



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN  
PENJUALAN PADA BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDES) *MART MITRA MAJU SEJAHTERA***

Skripsi

Dibuat Oleh:

Putri Syahdat

021119043

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JUNI 2023**



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN  
PENJUALAN PADA BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDES) *MART* MITRA MAJU SEJAHTERA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN  
PENJUALAN PADA BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDES) *MART* MITRA MAJU SEJAHTERA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Selasa, tanggal 20 Juni 2023

Putri Syahdat  
021119043

Menyetujui

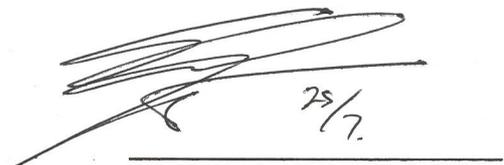
Ketua Penguji Sidang  
(Dr. Hari Muharam, SE., MM, CSEP, CPMP, CEsther)



Ketua Komisi Pembimbing  
(Oktori Kiswati Zaini, SE., MM)



Anggota Komisi Pembimbing  
(Dr. H. Erik Irawan Suganda, MA)



---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Syahdat

NPM : 021119043

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) *Mart Mitra Maju Sejahtera*

Dengan ini menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juni 2023



Putri Syahdat  
02119043

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun  
2023 dilindungi Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta.**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

PUTRI SYAHDAT. 021119043. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) *Mart Mitra Maju Sejahtera*. Di bawah bimbingan : OKTORI KISWATI ZAINI dan ERIK IRAWAN SUGANDA. 2023.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) membawa dampak terhadap peningkatan sumber pendapatan asli desa, perlu adanya strategi dalam menjalankan usaha. Berdasarkan data yang didapat tingkat penjualan mengalami fluktuasi dan strategi pemasaran yang dilakukan BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* kurang efektif. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor eksternal dan internal serta untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*.

Jenis penelitian kualitatif deskriptif, dengan narasumber nya yaitu Direktur, pengurus, *supplier* dan konsumen BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*. Pemilihan narasumber dilakukan dengan metode *Non Probability Sampling* dengan total 18 narasumber berdasarkan teknik *judgment sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara.

Hasil strategi pemasaran berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu mengembangkan produk yang ada pada *event*, rutin mempromosikan produk dan melakukan stok opname. Strategi WO yaitu memperbaiki manajemen pengadaan produk, menambah fasilitas sarana dan prasarana. Strategi ST yaitu melakukan evaluasi, menambah inovasi produk dan melengkapi produk. Strategi WT yaitu mengecek stok persediaan barang, ikut andil dalam *sponsorship* kegiatan masyarakat dan meningkatkan penggunaan sosial media dan *e-commerce*. Berdasarkan matriks QSPM strategi terbaik yang dapat digunakan oleh BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yaitu rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce*.

Kata kunci : Strategi pemasaran, EFE&IFE, SWOT, QSPM

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada (BUMDes) *Mart* Mitra Maju Sejahtera”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar strata satu (S1) Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peran berbagai pihak yang telah membantu dalam memberikan bimbingan, saran dan do'a. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Ibu Rahmah dan Bapak Yasin yang senantiasa memberikan perhatian, do'a, semangat dan dukungan luar biasa kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si., CMA., CAPM., Selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Ibu Enok Rumanah, M. Acc S.E., Selaku Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA. Selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
7. Ibu Tutus Rully, S.E., MM. Selaku Asisten Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Bapak Dr. Hari Muharam, S.E., MM., CSEP, CPMP, C.Eshter. Selaku Ketua Penguji Sidang Skripsi.
9. Ibu Oktorikiswati Zaini, S.E., MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
10. Bapak Dr. H. Erik Irawan Suganda, MA. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang juga telah membimbing dan banyak memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan beserta staff TU dan perpustakaan FEB yang memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.
12. Ibu Lastrid Blifa Lestari. Selaku Direktur BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yang telah memberikan izin serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan riset penelitian ini.

13. Seluruh pengurus BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi.
14. Sahabat-sahabat terbaik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yaitu Kelvin Fadilah, Sartika Hi Muslimin, Akbar Maulana Ilham K, Ilyas Maulana, Siti Rifa Mahmudah, Salsabila Nur Rizky dan Navisah Bunga Fauziah. Terima kasih atas dukungan, masukan dan hiburan yang selalu diberikan kepada saya.
15. Ulan Permata Sari selaku teman seperbimbingan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi.
16. Seluruh teman-teman kelas 8B Manajemen angkatan 2019 Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Bogor, Juni 2023  
Penulis

Putri Syahdat

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	5
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1. Maksud Penelitian .....	6
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
1.4.1. Kegunaan Praktis.....	6
1.4.2. Kegunaan Akademis.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Manajemen Pemasaran .....	8
2.1.1. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	8
2.1.2. Pengertian Pemasaran.....	8
2.1.3. Tujuan Pemasaran .....	9
2.1.4. Konsep Pemasaran .....	9
2.1.5. Bauran Pemasaran .....	10
2.2. Manajemen Strategi .....	11

2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi.....	11
2.2.2. Proses Manajemen Strategi .....	11
2.2.3. Pengertian Strategi Pemasaran .....	12
2.2.4. Jenis Strategi Pemasaran .....	13
2.3. Analisis Lingkungan Pemasaran .....	13
2.3.1. Analisis Lingkungan Pemasaran Internal.....	13
2.3.1.1. Tujuan Analisis Lingkungan Internal .....	15
2.3.1.2. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	16
2.3.2. Analisis Lingkungan Pemasaran Eksternal .....	16
2.3.2.1. Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal .....	17
2.3.2.2. Analisis Lingkungan Makro.....	17
2.3.2.3. Analisis Lingkungan Industri .....	18
2.3.2.4. Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE).....	20
2.3.3. Matriks IE.....	21
2.4. Analisis SWOT .....	23
2.5. Matriks SWOT.....	23
2.6. Matriks QSPM.....	25
2.7. Penelitian Terdahulu .....	26
2.8. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Pemikiran .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	39
3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	39
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	39
3.4. Operasionalisasi Variabel .....	40
3.5. Metode Penarikan Informan .....	41
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	41
3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data.....	42
3.7.1. Tahap Input ( <i>Input Stage</i> ).....	42
3.7.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal .....	42
3.7.1.2. Analisis Lingkungan Internal .....	44
3.7.2. Tahap Pencocokan ( <i>Matching Stage</i> ).....	45
3.7.2.1. Matriks SWOT .....	45

3.7.2.2. Matriks IE.....	46
3.7.3. Tahap Keputusan ( <i>Decision Stage</i> ).....	46
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	48
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.....	48
4.1.2. Kegiatan Usaha.....	48
4.1.3. Struktur Organisasi.....	49
4.1.4. Visi dan Misi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.....	50
4.2. Pembahasan .....	50
4.2.1. Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal Pada BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.....	50
4.2.1.1. Analisis Faktor Eksternal Makro BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	51
4.2.1.2. Analisis Faktor Eksternal Mikro BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	57
4.2.1.3. Analisis Faktor Internal BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.....	60
4.2.2. Penerapan Strategi Pemasaran untuk BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	63
4.2.2.1. Matriks IE.....	63
4.2.2.2. Matriks SWOT .....	64
4.2.2.3. Pemilihan Strategi Menggunakan Matriks QSPM .....	67
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>73</b>
5.1. Simpulan.....	73
5.2. Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>76</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Produk Domestik Regional Bruto Atas Harga Dasar Konstan .....	3
Tabel 1.2 Data Produk UMKM BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	4
Tabel 1.3 Data Hasil Penjualan BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	5
Tabel 2.1 Matriks SWOT.....	24
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 2.3 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Strategi Pemasaran .....	40
Tabel 3.2 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE.....	43
Tabel 3.3 Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE.....	44
Tabel 3.4 Matriks SWOT.....	46
Tabel 3.5 Matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> .....	47
Tabel 4.1 Hasil Analisis Matriks EFE.....	59
Tabel 4.2 Hasil Analisis Matriks IFE.....	63
Tabel 4.3 Analisis Matriks SWOT.....	65
Tabel 4.4 Matriks QSPM .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Penyusunan Matriks IE .....	22
Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian .....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	49
Gambar 4.2 Data Kependudukan Provinsi Jawa Barat .....	51
Gambar 4.3 Proyeksi Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2017-2023 .....	52
Gambar 4.4 Pengguna Media Sosial Di Indonesia 2021.....	53
Gambar 4.5 Prediksi Pengguna <i>E-commerce</i> Tahun 2017-2024 .....	54
Gambar 4.6 PDB Lapangan Usaha .....	55
Gambar 4.7 Nilai PDRB Harga Berlaku dan Pertumbuhan PDRB Harga Konstan Jawa Barat Tahun 2010-2022 .....	55
Gambar 4.8 Matriks IE BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara .....	80
Lampiran 2. Penilaian EFE .....	83
Lampiran 3. Penilaian IFE .....	85
Lampiran 4. Dokumentasi Lokasi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera .....	87
Lampiran 5. Surat Pengantar Program Studi untuk Riset/Observasi .....	88
Lampiran 6. Surat Balasan BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Ekonomi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan dalam rangka memenuhi kepentingan hidup bagi tiap manusia. Ekonomi juga memiliki peran terhadap suatu perusahaan maupun organisasi, peran ekonomi dalam suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk membantu keberhasilan dari suatu perusahaan/organisasi tersebut. Salah satu cara untuk memenuhi pertumbuhan ekonomi di wilayah pedesaan dapat melalui pertumbuhan lembaga mikro desa, dan salah satu lembaga mikro di suatu wilayah pedesaan yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Menurut pusat kajian dinamika sistem pembangunan (2007) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Sedangkan BUMDes dalam pasal 1 ayat (6) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 mengenai Badan Usaha Milik Desa, yang mengatakan bahwa BUMDes adalah usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat.

Adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) saat ini membawa dampak terhadap peningkatan sumber pendapatan asli desa (PAD) yang membuat desa dapat melakukan peningkatan dan pembangunan kesejahteraan secara lebih optimal. Untuk mencapai tujuan dari pembentukan BUMDes yaitu dengan cara meningkatkan perekonomian masyarakat desa, maka dari itu BUMDes harus memiliki sebuah rencana yang matang mengenai program yang akan dijalankan kedepannya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu adanya strategi dalam menjalankan usaha yaitu dengan meningkatkan strategi pemasaran dengan sebaik mungkin, karena dengan dilakukannya sebuah pemasaran secara maksimal dapat mempermudah pelaku bisnis dalam menyediakan segala hal yang dibutuhkan oleh calon konsumen sehingga program dan kebutuhan masyarakat nantinya berjalan signifikan dengan tujuan dari didirikannya BUMDes.

Sebagai lembaga usaha mandiri masyarakat desa dalam memberikan kesejahteraan terhadap masyarakat desa supaya masyarakat dapat merasa diuntungkan dengan adanya pengembangan potensi desa, maka diperlukan suatu perkembangan antara pemerataan sumber daya alam dengan kebijakan. Strategi pemasaran dapat diartikan sebagai serangkaian tujuan dan kebijakan yang memberi arah kepada pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu sebagai tanggapan

perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan persaingan yang selalu berubah (Djaelani et al., 2020). Analisis lingkungan juga sangat diperlukan supaya perusahaan dapat menentukan tindakan pencegahan maupun suatu antisipasi atas suatu perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat beradaptasi cepat terhadap perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Pada saat menentukan tempat usaha, para pelaku bisnis perlu melakukan sebuah analisis yang dapat menguntungkan bagi bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan maupun organisasi.

Adanya analisis lingkungan, perusahaan dapat membuat suatu keputusan strategi yang tepat dan sesuai bagi keberlangsungan hidup perusahaan tersebut. Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT (Filbert, et, al., 2018). Menurut Rangkuti (2018: 20), SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Perkembangan teknologi saat ini yang didukung oleh internet, berbagai bidang telah mengalami kemajuan yang pesat termasuk dalam bidang bisnis retail atau eceran. Bisnis retail merupakan suatu aktivitas bisnis yang melibatkan penjualan barang secara langsung kepada konsumen akhir (Eli, 2020). Perkembangan bisnis retail di Indonesia mulai berkembang dari bisnis retail tradisional menjadi bisnis retail modern. Perkembangan bisnis retail modern saat ini sudah menyebar di seluruh wilayah Indonesia khususnya di Kabupaten Bogor.

Kabupaten Bogor merupakan Kabupaten yang memiliki potensi wisata yang besar dan akan terus dikembangkan untuk meningkatkan jumlah wisatawan dan Bogor menjadi salah satu Kabupaten yang dikenal sebagai tempat bagi para pecinta kuliner. Pariwisata merupakan salah satu sektor yang perlu dibudidayakan, karena selain sebagai sumber penerimaan daerah serta pengembangan dan pelestarian seni budaya Kabupaten Bogor, pariwisata juga mengembangkan sektor perekonomian masyarakat.

Kabupaten Bogor mulai dikenal sebagai tempat wisatanya, dimana jumlah kunjungan dari luar daerah bahkan wisatawan dari luar negeri pun terus bertambah setiap tahunnya. Tempat yang biasanya dikunjungi oleh para wisatawan yang datang ke Kabupaten Bogor antara lain yaitu perhotelan, tempat wisata dan bidang kuliner. Jadi di Kabupaten Bogor ini banyak orang-orang yang berlomba-lomba untuk membuat usaha atau membangun sebuah bisnis, mulai dari penginapan, tempat wisata, restoran, bahkan membuat UMKM maupun membuka usaha retail.

Kabupaten Bogor merupakan wilayah yang diapit oleh Gunung Salak dan Gunung Pangrango. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kecamatan, Kabupaten Bogor memiliki 40 Kecamatan, 19 kelurahan dan 416 desa. Potensi yang dimiliki Kabupaten Bogor begitu luar biasa, dimulai dari pertanian, peternakan, perikanan, sumber daya alam dan sumber daya manusia. Memiliki jumlah penduduk yang banyak, Kabupaten Bogor sangat berpotensi untuk mengembangkan usaha retail.

Tabel 1.1 Produk Domestik Regional Bruto Atas Harga Dasar Konstan Kabupaten Bogor (Tahun 2018-2020)

No	Sektor Industri	PDRB Atas Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah)			Total
		2018	2019	2020	
1.	PDRB Kabupaten dengan Migas	148.203.354	156.868.302	154.096.807	459.168.463
2.	PDRB Kabupaten tanpa Migas	148.202.570	156.867.508	154.096.009	459.166.087
3.	Industri Pengolahan	80.870.971	85.429.732	83.269.092	249.569.795
4.	<b>Perdagangan Besar dan Eceran</b>	<b>18.022.213</b>	<b>19.253.967</b>	<b>18.423.119</b>	<b>55.699.299</b>
5.	Konstruksi	14.487.249	15.605.651	14.786.544	44.879.444
6.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	7.031.219	7.169.917	7.227.237	21.428.373

Sumber (data sekunder): Badan Pusat Statistik, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa peluang dari bisnis retail di Bogor sudah cukup menjanjikan, dapat dilihat perdagangan besar dan eceran menempati urutan ke empat dari beberapa sektor industri. Toko retail sebenarnya sama seperti toko kelontong atau yang menjual berupa macam barang, makanan dan minuman. Perbedaannya yaitu retail disini menerapkan sebuah sistem mesin kasir (*point of sale*) dalam penjualannya, tetapi tidak selengkap dan sebesar supermarket.

Berbeda pula dengan toko kelontong, toko retail menerapkan sistem swalayan dimana para konsumen mengambil sendiri barang yang ia butuhkan dan membayarnya di meja mesin kasir.

Salah satu retail yang didirikan dengan tujuan sebagai penunjang atau penguat ekonomi desa adalah BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yang berada di Gunung Putri, Kec. Gunung Putri, Kab. Bogor. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini resmi dibentuk pada 10 Februari 2021, bergerak dibidang yang melayani berbagai kebutuhan masyarakat serta sebagai wadah atau tempat penitipan berbagai macam produk UMKM masyarakat Desa Gunung Putri.

Tabel 1.2 Data Produk UMKM BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera 2022

No	Produk UMKM
1.	Roti
2.	Aneka Keripik
3.	Kue Kering
4.	Kue Basah
5.	Kerupuk
6.	Sambal
7.	Jahe Merah
8.	Jamu
9.	Kerajinan Tangan
10.	Kerajinan Tangan Kayu
11.	<i>Homecare</i>
12.	Elektronik
13.	Tanaman Hias Karakter

Sumber (data sekunder): BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, 2022

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa data tersebut merupakan produk-produk yang dititipkan oleh para UMKM Desa Gunung Putri di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera. Produk UMKM yang dititipkan di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yaitu berupa makanan, minuman, cairan pembersih, kerajinan dsb.

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini dalam menarik konsumen yakni penjual harus sanggup memberi kesan yang baik kepada konsumen. Salah satunya yaitu dengan cara melakukan sebuah pemasaran secara langsung maupun secara tidak langsung dengan maksimal. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera juga kerap mengadakan *event* yang diberi nama Pekan Jajanan untuk para UMKM Desa Gunung Putri, pada *event* ini terdapat berbagai macam aneka jajanan, permainan anak dan wahana air (berperahu di Setu Gunung Putri). Selain itu juga Desa Gunung Putri sempat diliput oleh media TVRI Nasional sebagai salah satu inspirasi Desa Digital, dimana BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini memperkenalkan mengenai transaksi non tunai yang telah digunakan untuk sistem pembayarannya.

Namun pada saat ini BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera belum melakukan upaya penerapan strategi pemasaran secara maksimal karena pemasaran yang dilakukan masih memanfaatkan pemasaran secara konvensional dan promosi yang dilakukan pun dilakukan ketika berlangsungnya kegiatan atau acara yang dilaksanakan di desa Gunung Putri. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara bersama Direktur BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.

Tabel 1.3 Data Hasil Penjualan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera

NO	BULAN	OMSET
1.	Januari	Rp 14.496.700
2.	Februari	Rp 13.959.250
3.	Maret	Rp 25.438.000
4.	April	Rp 12.279.250
5.	Mei	Rp 22.279.250
6.	Juni	Rp 31.824.000
<b>Jumlah</b>		<b>Rp 120.276.450</b>
<b>Rata-rata</b>		<b>Rp 20.046.075</b>

Sumber (data sekunder): BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera 2022

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa data hasil penjualan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera mengalami fluktuasi pada bulan Januari-Juni 2022. Penjualan BUMDes *Mart* ini mengalami fluktuasi yang disebabkan oleh beberapa hal dimana lokasi dari BUMDes *Mart* yang tidak strategis dan persediaan stok produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera terkadang mengalami keterlambatan karena pola manajemen produksi UMKM di wilayah Desa Gunung Putri belum optimal, hal tersebut membuat pengelola BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera mengalami kesulitan untuk melakukan pemasaran dalam menarik konsumen.

Berdasarkan situasi dan kondisi yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) *Mart* Mitra Maju Sejahtera.”

## 1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

### 1.2.1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang muncul pada perusahaan merupakan suatu kondisi yang perlu diperhatikan dengan positif, selaku bentuk dari proses pembelajaran dalam mencari sebuah kekeliruan maupun kekurangan yang nantinya bertujuan dalam suatu perbaikan. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Tingkat penjualan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera mengalami fluktuasi.
2. Penetapan strategi pemasaran yang dilakukan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera kurang efektif.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terdapat pada penelitian di atas, maka dapat dibuat suatu permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis faktor eksternal dan faktor internal pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera?
2. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat untuk digunakan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh suatu informasi maupun data yang berkaitan dengan identifikasi masalah pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera sebagai bahan untuk menyusun suatu skripsi. Penelitian ini juga dimaksudkan supaya dapat menerapkan dan mengembangkan ilmu yang dimiliki oleh peneliti agar mendapatkan solusi yang terbaik dalam memecahkan suatu masalah.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis faktor eksternal dan internal pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.
2. Untuk menganalisis strategi pemasaran yang tepat pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sebagai bahan evaluasi bagi BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dalam melakukan suatu kegiatan usahanya serta sebagai bahan referensi untuk peneliti lain yang akan membahas permasalahan serupa.

### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

a) Bagi Penulis

Diharapkan dapat sebagai sebuah pengalaman bagi peneliti dalam merealisasikan pengetahuan yang diperoleh saat perkuliahan dan menerapkannya di lapangan, serta dengan melakukan penelitian ini dapat berguna bagi peneliti untuk menambah pengetahuan mengenai strategi pemasaran.

b) Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar bermanfaat bagi BUMDes yang bersangkutan untuk membantu dalam pengambilan sebuah keputusan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Pemasaran**

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran diperlukan bagi suatu perusahaan maupun organisasi yang ingin berhasil dalam meraih tujuan dan visi misi yang telah dirancang, berikut merupakan pengertian manajemen pemasaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Kotler dan Keller (2016:27) *Marketing management as the art and science of choosing target markets and getting, keeping, and growing customers through creating, delivering, and communicating superior customer value*. Manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan memperoleh, mempertahankan dan menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyampaikan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

Menurut Assauri (2018:12) manajemen pemasaran adalah kegiatan menciptakan, mempersiapkan dan melaksanakan rencana yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Menurut Suhardi (2018:275) manajemen pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang menyangkut menawarkan, menyampaikan dan mempertukarkan produk atau jasa dari produsen kepada konsumen serta mendapatkan apa yang mereka butuhkan atau inginkan.

Menurut Djaslim Saladim (2016:3) Manajemen pemasaran sebagai suatu analisis, perencanaan, penerapan dan pengendalian program yang akan dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Buchari Alma (2018:131) Manajemen pemasaran adalah merencanakan, pengarahan, pengawasan dan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan maupun bagian dari perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran merupakan serangkaian kegiatan berupa penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam pemasaran yang mencakup ide-ide, barang dan jasa yang bertujuan untuk menghasilkan kepuasan konsumen dan tanggung jawab produsen sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dan organisasi.

##### **2.1.2. Pengertian Pemasaran**

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan atau aktivitas manajemen yang selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu, karena pemasaran perlu mengikuti perubahan perilaku dan kebutuhan yang diperlukan oleh konsumen. Pemasaran diharapkan dapat memiliki keahlian dan merangsang permintaan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Pemasaran juga merupakan suatu kegiatan

pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang maupun jasa dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Berikut merupakan pengertian mengenai pemasaran menurut para ahli:

Menurut Alma (2017:3) Pemasaran adalah suatu proses bisnis yang berusaha menyelaraskan antara sumber daya manusia, finansial dan fisik organisasi dengan kebutuhan dan keinginan para pelanggan dalam konteks strategi kompetitif.

Menurut Rangkuti (2017:101) Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial.

Menurut Malau (2017:1) Pemasaran adalah kegiatan transaksi pertukaran nilai yang dimiliki oleh masing-masing pihak, misalnya pertukaran produk yang dimiliki oleh perusahaan terhadap uang yang dimiliki oleh pelanggan.

Sunyoto (2019:19) Pemasaran adalah kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

Sudaryono (2016:42) Pemasaran merupakan perpaduan seluruh aktivitas yang saling berhubungan dengan tujuan agar kebutuhan konsumen atau pengguna jasa dapat terpenuhi dengan baik dan memperoleh keuntungan tertentu melalui penciptaan, penawaran maupun pertukaran produk atau jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, harga, distribusi dan pelayanan .

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu proses sosial yang di dalamnya terdapat individu atau kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan agar suatu perusahaan tetap bertahan hidup dan berkembang.

### **2.1.3. Tujuan Pemasaran**

Tjiptono & Diana (2016:5) menyatakan bahwa “Pemasaran mempunyai tujuan yang beragam, diantaranya adalah mewujudkan kesejahteraan perusahaan dan pelanggan, mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi serta mendapatkan manfaat yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.”

Kotler dan Keller (2016:27) menyatakan bahwa “pemasaran mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan utama pelanggan, pemasok dan distributor dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan referensi dan keberlangsungan bisnis jangka panjang mereka”.

### **2.1.4. Konsep Pemasaran**

Menurut Assauri (2017:81) menyatakan bahwa konsep pemasaran adalah suatu falsafah manajemen dalam bidang pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan dengan keinginan konsumen yang didukung oleh kegiatan pemasaran terpadu yang diarahkan untuk memberi kepuasan konsumen sebagai kunci

keberhasilan organisasi dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Kotler dan Keller (2016) menyatakan bahwa konsep pemasaran dibagi sebagai berikut:

1. Kebutuhan, keinginan dan permintaan.
2. Target pasar.
3. Penawaran dan merek.
4. Saluran pemasaran.
5. Media berbayar, milik dan memperoleh.
6. Tayangan dan keterlibatan.
7. Nilai dan kepuasan.
8. Rantai pasokan.
9. Kompetisi.
10. Lingkungan pemasaran.

#### **2.1.5. Bauran Pemasaran**

Menurut Alma (2018:207), memberikan definisi mengenai bauran pemasaran (*marketing mix*) sebagai strategi mencampuri kegiatan-kegiatan pemasaran agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil yang memuaskan.

Menurut Kotler dan Amstrong (2017:17) Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menghasilkan respons yang diinginkan di pasar sasaran.

Bauran pemasaran merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran (Murtini et al., 2019)

Menurut Kotler dan Keller (2016:47) menyatakan bahwa bauran pemasaran mencakup empat hal pokok yang dapat dikontrol oleh perusahaan yaitu meliputi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*). *Marketing mix* juga merupakan alat yang dapat dikendalikan dan digunakan oleh para pemainnya untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarnya yang meliputi produk, harga, tempat dan promosi.

##### **1. Produk (*Product*)**

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memenuhi segala keinginan dan kebutuhan.

##### **2. Harga (*Price*)**

Harga adalah nilai suatu barang yang dinyatakan dengan uang. Harga juga merupakan satu-satunya unsur dari bauran pemasaran (*marketing mix*) yang mendatangkan pemasukan atau pendapatan bagi perusahaan.

### 3. Tempat (*Place*)

Saluran distribusi adalah suatu kegiatan pemasaran yang berusaha untuk memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang dibutuhkan (jenis, jumlah, harga, tempat dan saat dibutuhkan).

### 4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah suatu aktivitas yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk pelanggan sasaran untuk dapat membelinya. Promosi dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk dari komunikasi pemasaran, komunikasi pemasaran adalah aktivitas atau kegiatan pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi, membujuk dan meningkatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli dan loyal pada produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran untuk mencampuri kegiatan-kegiatan pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam pasar sasaran.

## 2.2. Manajemen Strategi

### 2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Assauri (2018:23) Manajemen Strategik merupakan proses untuk penetapan misi, visi dan tujuan organisasi serta untuk pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya.

Menurut David dan David (2017:3) mendefinisikan manajemen strategi adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya (Nasfi et al., 2022)

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses penetapan misi, visi dan tujuan organisasi untuk merumuskan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi agar dapat mencapai tujuan.

### 2.2.2. Proses Manajemen Strategi

Proses dari manajemen strategi (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap (David dan David 2017:4), yaitu:

1. Formulasi Strategi

Teknik formulasi strategi ini mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus yang akan dicapai.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi terhadap produk, pengarahannya kembali pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan sistem informasi serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja.

3. Evaluasi Strategi

Tahapan final dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi yaitu meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang korektif.

### **2.2.3. Pengertian Strategi Pemasaran**

Strategi adalah keseluruhan konsep bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri dan semua kegiatan dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan berhasil, melakukan persaingan, dan melakukan imbal hasil kepada pemegang saham (Rizka Bella, 2021).

David dan David (2017:11) “Strategi adalah suatu tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.”

Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh (Setiawati, 2017).

Tjiptono dan Chandra (2017:228) strategi pemasaran adalah rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

Djaelani et al., (2020) strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan aturan yang memberi arah kepada pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan persaingan yang selalu berubah.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan bisnis yang dipakai dalam menyusun perencanaan untuk memberikan arahan kepada setiap usaha pemasaran dari waktu ke waktu, sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

#### 2.2.4. Jenis Strategi Pemasaran

Menurut Assauri (2015:179) Strategi pemasaran dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membedakan pasar (*Undifferentiated marketing*)  
Strategi ini menganggap pasar sebagai keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan secara umum. Produk yang dihasilkan dan dipasarkan biasanya hanya satu macam produk dan berusaha untuk menarik konsumen dengan satu rencana pemasaran saja.
2. Strategi pemasaran yang membedakan pasar (*Differentiated marketing*)  
Strategi ini melayani kebutuhan beberapa kelompok tertentu dengan satu jenis produk tertentu. Jadi produsen atau perusahaan akan menghasilkan produk yang berbeda sesuai dengan segmen pasar.
3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated marketing*)  
Strategi ini mengkhususkan pemasaran produknya ke dalam beberapa segmen pasar dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hal ini membuat produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai kebutuhan kelompok konsumen sesuai segmen pasar tersebut lebih spesifik. Jadi perusahaan produsen memusatkan perhatian dan seluruh kegiatan akan memberikan keuntungan yang optimal.

### 2.3. Analisis Lingkungan Pemasaran

#### 2.3.1. Analisis Lingkungan Pemasaran Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan yaitu mengenai *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan).

Susanthi (2017) Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan.

Affanddy (2017) analisis lingkungan internal dilakukan dengan evaluasi secara sistematis kekuatan dan kelemahan untuk variabel yang ada dalam bidang pemasaran yang meliputi:

1. Produk  
Produk terdiri dari keberagaman produk, kualitas, desain, fitur, merek, kemasan, ukuran dan garansi.
2. Harga  
Harga terdiri dari daftar harga, diskon, promo, jangka pembayaran dan syarat kredit.

3. Promosi  
Promosi yaitu terdiri dari promosi penjualan, iklan, tenaga penjual, *public relation* dan penjualan langsung.
4. Distribusi  
Lokasi yaitu terdiri dari saluran distribusi, pengelompokan, lokasi dan penyimpanan.

Menurut David dan David (2017:85) Analisis lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yaitu:

1. Manajemen  
Manajemen mempunyai 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan tersebut harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan.
2. Pemasaran  
Pemasaran didefinisikan sebagai suatu proses dari pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan serta keinginan konsumen terhadap suatu produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga distribusi, penelitian dan analisis kesempatan. Adanya fungsi tersebut akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.
3. Keuangan atau Akuntansi  
Kondisi keuangan sering kali dikatakan sebagai suatu ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.
4. Produksi atau Operasi  
Fungsi dari produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi mengenai input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar yang lain.
5. Penelitian dan Pengembangan  
Perusahaan yang dikelola dengan baik saat ini berupaya untuk mengorganisasi aktivitas penelitian dan pengembangan serta membuat

semangat kemitraan antar manajemen penelitian dan pengembangan dengan manajer lainnya dalam perusahaan.

#### 6. Sistem Informasi Manajemen

Informasi menyatukan semua fungsi bisnis bersama dan memberikan basis untuk semua keputusan manajerial. Tujuan Sistem Informasi Manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Menurut (David dalam Munawar, 2022) analisis lingkungan perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Kegiatan utama tidak selalu penting daripada kegiatan pendukung, meskipun kegiatan utama dapat menambah nilai langsung ke proses produksi. Pada saat ini keunggulan kompetitif utama berasal dari peningkatan teknologi maupun inovasi dalam model atau proses bisnis.

1. Barang masuk adalah menerima, menyimpan dan menebarkan input internal.
2. Operasi adalah proses output proses atau sistem operasional.
3. Barang jadi adalah kostum ptoduk atau pelayanan logistik outbon,
4. Pemasaran dan penjualan adalah promosi tempat harga.
5. Pelayanan adalah pemeliharaan dan perbaikan.
6. Infrastruktur perusahaan adalah pemasaran penjualan pemasaran digital.
7. Teknologi adalah penawaran harga peningkatan (stok produk *delivery time*).
8. Pengadaan barang adalah perencanaan manajemen dan strategi legal administrasi dan akuntansi.
9. Manajemen sumber daya manusia adalah hadiah, motivasi dan penghargaan.

#### 2.3.1.1. Tujuan Analisis Lingkungan Internal

Berikut adalah tujuan analisis lingkungan internal menurut David dan David (2017:81) yaitu:

1. Mengembangkan kelemahan perusahaan untuk dijadikan sebagai kekuatan dan bahkan kompetensi khusus.
2. Menggambarkan bahwa semua perusahaan sebaiknya terus melanjutkan usahanya untuk memperbaiki kelemahan mereka menjadikan kekuatan.
3. Mengembangkan kompetensi khusus yang dapat memberikan perusahaan keunggulan bersaing dibanding perusahaan bersaing.

### 2.3.1.2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut (Setiyorini et al., 2018) matriks IFE dapat digunakan untuk menganalisis faktor internal suatu perusahaan maupun organisasi, kemudian mengelompokkannya menjadi kekuatan dan kelemahan yang selanjutnya dilakukan penilaian dengan pemberian bobot.

David dan David (2017:111) Internal Factor Evaluation (IFE) merupakan langkah ringkas dalam melakukan audit manajemen strategi internal. Perangkat formulasi strategi ini meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Tahapan kerja dalam menganalisis matriks IFE adalah:

- a. Membuat daftar faktor-faktor utama, daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan.
- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah dari keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4).
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk dapat memperoleh skor bobot total organisasi.

### 2.3.2. Analisis Lingkungan Pemasaran Eksternal

Menurut David dan David (2017:45) lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik di luar maupun dalam perusahaan sendiri.

Menurut Riyanto (2018) Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi oleh perusahaan memiliki implikasi tidak langsung dan tidak bisa dikontrol perusahaan.

Menurut Setyowati (2016) disebutkan bahwa hasil yang diperoleh disebabkan oleh kemampuan perusahaan mengelola dua elemen tersebut mulai dari analisa aspek lingkungan kemudian penyusunan dan implementasi strategi yang dibuat. Aspek lingkungan eksternal meliputi: demografi, ekonomi, politik, hukum, teknologi, sosial, budaya, pemasok, *customer*, kompetitor, pengecer, lembaga pemerintahan dan ketersediaan karyawan.

### 2.3.2.1. Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David dan David (2017:45) tujuan dari analisis lingkungan eksternal yaitu:

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal.
2. Memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas.
3. Mendesain strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang.
4. Mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan.

### 2.3.2.2. Analisis Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan dengan perubahan lingkungan umum perusahaan.

Menurut Akhilar (2020) Lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang besar dan dapat mempengaruhi lingkungan mikro, yang terdiri dari lingkungan demografi, lingkungan ekonomi, lingkungan alam, lingkungan teknologi, lingkungan politik dan lingkungan budaya.

Perusahaan yang berhasil merupakan perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai macam kebutuhan yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut David dan David (2017:48) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Budaya  
Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi keinginan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.
2. Teknologi (*Technological*)  
Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Adanya teknologi diharapkan suatu perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.
3. Ekonomi (*Economics*)  
Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari konsumen dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.
4. Lingkungan (*Environmental*)  
Demografi Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik (*Political*)

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.

6. Legal

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

### 2.3.2.3. Analisis Lingkungan Industri

Struktur perekonomian saat ini telah menempatkan setiap perusahaan ke dalam situasi ataupun kondisi persaingan yang sangat sengit. Analisis lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan agar berguna untuk mengetahui lingkungan pesaing perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya.

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya, terdiri dari pemasok, perantara pemasaran, pelanggan dan masyarakat (Akhiar, 2020)

David dan David (2017:59) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter intensitas persaingan di dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan: (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk baru pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok dan (5) persaingan antar perusahaan yang bersaing. Kelima dari kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih keuntungan di dalam industri.

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

David dan David (2017:60) menyatakan bahwa kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan untuk memperoleh laba. Tindakan akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung dari rintangan masuk yang ada, digabungkan dengan reaksi dari pesaing yang sudah ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

## 2. Ancaman dari Produk Substitusi

Perusahaan berada dalam persaingan yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi memberi harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas yaitu dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik harga alternatif yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka semakin ketat pembatasan laba industri (David dan David 2017:61).

## 3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas bersaing dalam industri. Perusahaan pesaing menawarkan garansi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan. Pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk memperoleh laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut (David dan David 2017:62).

## 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik atau ketika biaya perubahan bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali dijadikan sebagai kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu dan pengurangan biaya persediaan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*) untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, terlalu mahal atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat

dapat menekan kemampuan meraih laba dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga (David dan David 2017:62).

#### 5. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antar perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh suatu perusahaan dapat berhasil ketika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perusahaan strategi sebuah perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan dan menambah iklan. Ketika perusahaan pesaing terlihat lemah, biasanya mereka akan memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing.

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk kompetisi untuk memperoleh posisi dengan menggunakan berbagai cara seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling bergantung satu dengan yang lainnya (*mutually dependent*) (David dan David 2017:60).

#### 2.3.2.4. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Menurut (Setiyorini et al., 2018) matriks EFE dapat digunakan untuk menganalisis faktor eksternal perusahaan maupun organisasi, kemudian mengelompokkannya menjadi peluang dan ancaman yang selanjutnya dilakukan penilaian dengan pemberian bobot.

David dan David (2017:65) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi dan meringkas faktor-faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan persaingan.

Tahapan kerja dalam menganalisis matriks EFE yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang terlebih dahulu kemudian ancaman.
- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah dari

keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

- c. Tentukan nilai setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4 pada setiap faktor, dimana 1 = di bawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, 4 = sangat bagus.
- d. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- e. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk menentukan skor bobot total untuk organisasi.

### **2.3.3. Matriks IE**

Menurut Rangkuti (2018:95) matriks IE dikembangkan dari model General Electric (GE-model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Menurut David dan David (2017:181) matriks Internal-Eksternal (IE) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu horizontal dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal.

Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan oleh matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini yaitu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat sebagai berikut:

## SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		(4,00-3,00)	(3,00-2,99)	(2,99-1,00)
		4,0	3,0	2,0
		1,0		
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi	I	II	III
	(4,00-3,00)	<i>Growth and Bulid</i>	<i>Growth and Bulid</i>	<i>Hold and Maintain</i>
	3,0			
	Sedang	IV	V	VI
	(3,00-2,99)	<i>Growth and Bulid</i>	<i>Hold and Maintain</i>	<i>Harvest or Divest</i>
	2,0			
	Rendah	VII	VII	IX
	(2,99-1,00)	<i>Hold and Maintain</i>	<i>Harvest or Divest</i>	<i>Harvest or Divest</i>
	1,0			

Gambar 2.1 Penyusunan Matriks IE

Dari Matriks IE di atas, dapat dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

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

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

#### 2.4. Analisis SWOT

Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT (Filbert, et, al., 2018).

Menurut Nur'aini (2016:8), Analisis SWOT merupakan suatu instrument pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan.

Menurut Rangkuti (2018:20), SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau perusahaan. Kegunaan dari analisis SWOT menurut Nur'aini (2016:8) adalah :

- a. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi.
- b. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.
- c. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita.
- d. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/organisasi diantara perusahaan/organisasi lain.
- e. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya.

#### 2.5. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2018) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas mengenai peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Menurut David dan David (2017:171) SWOT merupakan alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengetahui dan mengembangkan

peusahaannya. Berikut strategi analisis SWOT yang terdiri dari empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)  
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
2. Strategi *Weakness-Opportunities/WO* (kelemahan/peluang)  
Strategi ini mempunyai tujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi *Strengths-Threats/ST* (kekuatan-ancaman)  
Strategi ini perusahaan bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi *Weakness- Threats/WT* (kelemahan-ancaman)  
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Tabel 2.1 Matriks SWOT

	<b>Kekuatan (Strengths-S)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses-W)</b>
<b>Peluang (Opportunities-O)</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>Ancaman (Threats-T)</b>	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: David dan David (2017: 173)

Berdasarkan matriks SWOT di atas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kuadran I (SO): Kondisi ini bagi perusahaan merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam situasi ini adalah mendukung suatu kebijakan pertumbuhan yang agresif, dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada maka perusahaan akan semakin kuat.

2. Kuadran II (WO): Meskipun perusahaan memiliki kelemahan, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran III (ST): Perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus pada strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik. (*turn around*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.
4. Kuadran IV (WT): Kondisi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Suatu perusahaan yang ketika dihadapkan oleh sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam situasi yang berbahaya.

## 2.6. Matriks QSPM

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) adalah teknik yang secara objektif untuk mengevaluasi strategi, sedangkan secara konseptual analisis QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor internal dan eksternal yang penting bagi sebuah keberhasilan (David dan David 2017:184).

Menurut Qanita (2020) pembuatan formulasi strategi terdapat tiga tahap yaitu: tahap input (*input stage*) yang dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS, tahap pencocokan (*matching stage*) yang dilakukan dengan merumuskan alternatif strategi berdasarkan matriks IE dan matriks SWOT, serta tahap keputusan (*decision stage*) yang dilakukan dengan mengkuantifikasi berbagai pilihan strategi yang ada melalui matriks QSPM.

Komponen QSPM terdiri dari alternatif strategi, faktor kunci, bobot, skor, daya tarik (AS), skor daya total (TAS) dan jumlah skor daya tarik total. Penjabaran skor AS, TAS dan jumlah skor daya tarik diuraikan ke dalam enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM (David dan David 2017:185), yaitu sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang-ancaman eksternal dan kekuatan-kelemahan internal di kolom kiri QSPM.
2. Masukkan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal.

3. Memeriksa matriks-matriks tahap kedua (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan.
4. Menentukan skor daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif).
5. Menghitung total skor daya tarik (TAS).
6. Menghitung jumlah keseluruhan total skor daya tarik.

## 2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal yang terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Abdul Karim, Trias Setyowati, Haris Hermawan (2022) Strategi Pemasaran Berbasis Analisis Swot Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Balung Kulon Kabupaten Jember	Strategi Pemasaran	Analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan analisis lingkungan eksternal (ancaman dan peluang)	Kualitatif Deskriptif	Mempertahankan promosi penjualan serta mengembangkan iklan dan interaktif marketing dengan konsumen melalui media sosial, merancang program-program kegiatan dengan masyarakat sekitar Desa Balung Kulon dan mempererat kerja sama antar mitra kerja, meningkatkan kualitas SDM dengan mengikuti acara-acara seminar dan pelatihan kerja, meningkatkan <i>desain</i> produk dan periklanan semenarik mungkin, dan mengadakan kegiatan <i>event marketing</i> yang menarik.

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2.	Pusporini, Tati Handayani, Lina Aryani (2022) Strategi Pemasaran Produk UMKM di Kecamatan Pamulang Tangerang Selatan – Banten	Strategi Pemasaran	Analisis lingkungan industri makro dan mikro, pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan, <i>research and development</i> , sistem informasi dan budaya perusahaan	Kualitatif	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa: Potensi kekuatan dan kelemahan UMKM di Kecamatan Pamulang sangat baik untuk dicontoh oleh pelaku UMKM di wilayah manapun, strategi pelaku UMKM di Kecamatan Pamulang berdasarkan potensi yang dimiliki yaitu Strategi Pertumbuhan dan Strategi pemasaran yang dimiliki UMKM di Kecamatan Pamulang dengan menambah jumlah variasi produk yang ditawarkan, memperluas pangsa pasar, membuat harga yang terjangkau dan memberikan diskon khusus pada jumlah pembelian tertentu terutama bagi pelanggan tetap.
3.	Renaldi Rizqi Fadhillah, Adi Indrayanto, Dian Purnomo Jati, Suparjito (2022) Analisis Strategi Pemasaran Bumdes Kartika Mandiri Desa Karangkemiri Kecamatan Pekuncen	Strategi Pemasaran	produk, harga, tempat dan promosi	kualitatif dengan pendekatan fenomenologi	Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai analisis strategi pemasaran BUMDes Kartika Mandiri Desa Karangkemiri Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas yaitu:

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Kabupaten Banyumas				<p>Pemasaran yang dilakukan oleh BUMDes Kartika Mandiri masih sangat sederhana yaitu hanya dari mulut ke mulut karena kemampuan manajerial dan penguasaan IT dari pengurus dan anggota yang terbatas, penyusunan strategi bauran pemasaran yang diterapkan masih terbilang sederhana, BUMDes masih beorientasi pada produksi, harga yang cukup murah dari pesaing dan terjangkau bagi masyarakat menjadi upaya peningkatan daya saing BUMDes, strategi distribusi yang dilakukan menggunakan distribusi langsung dan tidak langsung melalui distributor/mitra, Promosi yang dilakukann oleh BUMDes secara <i>offline</i> dengan membuat banner dan promosi dari mulut ke mulut (<i>word of mouth</i>).</p>
4.	Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso (2016) Analisis Strategi Pemasaran	Strategi Pemasaran	1. Lingkungan eksternal makro (demografi, ekonomi, sosial, politik	Kualitatif	Alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM ( <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i> )

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang) <i>Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)</i>		dan teknologi) 2. Lingkungan eksternal mikro (pemasok, pelanggan, pesaing), lingkungan industri (ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru) 3. Lingkungan Internal ( <i>product, price, place, promotion, process, person, physical evidence, productivity and quality</i> ).		yaitu dengan mempertahankan citra atau <i>image</i> perusahaan, meningkatkan fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan <i>delivery order</i> untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran.
5.	Rizka Adinda, Cecep Safa'atul Barkah, Tetty Herawaty, Lina Auliana (2021) Analisis Sumber Daya Internal Guna Membangun Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Minat Beli	Strategi Pemasaran	1. Minat Beli (minat transaksional, minat refrensial minat preferensial dan minat eksploratif) 2. <i>Event Marketing (enterprise, entertainment dan excitement)</i>	<i>Mix method (Analisis SCA, Internal Based Resources dan Analisis SWOT)</i>	Sumber daya internal perusahaan yang dinilai sustainable competitive advantage (SCA) dapat menjadi landasan yang tepat dalam menciptakan strategi di kemudian hari untuk mengatasi permasalahan yang ada dengan meningkatkan minat beli konsumennya yaitu melalui penyelenggaraan <i>event marketing</i> berupa <i>creative challenge</i>

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					yang berjudul “Cooking With Brekele Chips”.
6.	Riris Eka Widayanti & Renny Oktafia (2021) Strategi Pemasaran Berbasis Online Pada Produk Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) “Sukses Bersama” Desa Sugihwaras Kabupaten Sidoarjo	Strategi Pemasaran <i>Online</i>	Faktor Internal (aspek SDM, manajemen, permodalan, jangkauan pasar, dan aspek inovasi produk).  Faktor eksternal (aspek regulasi, pengawasan dan aspek infrastruktur).	Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan serta hasil yang telah dipaparkan dapat disimpulkan sebagai berikut:  1. BUMDes Sukses Bersama Desa Sugihwaras sudah melakukan strategi pemasaran dan sosialisasi aplikasi belanja <i>online</i> bernama E-Bes sudah dilakukan secara maksimal, namun tingkat kepercayaan masyarakat Desa Sugihwaras masih rendah karena lebih memilih produk-produk di minimarket.  2. Kedua, dampak strategi pemasaran BUMDes Sukses Bersama Desa Sugihwaras diantaranya yakni : 1). Adanya aplikasi E-Bes menuntut masyarakat untuk melakukan pemasaran secara <i>online</i> jika ingin berjualan di aplikasi tersebut. 2). Peningkatan penjualan sudah mulai terasa yaitu sekitar 40% warga

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					Desa Sugihwaras sudah membeli produk BUMDesa Sukses Bersama.
7.	Moh. Qadril Lasaib, Asngadi dan Harnida Wahyuni Adda (2023) Strategi Pemasaran Unit Usaha Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Sikara Tobata Kecamatan Sindue Tobata Kabupaten Donggala	Strategi Pemasaran	<i>product, price, promotion dan place</i>	Kualitatif	Berdasarkan hasil tersebut dapat di simpulkan bahwa masyarakat belum banyak yang tahu mengenai BUMDes Sintuvu hal ini menjadikan minat dan informasi yang diperoleh masyarakat pada unit usaha di BUMDes Sintuvu rendah. Pelaksanaan strategi pemasaran yang dilakukan untuk saat ini memang hanya dari personal selling atau mulut ke mulut. Strategi yang dapat digunakan menggunakan strategi Marketing Mix yakni menggunakan 4P ( <i>Product, Procees, Place, Promotion</i> ). untuk menambah minat masyarakat dalam menggunakan pelayanan/jasa BUMDes Sintuvu. Maka tingkat pelayanan juga berpengaruh pada kepuasan masyarakat.
8.	Nikmatus Sholicha, Renny Oktafia (2021) Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Omset Penjualan	Strategi Pemasaran	<i>product, price, promotion dan place</i>	Kualitatif	Penerapan strategi pemasaran yang dilakukan dalam upaya peningkatan omset penjualan di Desa Sumber Kembar masih tergolong manual dan lambat

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Umkm Desa Sumber Kembar, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto				dalam pemasarannya, selain itu pelaku UMKM di Desa tersebut tidak semua melakukan inovasi pada produknya. Dampak penerapan strategi pemasaran dalam upaya peningkatan omset penjualan ada dua yaitu dampak positif dan negatif. Salah satu dampak positif mampu membuka lapangan pekerjaan bagi warga desa itu sendiri, dampak negatifnya strategi pemasaran yang dilakukan oleh pelaku UMKM belum mampu bersaing secara nasional.
9.	Lalu Hendri Setiawan, I Wayan Budiastira (2020) Analisis Strategi Pemasaran <i>Handmade</i> Tas UMKM AKA di Kelurahan Bubulak Kabupaten Bogor ( <i>Marketing Strategy Analysis of AKA's UMKM Handmade Bags in Kelurahan Bubulak Kabupaten Bogor</i> )	Strategi Pemasaran	Faktor Internal (SDM, pemasaran, keuangan dan produksi).  Faktor eksternal (pemerintah, pemasok, pesaing, konsumen, teknologi dan lembaga pemasaran).	Kualitatif	Kegiatan ini bertujuan agar UMKM kerajinan tas di Kelurahan Bubulak, Bogor berdasarkan analisis SWOT memiliki faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatannya adalah kualitas bahan baku pembuatan kerajinan tas pada UMKM AKA, pengalaman produksi pengrajin, saluran distribusi pendek, serta merupakan salah satu potensi daerah yang dapat dikembangkan. Kelemahannya adalah kurangnya inovasi,

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>promosi terbatas, permodalan terbatas, pengelolaan keuangan atau pembukuan yang belum tersusun rapi. Peluannya adalah adanya perkembangan obyek wisata, ketersediaan bahan baku memadai, hubungan yang baik dengan pemasok, adanya langganan pedagang, dan perkembangan teknologi. Ancamanya adalah alokasi anggaran pemerintah dalam mengembangkan UMKM terbatas dan adanya kenaikan harga bahan baku. Strategi yang dapat dilakukan dalam memasarkan kerajinan tangan tas pada UMKM AKA adalah strategi <i>strength-opportunity</i>, strategi <i>weakness-opportunity</i>, strategi <i>strength-threat</i> dan strategi <i>weakness-threat</i>.</p>
10.	Noor Ahmad Toyyib (2022) Strategi Pemasaran Berbasis Online Pada Produk Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) “Al Amin” Desa Ngemplak Lor Kecamatan	Strategi Pemasaran	<p>Faktor Internal (aspek SDM, manajemen, permodalan, jangkauan pasar dan aspek inovasi produk).</p> <p>Faktor Eksternal (aspek regulasi, pengawasan dan aspek</p>	Deskriptif Kualitatif	<p>Pertama, BUMDes Al Amin Desa Ngemplak Lor sudah melakukan strategi pemasaran dan sosialisasi aplikasi belanja online secara maksimal akan tetapi tingkat kepercayaan masyarakat Desa Ngemplak Lor masih rendah karena lebih memilih produk-</p>

No.	Nama peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Margoyoso Kabupaten Pati		infrastruktur).		produk di minimarket. Kedua, dampak strategi pemasaran BUMDes Al Amin Desa Ngemplak Lor diantaranya yakni : 1). Adanya pelayanan via <i>online</i> berdampak yang utama adalah masyarakat mnjadi melek teknologi, yang menuntut masyarakat mulai belajar memanfaatkan <i>smartphone</i> nya untuk berbisnis. 2). Peningkatan penjualan sudah mulai terasa yakni sekitar 60% warga Desa Ngemplak Lor sudah membeli produk BUMDesa Al Amin dan 40% sudah mengambah ke konsumen luar Desa Ngemplak Lor.

Tabel di atas menjelaskan hasil penelitian terdahulu yang relavan dengan penelitian ini, dari penelitian tersebut terdapat perbedaan dan persamaan antara penelitian saat ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.3 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
1.	Pusporini, Tati Handayani, Lina Aryani (2022)	Strategi Pemasaran Produk UMKM di Kecamatan Pamulang Tangerang Selatan –Banten	Menggunakan variabel yang sama, menggunakan metode kualitatif dan menggunakan analisis data (SWOT, matriks	1. Lokasi penelitian berbeda. 2. Terdapat satu teknik analisis data yang berbeda yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan teknik

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Penelitian Terdahulu
			IFE dan EFE).	analisis data (SWOT, IFE dan EFE), sedangkan penelitian ini menambahkan satu matriks yaitu matriks QSPM.
2.	Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso (2016)	<p>Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)</p> <p><i>Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)</i></p>	Menggunakan variabel yang sama, menggunakan matriks (IFE dan EFE), matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM dan menggunakan teknik sampel yaitu <i>purposive sampling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian berbeda.</li> <li>2. Terdapat indikator analisis internal yang berbeda, dimana pada penelitian terdahulu tidak membahas permasalahan mengenai keuangan dan produksi.</li> </ol>
3.	Abdul Karim, Trias Setyowati, Haris Hermawan (2022)	<p>Strategi Pemasaran Berbasis Analisis Swot Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Balung Kulon Kabupaten Jember</p>	Menggunakan variabel yang sama, menggunakan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan analisis data (SWOT, matriks IFE dan EFE).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian berbeda.</li> <li>2. Terdapat teknik sampling yang berbeda, dimana pada penelitian terdahulu menggunakan <i>purposive sampling</i> dan <i>snowball sampling</i>. Pada penelitian ini hanya menggunakan <i>purposive sampling/judgment sampling</i>.</li> </ol>

Berdasarkan tabel tersebut menjelaskan mengenai persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan saat ini. Hasil tersebut dapat digunakan sebagai acuan peneliti saat ini.

## **2.8. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Pemikiran**

Pada usaha di bidang retail, pemilihan strategi pemasaran yang sesuai menjadi suatu faktor penentu keberhasilan pemasaran bagi perusahaannya itu sendiri. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini harus mampu dalam mempertahankan usahanya untuk tetap melanjutkan usaha yang dijalankan.

Pemilihan strategi pemasaran yang tepat menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dalam usaha tersebut. Pada kondisi tersebut BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memerlukan adanya suatu analisis dalam perencanaan pemasaran. Tujuan dari sebuah perencanaan pemasaran yaitu agar dapat menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

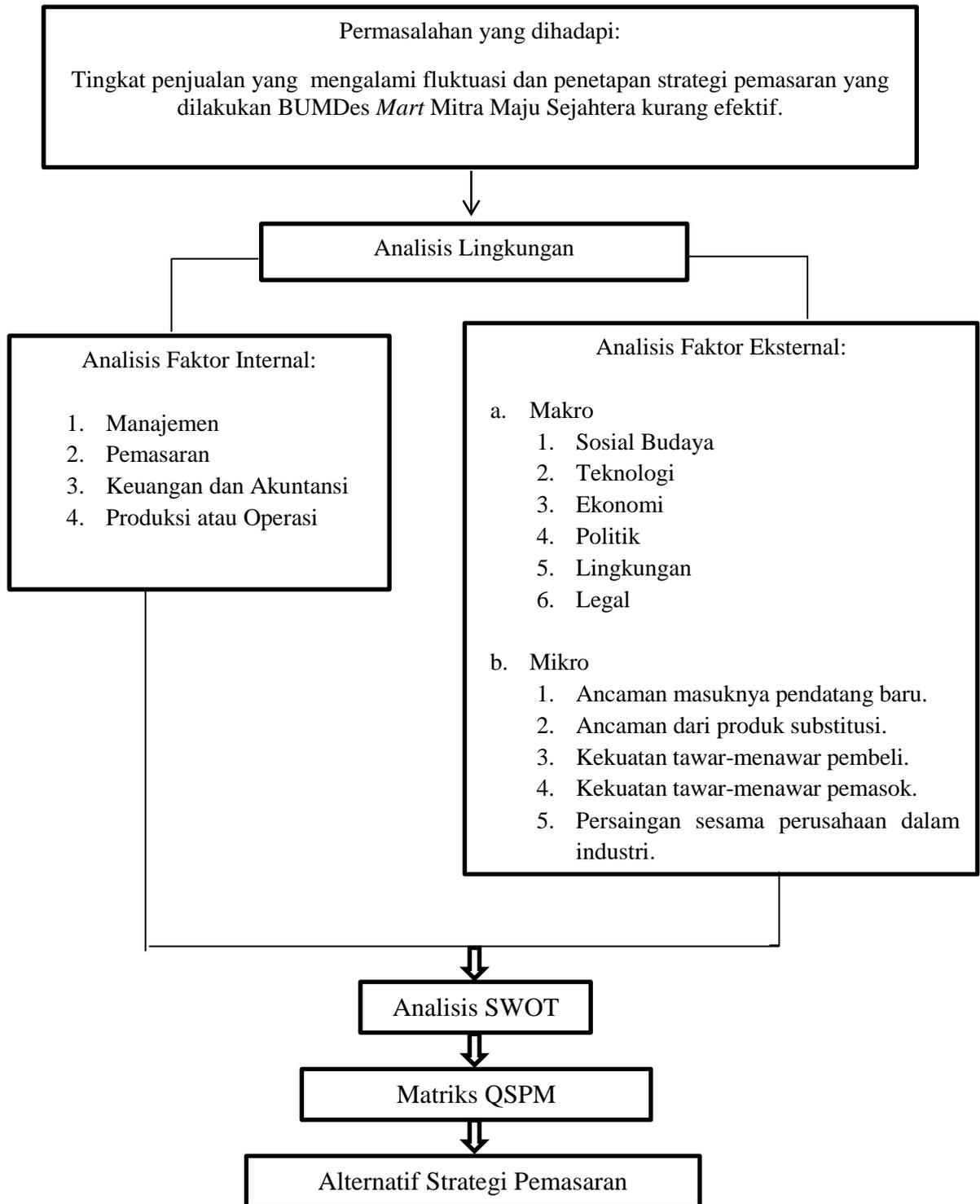
Langkah selanjutnya ketika analisis perencanaan strategi pemasaran sudah dilakukan maka perlu dilakukannya analisis faktor-faktor lingkungan eksternal (makro dan mikro) dan internal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal yaitu analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan usaha pada saat ini dan menyiapkan perubahan di masa yang akan mendatang. Lingkungan makro terdiri dari sosial budaya, teknologi, ekonomi, politik, legal dan lingkungan (David dan David, 2017:48). Lingkungan mikro terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada, ancaman dari produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

Analisis lingkungan internal yaitu untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Lingkungan internal tersebut terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan dan produksi atau operasi (David dan David, 2017:85). Selanjutnya, setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal maka langkah selanjutnya adalah menganalisis dengan menggunakan Matriks IE, Matriks *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (SWOT) dan *marketing mix* untuk merumuskan alternatif strategi.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdul Karim, Trias Setyowati dan Haris Hermawan (2022), yang berjudul Strategi Pemasaran Berbasis Analisis Swot Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Balung Kulon Kabupaten Jember. Metode yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif dan menggunakan analisis data (SWOT, matriks IFE dan EFE). Hasil penelitian tersebut yaitu mempertahankan promosi penjualan serta mengembangkan iklan dan *interaktif marketing* dengan konsumen melalui media sosial, merancang program-program kegiatan dengan masyarakat sekitar Desa

Balung Kulon dan mempererat kerja sama antar mitra kerja, meningkatkan kualitas SDM dengan mengikuti acara-acara seminar dan pelatihan kerja, meningkatkan *desain* produk dan periklanan semenarik mungkin dan mengadakan kegiatan *event marketing* yang menarik.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka konstelasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Konstelasi Penelitian

Sumber: Data diolah penulis, 2023.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dimana jenis riset ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan sesuatu secara cermat dan menggunakan pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini yang dideskripsikan yaitu analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) *Mart Mitra Maju Sejahtera*.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian ini adalah strategi pemasaran. Unit analisis dalam penelitian ini merupakan individu yaitu Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yang secara langsung di wawancarai untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan pengurus BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* serta para konsumen dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang harus dijawab.

Lokasi penelitian dilakukan pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yang beralamat di Jalan Raya Gunung Putri Selatan No.91, Kelurahan Gunung Putri, Kecamatan Gunung Putri, Kabupaten Bogor.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data dalam penelitian ini berupa data kualitatif. Sumber data meliputi dua jenis :

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2017:137) data primer adalah data yang dikumpulkan atau didapatkan pada sumber pertama secara langsung oleh peneliti sendiri. Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari tanggapan responden melalui wawancara secara langsung yang dilakukan oleh peneliti. Pada penelitian ini data primer diperoleh oleh peneliti dari Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*, pengurus BUMDes *Mart* dan konsumen.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2017:137) data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian. Data sekunder didapatkan dari studi pustaka yang berupa studi literatur, jurnal, artikel dan data yang berkaitan dengan topik penelitian. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari data penjualan BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* tahun 2022, selain itu data sekunder ini diperoleh dari buku-buku dan situs-situs internet mengenai BUMDes dan strategi pemasaran.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Strategi Pemasaran

Variabel	Sub Variabel (Dimensi)	Indikator	Ukuran
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Makro)	Sosial Demografi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan penduduk</li> </ul>
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi</li> <li>• Perkembangan internet akses atau <i>digital</i></li> </ul>
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan ekonomi</li> <li>• Kenaikan harga</li> </ul>
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokasi yang mudah dijangkau</li> <li>• Rasa aman dan nyaman konsumen saat berada di tempat.</li> </ul>
		Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran pemerintah dalam pemasaran BUMDes <i>Mart</i></li> </ul>
	Faktor Eksternal (Mikro)	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemudahan keluar masuknya suatu industri serupa</li> </ul>
		Ancaman Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancaman produk pengganti</li> </ul>
		Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minat calon konsumen terhadap produk yang ditawarkan</li> </ul>
		Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama dan benefit yang ditawarkan oleh perusahaan pemasok</li> </ul>
		Persaingan Antara Perusahaan Yang Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyaknya retail yang menjadi pilihan</li> <li>• Perang harga</li> </ul>
Strategi Pemasaran	Faktor Internal	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Pengorganisasian</li> <li>• Pemotivasian</li> <li>• Penempatan staf</li> <li>• Pengendalian dan Pengawasan</li> </ul>
		Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauran pemasaran</li> </ul>
		Keuangan dan Akuntansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengarsip data produksi dan keuangan</li> <li>• Laba usaha</li> </ul>
		Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standar produksi</li> <li>• Sistem pengendalian persediaan</li> </ul>

### 3.5. Metode Penarikan Informan

Populasi menurut Sugiyono (2017:80) adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut Sugiyono (2017:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel atau disebut juga sebagai instrumen dalam penelitian kualitatif dinamakan sebagai narasumber, partisipan maupun informan.

Teknik sampling yang digunakan yaitu *Non Probability Sampling*. *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama terhadap setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017:218). Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *judgment sampling* atau disebut juga teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017:218).

Pertimbangan yang dimaksud adalah orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini kriteria mempertimbangkan pengetahuan mengenai eksternal dan internal yang akan menjawab berbagai pertanyaan dari peneliti.

Sampel untuk pengisian faktor internal diberikan kepada 18 orang sebagai informan yang mengetahui mengenai eksternal dan internal BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yaitu:

- a. Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* = 1 orang
- b. Pengurus BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* = 2 orang
- c. *Supplier* BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* = 5 orang
- d. Konsumen BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* = 10 orang

### 3.6. Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder, berikut penjelasannya:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer ini secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer ini diperoleh dengan cara:

##### a. Observasi

Menurut Sugiyono (2017:229) observasi atau pengamatan adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti di lapangan sebagai tahap pra penelitian untuk mengetahui fakta-fakta yang berkaitan dengan permasalahan atau isu yang terjadi. Pada penelitian ini dilakukan pengamatan langsung

terhadap aktivitas BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera terutama yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran.

b. Wawancara

Menurut Sugiyono (2017:231) wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat diperoleh makna dalam suatu topik tertentu. Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan Direktur BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, pengurus BUMDes *Mart*, pemilik UMKM dan konsumen.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung tetapi melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder didapatkan dari studi pustaka yang berupa studi literatur, jurnal, artikel dan data yang berkaitan dengan topik penelitian. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari data penjualan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera tahun 2022, selain itu data sekunder ini diperoleh dari buku-buku dan situs-situs internet mengenai BUMDes dan strategi pemasaran.

### 3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data

Peneliti akan mengkaji mengenai strategi pemasaran pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yang akan menjadi variabel penelitian. Analisis dan pilihan strategi melibatkan pembuatan keputusan subjektif berdasarkan informasi objektif. Proses analisis data ini terbagi menjadi tiga tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Berikut akan dipaparkan mengenai teknik-teknik pengolahan data dalam penelitian ini:

#### 3.7.1. Tahap Input (*Input Stage*)

Pada tahap input matriks IFE dan EFE akan digunakan sebagai perumusan strategi penelitian yang dilakukan. Informasi yang diturunkan dari matriks ini memberikan input dasar untuk matriks tahap selanjutnya yaitu tahap pencocokan. Matriks IFE dan EFE yang digunakan akan berkaitan dengan tingkat kepentingan yang relatif dari faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).

##### 3.7.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan mencakup analisis makro dan mikro yang terdiri dari:

- 1) Analisis makro mencakup:
  - a. Sosial/Demografi
  - b. Teknologi

- c. Ekonomi
- d. Lingkungan
- e. Politik dan Legal

- 2) Analisis mikro mencakup:
- a. Ancaman masuknya pendatang baru
  - b. Ancaman dari produk substitusi
  - c. Kekuatan tawar-menawar pembeli
  - d. Kekuatan tawar-menawar pemasok
  - e. Persaingan diantara perusahaan yang bersaing

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk melakukan evaluasi pada faktor-faktor eksternal perusahaan yang termasuk peluang dan ancaman. Berikut merupakan tahapan kerja menganalisis matriks EFE yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang terlebih dahulu kemudian ancaman.
- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah dari keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Tentukan nilai setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4 pada setiap faktor, dimana 1 = di bawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, 4 = sangat bagus.
- d. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- e. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 3.2 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No.	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1.	.....			
2.	.....			
3.	.....			
4.	.....			
	Ancaman			
1.	.....			
2.	.....			
3.	.....			
4.	.....			
	Total	1,00		

Sumber: David dan David (2017:66)

### 3.7.1.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Lingkungan Internal perusahaan dapat diidentifikasi dengan bersumber dari:

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan dan Akuntansi
4. Produksi atau Operasi

Penggunaan *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE) dalam penelitian untuk melihat faktor internal dari perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Berikut merupakan tahapan kerja menganalisis matriks IFE yaitu:

- a. Membuat daftar faktor-faktor utama, daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan.
- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah dari keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4).
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk dapat memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 3.3 Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No.	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1.	.....			
2.	.....			
3.	.....			
4.	.....			
	Kelemahan			
1.	.....			
2.	.....			
3.	.....			
4.	.....			
	Total	1,00		

Sumber: David dan David (2017:112)

### 3.7.2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas dua teknik yang dapat digunakan yaitu matriks SWOT dan Matriks IE. Tahap pencocokan ini berdasarkan dari informasi pada tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan internal dan eksternal merupakan kunci yang efektif dalam membuat strategi alternatif yang sesuai.

Tujuan tahap pencocokan ini adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik. Oleh karena itu setelah menentukan strategi yang layak, maka perlu adanya pemilihan untuk menentukan strategi yang terbaik. Strategi terbaik yang dipilih oleh peneliti untuk membentuk tahap ketiga (tahap pencocokan) yaitu Matriks *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM), teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik.

#### 3.7.2.1. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan alat pencocokan yang dapat membantu manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)  
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
2. Strategi *Weakness-Opportunities/WO* (kelemahan/peluang)  
Strategi ini mempunyai tujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi *Strengths-Threats/ST* (kekuatan-ancaman)  
Strategi ini perusahaan bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi *Weakness- Threats/WT* (kelemahan-ancaman)  
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Tabel 3.4 Matriks SWOT

	<b>Kekuatan (Strengths-S)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses-W)</b>
<b>Peluang (Opportunities-O)</b>	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>Ancaman (Threats-T)</b>	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: David dan David (2017: 173)

### 3.7.2.2. Matriks IE

Matriks IE merupakan penggambaran mengenai skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam sembilan sel. Matriks IE didasari oleh dua dimensi kunci yaitu skor tertimbang IFE pada sumbu X atau horizontal dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y atau vertikal. Matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan oleh matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

### 3.7.3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah teknik yang secara objektif untuk mengevaluasi strategi, sedangkan secara konseptual analisis QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor internal dan eksternal yang penting bagi sebuah keberhasilan (David dan David 2017:184). Matriks QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari tahap 2 untuk memutuskan secara objektif menetapkan strategi yang akan dijalankan diantara strategi-strategi alternatif. Pengambilan keputusan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan tahap akhir dari proses pengolahan data.

Terdapat 6 langkah dalam membuat matriks QSPM yaitu:

1. Membuat daftar peluang-ancaman eksternal dan kekuatan-kelemahan internal di kolom kiri QSPM.
2. Masukkan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal.
3. Memeriksa matriks-matriks tahap kedua (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan.

4. Menentukan skor daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif).
5. Menghitung total skor daya tarik (TAS).
6. Menghitung jumlah keseluruhan total skor daya tarik.

Tabel 3.5 Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix*

		Strategi Alternatif				
		Strategi 1		Strategi 2		
Faktor	Eksternal:	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
	Peluang					
	1.					
Faktor	Eksternal:					
	Ancaman					
	1.					
Faktor	Internal:					
	Kekuatan					
	1.					
Faktor	Internal:					
	Kelemahan					
	1.					

Sumber: David dan David (2017: 18)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah dan Perkembangan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera**

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera adalah salah satu unit usaha dibidang perdagangan, di mana BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini menjual seluruh produk retail dari mulai aneka sembako, snack dan kebutuhan rumah tangga lainnya. Selain itu BUMDes *Mart* ini juga sebagai wadah atau tempat penitipan berbagai macam produk UMKM masyarakat Desa Gunung Putri, yang nantinya produk tersebut akan dijual. Produk UMKM yang dijual yaitu berupa makanan, minuman, cairan pembersih, kerajinan dsb.

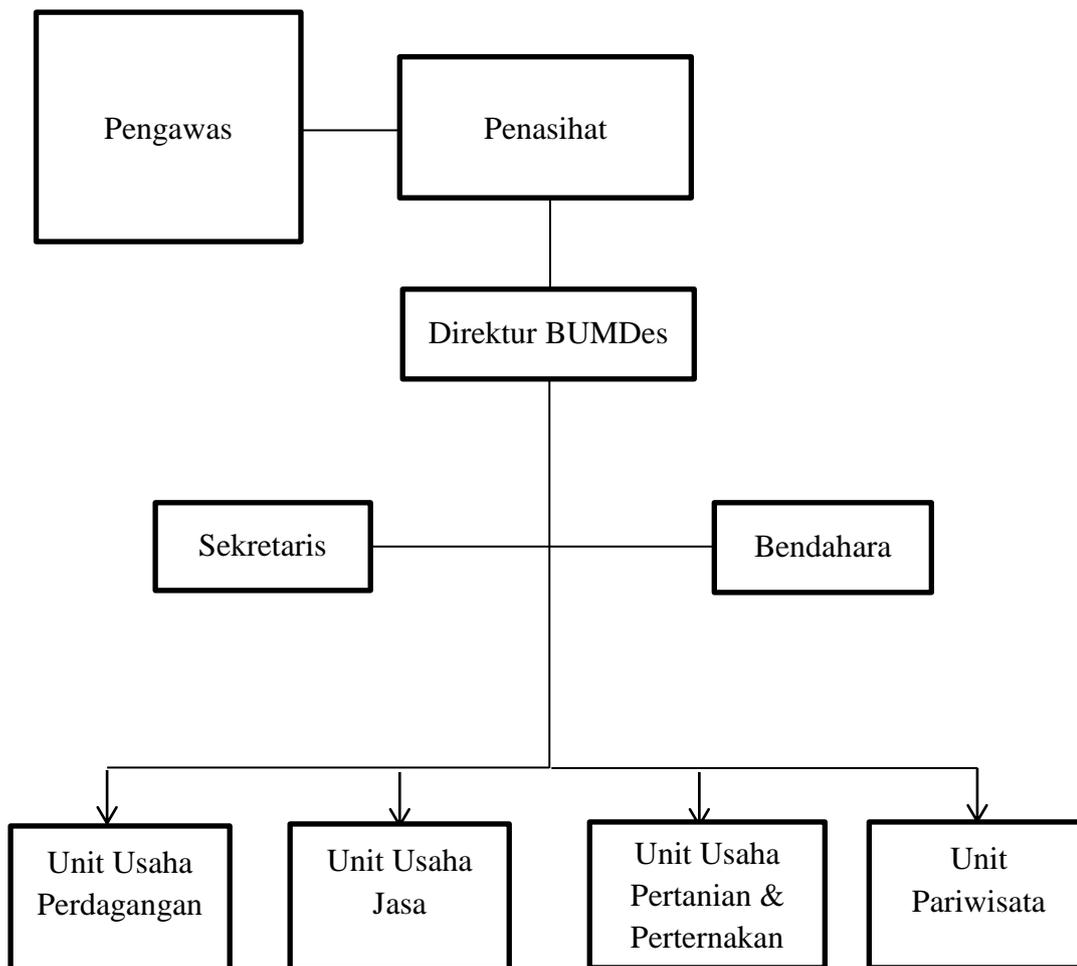
BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera melakukan kerja sama dengan berbagai *supplier* dalam pengadaan produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera. Tentunya dalam kerja sama ini, BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memilih *supplier* yang menyuplai dengan harga yang terjangkau dan mempunyai kualitas yang bagus. Salah satunya yaitu produk Indofood, sosro, oasis, aqua, mamatata dll.

Adanya BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini sangat membantu pemasaran khususnya produk UMKM.

##### **4.1.2. Kegiatan Usaha**

1. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera merupakan ritel yang menjual berbagai macam produk dan kerajinan UMKM Desa Gunung Putri, di mana produk UMKM tersebut di produksi langsung oleh warga Desa Gunung Putri.
2. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera menjual produknya secara konvensional dan melalui sosial media serta *e-commerce*.

### 4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Sumber (data sekunder): BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*, 2023

#### 1. Direktur Utama

- Melaksanakan pengelolaan BUMDes.
- Mengembangkan BUMDes dengan memberdayakan sumber daya dan potensi desa.
- Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran tahunan bersama pemerintah desa.
- Membangun kemitraan dengan lembaga desa lain.
- Menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun.

#### 2. Sekretaris

- Mrngelola data dan informasi mengenai BUMDes.
- Melaksanakan kegiatan teknis kemitraan dan kerjasama dengan lembaga desa serta pihak ketiga lainnya.

- Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran.
  - Menyusun laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun.
3. Bendahara
- Mengelola administrasi dan keuangan BUMDes.
  - Mengelola aset dan pembendaharaan BUMDes.
  - Menyusun rencana anggaran bulanan dan tahunan.
  - Menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan setiap akhir tahun.
4. Unit Usaha Perdagangan
- Memberikan fasilitas pelayanan dalam pengadaan dan penyaluran komoditi dalam negeri maupun luar negeri.
  - Pengawasan dan pengendalian serta koordinasi kegiatan distribusi dan perdagangan yang meliputi barang pokok dan barang penting lainnya.

#### **4.1.4. Visi dan Misi BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera***

##### **VISI**

1. Menjadikan Desa Gunung Putri sejahtera, maju dan mandiri.
2. Menjadikan BUMDes Mitra Maju Sejahtera terpercaya, mandiri dan terbaik di Kabupaten, Provinsi dan Nasional.

##### **MISI**

1. Mengembangkan potensi Desa menjadi nilai ekonomi.
2. Meningkatkan kualitas SDM Desa Gunung Putri.
3. Menciptakan lapangan pekerjaan.
4. Bersinergi dengan instansi Perekonomian dan kerja sama berkelanjutan.
5. Meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli Desa.

#### **4.2. Pembahasan**

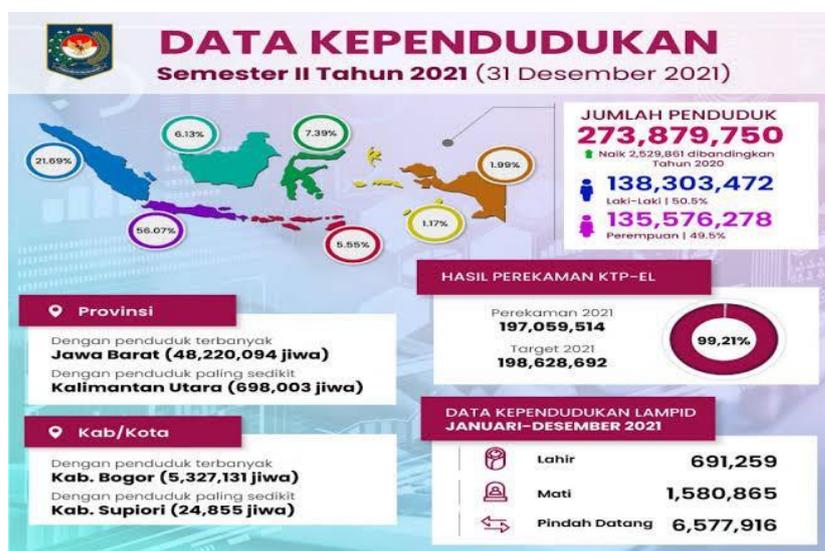
##### **4.2.1. Analisis Faktor Eksternal dan Faktor Internal Pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera***

Lingkungan eksternal terdiri dari beberapa unsur di luar organisasi perusahaan yang tidak langsung berhubungan dengan perusahaan. Lingkungan mikro dan makro termasuk ke dalam lingkungan yang tidak langsung mempengaruhi kondisi internal pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*. Lingkungan internal pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan & akuntansi dan produksi atau operasi.

#### 4.2.1.1. Analisis Faktor Eksternal Makro BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

##### A. Sosial Demografi

Lingkungan sosial dan demografi merupakan segala sesuatu yang sangat dirasakan bagi para pelaku usaha. Perkembangan dari lingkungan demografis tidak dapat diatur dan dibatasi oleh para pelaku usaha. Seperti yang diketahui bahwa masyarakat merupakan pembentuk pasar dan kekuatan utama yang diamati pemasar adalah populasi. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota, wilayah dan negara sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa produk yang dihasilkannya. Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu produk atau jasa.



Gambar 4.2 Data Kependudukan Provinsi Jawa Barat

Sumber (data sekunder): website [dukcapil.kemendagri.go.id](http://dukcapil.kemendagri.go.id)

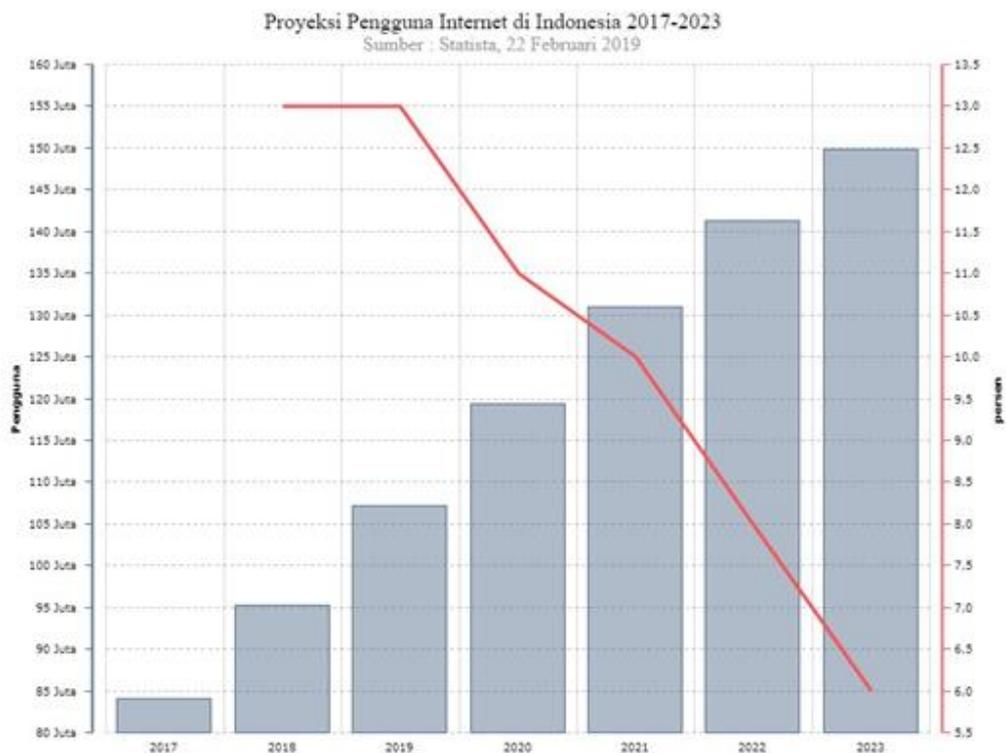
Provinsi Jawa Barat (Jabar) menjadi provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak pada tahun 2021 yaitu sebanyak 48.220.094 jiwa. Kabupaten Bogor merupakan kabupaten yang jumlah penduduknya terbanyak yaitu 5.327.131 jiwa. Secara total keseluruhan, jumlah penduduk Indonesia di tahun 2021 yakni 273.879.750 jiwa. Terdapat kenaikan sebanyak 2.529.861 jiwa dibandingkan dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan banyaknya jumlah penduduk yang meningkat di Indonesia khususnya di Kabupaten Bogor akan menjadi peluang untuk BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* dengan meningkatkan potensi pasar. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Lastrid selaku Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* pada wawancara “Semakin meningkatnya jumlah penduduk maka semakin tinggi juga peluang untuk mendapatkan calon pembeli, selain itu banyaknya pembeli yang berbelanja di BUMDes *Mart* dikalangan anak-

anak, remaja serta dewasa yang berusia 26-45 tahun keatas karena berbelanja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari”

## B. Teknologi

Perkembangan teknologi membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Globalisasi mengubah berbagai aturan main dalam berbisnis, persaingan juga tidak lagi dalam skala lokal dan nasional, namun sudah mengarah kepada persaingan global. Petumbuhan dan kemajuan teknologi sudah mengubah cara berbelanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet. Diketahui awalnya perdagangan berlangsung secara *offline* dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, namun saat ini sudah tidak lagi dikarenakan penjual dapat menjual produknya melalui sosial media dan *e-commerce*. Berikut dapat dilihat gambar pengguna internet di Indonesia:

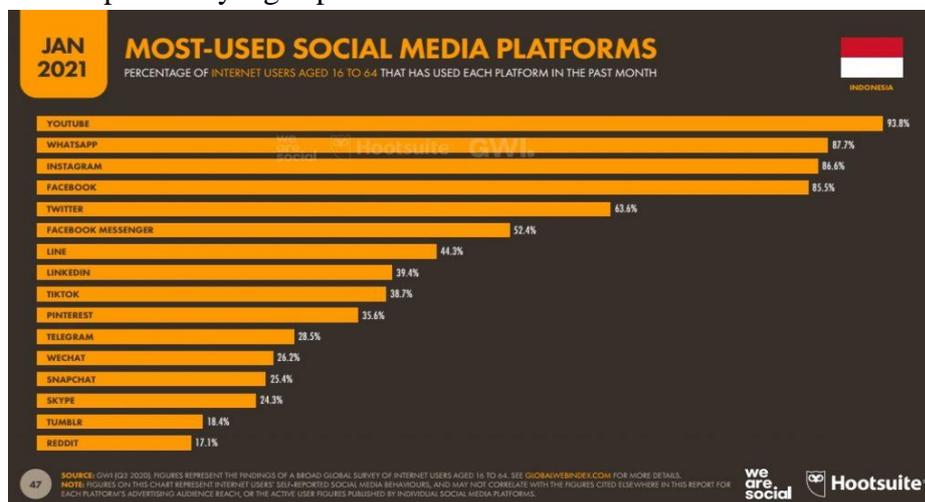


Gambar 4.3 Proyeksi Pengguna Internet di Indonesia Tahun 2017-2023

Sumber (data sekunder): Databoks.Katadata, 2023

Data statistika pada tahun 2019 menunjukkan pengguna internet di Indonesia pada 2018 sebanyak 95,2 juta atau tumbuh sebesar 13,3% dari tahun 2017 yang sebanyak 84 juta pengguna. Tahun selanjutnya pengguna internet di Indonesia akan semakin meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 10,2% pada periode 2018-2023. Pada tahun 2019 jumlah pengguna internet di Indonesia diproyeksikan tumbuh

12,6% dibandingkan 2018 yaitu menjadi 107,2 juta pengguna. Pada 2023, jumlah pengguna internet di Indonesia diproyeksikan mencapai 150 juta pengguna. Berdasarkan perkembangan pengguna internet yang semakin pesat, maka bertujuan untuk memberikan kemudahan dalam proses transaksi, memberikan pelayanan dan sebagai media promosi yang cepat.



Gambar 4.4 Pengguna Media Sosial Di Indonesia 2021

Sumber (data sekunder): *Wearesosial*, 2023

Menurut hasil survey *wearesosial* pada tahun 2021, media sosial yang paling banyak digunakan adalah Youtube di posisi pertama. Aplikasi yang digunakan untuk berbagi video ini (Youtube) sebanyak 98%, lalu aplikasi (Whatsapp) yaitu media sosial yang menyediakan layanan pesan instant untuk berkomunikasi digunakan sebanyak 87% oleh pengguna internet, selanjutnya yaitu pengguna (Instagram) sebagai aplikasi media sosial yang di dalamnya mempunyai banyak aktivitas bisnis atau penjualan *online* ini sebanyak 86%, dan terakhir untuk posisi keempat yaitu (Facebook) yang memiliki jumlah pengguna sebanyak 85%. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan pengguna internet di Indonesia sebagai peralihan *trend* masyarakat Indonesia dalam membangun komunikasi dan berjualan

Melihat antusiasme masyarakat dan pertumbuhan yang signifikan terhadap berbelanja *online*. Pengguna *e-commerce* pun makin memberikan berbagai promosi yang menarik.



Gambar 4.5 Prediksi Pengguna *E-commerce* Tahun 2017-2024

Sumber (data sekunder): Tempo.co

Menurut laporan Statista mengenai data pengguna *e-commerce* yang ada di Indonesia, pengguna *e-commerce* di Indonesia diprediksi meningkat hingga 189,6 juta pengguna pada 2024. Sejak tahun 2017 sudah ada 70,8 juta pengguna *e-commerce* dan jumlahnya tiap tahun meningkat. Pada 2018 mencapai 87,5 juta pengguna *e-commerce* di Indonesia. Sementara pada 2020, mencapai 129,9 juta pengguna *e-commerce*. Pada 2021 diprediksi mencapai 148,9 juta pengguna, sedangkan pada 2022 mencapai 166,1 juta pengguna dan 2023 mencapai 180,6 juta pengguna.

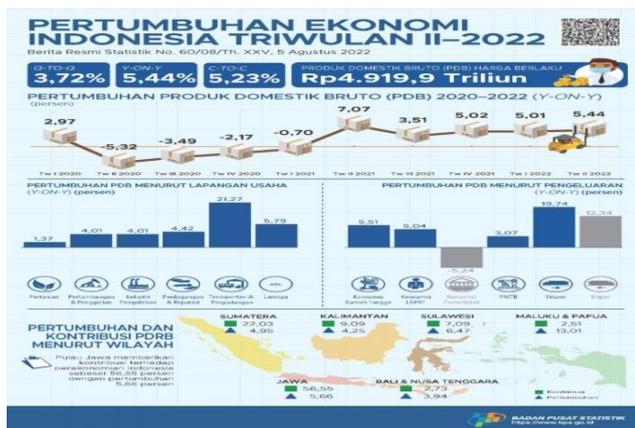
Berdasarkan prediksi pengguna *e-commerce* di Indonesia yang terus mengalami peningkatan menjadi sebuah peluang bagi para pelaku usaha dalam memperluas pangsa pasar.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa terjadi peralihan perilaku konsumen dalam membeli yang sebelumnya pembelian hanya dilakukan secara *offline* namun saat ini bisa dilakukan secara *online*. Dalam hal ini BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera sudah mencoba untuk memanfaatkan perkembangan teknologi, akan tetapi pemanfaatan tersebut tidak maksimal.

Seperti yang diungkapkan oleh Distributor BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera “dalam perkembangan teknologi yang semakin meningkat BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini sudah memanfaatkan media penjualan produk melalui media sosial seperti instagram dan whatsapp serta melalui *e-commerce* shopee dan tokopedia, namun dalam hal ini BUMDes *Mart* belum memaksimalkan penjualannya terutama melalui *e-commerce* dikarenakan kurangnya SDM untuk mengelolanya”

### C. Ekonomi

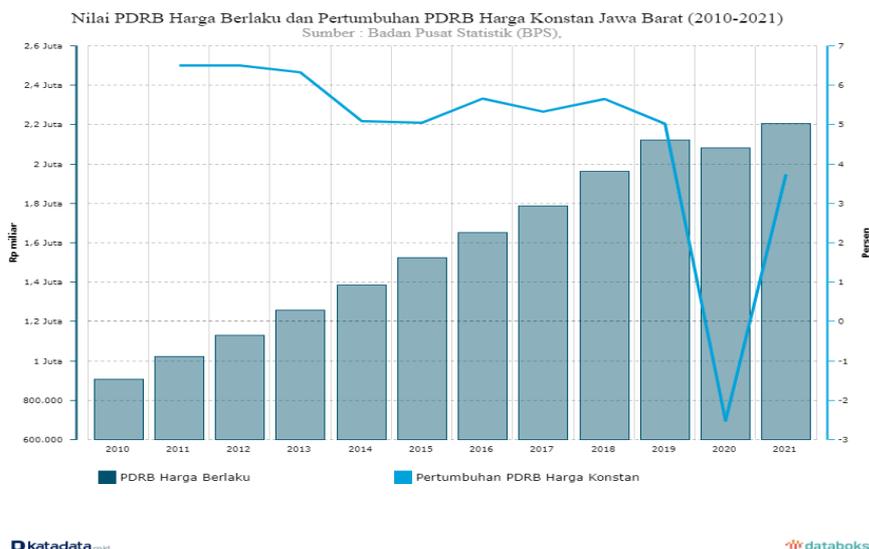
Kondisi perekonomian di Indonesia saat ini sedang berkembang dengan pesat, hal ini terjadi karena meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB). Pada dasarnya PDB dapat dijadikan sebagai suatu tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara, salah satunya yang berkontribusi yaitu dari sektor perdagangan (bisnis retail).



Gambar 4.6 PDB Lapangan Usaha

Sumber (data sekunder): Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan uraian pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan produk domestik regional Jawa Barat mengalami fluktuatif, namun di tahun 2022 mulai bergerak naik yang akan memberi dampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada suatu produk salah satunya yaitu pada sektor perdagangan (bisnis retail).



Gambar 4.7 Nilai PDRB Harga Berlaku dan Pertumbuhan PDRB Harga Konstan Jawa Barat Tahun 2010-2022

Sumber (data sekunder): katadata.com, 2023

Berdasarkan besaran produk domestik regional bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku mencapai 2,21 kuadriliun sepanjang 2021. Menurut besaran PDRB atas dasar harga konstan 2010, ekonomi Jawa Barat tumbuh sebesar 3,74% pada 2021 dibanding tahun sebelumnya. Pertumbuhan ekonomi Jawa Barat dari sisi lapangan usaha ditopang oleh industri pengolahan serta perdagangan besar dan

eceran. Industri pengolahan berkontribusi sebesar 41,8% serta sektor perdagangan dan eceran tumbuh sebesar 14,46%.

Dapat diketahui bahwa dengan pertumbuhan sektor perdagangan dan eceran yang meningkat dari tahun sebelumnya maka akan berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada suatu produk, salah satunya adalah sektor perdagangan dan eceran. Seperti yang dijelaskan dari hasil wawancara diketahui bahwa “Pertumbuhan ekonomi di Bogor Jawa Barat yang semakin meningkat maka akan berpengaruh terhadap penjualan yang dilakukan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, hal ini akan menjadi suatu peluang untuk terus menawarkan produk-produk yang ada di BUMDes *Mart* khususnya produk unggulan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera”.

#### D. Lingkungan

Lingkungan meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau sumber daya alam yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran. Faktor lingkungan yang dimaksud adalah seberapa mudah lokasi dari BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dapat dijangkau oleh para konsumen yang hendak membeli, serta rasa aman dan nyaman konsumen saat berada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.

Pada hal tersebut diketahui berdasarkan hasil wawancara bersama sekretaris dari BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera bahwa lokasi dari BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini terletak di pinggir jalan raya samping pintu keluar tol Gunung Putri, lokasi tersebut dapat dinilai sebagai salah satu hal yang baik dikarenakan posisi dari BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera berada di pinggir jalan raya besar. Namun pada lain hal lokasi tersebut menjadi sebuah kelemahan karena posisinya yang berada di ujung samping pintu keluar tol Gunung Putri, hal tersebut yang membuat sebagian para konsumen yang datang untuk membeli berbagai macam produk di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera hanya ketika sedang mempunyai keperluan untuk datang ke Desa Gunung Putri.

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera juga selalu berupaya untuk terus meningkatkan rasa aman dan nyaman untuk para konsumen yang berbelanja langsung di tempat, hal tersebut ditandai dengan selalu menjaga kebersihan area meja kasir, lantai, rak penyimpanan produk, mesin pendingin dan lain-lain. Selain itu juga BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera menyediakan tempat pembuangan sampah, untuk sampah yang berbentuk botol dan kardus disediakan tempat khusus yang nantinya dapat dikumpulkan terlebih dahulu sebelum diserahkan kepada pengurus Bank Sampah Gunung Putri.

#### E. Politik dan Legal

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi pelaku usaha bisnis retail. Situasi politik yang tidak kondusif akan memberikan dampak negatif terhadap dunia usaha. Faktor politik meliputi undang-undang tentang

lingkungan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, sistem perpajakan, stabilitas politik dan sebagainya. Salah satu peraturan yang harus diperhatikan oleh BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 mengenai perizinan untuk usaha mikro, kecil dan menengah, dimana kemudahan dalam hal perizinan menjadi salah satu ancaman bagi BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* karena hal tersebut menyebabkan semakin banyak kompetitor yang masuk dalam bisnis retail.

Seperti yang diungkapkan oleh Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* “Dalam hal legalitas ini BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* sudah memiliki sertifikat badan hukum dan juga sudah terdaftar di kementerian, untuk proses perizinannya yang dilakukan pun mudah karena adanya arahan langsung dari kementerian dan dinas-dinas”.

#### **4.2.1.2. Analisis Faktor Eksternal Mikro BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera***

Analisis pada lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan, analisis ini berguna untuk mengetahui lingkungan pesaing perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya. Tujuan dari model lima kekuatan porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis mikro yaitu untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industri, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan sebuah ancaman. Sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan sebuah peluang.

Analisis mikro ini terbagi menjadi lima, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

Industri yang sulit untuk dimasuki oleh para pesaing akan menjadikan suatu perusahaan yang dapat menguasai pangsa pasar dengan mudah, namun apabila suatu industri yang dengan mudah untuk dimasuki para pesaing, maka akan menjadikan kompetisi pasar yang cukup kompetitif pada industri tersebut.

Pada bisnis retail ini kemungkinan masuknya pendatang baru dapat dikatakan cukup mudah, karena dengan banyaknya bisnis retail ini konsumen tidak akan mengalami kesulitan untuk membeli berbagai macam produk dalam memenuhi kebutuhannya secara langsung dari produsen. Hal lain yang menjadi faktor dari ancaman masuknya pendatang baru yaitu dengan adanya kemudahan dalam melakukan perizinan untuk membangun usaha retail.

##### **2. Ancaman Dari Produk Substitusi**

Produk substitusi merupakan produk yang dapat menggantikan fungsi dari pada produk utama. Produk substitusi ini mempunyai fungsi yang sama dengan produk utama, yang dapat mempengaruhi keberadaan produk utama selama di pasar. Produk substitusi ini menjadi sebuah ancaman apabila memiliki harga yang lebih murah namun mempunyai manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan.

Dalam hal ini yang menjadi salah satu produk substitusi dari berbagai macam produk yang ada di BUMDes yaitu keripik singkong dan keripik tempe, dimana keripik disini dibuat dari bahan baku yang sama dengan produk yang dijual oleh toko keripik lain yang mempunyai harga lebih murah dibandingkan dengan yang ada di BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*, hal tersebut dikarenakan kemasan yang jauh

lebih menarik. Selain produk makanan yang menjadi ancaman dari produk substitusi, produk pembersih piring pun menjadi salah satu ancaman produk substitusi. Produk tersebut adalah sabun cuci piring mamatata, dimana produk ini mempunyai manfaat yang sama dengan produk lain yaitu sunlight cuci piring yang sudah hadir lebih dulu.

### 3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pada faktor daya tawar menawar pembeli, hal yang di analisis yaitu seberapa besar tingkat pembeli dalam memilih dan menawar produk yang ada. Apabila pembeli berfokus hanya pada satu unit usaha untuk membeli produk maka daya tawar menawar pembeli adalah rendah, namun ketika pembeli dapat membeli produk pada beberapa unit usaha maka daya tawar menawar pembeli tinggi. Rendahnya daya tawar menawar pembeli dapat membuat suatu perusahaan dapat menaikkan harga jual dan mengambil keuntungan yang lebih besar, sebaliknya bila daya tawar menawar tinggi maka pembeli berupaya untuk menekan harga supaya rendah. Hal tersebut akan mengakibatkan perusahaan harus menurunkan biaya penjualan yang dapat mengurangi keuntungan dari perusahaan.

Pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* sendiri kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan kuat karena konsumen tidak terkonsentrasi, artinya siapa saja bisa membeli. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pesaing untuk bisnis retail ini sangat banyak dan konsumen cenderung tidak loyal pada satu retail tertentu dan dapat dengan mudah berpindah ke tempat yang lain untuk berbelanja sesuai dengan keinginan mereka. Jadi untuk BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* dapat dikatakan kekuatan tawar menawar pembeli ini tinggi.

### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pada faktor kekuatan tawar menawar pemasok, hal yang di analisis yaitu seberapa besar ketergantungan BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* terhadap pemasok, karena posisi tawar pemasok ini dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri terutama ketika hanya ada beberapa pemasok.

Pemasok untuk produk-produk yang ada di BUMDes ini cukup mudah untuk ditemui di daerah BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yaitu di Gunung Putri karena pihak dari BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* melakukan integrasi ke belakang yaitu dengan membina hubungan baik dengan pemasok yang bertujuan untuk selalu menjaga kualitas produknya dan untuk dapat selalu menjamin ketersediaan produknya sehingga dapat meminimalkan terjadinya kekurangan persediaan. Jadi untuk BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* sendiri dapat dikatakan kekuatan tawar menawar pemasok ini bersifat sedang.

### 5. Persaingan Antara Perusahaan Yang Bersaing

Analisis persaingan ini berkaitan dengan jumlah pesaing dari industri retail lokal tradisional, modern dan peritel asing yang akan menimbulkan persaingan yang cukup kuat. Diferensi produk yang dikeluarkan diharapkan dapat mempunyai ciri khas tersendiri yang dapat membedakan dengan peritel lain misalnya dengan mengembangkan *brand sales*. Persaingan dalam industri retail juga ditandai dengan hadirnya bermacam format retail baru yang timbul karena konsumen mencari alternatif berbelanja lain yang disesuaikan dengan kemampuannya. Format ritel yang dimaksud yaitu berbentuk *supermarket*, *minimarket* dan *hypermarket*. Persaingan antar perusahaan yang terjadi dalam format bisnis retail yaitu antara format ritel

tradisional dan ritel *modern*.

Pada hal ini Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* menjelaskan bahwa semua BUMDes yang berada di daerah Gunung Putri tidak dapat dikatakan sebagai pesaing dalam usaha yang dijalankan, dikarenakan dengan adanya BUMDes lain yang lebih baik dari BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* dapat menjadikan suatu pelajaran atau pengetahuan untuk dapat membenahi serta mengevaluasi kekurangan yang ada.

Pada BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* juga tidak adanya retail lain di sekitar Desa Gunung Putri yang menjual berbagai macam produk kebutuhan dengan konsep yang sama digunakan oleh BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*. Seperti salah satu contohnya yaitu konsumen yang datang untuk berbelanja dapat memilih produk yang mereka inginkan dengan mengambilnya secara langsung dan melihat harga secara langsung yang sudah terpasang di rak penyimpanan produk untuk memudahkan konsumen dalam menentukan uang yang akan dikeluarkan untuk membeli produk tersebut.

Namun yang menjadi sebuah ancaman dari BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* yaitu adanya toko-toko kelontong yang banyak beredar di Gunung Putri.

Tabel 4.1 Hasil Analisis Matriks EFE

NO	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1	Jumlah penduduk yang meningkat	0,12	3,60	0,42
2	Perkembangan teknologi yang semakin meningkat	0,11	3,33	0,36
3	Pertumbuhan ekonomi di Bogor yang semakin meningkat	0,11	3,47	0,39
4	Kerja sama antar pemasok terjamin	0,10	3,20	0,33
5	Konsumen tidak terkonsentrasi sehingga siapa saja bisa membeli	0,11	3,53	0,40
	Ancaman	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1	Masuknya pendatang baru	0,08	2,60	0,22
2	Ancaman produk substitusi	0,08	2,53	0,21
3	Lokasi BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> kurang strategis	0,10	3,00	0,29
4	Persaingan yang ketat dalam industri retail	0,09	2,87	0,26
5	Kemudahan perizinan usaha mikro	0,09	2,93	0,28
	Total	1,00		3,15

Sumber: Data diolah penulis, 2023.

Berdasarkan tabel matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah 3,15. Dari total skor tersebut dapat diketahui bahwa faktor peluang nilai yang tertinggi adalah jumlah penduduk yang meningkat sebesar 0,42. Sedangkan dari faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah selera konsumen yang selalu berubah sebesar 0,29. Maka dari itu BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera harus melakukan inovasi dalam promosi penjualannya baik secara *offline* maupun *online*.

#### 4.2.1.3. Analisis Faktor Internal BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera

Aspek internal pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan yang meliputi kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan dan operasi. Strategi pemasaran yang dihasilkan akan berdampak terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor internal pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yang terdiri atas:

##### 1. Manajemen

Manajemen pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera terdiri dari beberapa macam aspek yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

###### a. Perencanaan

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera mempunyai rencana yang strategis kedepannya sesuai dengan visi dan misi menjadi unit usaha terkemuka di bidang perdagangan yang dapat menciptakan lapangan pekerjaan serta membantu pendapatan asli desa. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa untuk perencanaan kedepannya BUMDes *Mart* ini akan terus melakukan inovasi terhadap kepuasan, salah satunya yaitu dengan selalu memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik. Selain itu juga berupaya memaksimalkan penjualan *digital*.

###### b. Pengorganisasian

Pada struktur organisasi BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera seperti yang dilihat pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dimiliki oleh Direktur, di mana pada posisi ini bertugas untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penetapan staf serta pengendalian dan pengawasan terhadap segala kegiatan. Hal ini bertujuan untuk keberlangsungan usaha yang dijalankan. Selain itu terdapat juga sekretaris dan pemasar yang bertugas untuk menjalankan sesuatu yang berkaitan dengan tugas masing-masing sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

###### c. Pemotivasian

Pada kegiatan ini berkaitan dengan pemberian motivasi dan penghargaan. Dalam memotivasi karyawan yang bekerja di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera agar semangat bekerja dan bekerja dengan baik, BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera menerapkan bonus yang akan diberikan kepada karyawan apabila target yang ditetapkan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju

Sejahtera dapat tercapai, selain itu karyawan juga akan mendapatkan tunjangan hari raya yang akan membuat karyawan merasa bahagia bekerja di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi untuk kemajuan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.

d. Penempatan Staf

Penempatan staf BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, pelatihan, pengevaluasian dan pemecatan pegawai. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dalam melakukan perekrutan pegawai dengan menyeleksi penampilan yang menarik, pendidikan min SMA/ sederajat, mampu berkomunikasi dengan baik dan memiliki pengalaman minimal 1 tahun dalam bidang pemasaran.

e. Pengawasan atau Pengendalian

Pada kegiatan ini dilakukan dari aktivitas kinerja pegawai, standar operasional prosedur pelayanan, perawatan atau pemeliharaan produk serta fasilitas dan pemasaran. Pengawasan ini bertujuan agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat berupa pencegahan dan penanggulangan, dalam pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu hal yang tidak diinginkan terutama yang dapat menghambat jalannya suatu kegiatan. Sedangkan penanggulangan dilakukan jika terdapat hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan konsumen, salah satunya yaitu dengan adanya CCTV untuk meningkatkan keamanan dan mencegah tindak kejahatan.

2. Pemasaran

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera melakukan penjualan secara *offline* dan *online*, pada penjualan *offline* ini BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera ini berlokasi di Desa Gunung Putri dan untuk promosi yang dilakukannya melalui bazar atau *event-event* yang di adakan oleh BUMDes *Mart*. Selain itu juga adanya tamu yang berkunjung ke Desa Gunung Putri menjadikan sebuah peluang untuk BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dalam mempromosikan produk-produknya. Pada penjualan *online* disini BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memanfaatkan sosial media seperti whatsapp dan instagram untuk penjualannya. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera juga menjual berbagai macam produknya melalui *e-commerce* seperti shopee dan tokopedia, namun pemanfaatan *e-commerce* disini belum dimanfaatkan secara maksimal dikarenakan kurangnya SDM.

Pada proses pembayarannya BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera menggunakan transaksi tunai dan transaksi non-tunai, dimana pemanfaatan transaksi non-tunai ini BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera menggunakan Qris dan transfer bank. Namun pada proses transaksi disini, konsumen yang berbelanja berbagai macam kebutuhan di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera lebih banyak yang menggunakan transaksi tunai dibandingkan dengan transaksi *digital* yang sudah disediakan. Hal tersebut dikarenakan konsumen yang berbelanja tidak semua mahir dalam memanfaatkan transaksi *digital*.

### 3. Keuangan dan Akuntansi

Pada hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola data keuangan yang dimiliki. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memiliki kemampuan dalam mengarsip data produksi dan keuangan yang terstruktur rapi, yang diketahui dalam setiap bulannya dilakukan stok opname untuk menghitung dan mengetahui stok barang yang tersisa di tempat BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dan stok barang yang ada di sistem. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memiliki sumber modal yang kuat, yang dimana modal tersebut diperoleh dari Pemerintah Desa Gunung Putri. Dalam laba usahanya BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memiliki omset yang fluktuasi.

### 4. Produksi atau Operasi

Pada aktivitas ini berkaitan dengan perolehan produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, yang dimana untuk produk awal yang baru masuk ke BUMDes *Mart* itu dicari dari beberapa *supplier* untuk mengetahui perbandingan harga yang kemudian akan diambil dari *supplier* yang dapat memasok dengan harga yang paling rendah, untuk *supplier* yang sudah rutin memasok barangnya sendiri itu akan dilakukan *repeat order* karena BUMDes *Mart* sudah mengetahui harga dan kualitas barang tersebut yang terbaik diantara *supplier* lain yang menawarkan barangnya.

Pemasok BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera yaitu UMKM Desa Gunung Putri, Indomarco, Indofood, PT Wicaksana, Jaya Snack, Restu Ibu dan CV Mamatata. Proses pemesanan ini dilakukan melalui whatsapp setelah itu akan langsung diproses oleh pemasok untuk proses pengiriman. Namun dalam proses pemesanan ini sering adanya keterlambatan karena pola manajemen produksi UMKM di wilayah Desa Gunung Putri belum optimal. Setelah itu dilakukan proses pengecekan terhadap produk yang sudah dikirim oleh pemasok, untuk memastikan bahwa produk-produk yang dipesan pada pemasok sudah sesuai dan tidak ada kerusakan. Pada saat proses pengecekan sudah selesai selanjutnya barang yang dipesan akan langsung disimpan di gudang BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera terlebih dahulu sebelum barang tersebut di display atau disusun pada tempat yang sudah tersedia di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera sebelum dipasarkan atau dijual. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera juga menyediakan perbaikan *return* apabila ditemukan kerusakan pada barang dengan cara menukarkan produk tersebut dengan produk yang lebih baik.

Analisis terhadap faktor internal BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera melalui aspek fungsional yang meliputi aktivitas utama dan aktivitas pendukung menghasilkan beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor internal dianalisis dengan menggunakan metode analisis *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE).

Tabel 4.2 Hasil Analisis Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	Adanya bazar atau <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>	0,17	3,7	0,64
2	Infrastruktur yang memadai	0,14	3	0,43
3	Kemampuan untuk mengarsip data produksi dan keuangan terstruktur rapi	0,14	3,0	0,43
4	BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> memotivasi karyawan dengan pemberian <i>reward</i>	0,16	3,3	0,53
	Kelemahan	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
1	Keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>	0,10	2,0	0,19
2	Penggunaan sosial media sebagai media promosi belum optimal	0,13	2,7	0,34
3	Penggunaan <i>e-commerce</i> belum optimal	0,16	3,3	0,53
	Total	1,00		3,08

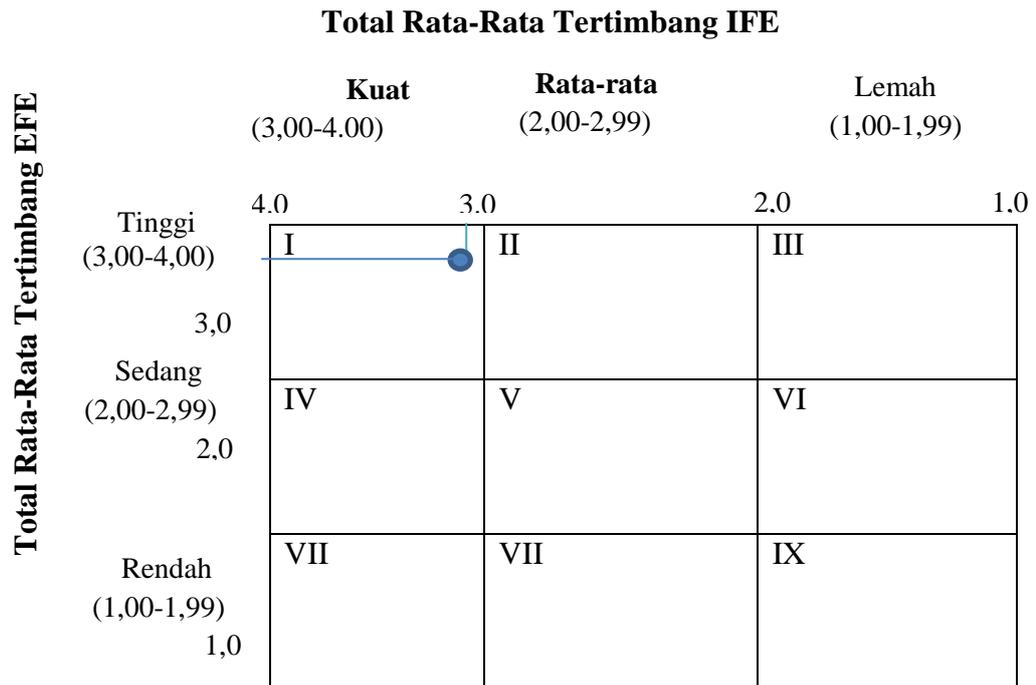
Sumber: Data diolah penulis, 2023.

Berdasarkan tabel hasil matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah 3,08. Dari total skor tersebut dapat diketahui bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah adanya bazar atau *event-event* yang diselenggarakan oleh BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* sebesar 0,64. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah 0,53, maka dari itu BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera* harus memaksimalkan penggunaan *e-commerce* agar dapat memperluas pasar sasaran.

#### 4.2.2. Penerapan Strategi Pemasaran untuk BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

##### 4.2.2.1. Matriks IE

Matriks IE merupakan suatu gabungan dari matriks EFE dan IFE, yang bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*, dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.8 Matriks IE BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Dapat disimpulkan dalam menggunakan matriks EFE dengan total nilai 3,15 dan matriks IFE dengan total nilai 3,08. Hal tersebut dapat dilihat bahwa posisi BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build* (tumbuh dan membangun) artinya strategi yang tepat untuk keadaan ini yaitu berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

#### 4.2.2.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengetahui dan mengembangkan peusahaannya dengan empat tipe strategi, yaitu: strategi Kekuatan-Peluang (*strengths-opportunities/SO*), strategi Kelemahan-Peluang (*weaknesses-opportunities/WO*), strategi Kekuatan-Ancaman (*strengths-threats/ST*) dan strategi Kelemahan-Ancaman (*weaknesses-threats/WT*).

Tabel 4.3 Analisis Matriks SWOT

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya bazar atau <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.</li> <li>2. Infrastruktur yang memadai.</li> <li>3. Kemampuan dalam mengarsip data produksi dan keuangan terstruktur rapi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera.</li> <li>2. Penggunaan sosial media sebagai media promosi belum optimal.</li> <li>3. Penggunaan <i>e-commerce</i> belum optimal.</li> </ol>
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. BUMDes <i>Mart</i> memotivasi pegawai dengan pemberian <i>reward</i>.</li> </ol>	
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah penduduk yang meningkat.</li> <li>2. Perkembangan teknologi yang semakin meningkat.</li> <li>3. Pertumbuhan ekonomi di Bogor yang semakin meningkat.</li> <li>4. Kerja sama antar pemasok terjamin.</li> <li>5. Konsumen tidak terkonsentrasi sehingga siapa saja bisa membeli.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan produk yang ada pada <i>event-event</i> atau bazar untuk memperkenalkan produk kepada pasar baru dengan melakukan potongan harga kepada konsumen yang memfollow media sosial BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera pada <i>event</i> tersebut. (S1, O1, O2, O3, O5)</li> <li>2. BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan <i>e-commerce</i>. (S2, S4, O2,)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki manajemen pengadaan produk (W1, O4)</li> <li>2. Memperbaiki dan menambah fasilitas sarana dan prasarana agar menarik minat pembeli serta memperbanyak <i>event-event</i> melalui promosi di media sosial. (W2, W3, O1, O2, O3, O5)</li> </ol>

	3. BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera setiap bulannya melakukan stok opname untuk menghitung dan mengetahui stok barang yang tersisa di tempat. (S3, O4)	
<i>Threats</i> (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masuknya pendatang baru.</li> <li>2. Ancaman produk substitusi.</li> <li>3. Lokasi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera kurang strategis.</li> <li>4. Persaingan yang ketat dalam industri retail.</li> <li>5. Kemudahan perizinan usaha mikro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu melakukan evaluasi dari <i>event-event</i> yang sudah dilakukan dan memperhatikan kualitas produk yang dijual. (S1, S2, T1, T3, T4)</li> <li>2. Menambah inovasi terhadap produk untuk memenuhi selera konsumen yang berubah-ubah. (S1, T1, T2, T4)</li> <li>3. Melengkapi produk yang dijual di BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera. (S3, T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu mengecek stok persediaan barang agar pembeli tidak berpindah ke tempat lain. (W1, T2, T4)</li> <li>2. BUMDes ikut andil dalam <i>sponsorship</i> kegiatan masyarakat. (T3, T4)</li> <li>3. Meningkatkan penggunaan sosial media dan <i>e-commerce</i> untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah agar konsumen tidak beralih ke pesaing. (W2, W3, T4)</li> </ol>

Berdasarkan tabel hasil analisis matriks SWOT yang terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT sebagai alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dapat dilihat sebagai berikut:

1. Strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
  - SO1 Mengembangkan produk yang ada pada *event-event* atau bazar untuk memperkenalkan produk kepada pasar baru dengan melakukan potongan harga kepada konsumen yang memfollow media sosial BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera pada *event* tersebut.

- SO2 BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce*.
- SO3 BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera setiap bulannya melakukan stok opname untuk menghitung dan mengetahui stok barang yang tersisa di tempat.
2. Strategi WO yaitu strategi yang bertujuan mengurangi kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada peluang internal.
- WO1 Memperbaiki manajemen pengadaan produk.
- WO2 Memperbaiki dan menambah fasilitas sarana dan prasarana agar menarik minat pembeli serta memperbanyak *event-event* melalui promosi di media sosial.
3. Strategi ST yaitu strategi yang mempunyai tujuan untuk menggunakan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- ST1 Selalu melakukan evaluasi dari *event-event* yang sudah dilakukan dan memperhatikan kualitas produk yang dijual.
- ST2 Menambah inovasi terhadap produk untuk memenuhi selera konsumen yang berubah-ubah.
- ST3 Melengkapi produk yang dijual di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.
4. Strategi WT yaitu strategi yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.
- WT1 Selalu mengecek stok persediaan barang agar pembeli tidak berpindah ke tempat lain.
- WT2 BUMDes ikut andil dalam *sponsorship* kegiatan masyarakat.
- WT3 Meningkatkan penggunaan sosial media dan *e-commerce* untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah agar konsumen tidak beralih ke pesaing.

#### 4.2.2.3. Pemilihan Strategi Menggunakan Matriks QSPM

Pada penggunaan strategi yang akan digunakan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera akan menggunakan matriks QSPM sebagai alat dalam pemilihannya. Matriks QSPM tersebut yang digunakan berisi mengenai strategi-strategi alternatif yang telah tersedia pada matriks SWOT BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, dengan menggunakan penilaian intuitif yang paling baik dalam memilih strategi yang telah tersedia sebelumnya untuk dimasukkan ke dalam matriks QSPM. Daya tarik relatif dari setiap strategi untuk BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera pada matriks QSPM disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Matriks QSPM

Faktor-Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi																							
		SO1		SO2		SO3		WO1		WO2		ST1		ST2		ST3		WT1		WT2		WT3			
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
PELUANG																									
Jumlah penduduk yang meningkat	0,12	4	0,48	3	0,36	-	-	-	-	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48	3	0,36		
Perkembangan teknologi yang semakin meningkat	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	1	0,11	3	0,33	1	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,11		
Pertumbuhan ekonomi di Bogor yang semakin meningkat	0,11	2	0,22	2	0,22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,22	-	-	-	-	3	0,11		
Kerja sama antar pemasok terjamin	0,10	-	-	-	-	3	0,30	3	0,30	-	-	-	-	-	-	3	0,30	-	-	-	-	-	-		
Konsumen tidak terkonsentrasi sehingga siapa saja bisa membeli	0,11	3	0,33	-	-	-	-	-	-	2	0,22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
ANCAMAN																									
Masuknya pendatang baru	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24		
Ancaman produk substitusi	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	-	-	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32		
Lokasi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera kurang strategis	0,10	2	0,2	3	0,30	-	-	-	-	3	0,30	2	0,20	-	-	4	0,40	-	-	4	0,40	3	0,30		



Alternatif Strategi																							
Faktor-Faktor Utama	Bobot	SO1		SO2		SO3		WO1		WO2		ST1		ST2		ST3		WT1		WT2		WT3	
		AS	TAS																				
Keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>	0,10	-	-	-	-	4	0,40	3	0,30	-	-	-	-	4	0,40	3	0,10	4	0,40	-	-	-	-
Penggunaan sosial media sebagai media promosi belum optimal	0,13	3	0,39	4	0,52	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52	4	0,52
Penggunaan <i>e-commerce</i> belum optimal	0,16	3	0,48	4	0,64	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,48	2	0,32	2	0,32	4	0,64	4	0,64
Total Skor			4,13		4,23		2,18		1,30		2,26		1,42		3,19		3,77		2,81		3,54		3,24

Sumber: Data diolah penulis, 2023

Setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan matriks QSPM yang menunjukkan keterkaitan strategi dengan faktor-faktor penting eksternal dan internal BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dan menilai daya tarik dari strategi tersebut, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi SO1 yaitu mengembangkan produk yang ada pada *event-event* atau bazar untuk memperkenalkan produk kepada pasar baru dengan melakukan potongan harga kepada konsumen yang memfollow media sosial BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera pada *event* tersebut terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 4,13.
2. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi SO2 yaitu BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce* terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 4,23.
3. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi SO3 yaitu BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera setiap bulannya melakukan stok opname untuk menghitung stok barang yang tersisa di tempat terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 2,18.
4. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi WO1 yaitu memperbaiki manajemen pengadaan produk terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 1,30.
5. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi WO2 yaitu memperbaiki dan menambah fasilitas sarana dan prasarana agar menarik minat pembeli serta memperbanyak *event-event* melalui promosi di media sosial terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 2,26.
6. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi ST1 yaitu selalu melakukan evaluasi dari *event-event* yang sudah dilakukan dan memperhatikan kualitas produk yang dijual terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 1,42.
7. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi ST2 yaitu menambah inovasi terhadap produk untuk memenuhi selera konsumen yang selalu berubah terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 3,19.

8. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi ST3 yaitu melengkapi produk yang dijual di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 3,77.
9. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi WT1 yaitu selalu mengecek stok persediaan barang agar pembeli tidak berpindah ke tempat lain terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 2,81.
10. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi WT2 yaitu BUMDes ikut andil dalam *sponsorship* kegiatan masyarakat terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 3,54.
11. Total *Attractiveness* Skor (TAS) yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi WT3 yaitu meningkatkan penggunaan sosial media dan *e-commerce* untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah dari konsumen terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai 3,24.

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang terbaik untuk digunakan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) *Mart* Mitra Maju Sejahtera adalah strategi SO2 yaitu BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera harus rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce* terhadap faktor penting eksternal dan internal memiliki nilai Total *Attractiveness* Skor (TAS) sebesar 4,23.

Promosi yang dapat digunakan melalui media sosial (whatsapp dan instagram) yaitu dengan cara membuat tampilan sosial media yang menarik seperti menerapkan feed instagram yang senada, mengoptimalkan reels untuk menjangkau orang-orang baru, membuat testimoni agar konsumen lebih yakin ketika hendak membeli produk di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dan menetapkan jadwal untuk upload konten agar lebih terorganisir. Selain kedua media sosial tersebut BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera juga dapat memanfaatkan media sosial TikTok yang saat ini sedang digemari masyarakat Indonesia untuk mempromosikan produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dengan membuat berbagai macam konten dengan menarik.

Promosi yang dapat digunakan melalui *e-commerce* (shopee dan tokopedia) yaitu dengan cara memastikan harga produk yang ditetapkan sudah kompetitif dan dapat bersaing dengan produk yang lain, membuat voucher toko, mendaftarkan program gratis ongkir di shopee atau tokopedia, mendaftarkan shopee *live streaming* dan mengikuti program shopee *affiliate* (program afiliasi penjual) agar dapat menambah keuntungan dan menarik konsumen untuk berbelanja.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor eksternal BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memperoleh hasil sebagai berikut:

Jumlah penduduk yang semakin meningkat, perkembangan teknologi yang semakin meningkat, pertumbuhan ekonomi di Bogor yang semakin meningkat, kerja sama antar pemasok terjamin dan konsumen tidak terkonsentrasi sehingga siapa saja bisa membeli. Pada faktor ancaman yang harus dihadapi oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera meliputi masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, lokasi BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera kurang strategis, persaingan yang ketat dalam industri retail dan kemudahan perizanan usaha mikro.

Faktor-faktor internal BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memperoleh hasil sebagai berikut:

BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memiliki kekuatan yaitu Adanya bazar atau *event-event* yang diselenggarakan oleh BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, infrastruktur yang memadai, kemampuan untuk mengarsip data produksi dan keuangan terstruktur rapi dan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera memotivasi karyawan dengan pemberian *reward*. Sedangkan kelemahannya yaitu keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera, penggunaan sosial media sebagai media sosial belum optimal dan penggunaan *e-commerce* belum optimal.

2. Strategi pemasaran yang dapat dilakukan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera berdasarkan hasil analisis Matriks SWOT:

SO.1 Mengembangkan produk yang ada pada *event-event* atau bazar untuk memperkenalkan produk kepada pasar baru dengan melakukan potongan harga kepada konsumen yang memfollow media sosial BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera pada *event* tersebut.

SO.2 BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce*.

SO.3 BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera setiap bulannya melakukan stok opname untuk menghitung dan mengetahui stok barang yang tersisa di tempat.

WO.1 Memperbaiki manajemen pengadaan produk.

- WO.2 Memperbaiki dan menambah fasilitas sarana dan prasarana agar menarik minat pembeli serta memperbanyak *event-event* melalui promosi di media sosial.
- ST.1 Selalu melakukan evaluasi dari *event-event* yang sudah dilakukan dan memperhatikan kualitas produk yang dijual.
- ST.2 Menambah inovasi terhadap produk untuk memenuhi selera konsumen yang berubah-ubah.
- ST.3 Melengkapi produk yang dijual di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera.
- WT.1 Selalu mengecek stok persediaan barang agar pembeli tidak berpindah ke tempat lain.
- WT.2 BUMDes ikut andil dalam *sponsorship* kegiatan masyarakat.
- WT.3 Meningkatkan penggunaan sosial media dan *e-commerce* untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah agar konsumen tidak beralih ke pesaing.

Berdasarkan matriks QSPM yang menilai pemilihan strategi yang memiliki daya relatif paling tinggi dikaitkan dengan kedekatannya dengan faktor internal dan eksternal, strategi terbaik yang dapat digunakan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dapat dilihat dari Total *Attractiveness* Skor (TAS) dengan nilai sebesar 4,23 yang merupakan indikasi daya tarik relatif strategi SO2 yang artinya dapat disimpulkan bahwa BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera harus rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial dan *e-commerce*.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera harus rutin mempromosikan produk-produknya melalui media sosial (whatsapp dan instagram) yaitu dengan cara membuat tampilan sosial media yang menarik seperti menerapkan feed instagram yang senada, mengoptimalkan reels untuk menjangkau orang-orang baru, membuat testimoni agar konsumen lebih yakin ketika hendak membeli produk di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dan menetapkan jadwal untuk *upload* konten agar lebih terorganisir.
2. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera rutin mempromosikan produk melalui *e-commerce* (shopee dan tokopedia) yaitu dengan cara memastikan harga produk yang ditetapkan sudah kompetitif dan dapat bersaing dengan produk yang lain, membuat voucher toko, mendaftarkan program gratis ongkir di shopee atau tokopedia, mendaftarkan shopee *live streaming* dan mengikuti program shopee *affiliate* (program afiliasi penjual) agar dapat menambah keuntungan dan menarik konsumen untuk berbelanja.

3. Memastikan harga produk yang dijual secara langsung di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera maupun dijual secara *online* sudah kompetitif dan dapat bersaing.
4. BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera harus meminimalisir keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera dengan cara berkoordinasi dengan *supplier* agar dapat mengirimkan barangnya sebelum stok produk yang ada di Bumdes *Mart* Mitra Maju Sejahtera habis.
5. Melakukan penelitian lanjutan agar strategi yang dilakukan lebih menarik dan mendukung keadaan usaha pada saat tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Buchari Alma. 2018 *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Cetakan ke -13 Bandung. *Alfabeta*.
- Djaslim Saladin. (2016). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: Agung Ilmu.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Manajemen Stratgeik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Danang Sunyoto. 2019. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. Cetakan Ke-3. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Djaelani, S., Asyari, Y., Yuliani, Y., & Suryadi, H. (2020). Strategi Pemasaran Buah Jeruk Petani Melalui Bumdes Desa Karang Bunga Kecamatan Mandastana. *Humanism : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2).
- Filbert, E., Zaman, A.N., Prabowo, A. R., Nabila, F., & Chalifah, R. D. (2018). Kajian Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi “Scouth Shop” di Cibubur. *In Seminar dan Konferensi Nasional IDEC ISSN* (pp. 2579-6429). Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Fadhillah, R. R., Indrayanto, A., Jati, D. P., & Suparjito, S. (2022, Juli). Analisis Strategi Pemasaran BUMDes Kartika Mandiri Desa Karangkemiri Kecamatan Pekuncen Kabupaten Banyumas. *In MidYear National Conference and Call for Paper* (Vol. 1, No. 01).
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, (2016). *Marketing Management*, 15 th Edition, Pearson Education, Inc.
- Karim, A., Setyowati, T., & Hermawan, H. (2022). Strategi Pemasaran Berbasis Analisis Swot Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Balung Kulon Kabupaten Jember. *National Multidisciplinary Sciences*, 1(3), 234-335.
- Lasaib, M. Q., Asngadi, A., & Adda, H. W. (2023). Strategi Pemasaran Unit Usaha Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Sikara Tobata Kecamatan Sindue Tobata Kabupaten Donggala. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 14-30.
- Pusporini, P., Handayani, T., & Aryani, L. (2022). Strategi Pemasaran Produk UMKM di Kecamatan Pamulang Tangerang Selatan–Banten. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 44-56.

- Rizka Bella, M. D. H. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Produk Umkm Di Desa Sei Jenggi Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal AKRAB JUARA*, 6(3), 94–110
- Rangkuti, Freddy. 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Cetakan Keduapuluh Empat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyanto, S. 2018. Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi* Vol. 5 No. 3 November 2018 Hal 159-168.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Bisnis . Bandung : CV. Alfabeta.
- Setiawati, I. (2017). Pengaruh Strategi Pemasaran Online Terhadap Peningkatan Laba Umkm. *Strategi Komunikasi Pemasaran*, 20, 1–5.
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan. *ejournal STIE Galileo*, 36-47.
- Setyorini, H., & Santoso, I. (2017). 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.
- Setiyorini, E. S., Noorachmat, B. P., & Syamsun, M. (2018). Strategi Pemasaran Produk Olahan Hasil Perikanan pada UMKM Cindy Group. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri KecilMenengah*.
- Sholicha, N., & Oktafia, R. (2021). Strategi Pemasaran dalam Upaya Peningkatan Omset Penjualan UMKM Desa Sumber Kembar, Kecamatan Pacet, Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 1156-1165.

<https://bogorkab.go.id/pages/kecamatan>

<https://bogorkab.go.id/uploads/images/Bogorkab/perda%202003/3%20Tahun%202003.pdf>

[https://www.arsip.idfos.or.id/wp-content/uploads/2014/11/Permen\\_39\\_2010\\_TentangBUMDES.pdf](https://www.arsip.idfos.or.id/wp-content/uploads/2014/11/Permen_39_2010_TentangBUMDES.pdf)

<https://www.google.com/search?q=Produk+Domestik+Regional+Bruto+Atas+Har%20ga+Dasar+Konstan+Kabupaten+Bogor&oq=Produk+Domestik+Regional%20+Bruto+Atas+Harga+Dasar+Konstan+Kabupaten+Bogor&aqs=chrome..69%209i57.4039j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putri Syahdat  
Alamat : Gunung putri selatan RT 01/RW 05, Kecamatan  
Gunung Putri, Kabupaten Bogor  
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 06 Mei 2001  
Agama : Islam  
Pendidikan  
• SD : SDN Puspanegara 04  
• SMP : MTs Ash-Shoheh  
• SMA : SMAN 4 Cibinong  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Juni 2023  
Peneliti,

(Putri Syahdat)

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara



Daftar Pertanyaan ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi:

No.	Indikator	Pertanyaan
Analisis Lingkungan Eksternal Makro		
1.	Sosial Demografi	- Apakah kenaikan jumlah penduduk di Desa Gunung Putri berpengaruh terhadap pertumbuhan pasar BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> ?
2.	Teknologi	- Apakah penggunaan internet atau akses <i>digital</i> yang semakin berkembang dapat memudahkan BUMDes <i>Mart</i> dalam menjalankan bisnis? - Apakah perkembangan teknologi untuk menunjang bisnis retail ini sudah dijalankan dengan baik?
3.	Ekonomi	- Apakah tingkat inflansi berdampak terhadap penjualan produk yang ada di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> ? - Apakah tingkat pendapatan perkapita masyarakat berpengaruh terhadap BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> ?
4.	Lingkungan	- Apakah lokasi dari BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> mudah dijangkau oleh konsumen? - Apakah konsumen merasa nyaman dan aman ketika berbelanja di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> ?
5.	Politik dan Legal	- Apa saja dukungan yang diberikan dari pemerintah untuk BUMDes?
Analisis Lingkungan Eksternal Mikro		
1.	Ancaman Masuknya Pendatang Baru	- Bagaimana pendapat mengenai ancaman pendatang baru di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> ? Dan seberapa berpengaruhnya terhadap penjualan? - Bagaimana hambatan bagi BUMDes yang ingin memulai bisnisnya pada industri retail seperti BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>

No.	Indikator	Pertanyaan
2.	Ancaman Produk Substitusi	- Apakah ada produk pengganti (produk alternatif yang dipilih masyarakat)
3.	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	- Apakah kualitas dan kuantitas barang yang ditawarkan oleh pesaing lebih bagus dari pada produk yang ada di BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera?
4.	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	- Apakah BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera sulit mendapatkan pemasok untuk mendukung kegiatan perusahaan? - Bagaimana kerjasama dan benefit yang ditawarkan oleh pemasok?
5.	Persaingan Antara Perusahaan Yang Bersaing	- Apakah BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera memiliki pesaing dengan BUMDes lain atau retail yang menjual produk serupa? - Apakah persaingan harga antar pesaing berpengaruh terhadap BUMDes <i>Mart</i> ?
Analisis Lingkungan Internal		
1.	Manajemen	- Bagaimana rencana yang dirancang BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera? - Bagaimana struktur organisasi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera - Bagaimana cara BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera memotivasi pegawainya agar lebih bersemangat dalam bekerja? - Bagaimana proses perekrutan pegawai BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera? - Bagaimana pengawasan dan pengendalian yang dilakukan BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera?
2.	Pemasaran	- Apa saja produk dari BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera? - Apakah secara umum harga yang ditawarkan oleh BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera sama, lebih rendah atau lebih tinggi dari pesaing? - Lokasi dari BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera? - Bagaimana cara pemasaran yang dilakukan oleh BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera? - Promosi seperti apa yang digunakan oleh BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera?
3.	Keuangan	- Apakah BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera memiliki sumber dana modal yang kuat?

No.	Indikator	Pertanyaan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana keuntungan yang didapat? Apakah mencapai target penjualan?</li> <li>- Bagaimana kemampuan BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> dalam mengarsip data produksi dan keuangan?</li> </ul>
4.	Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siapa saja yang mensupply barang dagangan ke Siapa saja yang mensupply barang dagangan ke BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>?</li> <li>- Bagaimana teknik penyimpanan barang masuk dari pemasok?</li> <li>- Apakah tersedia pelayanan perbaikan return yang diberikan oleh BUMDes?</li> </ul>

## Lampiran 2. Penilaian EFE

Faktor Eksternal																				Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
NO	Peluang	Informan																					
		Supplier					Konsumen																
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	Jumlah penduduk yang meningkat	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	54	0,12	3,60	0,42			
2	Perkembangan teknologi yang semakin meningkat	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	50	0,11	3,33	0,36			
3	Pertumbuhan ekonomi di Bogor yang semakin meningkat	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	52	0,11	3,47	0,39			
4	Kerja sama antar pemasok terjamin	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	0,10	3,20	0,33			
5	Konsumen tidak terkonsentrasi sehingga siapa saja bisa membeli	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	53	0,11	3,53	0,40			
<b>TOTAL</b>																257	0,55		1,89				
Faktor Eksternal																				Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
NO	Ancaman	Informan																					
		Supplier					Konsumen																
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	Masuknya pendatang baru	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	39	0,08	2,60	0,22			

2	Ancaman produk substitusi	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	38	0,08	2,53	0,21
3	Lokasi BUMDes <i>Mart</i> Mitra Maju Sejahtera kurang strategis	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	45	0,10	3,00	0,29
4	Persaingan yang ketat dalam industri retail	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	43	0,09	2,87	0,26
5	Kemudahan perizinan usaha mikro	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	44	0,09	2,93	0,28
	<b>TOTAL</b>																209	0,45		1,26
	Total Keseluruhan																466	1,00		3,15

## Lampiran 3. Penilaian IFE

Faktor Internal								
NO	Kekuatan	Informan			Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
		1	2	3				
1	Adanya bazar atau <i>event-event</i> yang diselenggarakan oleh BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>	4	3	4	11	0,17	3,7	0,64
2	Infrastruktur yang memadai	3	2	4	9	0,14	3	0,43
3	Kemampuan untuk mengarsip data produksi dan keuangan terstruktur rapi	3	3	3	9	0,14	3,0	0,43
4	BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i> memotivasi karyawan dengan pemberian <i>reward</i>	4	3	3	10	0,16	3,3	0,53
<b>TOTAL</b>					39	0,62		2,03
Faktor Internal								
NO	Kelemahan	Informan			Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
		1	2	3				
1	Keterlambatan stok produk yang ada di BUMDes <i>Mart Mitra Maju Sejahtera</i>	2	2	2	6	0,10	2,0	0,19
2	Penggunaan sosial media sebagai media promosi belum optimal	3	2	3	8	0,13	2,7	0,34
3	Penggunaan <i>e-commerce</i> belum optimal	3	4	3	10	0,16	3,3	0,53
<b>TOTAL</b>					24	0,38		1,06
Total Keseluruhan					63	1,00		3,08

Keterangan:

a) Peringkat:

1= Sangat Lemah

2= Lemah

3= Kuat

4= Sangat Kuat

b) Informan:

1=Direktur BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

2=Pengurus BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

5=Supplier BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

10=Konsumen BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

Lampiran 4. Dokumentasi Lokasi BUMDes *Mart Mitra Maju Sejahtera*

## Lampiran 5. Surat Pengantar Program Studi untuk Riset/Observasi



## Universitas Pakuan

### FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SI Manajemen "Terakreditasi A"    SI Akuntansi "Terakreditasi A"    SI Bisnis Digital "Terakreditasi"

Jl. Pakuan P.O. Box 402 Bogor 16140 Telp. (0251) 8514918 (Hunting)

Nomor : 1114 /WD.1/FEB-UP/IX/2022 21 September 2022

Lampiran :

Perihal : Permohonan Riset / Magang / Data

Kepada : Yth. Pimpinan.  
 BADAN USAHA MILIK DESA ( BUMDESA )  
 MART MITRA MAJU SEJAHTERA  
 Jl Raya Gn. Putri No.91, Gunung Putri, Kecamatan Gn. Putri  
 Kabupaten Bogor 16961.

Dengan hormat

Sehubungan dengan tugas penyusunan makalah seminar bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, bermaksud untuk melaksanakan Riset/Magang/Data pada Kantor/Intansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Maka bersama ini kami hadapkan:

Nama : Putri Syahdat  
 NPM : 021119043  
 Program Studi : Manajemen

Besar harapan kami mohon Bapak/Ibu dapat mengijinkan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terimakasih.

a.n. Dekan,  
 Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE., M.Si., CMA., CAPM.

Tembusan :  
 Yth. Bapak Dekan FEB – UP (Sebagai Laporan).

Lampiran 6. Surat Balasan BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera



**BADAN USAHA MILIK DESA GUNUNGPUTRI  
(BUMDES “MITRA MAJU SEJAHTERA”)**

Sekretariat : Jalan Raya Gunungputri No : 91 – Kode Pos : 16961  
WA : 082211728405 E-mail : bumdesagunungputri12@gmail.com

**SURAT BALASAN**

Hal : Balasan

Kepada

Yth. Dr. Retno Martanti Endah Lestari, S.E., M.Si., CMA., CAPM

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

Universitas Pakuan Bogor

Di Tempat

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lastrid Blifa Lestari

Jabatan : Direktur BUMDes Mitra Maju Sejahtera

Menerangkan bahwa,

Nama : Putri Syahdat

Nomor Pokok Mahasiswa : 021119043

Program Studi : Manajemen

Jenjang : Sarjana – Semester VIII

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian di BUMDes *Mart* Mitra Maju Sejahtera sebagai syarat penyusunan skripsi.

Demikian surat ini disampaikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
Direktur Utama  
BUMDes Mitra Maju Sejahtera



Lastrid Blifa Lestari