

## STUDI PERENCANAAN STRATEGIS DENGAN PENDEKATAN QSPM PADA INDUSTRI MINUMAN SARIBUAH

Setyorini Safitri<sup>1</sup>, Indra Almahdy<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana

Jl. Raya Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta 11650

<sup>1</sup>setyorini.safitri@yahoo.com; <sup>2</sup>indraal@mercubuana.ac.id

### Abstrak

Salah satu industri pengolahan telah mengembangkan jenis minuman buah yang populer dengan harga jual yang sangat kompetitif dan harga jual yang rendah yang timbul di antara banyak merek lainnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang penting, merumuskan strategi, serta memprioritaskan yang paling tinggi. Strategi metode yang digunakan meliputi SWOT dan QSPM, *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IFE Matrix menunjukkan ketidakmampuan untuk mengatasi kelemahan. Matriks EFE menunjukkan infektivitas untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan dampak ancaman di industri ini. Berdasarkan Matriks IE, ditunjukkan bahwa industri berada pada tahap pertumbuhan dan stabilitas. Diperlukan strategi untuk merumuskan dan menerapkan penetrasi dan pengembangan produk. Prioritas strategi meliputi peningkatan pemasaran ke konsumen dan distributor dengan melakukan pemeriksaan kualitas produk, meningkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan konsumen, serta mengoptimalkan bahan baku dan meminimalkan biaya produksi.

**Kata Kunci:** Minuman Buah, Strategi, SWOT, QSPM, IFE, EFE

### Abstract

*One of processing industry has been developing a kind of popular fruit drink with highly competitive and lower selling prices arising among many other brands. The aims of the study are to analyze the important internal and external factors, formulating strategies, as well as prioritizing the most suitable strategies. The method used includes SWOT and QSPM, Quantitative Strategic Planning Matrix. The results showed that IFE Matrix indicates the inability to overcome weakness. EFE Matrix indicates the ineffectiveness to take advantage of opportunities and minimize the effect of the threat in this industry. Based on the IE Matrix, it is shown that the industry is at the stage of growth and stability. Required strategies to formulate and apply includes penetration and product development. The priority of strategies includes increasing the word of mouth to consumer and distributor by proofing quality of products, increase the competitiveness through quality and consumer services, as well as optimizing raw materials and minimizing production cost.*

**Keywords:** Fruit drink, strategy, SWOT, QSPM, IFE, EFE

### PENDAHULUAN

Objek studi adalah industri olahan yang populer memproduksi minuman sari buah yang populer. Kapasitas produksi per hari pada kisaran di bawah 1000 dus minuman yang berisi 24 *cup* minuman kemasan 175 ml. Minuman sebagian besar didistribusikan di beberapa Kota besar di bagian Sumatera, serta di Jakarta. Tipe saluran distribusi ialah tidak langsung dengan satu saluran distribusi melalui toko dan pusat oleh-oleh di wilayah tersebut.

Persaingan cukup ketat di tengah banyaknya merek dan harga jual yang lebih rendah antara produsen lain yang lebih dahulu memasarkan produknya. Perencanaan strategi dibutuhkan minuman sari buah agar usaha dapat bersaing dan bertahan di masa yang akan datang.

Salah satu metode untuk perencanaan strategi adalah QSPM. QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan alternative strategi berdasarkan urutan prioritasnya (Kristianto, 2012). Kelebihan metode QSPM ialah meminimalkan diabaikannya faktor eksternal dan internal (Yuliawati, 2008). Metode QSPM diharapkan dapat mengatasi masalah khususnya persaingan antar produsen sejenis dengan menyusun prioritas alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, serta memformulasikan prioritas strategi minuman sari buah.

Untuk itu dirumuskan beberapa permasalahan yang selanjutnya menjadi tujuan studi dan analisis. Pemahaman yang tepat atas kondisi internal dan eksternal industri. Status komponen dan kemampuan teknologi yang dimiliki oleh Industri agar mampu menghasilkan sari buah secara optimal. Strategi usaha dan teknologi untuk meningkatkan inovasi dan daya saing.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Teknologi dan Strategi***

Teknologi adalah segala daya dan upaya yang dapat dilaksanakan untuk mendapatkan taraf hidup yang lebih baik (Gumbira et al., 2014). Pengelolaan teknologi menghubungkan disiplin-disiplin dan rekayasa, ilmu pengetahuan alam, untuk merencanakan, mengembangkan, dan menerapkan kemampuan-kemampuan teknologi dan membentuk dan melaksanakan tujuan-tujuan strategik dan operasional suatu organisasi (Gaynor, 2016).

### ***Strategi***

Strategi dapat diklasifikasikan menurut tingkat tugas yaitu strategi generik kemudian strategi utama atau strategi induk dan selanjutnya adalah strategi fungsional yang merupakan penjabaran dari strategi utama (Umar, 2013). Menurut David (2005) proses pembuatan strategis dapat dikelompokkan ke dalam tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Aktifitas perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi disemua tingkat hierarki organisasi yang besar mulai dari tingkat strategi korporasi, divisi atau unit usaha, dan tingkat fungsional.

### ***Keterkaitan Strategi dan Teknologi***

Organisasi yang memiliki pengetahuan untuk mengintegrasikan strategi dan teknologi akan menjadi lebih kompetitif di lingkungan global. Khalil (2010) mengatakan bahwa langkah pertama mengintegrasikan strategi dan teknologi adalah untuk mendapatkan prioritas dalam sisi usaha dan teknik. Harus ada kesepahaman antara pandangan usaha dan teknis pada industri, memberikan beberapa pertanyaan yang ditujukan pada perencanaan strategi pada sisi usaha dan teknis. Di antaranya teknologi yang sesuai untuk usaha, strategi yang membutuhkan teknologi, bagaimana memperoleh teknologi, teknologi inti untuk usaha, bagian teknologi yang membutuhkan dukungan R&D, pilihan teknologi, dan sebagainya.

***Kerangka Pemikiran***

Tahapan awal adalah melakukan analisis faktor internal dan eksternal yang meliputi kondisi politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Kemudian dilakukan kajian status teknologi yang dimiliki yang meliputi kajian transformasi dan kemampuan teknologi yang dimiliki. Formulasi strategi dilakukan dengan analisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi dengan menggunakan matriks IFE-EFE dan IE. Tahap berikutnya adalah analisis terhadap beberapa alternatif strategi yang akan dijalankan dengan menggunakan teknik *Quantitative Strategic Planning Methodes* (QSPM). Selanjutnya dikaji keterkaitan antara strategi dan teknologi.

**METODE PENELITIAN*****Analisis Internal dan Eksternal***

IFE adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area tersebut. Skala yang digunakan: 1=Kelemahan utama, 2=Kelemahan minor, 3=Kekuatan minor, 4=Kekuatan utama.

EFE adalah alat formulasi strategi untuk mengetahui peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Skala yang digunakan 1=Respon buruk, 2=Respon rata-rata, 3=Respon diatas rata-rata, 4=Respon superior.

***Matriks IE***

Setelah dilakukan analisis internal dan eksternal, selanjutnya dilihat posisinya dengan menggunakan matriks internal-eksternal (IE).

***QSPM***

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk memilih strategi yang paling sesuai untuk diterapkan dari berbagai alternatif yang telah dirumuskan.

**HASIL DAN ANALISIS*****Identifikasi Faktor Internal******Kekuatan***

1. Kualitas produk diperoleh melalui perebusan hingga mendidih yang menghasilkan minuman sari marisa yang alami tanpa pengawet. Bahan baku yang berasal dari buah segar menyebabkan proses produksi harus dilakukan dalam keadaan panas. Ketepatan komposisi bahan tambahan seperti air dan gula murni juga menentukan kualitas produk
2. Sertifikat lengkap, termasuk Sertifikat Halal.
3. Kualitas bahan baku buah yang digunakan hanyalah dengan tipe warna terunggul, karena rasanya bisa dipastikan lebih asam sepenuhnya. Bahan baku yang dikhususkan hanya pada buah dengan jenis tertentu untuk menghasilkan minuman sari buah yang memiliki rasa 100% seperti buah aslinya.
4. Penggunaan teknologi tepat guna, dengan proses produksi semi otomatis menggunakan pemotong kulit untuk membelah buah, mesin peras untuk menjadikan sari buah murni, mixer untuk mengaduk bahan, tabung pemanas untuk mendidihkan minuman sari buah, dan *cup filling-sealing machine* untuk mengisi dan mengemas minuman sari buah ke dalam *cup* dapat memperlancar produksi.

### *Kelemahan*

1. Kualitas tenaga kerja berupa sumber daya manusia serta pengelolanya yang masih menerapkan administrasi yang sederhana menyebabkan pencatatan terhadap keuangan, personalia, dan produksi masih kurang lengkap. Karyawan yang dimiliki hanya menjalankan tugas sesuai dengan yang diberikan, tanpa adanya motivasi mengembangkan perusahaan.
2. Media Iklan dan Website. Media iklan melalui promosi kepada ibu-ibu di lingkungan sekitar pabrik, menyebarkan brosur, membuat banner, melakukan negosiasi kepada toko oleh-oleh di wilayah Kota serta distributor. Promosi belum maksimal karena iklan disebar oleh distributor, sehingga industri memiliki program website terkait periklanan minuman sari buah.
3. Penggunaan Teknologi Informasi. Administrasi terhadap penjualan minuman sari buah dilakukan dengan pencatatan berkala secara manual setiap hari terhadap arus kas masuk dan keluar serta adanya rekapitulasi setiap bulan. Industri juga belum bekerja sama dengan pihak-pihak seperti media massa, padahal media massa merupakan mitra utama dalam menjalankan kegiatan promosi kebun milik sendiri dan kebun lain milik pemasok yang tersebar puluhan di Kota besar serta di wilayah sekitar yang berjumlah 12 kebun mampu memasok kebutuhan buah hingga 50 ton setiap harinya.
4. Umur umur simpan 1 tahun yang relatif singkat mengakibatkan tidak dapat tersedianya stok dalam jumlah besar dikarenakan. Tidak adanya stok minuman sari buah dalam momen tertentu seperti saat liburan hari raya atau saat musim liburan sekolah mengakibatkan adanya beberapa permintaan yang tidak dapat terpenuhi.

### *Identifikasi Faktor Eksternal*

#### *Peluang*

1. Perkembangan Pariwisata Kota. Industri makanan dan minuman olahan menunjukkan pertumbuhan dalam 3 tahun yaitu sebesar 6,57%. Hal ini menjadi peluang untuk mengembangkan minuman sari buah. Berdasarkan data statistik tahun 2011, jumlah kunjungan wisata Kota selalu mengalami peningkatan setidaknya sebesar 2% pertahunnya, menandakan bahwa sektor pariwisata sudah mulai meningkat dan secara otomatis akan meningkatkan peluang pasar minuman sari buah.
2. Bantuan Pemerintah untuk UMKM. Industri berkontribusi meningkatkan pendapatan daerah Kota. Pemerintah Kota berperan dalam membantu pelaksanaan kegiatan usaha, misalnya dengan diselenggarakannya *workshop*. Kebijakan pemerintah menjadi peluang bagi sektor industri minuman sari buah, seperti kemudahan mendapatkan izin.
3. Oleh-Oleh Khas Kota sebagai Kota yang merupakan daerah yang terkenal dengan buah. Minuman sari buah telah dikenal luas oleh konsumen dalam negeri, sehingga merupakan salah satu peluang bagi Industri untuk mengembangkan produk minuman sari buah baik dari segi kualitas rasa maupun desain kemasannya.

#### *Ancaman*

1. Pengembangan Pasar Keluar Wilayah. Kesulitan ekspansi pasar merupakan salah satu tantangan yang dihadapi Industri. Hal tersebut dikarenakan selama ini strategi yang dilakukan sebagian besar hanya menunggu konsumen yang datang ke Kota. Industri perlu mengembangkan pasar yang dapat meningkatkan penjualan minuman sari buah.
2. Fluktuasi Harga Bahan Pembantu. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi memberikan ancaman karena akan mempengaruhi besarnya biaya produksi yang harus dikeluarkan. Biaya produksi yang meningkat tentunya akan berdampak pada harga jual minuman sari buah yang ditawarkan kepada konsumen. Jika harga jual dinaikkan

terlalu tinggi dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap permintaan minuman sari buah dan konsumen akan mencari produk lain yang memiliki harga jual lebih rendah.

3. Keadaan Alam. Penjualan minuman sari buah mengalami penurunan terendah di bulan Januari karena keterbatasan bahan baku yang disebabkan oleh musim hujan. Bulan Mei cenderung naik karena bahan baku dapat dikontrol seiring penanganan kebun sehingga berpengaruh pada penjualan minuman sari buah yang cenderung naik.

**Tabel 1.** Hasil Evaluasi Faktor Internal (IFE)

<b>Kekuatan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
Kualitas Produk	0,114	4	0,456
Sertifikat dan Perizinan	0,123	4	0,492
Kualitas Bahan Baku	0,095	4	0,380
Teknologi Tepat Guna	0,200	4	0,800
Total	0,532		2,128
<b>Kelemahan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
Kualitas Tenaga Kerja	0,136	1	0,136
Media Iklan dan Web	0,145	2	0,290
Penggunaan Teknologi	0,095	2	0,190
Umur Simpan Produk	0,091	2	0,182
Total	0,468		0,798
Total Skor IFE	1,000		2,930

**Tabel 2.** Hasil Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

<b>Peluang</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
Perkembangan Wisata	0,178	3	0,339
Bantuan Pemerintah	0,071	3	0,679
Cinderamata Khas	0,198	4	0,479
Total	<b>0,448</b>		<b>1,499</b>
<b>Ancaman</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
Pengembangan Pasar	0,161	3	0,483
Fluktuasi Harga	0,164	3	0,656
Keadaan Alam	0,227	3	0,190
Total	<b>0,552</b>		<b>1,822</b>
Total Skor IFE	<b>1,000</b>		<b>3,317</b>

### **Matriks SWOT**

Hasil perumusan alternatif strategi kekuatan dan peluang (SO), kelemahan dan peluang (WO), kekuatan dan ancaman (ST), serta kelemahan dan ancaman (WT).

#### 1. Strategi SO

- a. Meningkatkan kerjasama dengan beberapa tempat wisata petik saribuah. Saat ini, Industri telah menjalin kerja sama dengan salah satu Agro untuk buah pada objek studi. Pihak wisata petik saribuah menjual minuman sari buah secara eceran atau dalam kemasan kardus. Diharapkan Industri dapat menambah pangsa pasar ke tempat wisata petik saribuah lain karena wisata petik saribuah dapat

merekomendasikan minuman sari buah, sebagai oleh oleh ketika wisatawan selesai berwisata petik saribuah atau pemasangan iklan ditempat tersebut.

- b. Mempertahankan kualitas minuman sari buah. Saat ini, kualitas produk diperoleh dengan proses produksi melalui perebusan hingga mendidih menghasilkan minuman sari buah yang alami tanpa bahan pengawet. Penggunaan bahan baku yang berasal dari buah segar inilah yang menyebabkan seluruh proses produksi harus dilakukan dalam keadaan panas. Ketepatan komposisi bahan tambahan seperti air dan gula murni juga menjadi faktor yang menentukan kualitas minuman sari buah terus terjaga hingga saat ini. Implementasi strategi ini diharapkan dapat menentukan persepsi konsumen mengenai kualitas minuman sari buah yang diharapkan.
  - c. Mengembangkan minuman sari buah dalam kemasan botol Hampir semua jenis minuman sari buah, termasuk minuman sari buah menggunakan kemasan *cup* ukuran 175 ml. Adanya variasi kemasan diharapkan dapat membuat konsumen terkesan karena belum banyak industri minuman sari buah yang mengemas produknya dalam kemasan botol, selain itu konsumen juga dapat memilih kemasan yang sesuai dengan kebutuhan, tidak terpaku pada kemasan *cup* saja.
2. Strategi WO
- a. Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari buah. Rasa yang enak mendorong konsumen menceritakan pengalamannya kepada kerabat, rekan, relasi, dan lain-lain.
  - b. Promosi yang dapat dilakukan antara lain iklan di media cetak yang sesuai dengan sasaran pasar seperti tabloid pariwisata yang dicetak oleh Pemerintah Kota atau katalog pariwisata. Industri dapat bekerjasama dengan tabloid yang memiliki asosiasi dengan Pemerintah Kota. Selain itu, publisitas juga dapat dilakukan di jaringan radio setempat untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar keberadaan minuman sari buah diketahui secara luas.
  - c. Memperbaiki desain dan kemasan minuman sari buah desain label yang serupa antara satu merek dengan merek yang lain, yaitu *background* berwarna hijau dengan gambar saribuah. Perbaikan dapat dilakukan dengan mengubah logo atau warna menjadi berbeda dengan produk serupa. Diharapkan dengan strategi memperbaiki desain dan kemasan tersebut konsumen dapat lebih memilih minuman sari buah karena tertarik dengan desain kemasan yang unik dan berbeda dari merek yang lain.
3. Strategi ST
- a. Memperluas wilayah cakupan dengan distributor Saat ini lokasi pendistribusian minuman sari buah sebagian besar masih dilakukan di sekitar Kota. Industri perlu menyalurkan minuman sari buah ke wilayah-wilayah yang belum terjangkau dengan bantuan distributor sehingga dapat meningkatkan ketersediaan produk di pasaran, di dukung dengan jumlah distributor yang cukup banyak dimiliki Industri saat ini.
  - b. Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi, bahan baku yang dibutuhkan dalam sekali proses produksi sebanyak 100Kg buah saribuah setiap harinya. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi mempengaruhi biaya produksi. Strategi ini diharapkan mampu mengatasi harga bahan pembantu dan energi yang tidak stabil.
  - c. Meningkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan industri. Persaingan dalam industri minuman sari buah tergolong cukup tinggi karena industri ini sudah bertahun-tahun ditekuni oleh masyarakat Kota. Beberapa pesaing yang cukup

mendominasi pasar minuman sari buah ialah merek Siiplah, Brosem, dan Flamboyan. Industri harus mencapai kualitas minuman sari buah seperti yang diharapkan oleh konsumen untuk memperoleh keunggulan bersaing.

#### 4. Strategi WT

- a. Menjaga kemitraan dengan distributor. Menjaga kemitraan dengan distributor yang Distributor industri dapat melakukan sosialisasi dan pengenalan produk minuman sari buah untuk meyakinkan konsumen akan kualitas produk, sehingga industri wajib menjaga hubungan baik dengan seluruh distributor. Pemberian bonus juga perlu dilakukan untuk meningkatkan angka penjualan di masing-masing distributor.
- b. Menfaatkan *event* atau acara yang ada di Kota Memanfaatkan *event* atau acara yang ada di Kota dengan mendukung atau menjadi donatur untuk mengenalkan minuman sari buah dapat dilakukan untuk menghadapi persaingan minuman sari buah di Kota. Saat ini, banyak acara digelar di Kota sebagai wujud promosi terhadap wisatawan domestik maupun mancanegara, seperti karnaval budaya, pertunjukan musik, atau peringatan *event* tahunan seperti hari jadi Kota. Kegiatan seperti itu dapat dimanfaatkan oleh Industri untuk mengenalkan minuman sari buah karena pada saat tersebut banyak wisatawan yang datang maupun masyarakat Kota yang berkumpul.

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

Prioritas strategi ialah urutan pelaksanaan strategi yang dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu dengan hasil ditunjukkan dalam Tabel 3. Prioritas strategi yang diterapkan oleh Industri antara lain:

1. Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari buah . Promosi minuman sari buah belum maksimal karena mayoritas iklan merupakan iklan yang disebar oleh distributor. Salah satu cara efektif untuk meyakinkan konsumen akan kualitas minuman sari buah adalah dari pengalaman konsumen yang telah mengkonsumsi minuman sari buah sebelumnya. *Word of mouth* menggambarkan komunikasi yang berhubungan dengan keunggulan atau pengalaman membeli atau menggunakan produk atau jasa (Kotler dan Keller, 2008). Semakin banyak industri membentuk jaringan penjualan, maka semakin besar peluang untuk berhasil dalam menjual. Jaringan penjualan menggunakan media promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) sebagai media promosi (Febryan, 2010). Promosi yang dapat dilakukan antara lain iklan di media cetak seperti di tabloid pariwisata yang dicetak oleh Pemerintah Kota atau katalog pariwisata. Industri dapat bekerjasama dengan tabloid yang memiliki asosiasi dengan Pemerintah Kota. Selain itu, publisitas dapat dilakukan di jaringan radio setempat untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat agar keberadaan minuman sari buah diketahui secara luas. Ketika konsumen mengetahui promosi yang diberikan melalui *event* tertentu maka mempermudah konsumen untuk mengetahui produk tersebut (Evelina et al., 2012). Minuman sari buah menjadi tradisi bagi wisatawan sebagai buah tangan khas bila berkunjung ke Kota. Wisatawan menjadikan minuman sari buah sebagai oleh-oleh karena buah saribuah merupakan ikon dari Kota (Sa'adah, 2014).
2. Meningkatkan daya saing melalui kualitas dan pelayanan pesaing industri yang mendominasi pasar minuman sari buah di antaranya adalah Siiplah, Brosem, dan Flamboyan. Kualitas selalu diupayakan untuk dipertahankan dengan menggunakan buah segar dan gula pasir murni sehingga diharapkan loyalitas pelanggan terus terjaga. Untuk meningkatkan citra di tengah situasi persaingan yang semakin ketat, maka

kualitas minuman sari buah dan pelayanan terhadap konsumen baik saat penjualan maupun pasca penjualan harus selalu ditingkatkan dan dipertahankan. Prosedur untuk mencapai kualitas minuman sari buah seperti yang diharapkan oleh konsumen harus dirumuskan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Pembuatan minuman sari buah secara umum yakni dengan cara perebusan buah (Khurniyati dan Estiasih, 2015).

3. Strategi pengembangan produk ialah suatu strategi mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk saat ini atau pengembangan produk yang baru (David, 2006). Kualitas produk dan kepuasan pelanggan muncul akibat persaingan antara industri lama dan pendatang baru (Febryan, 2010). Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi dibutuhkan pasokan 100 kg buah setiap harinya. Menurut Kusumawati et al. (2013) harga terendah jenis buah pada objek studi yang pernah ada di pasaran berkisar antara Rp 4.000/kg hingga Rp 5.0000/kg. Ketika produktivitas buah tersebut cenderung menurun, maka pengelolaan bahan baku harus dilakukan sebaik mungkin untuk menghindari biaya yang tidak diperlukan. Permasalahan di atas dapat diatasi dengan menjaga persediaan bahan baku buah segar yang berada di gudang penyimpanan agar dapat memenuhi kebutuhan produksi, meningkatkan jumlah pemesanan bahan baku untuk mendapatkan harga yang lebih murah, serta dapat juga diatasi dengan mencari pemasok lain yang menawarkan harga lebih murah. Pembelian bahan baku dari pemasok dilakukan setiap hari dengan sistem pembayaran tunai untuk bahan baku yang sesuai dengan kualitas. Pemasok yang dipilih saat pembelian bahan baku ialah pemasok yang menawarkan kualitas yang sesuai dengan standar bahan baku Industri dan menawarkan harga yang bersaing. Fluktuasi harga bahan pembantu dan energy dapat mempengaruhi biaya produksi minuman sari buah. Strategi ini diharapkan mampu mengatasi harga bahan pembantu dan energy yang tidak stabil. Melakukan efisiensi biaya produksi merupakan salah satu cara agar Industri dapat mempertahankan harga. Tujuan mempertahankan harga ialah untuk mempertahankan pelanggan dan menarik konsumen yang baru. Kelemahan dan hambatan dalam pengelolaan usaha kecil umumnya berkaitan dengan factor internal dari usaha kecil itu sendiri (Tohar, 2007). Berdasarkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), sebuah industri mendesain dan menghasilkan produk atau jasa dengan kualitas yang diterima konsumen pada biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya (Evans and Lindsay, 2007).

**Tabel 3. Pemetaan Matriks IE**

		Total Nilai IFE yang diberi Bobot		
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Total Nilai EFE yang diberi Bobot	Tinggi 3,0-4,0	I Tumbuh dan Kembangkan	II Tumbuh dan Kembangkan	III Pertahankan dan Pelihara
	Sedang 2,0-2,99	IV Tumbuh dan Kembangkan	V Pertahankan dan Pelihara	IV Panen dan Divestasi
	Rendah 1,0-1,99	VII Pertahankan dan Pelihara	VIII Panen atau Divestasi	IX Panen atau Divestasi



Keterkaitan teknologi dengan strategi usaha sebagai berikut:

1. Teknologi yang Sesuai Untuk Usaha. Untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi strategi usaha industri diperlukan dukungan teknologi yang sesuai dengan usaha utama industri yaitu teknologi produksi sari buah dengan tingkat ecanggihan teknologi menengah sampai tinggi.
2. Strategi Usaha Yang Membutuhkan Teknologi. Teknologi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi usaha adalah teknologi desain produk, proses dan informasi.
3. Sumber Untuk Memperoleh Teknologi. Sumber teknologi dapat dari internal maupun eksternal industri. Pada kondisi Industri dimana kemampuan teknologi masih terbatas maka cara yang sesuai adalah dari lingkungan eksternal dengan pendekatan yang dapat dilakukan melalui kerjasama pengembangan teknologi dan lisensi.
4. Teknologi Inti yang Diperlukan Untuk Usaha. Teknologi utama yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan produk adalah teknologi proses dengan keahlian utama dibidang pengolahan saribuah.
5. Bagian Teknologi yang Membutuhkan R&D. Bagian teknologi yang membutuhkan R&D yang kuat adalah pengembangan produk dan proses.
6. Pilihan untuk menyediakan Teknologi. Tujuan dari riset adalah menciptakan pilihan-pilihan teknologi yang sesuai dengan usaha industri. Pilihan yang harus diambil untuk menyediakan teknologi adalah dengan melakukan kerjasama riset pengembangan produk minuman baru yang sesuai dengan selera konsumen.

**Tabel 4.** Prioritas Strategi Minuman Sari Buah Berdasarkan QSPM

<b>Alternatif Strategi</b>	<b>Total TAS</b>	<b>Prioritas</b>
Promosi aktif mulut ke mulut	6,49	1
Meningkatkan daya saung melalui kualitas produk dan pelayanan	6,45	2
Mengoptimalkan bahan baku dan minimalisir biaya produksi	6,33	3
Memanfaatkan event yang ada di Kota	6,23	4
Memperluas wilayah cakupan dengan distributor	6,11	5
Mempertahankan kualitas minuman sari buah	6,00	6
Memperbaiki desain kesaman minuman sari buah	5,87	7
Meningkatkan kerjasama dengan wisata	5,72	8
Mengembangkan produk dalam kemasan botol	5,72	9
Menjaga kemitraan dengan distributor	5,68	10

**Tabel 5.** Matriks SWOT

<b>Internal</b>          <b>Eksternal</b>	Strength – S Kualitas Produk Sertifikat dan Perizinan Kualitas Bahan Baku Lokasi ditinjau dari bahan baku Penggunaan teknologi tepat guna	Weakness – W Kualitas tenaga kerja Media Iklan Desain kemasan yang sama dengan kompetitor Penggunaan teknologi informasi Umur simpan produk
Opportunity – O Perkembangan pariwisata Kota Bantuan pemerintah daerah terhadap UKM Minuman sari buah sebagai oleh- oleh khas Kota Ketersediaan bahan baku Asosiasi industri	Strategi SO Meningkatkan kerjasama dengan wisata petik saribuah Mempertahankan kualitas minuman sari buah untuk menjaga kepercayaan pelanggan Mengembangkan produk dalam kemasan botol	Strategi WO Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen & distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari buah Memperbaiki desain dan kemasan minuman sari buah
Threat – T Pengembangan pasar keluar wilayah Fluktuasi harga bahan pembantu dan energi Keadaan alam yang tidak dapat diprediksi Banyaknya produk sejenis	Strategi ST Memperluas wilayah dengan distributor Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan industri	Strategi WT Menjaga kemitraan dengan distributor Memanfaatkan event atau acara yang ada di Kota dengan mendukung atau menjadi donatur untuk mengenalkan minuman sari buah

**KESIMPULAN**

Kekuatan utama ialah kualitas produk. Kelemahan utama yang dimiliki ialah kemasan yang serupa dengan produk sejenis. Peluang utama ialah perkembangan pariwisata Kota. Ancaman utama adalah fluktuasi harga bahan pembantu dan bahan bakar.

Matriks IFE menunjukkan belum memiliki kekuatan yang cukup untuk mengatasi kelemahan. Matriks EFE menunjukkan bahwa industri belum cukup efektif mengambil keuntungan dari peluang dan meminimalkan efek dari ancaman dalam industri minuman sari buah. Hasil Matriks IE diperoleh kesimpulan bahwa saat ini Industri berada pada tahap *Growth and Stability*. Formulasi strategi yang diterapkan oleh Industri adalah *market penetration* dan *product development strategy*.

Prioritas alternatif strategi Minuman minuman sari buah melalui pengolahan QSPM adalah 1) Mendorong promosi aktif dari mulut ke mulut terhadap konsumen dan distributor dengan membuktikan kualitas minuman sari buah dengan membuktikan kualitas minuman sari buah. 2) Meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan pelayanan, serta 3) Mengoptimalkan bahan baku serta minimasi biaya produksi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Baihaki, Daryanto, Hermawati. 2010. Kajian Strategi Usaha dan Teknologi Produksi Bihun Jagung Untuk Meningkatkan Inovasi dan Daya Saing. *Jurnal Manajemen dan Agriusaha*. Vol 7. No. 2 Oktober.

- David, Fred R. 2006. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education – Prentice Hall.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis*. Penerjemah: Ichsan setyo Budi. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Evans, JR dan Lindsay, WM. 2007. *An Introduction to Six Sigma & Process Improvement*. Singapore: South-Western.
- Evelina, N, Handoyo DW, dan Listyorini S. 2012. Pengaruh Citra Merek, Kualitas Produk, Harga, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Kartu Perdana Telkom Flexi. *Diponegoro Journal of Social and Politic*. 2(1): 1-11.
- Febryan, F. 2010. *The Power of Selling: Memperlakukan Pelanggan sebagai Sahabat Sejati*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sa'id, Gumbira. Endang Rachmayanti. Zahrul Muttaqin. 2014. *Manajemen Teknologi Agribisnis*. Penerbit Chalia, Jakarta.
- Khalil, M Tarek. 2010. *Management of Technology, The Key to Competitiveness and Wealth Creation*. MC Graw Hill, New York.
- Khurniyati, MI dan Estiasih, T. 2015. Pengaruh Konsentrasi Natrium Benzoat dan Kondisi Pasteurisasi (Suhu dan Waktu) Terhadap Karakteristik Minuman Sari Apel Berbagai Varietas. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*. 3(2): 523-529.
- Kotler, P dan KL Keller. 2008. *Manajemen Pemasaran: Edisi 13 Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Kristianto, KH. 2012. Analisis dan Usulan Perbaikan Sistem Informasi Manajemen Aset Bergerak di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sanggau. *Thesis. Teknik Informatika. Universitas Atmajaya. Yogyakarta*.
- Kusumawati, R. Irawan MA. Purbasari A. 2013. Pengaruh Perbandingan Jumlah Starter Terhadap Proses Fermentasi Wine Apel Menggunakan Nopkor MZ-11. *Jurnal Teknologi Kimia dan Industri*. (2)2: 226-232.
- Lea-Greenwood, Gaynor. 2016. *Fashion Marketing Communication E-Book*. Somerset NJ USA: Wiley.
- Mustaniroh, Chasnaq, Santoso. 2016. Perencanaan Strategi Pemasaran Minuman Sari Apel “Dewata” dengan Pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. 5(1): 21-29.
- Sa’adah, LIN. 2014. Karakterisasi Minuman Sari Apel Produksi Skala Mikro dan Kecil di Kota Batu. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*. 3(2): 374-380.
- Tohar, M. 2007. *Membuka Usaha Kecil*. Yogyakarta: Kanisius.
- Umar, Husein. 2013. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Yuliawati, S. 2008. Analisis Strategi Pemasaran Obat Herbal Biomunos pada PT Biofarmaka Indonesia, Bogor. *Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor*.