

## **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AIR MINUM DALAM KEMASAN (Studi Kasus PT. Govinda Tirta, Nyanglan Bangli)**

I Wayan Ferry Artha Yoga<sup>1</sup>, Luh Putu Wrasati<sup>2</sup>, G.P. Ganda Putra<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian UNUD

<sup>2</sup> Dosen Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian UNUD

Email: ferry.yoga99@gmail.com<sup>1</sup>

Email koresponden: wrasati@unud.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

This study aimed (1) to analyze the internal and external conditions of PT. Govinda Tirta, (2) to develop and recommend business development strategies and (3) to finding the priority strategies of PT. Govinda Tirta. The analysis of Business Development Strategies used a matrix of Strength, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT), supported by the analysis of quantitative uses a matrix of External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE), Internal External (IE) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results showed that the weighting and rating value of IFE matrix was 3.2 indicated strong positions and EFE Matrix was 3.29 indicated a strong ability. In IE matrix, the strategy that must be done was to grow and develop a strategy, which consists of intensive strategies (market penetration, market development and product development), and integrative strategies (backward integration, forward integration and horizontal integration). There were 8 alternative strategies that can be structured to develop businesses of PT. Govinda Tirta. The highest Total Attractive Score value of alternative strategies was promoting with IT based.

Keywords: *Business Development Strategies, Bottled Water, PT. Govinda Tirta, SWOT, QSPM*

### **PENDAHULUAN**

PT. Govinda Tirta merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri air minum dalam kemasan (AMDK) yang berdiri sejak Desember 1997 dan berlokasi di Banjar Nyanglan Kaja, Desa Bangbang, Kecamatan Tembuku, Bangli. Saat ini, PT. Govinda Tirta memproduksi berbagai jenis air minum dalam kemasan, antara lain kemasan botol 300 ml, botol 600 ml, galon dan cup 240 ml dengan merek dagang AMDK Vaya.

Kebutuhan air baku untuk memproduksi AMDK Vaya diperoleh dari sumber air pegunungan Tukad Jangaran di Banjar Nyanglan Desa Bangbang, Bangli yang berkualitas sangat baik yang kemudian ditampung di bak reservoir. Produk air minum dalam kemasan (AMDK) PT. Govinda Tirta saat ini telah memiliki segmentasi pasar tersendiri yaitu hotel, restaurant dan café (horeca). Namun demikian, PT. Govinda Tirta masih sulit untuk menghadapi persaingan memperebutkan pasar antar produsen AMDK yang ada, seperti di warung-warung kecil dan minimarket.

Persaingan antar industri AMDK dalam memperebutkan pasar bisa menjadi ancaman untuk semua pengusaha yang bergerak dibidang AMDK. Selain itu, banyak bermunculannya depot isi ulang dan perusahaan-perusahaan AMDK yang berada di satu daerah yang sama juga menambah ketat persaingan. Setiap perusahaan tentu berusaha untuk menjadi yang terbaik dari para pesaing lainnya.

Selain permasalahan dalam hal memperebutkan pasar, adanya permasalahan dalam hal produksi di PT. Govinda Tirta seperti tidak maksimalnya kinerja alat juga menjadi hal yang perlu untuk dipecahkan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian mengenai strategi pengembangan usaha perlu dilakukan untuk menentukan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam merumuskan strategi yang yang tepat untuk pengembangan usaha air minum dalam kemasan (AMDK) PT. Govinda Tirta.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi berkaitan dengan usaha produksi air minum dalam kemasan (AMDK) yang akan dikembangkan, (2) menyusun dan merekomendasikan strategi pengembangan usaha produksi air minum dalam kemasan dan (3) menentukan strategi prioritas yang harus dilaksanakan oleh PT. Govinda Tirta.

## **METODE PENELITIAN**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Govinda Tirta, Nyanglan – Bangli. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai dengan April yang terdiri dari survei, observasi lapangan, wawancara dan pencatatan data studi pustaka.

### **Tahapan Penelitian**

Tahapan proses penelitian terdiri dari perumusan masalah dan tujuan penelitian, penyebaran kuisioner analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), analisis faktor internal dan eksternal untuk mendapatkan bobot dan rating (melibatkan 5 orang pakar), analisis input menggunakan matriks IFE dan EFE untuk mengetahui nilai terbobot faktor internal dan eksternal, dilanjutkan dengan tahap pencocokan menggunakan matriks IE dan SWOT untuk menentukan strategi pengembangan usaha, dan matriks QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang akan direkomendasikan ke perusahaan.

### **Responden dan Pakar Perumusan Strategi**

Dalam merumuskan strategi pengembangan usaha, peneliti menetapkan pakar yang akan mengisi kuisioner pada tahap pembobotan, rating, dan merumuskan strategi yang tepat dalam analisis keputusan. Untuk penentuan faktor-faktor internal serta eksternal perusahaan ditentukan oleh tiga responden yang nantinya akan mengisi kuisioner pertama. Tiga responden tersebut adalah pihak intern perusahaan

(General Manajer, Manajer Produksi serta karyawan bagian PPIC PT. Govinda Tirta) yang memang mengetahui apa saja faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.

Penentuan bobot dan rating serta perumusan strategi yang tepat dalam analisis keputusan, ditetapkan lima orang pakar yang memang memiliki kapasitas terkait pembobotan, rating serta perumusan strategi. Lima pakar tersebut terdiri atas Manajer Produksi PT. Govinda Tirta, konsumen tetap (end user) dari produk Vaya, dua orang akademisi serta seorang pengambil keputusan dari Disperindag Kabupaten Bangli. Adapun Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor internal dan eksternal dilakukan dengan skala 1-5 (1 = Tidak penting, 2 = Kurang penting, 3 = Bisa saja, 4 = Penting, 5 = Sangat Penting) sedangkan pemberian bobot pada rating dengan skala 1-4 pada kekuatan dan peluang (1 = Sangat lemah, 2 = Lemah, 3 = Kuat, 4 = Sangat kuat) dan skala 1-4 pada kelemahan dan ancaman (1 = Sangat mudah diatasi, 2 = Mudah diatasi, 3 = Sulit diatasi, 4 = Sangat sulit diatasi). Dan alternatif pemberian skor daya tarik (*attractive score*) terhadap alternatif strategi dilakukan dengan skala 1-4 (1 = Tidak menarik, 2 = Kurang menarik, 3 = Menarik, 4 = Sangat menarik).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal PT. Govinda Tirta**

#### **Faktor Internal PT. Govinda Tirta**

Faktor-faktor strategis internal didapatkan melalui kuisioner analisis SWOT yang penyusunannya sesuai dengan teori Fahmi (2013) tentang faktor lingkungan internal. Lingkungan internal ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal ini meliputi manajemen fungsional (pemasaran, keuangan, operasi dan produksi, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan). Berdasarkan hasil pengisian kuisioner analisis SWOT, maka kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Govinda Tirta adalah sebagai berikut.

#### **a. Kekuatan**

- **Kualitas produk terjamin**

Untuk menjamin kualitas produknya, PT. Govinda Tirta selalu melakukan proses pengendalian mutu di setiap tahap proses produksinya dengan menggunakan alat-alat uji air yang biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar lainnya. Selain itu PT. Govinda Tirta juga rutin melakukan uji lab di UPT. Laboratorium Kesehatan Provinsi Bali setiap 6 bulan sekali untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Salah satu keunggulan produk AMDK Vaya dibandingkan produk AMDK lainnya adalah *Total Disolved Solid* (TDS) atau total padatan terlarutnya lebih kecil dari 10 ppm, sehingga saat

dipanaskan dengan alat elektrolisis air, air Vaya tidak menjadi keruh. Hal ini juga didapatkan oleh Siregar (2014) pada penelitiannya mengenai strategi pengembangan usaha tahu rumah tangga.

- **Pelayanan terhadap pelanggan yang berkualitas**

PT. Govinda Tirta selalu memberikan yang terbaik kepada konsumennya terutama dalam hal pelayanan, ini terlihat dari jaranganya komplain terhadap produk maupun keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan dan yang lainnya, walaupun ada komplain PT. Govinda Tirta juga tak segan-segan untuk menerima komplain dari konsumennya dan meminta maaf ketika memang produknya bermasalah. PT. Govinda cepat dalam merespon pesanan dari pelanggannya dan cepat dalam mendistribusikan produk ke pelanggannya.

- **Bahan baku air melimpah**

Bahan baku air yang digunakan oleh PT. Govinda Tirta adalah air pegunungan yang bersumber dari mata air Tukad Janggaran, Nyanglan – Bangli. Selain bahan baku yang sangat baik kualitasnya, keadaan sumber bahan baku air yang sangat melimpah menjadikan PT. Govinda Tirta berada di posisi yang kuat untuk menghadapi persaingan pasar. Setiap hari mata air Tukad Janggaran mampu menghasilkan 24.000 liter air baku yang nantinya akan diolah menjadi air minum dalam kemasan Vaya.

- **SDM berkualitas**

Sejauh ini sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh PT. Govinda Tirta juga sangat berkualitas walaupun rata-rata dari mereka merupakan lulusan SMA. Karyawan dari PT. Govinda Tirta bisa dibilang berkualitas adalah karena manajemen perusahaan rutin mengirim karyawannya untuk mengikuti berbagai seminar dan pelatihan terkait ketenagakerjaan yang diselenggarakan oleh Aspadin serta Dinas Ketenagakerjaan Provinsi Bali.

- **Inovasi kemasan produk sangat bervariasi**

Selain untuk memikat para calon konsumen, inovasi pada kemasan juga diharapkan mampu mempertahankan konsumen lama yang telah berlangganan. Saat ini selain memiliki kemasan biasa (reguler) seperti botol 330 ml, botol 600 ml, cup 240 ml dan galon 19 liter, PT juga memiliki kemasan premium botol 600 ml bentuk *bowling* yang saat ini menjadi produk andalan dari PT. Govinda Tirta.

## **b. Kelemahan**

- **Perusahaan belum mampu menambah serta memperbaharui alat-alat produksi**

Alat-alat produksi PT. Govinda Tirta seperti mesin filling yang saat ini memiliki kapasitas produksi sebanyak 7000 liter/jam yang memang masih tergolong kecil sehingga perlu diperbaharui untuk nantinya dapat memenuhi permintaan konsumen. Hal tersebut saat ini belum bisa

diimplementasikan dikarenakan masih terkendala faktor keuangan serta luas pabrik yang kurang memadai. Hal ini juga didapatkan oleh Supriatna dan Mimin (2014) dalam penelitiannya mengenai analisis strategi pengembangan usaha kopi luwak.

- **Masih kurangnya promosi**

Sejauh ini pemasaran dari produk AMDK Vaya hasil produksi dari PT. Govinda Tirta masih tergolong rendah karena belum bisa masuk keseluruh pasar yang tersedia. Saat ini segmentasi pasar dari PT. Govinda Tirta masih sebatas hotel, restaurant dan café (horeca) di Bali dan masih sangat bergantung dengan keadaan pariwisata Bali. Keadaan ini diakibatkan karena kurangnya promosi dan periklanan yang dilakukan oleh PT. Govinda Tirta sehingga masyarakat luas belum tahu dengan keunggulan dari produk AMDK Vaya. Hal ini juga didapatkan oleh Dewi, dkk. (2015) pada penelitiannya di perusahaan Roti Kencana Bakery.

- **Keterlambatan bahan pembantu dari pemasok**

Saat ini PT. Govinda Tirta masih memesan bahan pembantu (seperti botol galon, cup, tutup botol, dan yang lainnya) di satu agen di Bali. Hal ini mengakibatkan sedikit permasalahan dalam proses produksi ketika bahan pembantu yang dipesan pengirimannya tidak tepat waktu. Hal tersebut mengakibatkan proses produksi menjadi tersendat dan orderan konsumen tidak bisa diselesaikan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan penelitian Panglewai, dkk (2015) Bahwa bahan pembantu untuk AMDK harus didatangkan dari luar kabupaten Bangli sehingga sering terjadi keterlambatan.

- **Masih kurangnya armada transportasi**

Armada transportasi yang dimiliki oleh PT. Govinda Tirta saat ini masih kurang untuk digunakan dalam proses pendistribusian produk. Sejauh ini komplain terhadap keterlambatan produk belum pernah terjadi tapi hal ini harus menjadi perhatian manajemen perusahaan untuk menambah armada transportasi yang ada sehingga bila nanti ada pelonjakan permintaan dari konsumen, pendistribusiannya bisa dilakukan dengan cepat dan tepat waktu tanpa adanya komplain dari konsumen.

### **Faktor Eksternal PT. Govinda Tirta**

Faktor-faktor strategis eksternal didapatkan melalui quisioner analisis SWOT yang penyusunannya sesuai dengan teori David (2005) tentang faktor lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal ini menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam keputusan perusahaan. Faktor-faktor lingkungan eksternal ini mencakup lingkungan industri, ekonomi, politik dan hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya. Berdasarkan hasil pengisian kuisisioner

analisis SWOT, maka peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Govinda Tirta adalah sebagai berikut.

**a. Peluang**

• **Meningkatnya jumlah penduduk**

PT. Govinda Tirta sadar betul dengan potensi perkembangan usahanya dengan seiring bertambahnya jumlah penduduk baik di Bali maupun di Indonesia secara keseluruhan. Omzet PT. Govinda Tirta pada tahun 2011 mencapai Rp 250.000.000,00 dengan jumlah penduduk di Provinsi Bali sebanyak 3.957.600 jiwa. Pada tahun 2015 omzet dari PT. Govinda Tirta mampu mencapai Rp 300.000.000,00 dengan jumlah penduduk Provinsi Bali sebanyak 4.152.800 jiwa (BPS Bali, 2015), artinya bahwa ada pengaruh jumlah penduduk dengan tingkat penjualan PT. Govinda Tirta.

• **Bertambahnya pelaku usaha hotel, restaurant dan café (horeca)**

Target pasar dari PT. Govinda Tirta saat ini adalah hotel, restaurant dan café (horeca). Seiring dengan berkembangnya industri pariwisata di Bali dengan bertambahnya pelaku usaha di bidang hotel, restaurant dan café jelas menjadi peluang bagi PT. Govinda Tirta untuk mengembangkan usaha. Pada tahun 2011, jumlah horeca di Bali sebanyak 1820 unit mengalami peningkatan tahun 2015 dengan jumlah horeca di Bali sebanyak 2079 unit (BPS Bali, 2015).

• **Bertambahnya kunjungan wisata ke Bali**

Seiring dengan berkembangnya industri pariwisata di Bali dan semakin populernya nama Bali dimata internasional mengakibatkan semakin banyaknya kunjungan wisata di Bali baik dari turis mancanegara maupun turis domestik. Hal ini tentu menjadi hal yang positif untuk PT. Govinda Tirta mengingat PT. Govinda Tirta sejauh ini memang fokus pada hotel, restaurant dan café yang sebagian besar pengunjungnya adalah turis. Pada tahun 2011, kunjungan turis ke Bali sebanyak 5.675.121 wisatawan dan meningkat pada tahun 2015 sebanyak 7.147.100 wisatawan (BPS Bali, 2015).

• **Kecenderungan masyarakat Bali untuk melestarikan adat dan budaya upacara**

Selain ditinjau dari segi industri pariwisata, PT. Govinda Tirta juga mulai melirik pasar-pasar kecil yang menargetkan untuk menggaet konsumen lokal walaupun dalam implementasinya saat ini masih sebatas di daerah-daerah sekitar pabrik. Namun jika ditinjau dari prospek kedepannya, pasar-pasar kecil ini nantinya mungkin akan menjadi ladang profit yang besar untuk industri AMDK melihat saat ini masyarakat Bali masih kental dalam melestarikan adat dan budaya upacaranya. Dalam setiap even-even keagamaan di daerah sekitar pabrik dan di Bali secara keseluruhan selalu memerlukan pasokan air konsumsi yang cukup banyak, jadi ini merupakan peluang bagi produsen AMDK seperti PT. Govinda Tirta untuk bisa memperluas target pasarnya.

**b. Ancaman**

• **Harga AMDK merek baru cenderung lebih murah**

Saat ini ancaman serius yang dihadapi oleh PT. Govinda Tirta dalam menjual produknya adalah dari industri-industri AMDK yang baru. Hal ini dikarenakan, para industri baru ini rata-rata menjual produknya lebih murah daripada produk-produk AMDK yang telah terlebih dulu ada. Namun untuk menghadapi ancaman ini PT. Govinda Tirta menyiasati dengan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan terhadap pelanggannya. Perbandingan harga AMDK Vaya dengan beberapa merek AMDK yang lain disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan harga AMDK Vaya dengan beberapa merek AMDK lain

No.	Merek AMDK	Harga / box (kemasan gelas)
1	Vaya	Rp 18.000,00
2	Holly	Rp 17.000,00
3	Sangsang	Rp 17.000,00

• **Melonjaknya harga bahan pembantu dari pemasok**

Bahan pembantu dalam industri AMDK meliputi botol, galon, gelas, tutup botol, kardus dan lain sebagainya. Dalam urusan bahan pembantu, saat ini PT. Govinda Tirta sudah menjalin kerjasama dengan pemasok bahan pembantu, namun harga yang diberikan oleh pemasok tersebut selalu mengalami peningkatan harga setiap tahunnya. Hal ini mengakibatkan masalah untuk PT. Govinda Tirta dalam hal meraih profit yang sudah direncanakan sehingga tidak stabilnya kondisi keuangan perusahaan. Harga bahan pembantu (botol 330 ml) selama beberapa tahun terakhir disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Harga bahan pembantu (botol 330 ml) selama beberapa tahun terakhir

No.	Tahun	Harga
1	2012	Rp 300,00 / 1 buah
2	2013	Rp 350,00 / 1 buah
3	2014	Rp 380,00 / 1 buah

• **Keadaan ekonomi negara yang cenderung melemah**

Keadaan ekonomi negara dalam industri AMDK menjadi sangat berpengaruh karena sangat berhubungan dengan harga bahan pembantu, maintenance mesin dan yang paling penting adalah daya beli masyarakat. Ekonomi Negara Indonesia yang sempat melemah tahun kemarin mengakibatkan daya beli masyarakat menurun dan semua harga bahan pembantu dan biaya *maintenance* mesin menjadi meningkat. Pada tahun 12, laju inflasi Indonesia adalah 4,3 % dan semakin meningkat pada tahun 2013

dan tahun 2014 menjadi sebesar 8,4 % sehingga membuat semua harga barang melonjak termasuk kebutuhan produksi industri AMDK (BPS, 2015).

**Analisis Input (Matriks IFE dan EFE)**

Berdasarkan analisis matriks IFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,20. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Govinda Tirta berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama yang dimiliki oleh PT. Govinda Tirta adalah kualitas produk terjamin (0,47). Sedangkan kelemahan utamanya adalah masih kurangnya armada transportasi (0,32). Dalam analisis matriks EFE, diperoleh total nilai terbobot 3,29. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT. Govinda Tirta tergolong kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki oleh PT. Govinda Tirta adalah bertambahnya pelaku usaha hotel, restaurant dan café (horeca) (0,64). Ancaman utama yang dihadapi adalah tidak stabilnya harga bahan pembantu dari pemasok (0,41). Analisis matriks IFE dan EFE disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Matriks IFE (*Internal factor Evaluation*)

No.	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c=AXB)
<b>Kekuatan</b>				
1.	Kualitas produk terjamin	0,13	3,60	0,47
2.	Pelayanan terhadap pelanggan berkualitas	0,11	3,60	0,41
3.	Bahan baku air melimpah	0,12	3,60	0,43
4.	SDM berkualitas	0,11	3,20	0,35
5.	Inovasi kemasan produk sangat bervariasi	0,11	3,20	0,35
<b>Kelemahan</b>				
1.	Perusahaan belum mampu menambah serta memperbaharui alat-alat produksi	0,10	2,60	0,26
2.	Masih kurangnya promosi	0,11	2,80	0,31
3.	Keterlambatan bahan pembantu dari pemasok	0,10	3,00	0,30
4.	Masih kurangnya armada transportasi	0,10	3,20	0,32
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>28,80</b>	<b>3,20</b>

Tabel 4. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

No.	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c=AXB)
<b>Peluang</b>				
1.	Bertambahnya jumlah penduduk	0,15	3,40	0,51
2.	Bertambahnya pelaku usaha hotel, restaurant dan café (horeca)	0,16	4,00	0,64
3.	Bertambahnya kunjungan wisata ke Bali	0,16	3,40	0,54
4.	Kecenderungan masyarakat Bali untuk melestarikan adat dan budaya upacara	0,16	3,20	0,51
<b>Ancaman</b>				

1.	Harga AMDK merk baru cenderung lebih murah	0,12	3,00	0,36
2.	Tidak stabilnya harga dari pemasok	0,14	3,00	0,42
3.	Keadaan ekonomi Negara yang cenderung melemah	0,11	2,80	0,31
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>22,80</b>	<b>3,29</b>

**Penetapan Strategi**

**Matriks Internal External (IE)**

Berdasarkan pemetaan pada matriks Internal external (IE), dapat dilihat bahwa pada sumbu-x matriks IE, nilai total IFE adalah 3,20 sedangkan pada sumbu-y matriks IE, nilai total EFE adalah 3,29. Hasil matriks IE menunjukkan bahwa PT. Govinda Tirta berada pada sel I. Strategi yang digunakan adalah strategi tumbuh dan kembangkan yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke depan). Strategi yang sama juga didapatkan oleh Manurung, dkk (2015) serta Usman dan Wiwi (2013) yang juga melakukan penelitian tentang strategi pengembangan usaha. Matriks IE disajikan pada Gambar 1.

<b>IFE = 3,2</b>	<b>KUAT</b> (3,00 – 4,00)	<b>RATA-RATA</b> (2,00 – 2,99)	<b>LEMAH</b> (1,00 - 1,99)
<b>EFE = 3,29</b>	<b>I</b> ★	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>TINGGI</b> (3,00 – 4,00)	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
<b>SEDANG</b> (2,00 – 2,99)	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>
<b>RENDAH</b> (1,00 – 1,99)			

Keterangan : Simbol bintang menunjukkan titik strategi yang digunakan

Gambar 1. Hasil Analisis Matriks IE

**Analisis Matriks SWOT**

Pada analisis matriks SWOT diperoleh 8 alternatif strategi yang akan digunakan oleh PT. Govinda Tirta untuk mengembangkan usahanya, yaitu :

- **S – O (Strong – Opportunities)**
  - Memperluas pasar dengan cara menjual produk ke *outlet-outlet* dan warung-warung kecil (S1, S2, S3, S4, O1, O4).
- **W- O (Weakness – Opportunities)**
  - Melakukan promosi secara berkala (W2, O1, O2, O3, O4). Sejauh ini PT. Govinda Tirta belum begitu sering melakukan promosi produknya.
  - Menambah armada transportasi (W1, W3, W4, O1, O2, O3, O4).
  - Melakukan promosi berbasis IT (W1, W2, O1, O2, O3, O4).

- **S – T (Strong – Threats)**
  - Mempertahankan harga, pelayanan dan kualitas produk (S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3).
  - Membuat inovasi-inovasi baru seperti ukuran-ukuran kemasan yang bervariasi (S4, S5, T1).
- **W – T (Weakness – Threats)**
  - Melakukan kerjasama yang bersifat mengikat dengan pihak pemasok (W1, W3, W4, T2, T3).
  - Menjalinkan kerjasama yang mengikat dengan pelaku-pelaku usaha hotel restaurant dan café (horeca) (S1, S2, S5, O2, O3).

**Prioritas Strategi**

Hasil perhitungan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) secara singkat dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Matriks QSPM

No.	Alternatif Strategi	Nilai TAS (Total Atractiveness Scores)
1	Melakukan promosi berbasis IT (WO3).	3.20
2	Memperluas pasar dengan cara menjual produk ke outlet-outlet dan warung-warung kecil (SO1).	3.10
3	Menambah armada transportasi (WO2)	2.80
4	Mempertahankan harga, pelayanan dan kualitas produk (ST1)	2.70
5	Melakukan promosi secara berkala (WO1)	2.40
6	Menjalinkan kerjasama yang mengikat dengan pelaku-pelaku usaha hotel restaurant dan café (horeca) (SO2).	2.10
7	Melakukan kerjasama yang bersifat mengikat dengan pihak pemasok (WT1)	1.90
8	Membuat inovasi-inovasi baru seperti ukuran-ukuran kemasan yang bervariasi (ST2)	1.10

Dari hasil analisis matriks QSPM diperoleh nilai TAS tertinggi pada alternatif strategi yang ada adalah melakukan promosi berbasis IT (WO3) dan memperluas pasar dengan cara menjual produk ke outlet-outlet dan warung-warung kecil (SO1) dengan nilai 3.20 dan 3.10. Promosi berbasis IT yang bisa dilakukan oleh PT. Govinda Tirta untuk meningkatkan pemasaran antara lain membuat *website* untuk mempermudah konsumen dalam hal memesan produk Vaya atau sekedar untuk mengetahui informasi seputar produk Vaya serta untuk mempermudah konsumen dalam hal memberikan kritik, saran dan komplain terhadap PT. Govinda Tirta. Membuat lagu *jingle* dan *tagline* Vaya yang unik dan bisa memberikan efek penasaran pada calon konsumen untuk diiklankan di televisi dan radio sehingga mau membeli dan mencoba produk Vaya. Strategi yang sama juga didapatkan oleh Supriatna dan Mimin (2014) yang melakukan penelitian tentang analisis strategi pengembangan usaha kopi luwak

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. PT. Govinda Tirta memiliki 5 kekuatan, 4 kelemahan, 4 peluang dan 3 ancaman. Kekuatan dengan bobot tertinggi adalah kualitas produk terjamin (0,47), sedangkan kelemahan utamanya adalah masih kurang armada transportasi (0,32). Peluang utama yang dimiliki adalah bertambahnya pelaku usaha hotel, restaurant dan café (horeca) (0,64), sedangkan ancaman utamanya adalah tidak stabilnya harga dari pemasok (0,42).
2. Strategi yang harus digunakan oleh PT. Govinda Tirta antara lain (1) melakukan promosi berbasis IT, (2) memperluas pasar dengan cara menjual produk ke outlet-outlet dan warung-warung kecil, (3) menambah armada transportasi, (4) mempertahankan harga, pelayanan dan kualitas produk, (5) melakukan promosi secara berkala, (6) menjalin kerjasama yang mengikat dengan pelaku-pelaku usaha hotel restaurant dan café (horeca), (7) melakukan kerjasama yang bersifat mengikat dengan pihak pemasok, dan (8) membuat inovasi-inovasi baru seperti ukuran-ukuran kemasan yang bervariasi.
3. Berdasarkan analisis matriks QSPM diperoleh nilai TAS tertinggi pada alternatif strategi yang ada adalah melakukan promosi berbasis IT (WO3) dan memperluas pasar dengan cara menjual produk ke outlet-outlet dan warung-warung kecil (SO1) dengan nilai 3.2 dan 3.1.

### Saran

1. PT. Govinda Tirta disarankan untuk mengantisipasi ancaman dari pesaing produk sejenis yang menawarkan harga lebih murah, tidak stabilnya harga bahan pembantu dan berkurangnya daya beli masyarakat dengan cara mempertahankan kualitas produk yang dimiliki dan terus melakukan inovasi-inovasi baru seperti pada kemasan produk.
2. Menerapkan strategi-strategi yang telah diperoleh, dengan mendahulukan strategi yang menjadi prioritas yaitu melakukan promosi berbasis IT dan memperluas pasar dengan cara menjual produk ke *outlet-outlet* dan warung-warung kecil kemudian dilanjutkan dengan 6 strategi lainnya untuk mengembangkan perusahaan.
3. Promosi berbasis IT yang bisa dilakukan oleh PT. Govinda Tirta untuk memperluas pasar antara lain membuat *website* untuk mempermudah konsumen dalam hal memesan produk Vaya atau sekedar untuk mengetahui informasi seputar produk Vaya serta untuk mempermudah konsumen dalam hal memberikan kritik, saran dan komplain terhadap PT. Govinda Tirta. Membuat lagu *jingle* dan *tagline* Vaya yang unik dan bisa memberikan efek penasaran pada calon konsumen untuk diiklankan di televisi dan radio sehingga mau membeli dan mencoba produk Vaya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistika Provinsi Bali. 2015. Bali Dalam Angka. BPS Bali.
- Badan Pusat Statistika. 2015. Laporan Perekonomian Indonesia 2015. BPS Jakarta.
- David, F. R. 2005. Manajemen Strategis. Penerjemah: Budi IS. Salemba Empat. Jakarta.
- Dewi. K.V., L.P. Wrasati dan I.K. Satriawan. 2015. Strategi pengembangan usaha produksi roti di Bali Kencana Bakery, Denpasar. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*. 3 (4): 41-50.
- Fahmi, I. 2013. Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi. Alfabeta. Bandung.
- Manurung, B.H., L.P. Wrasati dan I.W.G. Sedana Yoga. 2015. Strategi pengembangan usaha produksi pie susu pada skala usaha rumah tangga (studi kasus Pie Susu Dhian Denpasar). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*. 3 (1): 1-10.
- Panglewai, Y.I., I.A.M. Tuningrat dan I.K. Satriawan. 2015. Strategi pengembangan usaha air minum dalam kemasan (studi kasus di PT. Satyaloka Tirta Amerta Bangli). 3 (4): 13-20.
- Siregar G., Salman dan L. Wati. 2014. Strategi pengembangan usaha tahu rumah tangga. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 19 (1): 11-20.
- Standar Nasional Indonesia (SNI 01-3553). 2006. Air Minum Dalam Kemasan. Badan Standarisasi Nasional. Jakarta.
- Supriatna S. dan Mimin A. 2014. Analisis strategi pengembangan usaha kopi luwak (Studi kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 5 (3): 232-241.
- Usman, Y.V. dan Wiwi Y. 2013. Analisis strategi pemasaran perumahan Bekasi Timur Regensi 3. *Jurnal Sistem Industri*. 7 (1): 81-92.