

Gambar 4.11
 Analisis Matriks SWOT
 Industri Sari Apel Brosem Kota Batu

IFAS	Strength (S) 1) Mempunyai lahan sendiri 2) Bahan baku mudah didapat 3) Tenaga kerja yang mudah didapat	Weakness (W) 1) Sumber daya manusia kurang memadai 2) Modal yang terbatas 3) Promosi yang kurang
EFAS	Strategi SO 1. Ciptakan produk baru yang inovatif 2. Pertahankan dan tingkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan 3. Ciptakan daerah-daerah pemasaran baru dan potensial	Strategi WO 1. Tingkatkan promosi 2. Menambah jaringan distribusi dan pemasaran 3. Menambah modal untuk pengembangan usaha 4. Menerapkan manajemen yang baik 5. Melakukan rekrutmen untuk menambah SDM profesional
Threats (T) 1) Tingginya tingkat persaingan 2) Ancaman produk substitusi 3) Kekuatan tawar menawar 4) Ancaman pendatang baru	Strategi ST 1. Tingkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan 2. Tingkatkan citra positif perusahaan untuk menarik konsumen 3. Memanajemen yang lebih baik untuk menghindari kerugian 4. Jaga hubungan baik dengan agen dan pengecer	Strategi WT 1. Tingkatkan promosi untuk menarik konsumen 2. Terapkan manajemen yang lebih baik untuk menghindari kerugian 3. Melakukan efisiensi dan pemanfaatan modal

Sumber: Data diolah 2013

2.3. Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal

1. Analisa Lingkungan Internal

1.1. Kekuatan (strength)

a. Aspek Lokasi

- 1) Lokasi memiliki tempat cukup strategis
- 2) Lokasi yang mudah dijangkau karena tersedianya transportasi yang mendukung

- 3) Lingkungan sosial yang saling membutuhkan antara masyarakat sekitar dengan perusahaan

b. Aspek Organisasi

Struktur organisasi Industri Sari Apel Brosem Kota Batu menggunakan bentuk struktur organisasi fungsional dimana pengelompokan yang didasarkan pada sifat aktivitas dan hubungan dalam organisasi. Dari uraian deskripsi tugas dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing departemen yang ada dalam struktur organisasi Industri Sari Apel Brosem Kota Batu dapat ditemui adanya keterkaitan antara bagian dengan aktivitas berkesinambungan. Untuk mencapai keselarasan yang diinginkan maka dibutuhkan koordinasi secara menyeluruh terhadap masing-masing bagian dalam struktur organisasi perusahaan.

c. Aspek Personalia

- 1) Jumlah karyawan yang memadai dalam mendukung usaha
- 2) Kemudahan dalam memperoleh tenaga kerja disekitar lokasi perusahaan dengan biaya yang murah
- 3) Adanya tunjangan yang diberikan untuk memberikan semangat kerja
- 4) Kemampuan karyawan yang bekerja sudah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan

d. Aspek Produksi

Proses produksi Industri Sari Apel Brosem Kota Batu yaitu proses produksi *continue* (terus menerus), dalam hal ini sifat dari proses produksi yang demikian memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Fleksibilitas yang cukup tinggi dalam merubah varietas produk akhir
2. Alat yang dipergunakan sifatnya umum dengan demikian dana untuk investasi dapat digunakan secara optimal
3. Mengurangi kemacetan didalam proses produksi

e. Aspek Pemasaran

Daerah pemasaran hasil produksi sudah mencapai wilayah Malang Raya dengan cara pemasaran ;

1. Cara pembelian dapat dilakukan langsung, baik itu eceran maupun partai
2. Memiliki agen dan pengecer yang cukup banyak
3. Mempunyai daerah pemasaran yang cukup luas

f. Aspek Keuangan

- 1) Dilihat dari kondisinya dalam menghasilkan laba dapat dikatakan baik karena adanya peningkatan jumlah penjualan dari tahun ke tahun
- 2) Adanya kenaikan penjualan dari tahun ke tahun sehingga pendapatn juga meningkat
- 3) Keadaan keuangan perusahaan yang cukup stabil karena modal perusahaan yang cukup dan sebagian besar berasal dari modal sendiri

1.2. Kelemahan (weakness)

a. Aspek Personalia

- 1) Masih sedikitnya karyawan yang dikembangkan
- 2) Belum ada program yang dilakukan untuk pengembangan karyawan
- 3) Kemampuan manajemen hanya mengandalkan berdasarkan pengalaman
- 4) Sistem perekrutan pegawai menggunakan spoil sistem (sistem tertutup)

b. Aspek Pemasaran

- 1) Sistem pemasaran produk masih belum optimal dimana masih kurang menggunakan bauran pemasaran melalui media elektronik dsb
- 2) Kegiatan promosi masih kurang gencar, hanya terbatas diwilayah Mlang saja
- 3) Perluasan daerah pemasaran belum optimal, masih banyak daerah lain yang belum terjangkau

c. Aspek Produksi

- 1) Kurangnya inovasi produk yang dihasilkan
- 2) Realisasi produksi belum sesuai dengan target produksi yang ditentukan
- 3) Kemasan yang ada sekarang sederhana, hal ini dapat menghambat persaingan pada masa yang akan datang

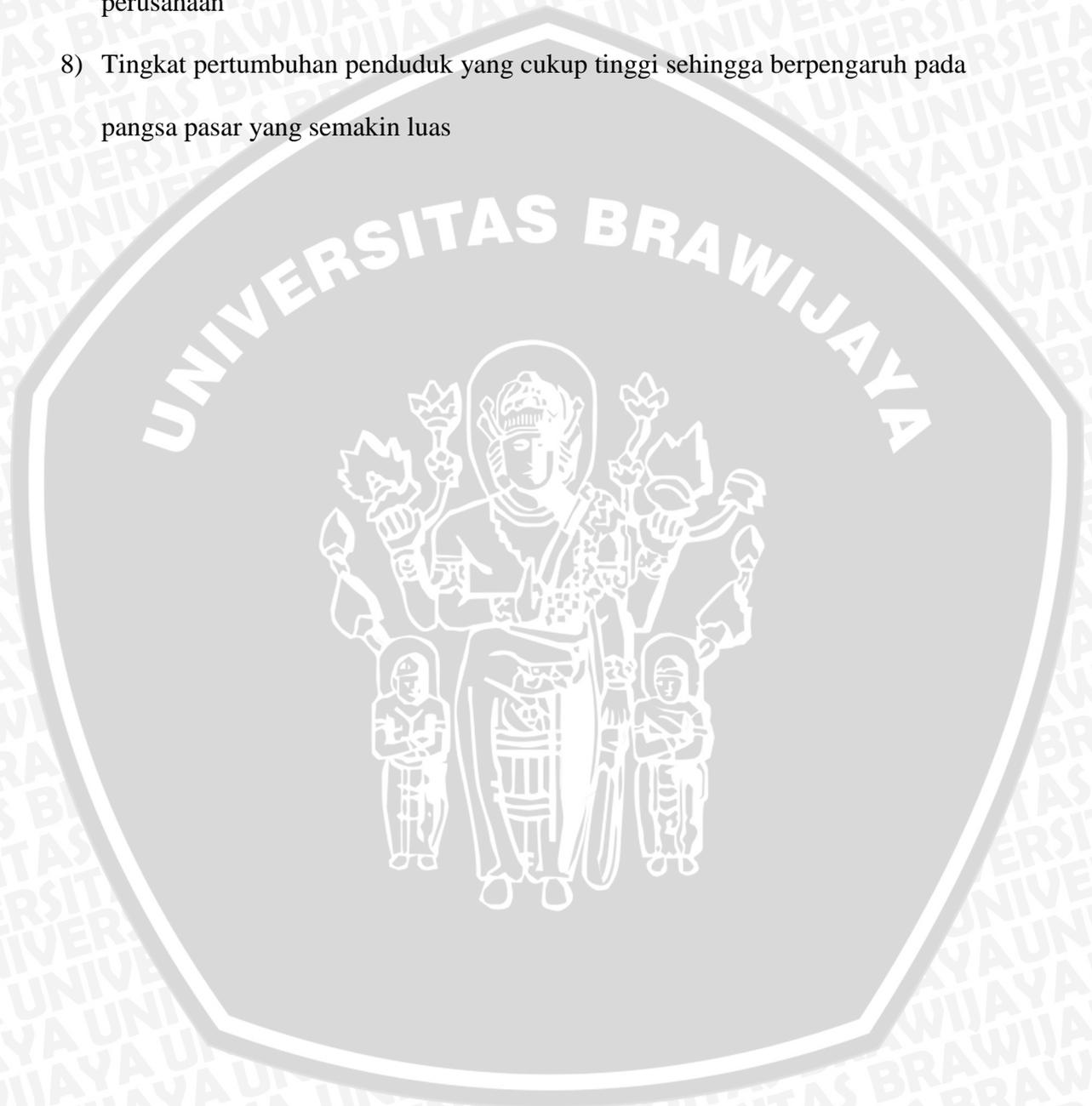
d. Aspek Keuangan

- 1) Modal usaha yang masih sangat terbatas
- 2) Belum mendapatkan sumber modal usaha lain

2. Analisa Lingkungan Eksternal**2.1. Peluang (opportunity)**

- 1) Dengan semakin berkembangnya perusahaan maka dibutuhkan tenaga kerja yang banyak dan menciptakan struktur organisasi yang lebih terkoordinir
- 2) Melakukan pengembangan produk
- 3) Perlu adanya kerjasama yang baik dengan kreditur (bank)
- 4) Memperluas daerah pemasaran dengan melakukan ekspansi pasar
- 5) Mempunyai hubungan yang baik dengan pelanggan

- 6) Lokasi usaha yang luas untuk berkembang
- 7) Perkembangan teknologi yang pesat dapat dimanfaatkan untuk kemajuan perusahaan
- 8) Tingkat pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi sehingga berpengaruh pada pangsa pasar yang semakin luas



2.2. Ancaman (threat)

- 1) Sulitnya mendapatkan tenaga kerja yang berpengalaman, padahal perusahaan membutuhkan tenaga kerja khusus untuk lebih meningkatkan mutu produksi sebagai upaya peningkatan kualitas hasil produksi
- 2) Banyaknya usaha pesaing yang kompetitif terhadap perusahaan yang sejenis dengan kualitas dan harga yang hampir sama
- 3) Pemanfaatan media promosi yang masih kurang maksimal, karena media yang digunakan dapat dipergunakan pesaing untuk merebut konsumen
- 4) Perlunya biaya yang tinggi dalam memperluas daerah pemasaran dan saluran distribusi
- 5) Peraturan pemerintah tentang tingkat pajak yang cukup tinggi
- 6) Semakin kondusif keadaan ekonomi sehingga banyak bermunculan industri kecil yang menghasilkan produk yang sejenis
- 7) Adanya persaingan harga yang sangat kompetitif dengan perusahaan lainnya sehingga dapat menurunkan penjualan hasil produksi Industri Sari Apel Brosem Kota Batu

4.1. Penetapan Misi dan Tujuan Perusahaan

4.1.1. Misi Perusahaan

Misi perusahaan merupakan suatu alasan mengapa perusahaan tersebut didirikan, adapun dasarnya adalah tujuan yang hendak dicapai. Misi Industri Sari Apel Brosem Kota Batu adalah sebagai berikut:

1. Menjual salak yang memakai asli dan berkualitas
2. Menyajikan informasi mengenai produk terutama produk utama kami dengan benar dan dapat di percaya
3. Memasarkan produk-produk utama kami dengan desain jahitan tangan dan kenyamanan untuk dipakai
4. Melakukan penyempurnaan produk agar mampu bersaing di pasar global dan dapat memberikan kepuasan kepada konsumen

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan sasaran akhir yang hendak dicapai perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari Industri Sari Apel Brosem Kota Batu adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Jangka Panjang

- a. Mencapai Laba Maksimum

Laba yang maksimum dicapai bila perusahaan dapat memaksimalkan kegiatan secara efektif dan efisien. Untuk itu perusahaan harus mengeluarkan segala potensi yang ada agar dapat mencapai laba yang maksimum. Agar ini dapat tercapai maka tujuan jangka pendek harus mampu bersaing dalam mutu dan harga produk.

b. Memperluas Daerah Pemasaran

dalam memperluas daerah pemasaran ini perusahaan dapat melakukan dengan mengembangkan jangkauan pemasaran serta meningkatkan promosi dan harus mampu bersaing dalam mutu dan harga produk

c. Melakukan Pengembangan Produk

Agar tidak kehilangan pasarnya didalam persaingan modern, maka perlu sekali diadakan pengembangan produk yang baru secara lebih luas dan lebih sempurna. Karena perusahaan menyadari akan pelaksanaan pengembangan produk serta penyempurnaan secara terus menerus merupakan kunci pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan

2. Tujuan Jangka Pendek

a. Berusaha memperoleh keuntungan yang maksimal tanpa mengurangi dan mengabaikan mutu produk

b. Menjaga Kelangsungan Hidup Perusahaan

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan selalu berusaha agar kelangsungan hidupnya tetap terjamin. Untuk itu diusahakan segala aktivitasnya tetap berjalan lancar sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Hal ini bisa terealisasi dengan jalan selalu mengadakan pengawasan yang efektif terhadap semua aktivitas perusahaan

4.1.3. Pemilihan Strategi

Industri Sari Apel Brosem Kota Batu adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri yang selalu melihat perkembangan lingkungan eksternal dan internal dalam pemilihan strategisnya. Berdasarkan analisa SWOT , maka dapat

dikemukakan formulasi strategi yang tepat untuk Industri Sari Apel Brosem Kota Batu yaitu menggunakan strategi kombinasi melalui :

1. Pengembangan produk

Dalam mengembangkan produk Industri Sari Apel Brosem Kota Batu perlu memperhatikan mode yang ada sekarang dan membuat produk yang sesuai dengan selera pasar tanpa mengabaikan mutu yang sudah ada. Selain itu perlu pengembangan produk yang sudah ada

2. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar dapat dilakukan oleh Industri Sari Apel Brosem Kota Batu dengan cara peningkatan kualitas dan mutu serta menekan harga. Dengan strategi tersebut diharapkan produk yang dihasilkan perusahaan dapat menembus pangsa pasar dan mampu mencapai target penjualan yang diharapkan.

3. Pengembangan pasar

Untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, Industri Sari Apel Brosem Kota Batu sebaiknya memperbesar pangsa pasar dengan cara memperluas daerah pemasaran yang lebih potensial secara bertahap. Jadi perusahaan perlu memfokuskan daerah-daerah mana saja yang belum dijangkau oleh produk Industri Sari Apel Brosem Kota Batu dengan menambah saluran distribusi dan tetap memperkuat serta mempertahankan daerah pemasaran sehingga meningkatkan penjualan dan profit dapat dicapai.

4.1.4. Perumusan Strategi

1. Personalia

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui latihan
2. Meningkatkan disiplin kerja dengan memberikan motivasi yang baik
3. Meningkatkan kualitas manajemen dengan menghadiri seminar yang berguna untuk kemajuan perusahaan sehingga dapat memperoleh pengetahuan yang lebih dalam tentang manajemennya
4. Setiap tahun mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kembali ketentuan yang ditetapkan perusahaan
5. Mengadakan perbaikan struktur organisasi dimana personalia tidak langsung membawahi karyawan

2. Produksi

1. Pengembangan produk dengan membuat ragam dan macam produk
2. Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan
3. Meningkatkan efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi mutu produk
4. Meningkatkan kualitas kontrol dalam perusahaan
5. Pengefektifan R dan D untuk menganalisa dan menciptakan produk baru yang bermutu dan sesuai dengan selera konsumen

3. Pemasaran

1. Melaksanakan kegiatan promosi dengan menggunakan media cetak dan elektronik
2. Memperluas daerah pemasaran

3. Penetrasi pasar dengan meningkatkan penjualan melalui peningkatan kualitas dan mutu produk serta menekan harga

2.5. Penyusunan Program/Budget

Program/budget pertumbuhan internal perusahaan yang dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang, dapat dicapai melalui integrasi horizontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan kedalam lokasi geografi yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar. Sehingga diperoleh penekanan beberapa penekanan dalam pelaksanaannya, yaitu :

2.5.1. Pengembangan Pasar

Merupakan usaha perusahaan untuk memperluas penjualan produk atau jasa yang ada sekarang dengan mencari jenis pelanggan tambahan atau bergerak ke daerah geografis tambahan. Cara-cara yang dapat dilakukan antara lain :

- 1). Memperluas daerah pemasaran melalui ekspansi regional, nasional dan internasional.
- 2). Memasuki segmen pasar yang lain melalui usaha pengembangan jenis produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pembeli dalam segmen yang lain.

2.5.2. Pengembangan Produk

Merupakan usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk yang lebih baik untuk pasar yang dikuasai sekarang, adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah :

- 1). Mengembangkan produk baru atau keistimewaan pada produk lama

dengan usaha adaptasi, modifikasi dan kombinasi.

- 2). Mengembangkan produk dengan beragam tingkat kualitas.

2.5.3. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Merupakan usaha perusahaan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar lebih ahli dan trampil didalam berbagai bidang, adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah :

- 1). Merekrut karyawan yang berpotensi
- 2). Memberikan latihan kepada karyawan secara intensif

Setelah mengetahui alternati strategi yang dapat dipilih oleh maka selanjutnya adalah memilih salah satu strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan srta tujuan yang ingin dicapai. Penetapan strategi yang tepat harus berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan yang telah diformulasikan melalui penggunaan alat-alat analisis. Kemudian baru dapat ditetapkan strategi yang dianggap baik dan tepat, sehingga dapat membawa pengaruh positif bagi perkembangan perusahaan.

Melalui berbagai pertimbangan yang telah dilakukan dan melihat alternatif strategi yang ada, maka untuk Industri Sari Apel Brosem Kota Batu perlu ditetapkan strategi yang bisa diterapkan, adapun strategi yang cocok untuk Industri Sari Apel Brosem Kota Batu tersebut adalah : **Strategi Pertumbuhan**, Dengan strategi pertumbuhan maka perusahaan dapat melakukan pengembangan produk dan pengembangan pasar untuk meningkatkan laba perusahaan di tengah kondisi industri yang mempunyai daya tarik yang sedang dan pertumbuhan yang

relatif kecil. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan laba dan bertahan di tengah persaingan industri yang cukup tinggi.

Berdasarkan deskripsi dari hasil penelitian yang telah saya lakukan dalam penyusunan skripsi ini, dapat diketahui bahwa program PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) yang dijalankan PT. Telkom Malang terhadap UMKM adalah Program Kemitraan. Program Kemitraan merupakan Program pemberian pinjaman bergulir / kredit lunak kepada UMKM tanpa menggunakan agunan serta proses pemberian kredit yang tidak terlalu rumit, dengan membebaskan bunga sebesar 6% per tahun. Pinjaman bergulir tersebut, berasal dari sebagian laba perusahaan yaitu 1 – 5 % dari laba perusahaan serta juga bisa berasal dari dana hibah yang dialokasikan khusus pada Program Kemitraan. Tidak hanya memberikan bantuan modal, namun PT. Telkom juga memberikan arahan / bimbingan / binaan / pelatihan yang menunjang kinerja UMKM agar dapat lebih mandiri dan berkembang. Binaan yang diberikan PT. Telkom meliputi aspek pemasaran, produksi, tenaga kerja, sisten informasi manajemen, serta aspek keuangan. Sehingga dengan adanya program PKBL tersebut dapat membantu kinerja UMKM menjadi lebih baik dan bisa lebih berkembang serta mampu bersaing dengan perusahaan lain.

PT. Telkom, Tbk hingga saat ini terus menjalankan program kemitraan dan memiliki banyak mitra binaan, salah satunya adalah Industri Sari Apel Brosem Batu. Brosem merupakan *home Industry* yang didirikan oleh sekelompok Ibu-ibu tani Apel yang berada di sekitar lingkungan Brosem. Brosem bekerja sama menjadi mitra binaan PT. Telkom, Tbk dan mendapat bantuan modal beserta

pelatihan kewirausahaan dengan tujuan Brosem bisa maju dan mandiri bersama Telkom. Setelah menjadi mitra binaan PT. Telkom,Tbk Brosem memiliki ijin usaha resmi serta merk terdaftar . Brosem juga mendapat kesempatan untuk mengikuti pameran *home industry* tingkat Internasional, dan berhasil mendapatkan penghargaan / awards. Brosem juga mendapat kesempatan untuk bisa mempresentasikan produksinya kepada Presiden Indonesia. Oleh karenanya, Brosem mendapat bantuan juga dari Presiden untuk menunjang produksinya. Secara tidak langsung produk Brosem bisa memasuki pasar luas dan sejak saat itu pemasaran produk Brosem bis sampai ke luar pulau jawa. Hal ini merupakan prestasi luar biasa yang diukir oleh Brosem sebagai Usaha Industri minuman Sari Apel Brosem yang teruji secara klinis di laboratorium ITB dengan setifikasi produk original dan pengakuan dari MUI bahwa produk ini halal. Kedua point inilah yang sangat menunjang prestasi *home industry* Brosem, sehingga konsumen percaya dan tidak ragu akan kemurnian serta keaslian dari kualitas produk Sari Apel Brosem tersebut.

Sebagai Industri UMKM tentunya banyak kekurangan / masalah yang dihadapi Brosem, namun persoalan yang ada merupakan hal yang wajar dialami UMKM seperti laporan keuangan, pemasaran, produksi serta ketenagakerjaannya yang kurang memenuhi standarisasi nasional Indonesia. Karena pada umumnya UMKM tidak memiliki laporan keuangan yang detail, sehingga sering ditemui UMKM tersebut merasa kesusahan dalam menghitung input serta output usaha dari UMKM tersebut. Kebanyakan UMKM hanya mencatat hasil penjualan serta laba penjualan.

Masalah lain seperti pemasaran juga sering ditemui di kalangan UMKM, karena banyak UMKM yang tidak bisa membaca situasi pasar dan kurang memahami ilmu pemasaran yang baik, sehingga banyak UMKM yang tidak mengikuti perkembangan trend pasar secara global. Hal ini juga menjadi masalah serta tantangan tersendiri bagi pelaku UMKM agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang cukup lama dikenal publik. Demikian juga dengan masalah tenaga kerja yang memang dalam UMKM selalu dikenal “serabutan” dan kebnyak bukan dari tenaga ahli. Namun hal ini bisa di kesampingkan, mengingat bahwa Brosem merupakan MItra Binaan PT. Telkom,Tbk. Sehingga tidak mungkin pihak Telkom melepas Brosem untuk mengatasi masalah itu sendiri, ada beberapa kebijakan yang akan dilakukan peusahaan.

Berdasarkan hambatan serta masalah tersebut saya menggunakan analisis SWOT yang bisa menghasilkan suatu strategi dalam mengatasi masalah serta ancaman yang ada dan berasal dari dalam maupun dari luar. Namun, setiap ada ancaman selalu ada peluang. Dalam bisnis, pengusaha harus mampu merubah atau mengelola ancaman menjadi peluang bagi perusahaan. Dengan demikian perusahaan bisa tetap berdiri dengan khas kebudayaan perusahaan itu sendiri.