah tenaga kerja menjadi salah satu kendala UKM Sari Apel Brosem yang membuat beberapa karyawan saling merangkap tugas, terutama pada bidang yang tidak memerlukan keahlian khusus.

Identifikasi lingkungan internal perusahaan menghasilkan faktor kunci yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis lingkungan terhadap lingkungan internal perusahaan yang meliputi unit produksi, unit toko, unit keuangan, dan unit pengadaan.

Kekuatan UKM Sari Apel Brosem

1. UKM Sari Apel Brosem memiliki produk yang berkualitas terbukti dengan produk minuman sari apel yang dijual sudah memiliki sertifikasi BPOM dan Sertifikasi Halal. Selain itu, UKM Sari Apel Brosem

- mempertahankan kualitas rasa buah apel dengan meminimalisir penggunaan pengawet dibawah ketentuan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) yakni sebanyak 250—400 mg/kg.
2. Pengawasan proses produksi yang ketat yang diterapkan UKM Sari Apel Brosem. Selama proses produksi berlangsung, UKM Sari Apel Brosem menerapkan *Standard Operating Procedure* dengan wajib mengenakan properti kebersihan seperti masker dan sarung tangan. Selain itu, pengawasan ketat juga diterapkan pada produk yang dihasilkan yakni dengan melakukan uji produk pasca produksi.
 3. Sarana pendukung yang memadai pada UKM Sari Apel Brosem terbukti dengan ketersediaan transportasi perusahaan berupa mobil box untuk mempermudah proses pengiriman produk sari apel serta kepemilikan mesin produksi *automatic 4 line* guna menunjang produktivitas perusahaan
 4. UKM Sari Apel Brosem memiliki pemasaran strategik dengan memperkenalkan minuman UKM Sari Apel Brosem sebagai produk unggul di benak konsumen dan berbeda dari produk sejenis lainnya. Sejalan dengan *tagline* yang diberikan yakni “*Tidak Serik di Tenggorokkan*”. Rencana pemasaran strategis disusun oleh tenaga kerja di tingkat profesional sehingga mampu menetapkan target pasarnya.
 5. UKM Sari Apel Brosem memiliki kemudahan terkait akses permodalan. Hal ini dapat dibuktikan dengan UKM Sari Apel Brosem memiliki riwayat pengembalian kredit yang baik dengan PT Telkom. Sehingga akses pinjaman yang diterima mengalami peningkatan.
 6. UKM Sari Apel Brosem melakukan manajemen keuangan dengan pencatatan melalui *Profit and Loss Report*. Hal ini menunjukkan bahwa pencatatan keuangan perusahaan telah terstruktur dalam satu laporan keuangan periodik dan laporan keuangan ini sudah melalui audit internal secara rutin.
- ### Kelemahan UKM Sari Apel Brosem
1. UKM Sari Apel Brosem tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar pada saat permintaan pasar tinggi. Pada saat *high season* seperti hari raya dan natal UKM Sari Apel Brosem seringkali tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar.
 2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM). Sampai saat ini beberapa karyawan masih merangkap di

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

beberapa tugas, terutama di bagian yang tidak memerlukan keahlian khusus.

3. UKM Sari Apel Brosem memanfaatkan media sosial untuk menjangkau konsumen lebih luas. Namun, UKM Sari Apel Brosem tidak memiliki website yang dapat digunakan sebagai sarana dalam mengoptimalkan *brand image* maupun aktivitas promosi perusahaan.

Identifikasi lingkungan eksternal perusahaan menghasilkan faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan berdasarkan lingkungan eksternal makro dan mikro. Lingkungan makro terdiri dari aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, lingkungan, dan hukum. Lingkungan mikro terdiri dari aspek persaingan yang meliputi bagaimana persaingan di antara perusahaan yang bersaing, ancaman pendatang baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok dan kekuatan posisi tawar konsumen.

Peluang UKM Sari Apel Brosem

1. Perkembangan sektor pariwisata. Jumlah kunjungan wisatawan Nusantara menunjukkan pertumbuhan sektor pariwisata pasca pandemi Covid-19 meningkat pada tahun 2021. Kondisi ini dapat dimanfaatkan oleh UKM Sari Apel

Brosem untuk meningkatkan penjualan UKM Sari Apel Brosem yang bergantung pada sektor pariwisata sebagai penunjang bagi pemasaran produk di daerah wisata.

2. Kebijakan pemerintah terkait pemberhentian masa PPKM. Berdasarkan Instruksi Mendagri No. 50 dan 51 tahun 2022 yakni pencabutan masa PPKM salah satunya terkait perjalanan domestik yang diberlakukan 100 persen. Hal tersebut menjadi salah satu peluang bagi UKM Sari Apel Brosem dalam memasarkan produknya pada retail dan distributor yang berada di sekitar daerah wisata.
3. Hubungan baik dengan pengepul dengan sistem kerjasama yang jelas. UKM Sari Apel Brosem melakukan kemitraan strategik dengan pengepul terpilih untuk mengumpulkan bahan baku utama buah apel yang dikumpulkan dari para petani apel setempat. Hal ini dapat menjadi kesempatan baik bagi perusahaan dalam jangka panjang untuk menghindari kelangkaan perolehan bahan baku.
4. Perkembangan teknologi dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Penggunaan media sosial dan internet menjadi salah satu wujud dari perkembangan teknologi yang

dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam memperkenalkan produk serta memperluas jangkauan pasar.

5. Pentingnya kualitas produk bagi konsumen menjadi hal yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memosisikan produknya di mata konsumen. Dalam pemilihan produk minuman sari buah, konsumen mengutamakan produk sari buah yang masih terkonsentrasi pada rasa buah dan rendah pengawet. Hal ini dapat menjadi kesempatan bagi UKM Sari Apel Brosem dalam mempertahankan kualitas produk yang baik di mata konsumen.

Ancaman UKM Sari Apel Brosem

1. Kapasitas produksi pesaing yang lebih tinggi dapat menjadi ancaman bagi UKM Sari Apel Brosem. Hal ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan ketika perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar pada musim tertentu.
2. Penawaran produk sejenis dengan harga yang lebih rendah dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan ketika produk sejenis memiliki kekuatan yang sama.

3. Tingkat persaingan industri dapat dilihat dari intensitas bersaing antar perusahaan yang cenderung bertambah ketika jumlah pesaing bertambah. Pada industri minuman sari apel, banyaknya pilihan merk sari apel dari berbagai perusahaan memperlihatkan persaingan yang cukup ketat sehingga hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi UKM Sari Apel Brosem.
4. Kemunculan produk pengganti sirup rasa buah berpotensi menjadi ancaman bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan munculnya produk pengganti menimbulkan banyaknya pilihan penawaran produk terhadap konsumen yang berpotensi membuat konsumen beralih ke produk lain.

Analisis Matriks IFE

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UKM Sari Apel Brosem. Dalam mengukur seberapa besar peran dari faktor internal perusahaan tersebut dapat digunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Hasil perhitungan bobot internal dan peringkat internal menggunakan matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks IFE UKM Sari Apel Brosem

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan:			

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Produk berkualitas	0.166	4	0.666
Pengawasan proses produksi ketat	0.127	4	0.509
Ketersediaan sarana pendukung	0.079	3.5	0.276
Perencanaan strategik dalam pemasaran	0.092	4	0.369
Kemudahan akses modal	0.133	3	0.398
Manajemen keuangan efektif	0.095	4	0.380
Total			2.597
Kelemahan:			
Tidak dapat memenuhi permintaan pasar	0.144	1	0.158
Jumlah SDM terbatas	0.083	1.5	0.137
Tidak memiliki situs web	0.053	2	0.116
Total			0.411
Total IFE			3.009

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE, dapat dilihat hasil perhitungan menunjukkan skor faktor strategis internal sebesar 3.009 sehingga UKM Sari Apel Brosem dianggap berada pada posisi internal kuat. Kekuatan utama yang dimiliki UKM Sari Apel Brosem adalah produk berkualitas dengan skor 0.666. Sedangkan kelemahan utama UKM Sari Apel Brosem adalah tidak memiliki situs web dengan skor 0.116.

Analisis Matriks EFE

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi UKM Sari Apel Brosem. Dalam mengukur seberapa besar peran dari faktor eksternal perusahaan tersebut dapat digunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Hasil perhitungan bobot eksternal dan peringkat eksternal menggunakan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks EFE UKM Sari Apel Brosem

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang:			
Perkembangan Industri Wisata	0.141	4	0.564
Kebijakan Pemberhentian PPKM	0.130	4	0.521
Hubungan baik dengan Pengepul	0.141	3.5	0.494
Kemajuan Teknologi	0.131	3	0.393
Keutamaan Kualitas Produk bagi Konsumen	0.166	4	0.663
Total			2.635
Ancaman:			
Kapasitas produksi pesaing lebih tinggi	0.087	2.5	0.218
Harga produk sejenis lebih murah	0.089	2.5	0.222
Tingginya persaingan industri	0.089	3	0.267
Munculnya produk pengganti	0.025	2.5	0.063
Total			0.771
Total EFE			3.407

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, dapat dilihat hasil perhitungan menunjukkan skor faktor strategis

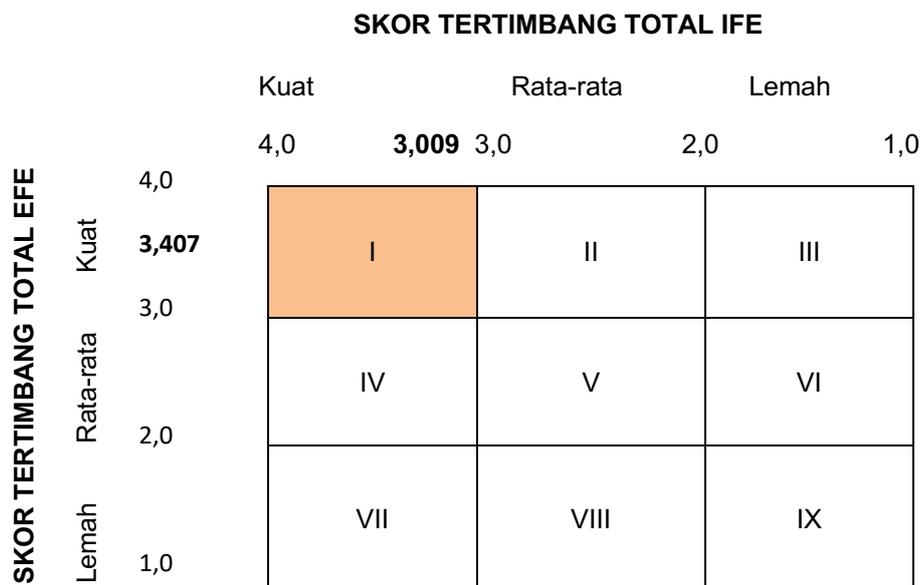
eksternal sebesar 3.407 yang berada pada skala 3.00-4.00 sehingga UKM Sari Apel Brosem dapat dikatakan

perusahaan yang mampu memenuhi peluang dan mempertahankan diri dari ancaman. Peluang terbesar bagi UKM Sari Apel Brosem ialah keutamaan kualitas produk bagi konsumen yang memiliki skor 0.663. Sedangkan ancaman terbesar UKM Sari Apel Brosem ialah tingginya persaingan industri dengan skor 0.267.

Analisis Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk memosisikan UKM Sari Apel Brosem

yang didasarkan pada skor faktor internal dari matriks IFE dan faktor eksternal dari matriks EFE. Hasil yang didapat dari analisis matriks IFE dan EFE adalah total skor faktor internal UKM Sari Apel Brosem sebesar 3.009 dan total skor faktor eksternal sebesar 3.407. Perolehan matriks IFE dan EFE tersebut menghasilkan rumusan matriks IE pada Gambar 2.



Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal (IE) UKM Sari Apel Brosem

Hasil analisis matriks IE menunjukkan posisi UKM Sari Apel Brosem berada pada kuadran I yang merepresentasikan posisi perusahaan sebagai tumbuh dan dibangun. Menurut David (2016) strategi intensif dan strategi integratif paling sesuai digunakan oleh perusahaan yang berada kuadran I. Strategi intensif

terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Zaidan (2022) pada usaha Susu Mbok Sabar menggambarkan posisi perusahaan tumbuh dan dibangun di kuadran I. Lebih lanjut dijelaskan bahwa strategi yang diterapkan usaha Susu Mbok

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Sabar meliputi strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, sedangkan strategi integratif berupa integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal.

Strategi intensif yang memungkinkan dilakukan oleh UKM Sari Apel Brosem yakni penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Penetrasi pasar merupakan strategi yang berfokus pada upaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk melalui usaha pemasaran yang lebih besar seperti meningkatkan angka tenaga penjual, beban iklan serta promosi penjualan secara ekstensif. Minuman sari apel memiliki potensi pasar yang cukup baik di Indonesia, terbukti dengan kebutuhan pasar akan produk minuman sari apel saat ini yang mulai meningkat. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi UKM Sari Apel Brosem dalam melakukan pemasaran yang lebih luas. Strategi yang dapat dilakukan oleh UKM Sari Apel Brosem yakni kegiatan promosi atau iklan yang dapat dilakukan melalui sosial media atau pembuatan situs web. Hal tersebut diharapkan dapat menjangkau konsumen yang lebih luas untuk mengetahui produk UKM Sari Apel Brosem yang dilengkapi dengan informasi pemesanan produk.

Strategi intensif lainnya yang dapat dilakukan oleh UKM Sari Apel Brosem yakni pengembangan pasar dengan melakukan pengenalan produk minuman sari buah apel di wilayah baru. Hal ini dapat dilakukan sebagai upaya untuk menjangkau konsumen yang lebih luas dengan meningkatkan tenaga penjual UKM Sari Apel Brosem di beberapa titik pemasaran yang potensial.

Strategi integratif yang mungkin diterapkan oleh UKM Sari Apel Brosem yakni integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal merupakan strategi yang melibatkan perolehan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau peritel. Implementasi dari strategi tersebut yakni waralaba (*franchising*) yang memungkinkan bisnis dapat berekspansi dengan cepat melalui biaya dan kesempatan yang meluas (David 2016). Saat ini UKM Sari Apel Brosem melakukan distribusi produknya melalui satu outlet utama pabrik UKM Sari Apel Brosem, agen, retail, dan distributor. UKM Sari Apel Brosem dapat memperluas daerah pemasaran melalui pemasaran di pulau Jawa maupun tingkat nasional.

UKM Sari Apel Brosem saat ini berada pada industri yang terus tumbuh dan mulai muncul pesaing produk sejenis dengan berbagai

penawaran serta keunggulan produknya masing-masing. Melihat kondisi tersebut, UKM Sari Apel Brosem harus terus mengembangkan produknya yang juga harus didukung dengan kapabilitas perusahaan.

Analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk menentukan alternatif strategi yang dapat dilakukan UKM Sari Apel Brosem berdasarkan informasi pada identifikasi lingkungan internal dan eksternal. Perumusan strategi UKM Sari Apel Brosem dapat dilihat pada Tabel 5.

Analisis Matriks SWOT

Tabel 5. Matriks SWOT UKM Sari Apel Brosem

Faktor Internal	Kekuatan – S	Kelemahan – W
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk berkualitas 2. Pengawasan proses produksi ketat 3. Ketersediaan sarana pendukung 4. Perencanaan strategik dalam pemasaran 5. Kemudahan Akses Modal 6. Manajemen keuangan efektif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar 2. Jumlah SDM terbatas 3. Tidak memiliki situs web
Peluang – O	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan industri wisata 2. Kebijakan pemberhentian PPKM 3. Hubungan baik dengan pengepul 4. Kemajuan teknologi 5. Keutamaan kualitas produk bagi konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas produk sari apel (S1, S2,O3,O5) 2. Mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas (S3,S4,S5,O1,O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah tenaga kerja perusahaan (W1, W2,O1,O2) 2. Mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang <i>Digital Marketing</i> (W3,O4)
Ancaman-T	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas produksi pesaing lebih tinggi 2. Harga produk sejenis lebih murah 3. Tingginya persaingan industri 4. Munculnya produk pengganti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat <i>product branding</i> (S1,T2,T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan jumlah produksi (W1, T1,T3)

Berdasarkan hasil analisis SWOT dihasilkan 6 (enam) alternatif strategi

yang dapat direkomendasikan untuk UKM Sari Apel Brosem sebagai berikut:

Strategi SO

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Strategi SO merupakan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi SO yang direkomendasikan pada UKM Sari Apel Brosem yakni:

a. Mempertahankan kualitas produk sari apel. Fokus utama UKM Sari Apel Brosem hingga saat ini adalah menjaga kualitas produk minuman sari apel. Terbukti dengan produk UKM Sari Apel Brosem yang dihasilkan sudah melalui proses pengujian sampel setiap periode produksi untuk menghindari kemungkinan jamur dan kerusakan pada kemasan. Kualitas produk UKM Sari Apel Brosem diperkuat dengan produk yang sudah tersertifikasi halal dan sudah lolos standar BPOM. Menurut Hakim (2020) makanan dan minuman yang sudah memenuhi standar dan berada dibawah pengawasan BPOM merupakan salah satu bentuk perlindungan konsumen sebagai tindakan pencegahan dari beredarnya produk yang membahayakan konsumen.

Untuk dapat mempertahankan kualitas produknya, UKM Sari Apel Brosem dapat memanfaatkan hubungan kerjasama yang baik dengan para pengepul. Kerjasama tersebut kedepannya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna

menyortir kualitas dari setiap bahan baku yang masuk serta meminimalisir potensi kelangkaan bahan baku di masa mendatang. Kemampuan UKM Sari Apel Brosem dalam mempertahankan kualitas produknya memiliki potensi untuk mengambil kesempatan pada daya beli konsumen saat ini yang lebih banyak mengutamakan kualitas produk khususnya pada produk minuman. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Marfuah *et al.* (2023) terkait atribut yang menjadi preferensi konsumen dalam membeli produk makanan dan minuman adalah merek yang sudah terdaftar dan memiliki perlindungan hukum.

b. Mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas. UKM Sari Apel Brosem memiliki sarana pendukung guna menunjang produktivitas usahanya seperti proses produksi yang dijalankan *full automatic* serta transportasi perusahaan yang memadai. Dalam upaya mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas, selain ketersediaan sarana pendukung juga diperlukan perencanaan pemasaran strategik. Berdasarkan pengertian manajemen pemasaran pada Napitupulu (2010) ketika suatu perusahaan ingin mengoptimalkan pemasaran maka harus didasari

dengan perencanaan pemasaran sebaik mungkin. Maka dari itu, penting bagi perusahaan dalam meneliti dan memilih pasar sasaran yang tepat untuk mengoptimalkan penjualan produknya. *Potential market* untuk minuman UKM Sari Apel Brosem yakni para wisatawan domestik yang pernah melakukan kunjungan ke Malang Raya. Total kunjungan wisatawan domestik di Malang Raya pada tahun 2022 mencapai 2.7 juta orang per tahun (BPS 2020). Hal ini menjadi kesempatan baik bagi UKM Sari Apel Brosem dalam melakukan perluasan pasar skala nasional dengan asumsi kunjungan wisatawan ke Malang Raya yang sudah tidak asing dengan minuman sari apel kemasan. Sehingga potensi yang ada atas kunjungan wisatawan domestik mampu diserap dengan baik untuk kebutuhan strategik UKM Sari Apel Brosem.

Dalam mewujudkan upaya perluasan pasar, kemudahan akses terhadap modal memiliki peran penting. UKM Sari Apel Brosem memiliki kerjasama dengan PT Telkom terkait pinjaman kredit dengan riwayat pengembalian yang baik. Sehingga dalam implementasi strategi ini, UKM Sari Apel Brosem dapat memanfaatkan kemudahan akses modal yang ada.

Kemampuan internal yang dimiliki UKM Sari Apel Brosem dapat mendorong perusahaan dalam memanfaatkan kesempatan eksternal seperti perkembangan industri wisata dan kebijakan pemberhentian masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) pasca pandemi Covid-19. Strategi ini sejalan dengan analisis strategi yang dihasilkan pada matriks IE yakni strategi intensif pengembangan pasar pada perusahaan tumbuh dan dibangun.

Strategi WO

Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal perusahaan dengan mengambil keuntungan pada peluang eksternal. Strategi WO yang direkomendasikan pada UKM Sari Apel Brosem yakni:

- a. Menambah jumlah tenaga kerja perusahaan. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu kelemahan bagi UKM Sari Apel Brosem. Terbukti dari beberapa karyawan masih merangkap di beberapa tugas, terutama di bagian yang tidak memerlukan keahlian khusus. Hal ini juga berimplikasi pada kelemahan lainnya yakni tidak dapat terpenuhinya kebutuhan pasar oleh UKM Sari Apel Brosem. Menurut Aristriyana dan Kurnia (2023) dalam

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Usaha Kecil dan Menengah, keterbatasan sumber daya manusia menjadi penyebab utama rendahnya kinerja atau daya saing UKM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah tenaga kerja juga harus diperhatikan dalam upaya pengembangan UKM.

Strategi ini memungkinkan perusahaan dalam meningkatkan kelemahan internal, dimana perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar yakni dengan menambah jumlah tenaga kerja perusahaan guna mengoptimalkan produktivitas UKM Sari Apel Brosem. Hal ini sejalan dengan pernyataan Aristriyana dan Kurnia (2023) terkait produktivitas tenaga kerja yang meningkat dapat menciptakan performa dan *feedback* yang baik bagi perusahaan.

Meningkatkan kelemahan internal memungkinkan UKM Sari Apel Brosem dalam meraih keuntungan dari kesempatan eksternal yang muncul seperti industri wisata yang semakin berkembang dan kebijakan pemberhentian masa PPKM pasca pandemi Covid-19.

- b. Mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing*. Sampai saat ini, UKM Sari Apel Brosem melakukan penjualan produknya melalui agen, retail, dan

distributor. Kemajuan teknologi yang terus berkembang dapat menjadi kesempatan menguntungkan bagi perusahaan ketika dapat dimanfaatkan dengan baik. Salah satu perkembangan teknologi yang dapat menguntungkan perusahaan yakni di bidang informasi dengan melakukan *Digital Marketing*. Menurut Rapisari (2016) strategi *Digital Marketing* merupakan bagian dari strategi pemasaran dengan mengambil keuntungan dari perkembangan teknologi informasi.

Tujuan utama pemasaran digital adalah menyebarkan informasi produk maupun perusahaan serta memungkinkan UKM Sari Apel Brosem untuk memperluas jangkauan pasarnya. Sejalan dengan penelitian Fadhilah dan Pratiwi (2021), pemasaran digital memungkinkan UKM dalam memperluas jangkauan pasar serta meraih omzet yang lebih tinggi dibandingkan dengan UKM yang tidak menerapkan pemasaran digital. Pemasaran digital menciptakan peluang baru bagi UKM dalam menjangkau target pasar yang sulit dijangkau melalui luring dengan memanfaatkan kecepatan penyebaran informasi (Afrilia 2018).

Adapun penerapan dari strategi ini meliputi pemasangan iklan berbayar, promosi produk melalui media sosial

dan situs web, pemasaran melalui *e-commerce*, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan analisis strategi yang dihasilkan pada matriks IE yakni strategi intensif penetrasi pasar pada perusahaan tumbuh dan dibangun.

Strategi ST

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengurangi atau menghindari dampak ancaman eksternal. Strategi ST yang direkomendasikan pada UKM Sari Apel Brosem yakni:

- a. Memperkuat *product branding*. UKM Sari Apel Brosem terus berupaya menjaga kesetiaan konsumen dengan memberikan jaminan pelayanan dan kualitas produknya. Melalui penguatan *branding* produk, UKM Sari Apel Brosem dapat menonjolkan keunggulan produk yang disampaikan melalui kualitas produk yang sudah tersertifikasi. Hal ini dibuktikan dengan produk minuman UKM Sari Apel Brosem yang telah memiliki beberapa sertifikasi yakni BPOM RI MD 266637001041, Sertifikasi Halal 07100005571107, dan Sertifikasi Komite Akreditasi Nasional. Dalam konsep pemasaran, *branding* merupakan salah satu sarana untuk menanamkan citra positif di benak konsumen (Saifulloh 2021). Sehingga penting bagi para pelaku usaha dalam

membangun *product branding* yang kuat agar produk senantiasa diingat oleh konsumen.

Tingginya persaingan industri menjadi salah satu ancaman bagi UKM Sari Apel Brosem dilihat dari banyaknya pemain dalam industri sari apel. Selain itu, munculnya produk sejenis dengan penawaran harga yang lebih murah juga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dalam menjaga kesetiaan konsumen. Maka dari itu, perusahaan dapat memanfaatkan jaminan kualitas produk sebagai kekuatan yang dapat ditonjolkan pada produk UKM Sari Apel Brosem dibandingkan dengan produk pesaing. Hal ini sejalan dengan penelitian Mursid (2021) bahwa dalam keputusan pembelian produk yang dilakukan oleh konsumen didasari dengan pencarian informasi terkait label halal dan izin BPOM. Sehingga penting dalam memperkuat *product branding* UKM Sari Apel Brosem dalam menghindari atau meminimalisir adanya dampak dari ancaman eksternal.

Strategi WT

Strategi WT merupakan taktik defensif perusahaan untuk bertahan dengan mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

WT yang direkomendasikan pada UKM Sari Apel Brosem yakni :

a. Mengoptimalkan jumlah produksi. UKM Sari Apel Brosem memiliki kelemahan internal yakni tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar dan keterbatasan jumlah tenaga kerja. Di sisi lain, perusahaan harus menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan keberadaan pesaing yang memiliki kapasitas produksi lebih tinggi dan persaingan industri yang berpotensi mengambil alih konsumen pada kondisi tersebut. Adapun kapasitas produksi harian UKM Sari Apel Brosem mencapai 23.757 cup selama 8 (delapan) jam berproduksi. Sedangkan kapasitas mesin mencapai 28.800 cup per-hari untuk pemakaian selama 8 (delapan) jam. Sehingga terdapat selisih antara kapasitas mesin dengan kapasitas produksi yang masih dapat dimanfaatkan. Hal yang dapat dilakukan yakni mengoptimalkan jumlah produksi harian dengan memanfaatkan kapasitas optimum mesin produksi. Strategi ini ditujukan untuk meningkatkan output yang dihasilkan UKM Sari Apel Brosem sesuai dengan kapasitas mesin yang

masih bisa dioptimalkan guna memenuhi kebutuhan pasar ditengah tingginya persaingan industri.

Analisis Matriks QSP

Berdasarkan hasil analisis matriks IE dan SWOT terdapat 6 (enam) alternatif strategi yaitu (1) Mempertahankan kualitas produk sari apel (2) Mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas (3) Menambah jumlah tenaga kerja perusahaan (4) Mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing* (5) Memperkuat *product branding* (6) Mengoptimalkan jumlah produksi.

Alternatif strategi tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* atau Matriks QSP untuk mengetahui prioritas strategi yang sesuai dengan UKM Sari Apel Brosem. Strategi yang memiliki jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Score*) paling tinggi pada matriks QSP merupakan strategi prioritas yang dapat direkomendasikan pada pihak perusahaan. Berikut matriks QSP UKM Sari Apel Brosem dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks QSP UKM Sari Apel Brosem

Alternatif Strategi	STAS	Prioritas
Mempertahankan kualitas produk sari apel	6.631	2
Mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas	5.198	6
Menambah jumlah tenaga kerja perusahaan	6.435	3

Mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang <i>Digital Marketing</i>	7.006	1
Memperkuat <i>product branding</i>	6.224	4
Mengoptimalkan jumlah produksi	5.287	5

Berdasarkan hasil analisis matriks QSP pada tabel diatas, maka strategi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan UKM Sari Apel Brosem yakni mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing* dengan nilai STAS sebesar 7.006. Strategi prioritas ini sejalan dengan rencana pengembangan usaha UKM Sari Apel Brosem. Kemajuan teknologi informasi berpotensi mendorong UKM Sari Apel Brosem dalam mengimplementasikan strategi ini. Selain itu, implementasi strategi ini berpotensi memperluas jangkauan pasar UKM Sari Apel Brosem sehingga strategi ini dapat membantu usaha UKM Sari Apel Brosem mencapai tujuan usahanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian strategi pengembangan pada usaha UKM Sari Apel Brosem, maka simpulan yang diambil sebagai berikut:

1. Hasil identifikasi faktor lingkungan internal perusahaan dalam penelitian ini diperoleh sebanyak 9 (sembilan) faktor internal yang terdiri dari 6 (enam) kekuatan perusahaan dan 3 (tiga) kelemahan perusahaan. Faktor

yang menjadi kekuatan utama UKM Sari Apel Brosem yakni produk berkualitas, sedangkan kelemahan utama UKM Sari Apel Brosem adalah tidak memiliki situs web.

2. Hasil identifikasi faktor lingkungan eksternal perusahaan dalam penelitian ini diperoleh sebanyak 9 (sembilan) faktor eksternal yang terdiri dari 5 (lima) peluang bagi perusahaan dan 4 (empat) ancaman bagi perusahaan. Faktor yang menjadi peluang terbesar bagi UKM Sari Apel Brosem yakni ialah keutamaan kualitas produk bagi konsumen, sedangkan ancaman terbesar ialah tingginya persaingan industri.
3. Berdasarkan hasil analisis IFE, usaha UKM Sari Apel Brosem memperoleh skor faktor strategis internal sebesar 3.009 sedangkan hasil analisis EFE menunjukkan skor sebesar 3.407 sehingga diperoleh posisi perusahaan dengan menggunakan matriks IE yakni perusahaan berada pada daerah I dalam wilayah *grow and build*. Berdasarkan hasil analisis SWOT terdapat 6 (enam) strategi alternatif diantaranya: (1) Mempertahankan kualitas produk sari apel (2)

STRATEGI PENGEMBANGAN UKM SARI APEL BROSEM, KOTA BATU, JAWA TIMUR PASCA PANDEMI COVID-19

Naila Izna Dzakia¹, Rahmat Yanuar^{*2}

Mengoptimalkan penjualan produk pada pasar yang lebih luas (3)
Menambah jumlah tenaga kerja perusahaan (4)
Mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing* (5)
Memperkuat *product branding* (6)
Mengoptimalkan jumlah produksi.
Berdasarkan hasil analisis matriks QSP diperoleh strategi prioritas bagi usaha UKM Sari Apel Brosem ialah mengoptimalkan perkembangan teknologi informasi di bidang *Digital Marketing*.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS]. Badan Pusat Statistik. 2020. Jumlah Perjalanan Wisatawan Nusantara (Orang), 2018-2020. BPS (ID).
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2022. Jumlah Wisatawan Domestik di Kota Malang (Orang), 2020-2022. BPS (ID).
- [Kemenparekraf] Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. 2017. Kajian Data Pasar Wisatawan Nusantara 2017. Jakarta (ID): Kemenparekraf.
- [PPID Kota Batu] Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Kota Batu. 2019. Varietas Buah Apel Kota Batu. Malang (ID): PPID Kota Batu.
- Afrilia AM. 2018. Digital Marketing sebagai Strategi Komunikasi Pemasaran “Waroenk Ora Umum” dalam Meningkatkan Jumlah Konsumen. Skripsi. Universitas Tidar.
- Aristriyana E, Kurnia Y. 2023. Implikasi Aspek Sumber Daya Manusia dan Teknologi dalam Peningkatan Pendapatan UKM Olahan Makanan di Kabupaten Ciamis. Jurnal Industri Galuh Vol. 1 Januari 2019. doi: <https://doi.org/10.25157/jig.v1i1.2982>
- David FR. 2016. *Manajemen Strategi : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Puspasari N, Penerjemah: Mandasari D, editor. Jakarta (ID): Salemba Empat. Terjemahan dari Strategic Management. Ed ke-15.
- Fadhilah DA, Pratiwi T. 2021. Strategi Pemasaran Produk UMKM Melalui Penerapan Digital Marketing. Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. XII No.1. Institut Manajemen Koperasi Indonesia.
- Hakim AR. 2020. Perlindungan Konsumen Terhadap Peredaran Produk Makanan dan Minuman Tanpa Label. Jurnal Fakultas Hukum Universitas Tulungagung Vol. 6 No.1 Desember 2020. doi: <https://doi.org/10.36563/yustitiabe len.v6i2.248>
- Ismail MK, Mawardi MK, Iqbal M. 2017. Analisis Dampak Sosial Ekonomi Pengembangan Pariwisata Kota Batu Bagi Kawasan Sekitar. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 51 No.1 Halaman: 2.
- Marfuah, *et al.* 2023. Analisis Perilaku dan Preferensi Konsumen Terhadap Pembelian Produk Madu di Provinsi Jawa Tengah pada Masa

-
- Pandemi Covid-19. Jurnal Agribisnis Vol. 16 No. 1 Juni 2023.
- Mursid FP. 2021. Pengaruh Labelisasi Halal, Label Bpom Dan Religiusitas Terhadap Keputusan Pembelian Kosmetik Pada Mahasiswi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Metro. Skripsi. Lampung: Universitas Muhammadiyah Metro.
- Napitupulu *et al.* 2010. Manajemen Pemasaran: Pendekatan Praktis dengan Teori Teori Para Ahli. Fanuell, B dan Praninta, editor. Jakarta (ID): Atalya Rileni Sudeco
- Rapitasari. 2016. Digital Marketing Berbasis Aplikasi sebagai Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. Jurnal Cakrawala Vol. 10 No. 2 Desember 2016 : 107-11
- Rosita R. 2020. Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. Jurnal Lentera Bisnis. Vol. 9 No.2. DOI : 10.34127/jrlab.v9i2.380.
- Saifulloh M. 2021. Branding Product Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah Kuningan Barat Jakarta Selatan. Jurnal Pustaka Dianmas Vol.1 No.1 Juli 2021.
- Susanti E, Nur Aidar. 2017. Dampak Pariwisata Terhadap Pendapatan Dan Manfaat Bagi Masyarakat Sekitar Wisata Alam Taman Rusaaceh Besar. Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIM): Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Vol. 2 No.1 Halaman: 94-104.
- Susilowati D, *et al.* 2021 Peranan UMKM Agribisnis Komoditi Apel melalui Hilirisasi Pertanian dalam Pemulihan Perekonomian di Kota Batu. Jurnal Ekonomi Pertanian Agribisnis (JEPA) Vol. 5 No. 4 Halaman: 1262-1269.
- Telagawathi, *et al.* 2022. Strategi Transformasi Digital UMKM Kerajinan Tangan pada Masa Pandemi Covid-19 di Kabupaten Gianyar, Bali. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 11 No. 2. Doi : <https://doi.org/10.23887/jish.v11i2.39734>
- Uzdah AH. 2019. Dampak Bencana Terhadap Kunjungan Wisatawan Nusantara di 33 Provinsi Indonesia Tahun 2013-2017. Skripsi. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Wahyuni LET. 2016. Pengaruh Pengolahan Terhadap Kadar Vitamin C Serta Kandungan dan Aktivitas Antioksidan Apel (*Malus Sylvestris Mill*) Varietas *Rome Beauty* [skripsi]. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Yang J, Zheng Y, *et al.* (2020). Prevalence of comorbidities and its effects in coronavirus disease 2019 patients: A systematic review and meta-analysis. International Journal of Infectious Diseases, 94(May), 91–95. doi : <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.03.017>
- Zaidan RJ. 2022. Strategi Bisnis Usaha Susu Mbok Sabar di Kota Malang. Skripsi. Bogor : Institut Pertanian Bogor.