



## **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Lemon (*Citrus Limon L.*)** *Analysis of Lemon (*Citrus Limon L.*) Business Development Strategy*

**Rike Nur Safitri, Dumasari Lumongga, Yusuf**

**Enril Fathurrohman, Watemin**

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian dan Perikanan,  
Universitas Muhammadiyah Purwokerto

\*Kontak penulis: rikenursafitri02@gmail.com

### **Abstract**

*Lemon is one of the horticultural commodities that has potential and is currently receiving priority for development. The aim of this research is to analyze internal factors and external factors, formulate alternative strategies, and determine strategic priorities that can be carried out in the lemon business (*Citrus Limon L.*) development strategy. The data analysis method used by researchers is IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM matrix analysis. Based on the research results, 12 internal factors and 12 external factors were obtained in PT XYZ's lemon business. In the IE matrix, the results of comparing the total score values from the IFE and EFE matrices show that the position of lemon business (*Citrus Limon L.*) is in cell V with coordinate values 2.42608; 2.71945. Looking at the position of PT XYZ's lemon business (*Citrus Limon L.*), 6 alternative strategies were produced in the SWOT matrix which can be carried out as steps in developing the lemon business (*Citrus Limon L.*). The analyze QSPM results show that there are 3 strategies that are priorities in developing lemon business (*Citrus Limon L.*), namely: 1) Carrying out product development and offering products to new businesses/consumers; 2) Develop product marketing by maintaining economical selling prices to consumers; 3) Expanding the scope of market penetration through collaboration with government agencies, other companies and culinary businesses made from lemon.*

*Keywords: lemons; development strategy; SWOT; QSPM.*

### **Abstrak**

Lemon merupakan salah satu komoditi hortikultura yang memiliki potensial dan memperoleh prioritas untuk dikembangkan saat ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi serta menganalisis faktor internal dan faktor eksternal, perumusan alternatif strategi, dan penentuan prioritas strategi yang dapat dilakukan dalam strategi pengembangan usaha lemon (*Citrus Limon L.*). Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 12 faktor internal dan 12 faktor eksternal dalam usaha lemon PT XYZ. Pada matriks IE hasil perbandingan total nilai skor dari matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi usaha lemon (*Citrus Limon L.*) berada pada sel V dengan nilai koordinat 2,42608;2,71945. Melihat posisi usaha lemon (*Citrus Limon L.*) PT XYZ dihasilkan 6 alternatif strategi pada matriks SWOT yang dapat dilakukan sebagai langkah dalam pengembangan usaha lemon (*Citrus Limon L.*). Hasil analisis QSPM menunjukkan terdapat 3 strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha lemon (*Citrus Limon L.*) yaitu: 1) Melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru; 2) Mengembangkan pemasaran produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen; 3) Memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon.

**Kata Kunci:** lemon; strategi pengembangan; SWOT; QSPM.

## 1. Pendahuluan

Pangan dapat diartikan sebagai salah satu kebutuhan yang sangat vital dimana pemenuhannya tidak bisa ditunda karena menjadi faktor penentu keberlangsungan hidup manusia dan kualitas sumber daya manusia (Dumasari 2022). Pengelolaan keamanan pangan membutuhkan bantuan teknologi, ekonomi, sumber daya alam dan kerjasama integratif (Dumasari 2021). Kebutuhan pangan akan sayuran dan buah-buahan membutuhkan manajemen agar tidak mengalami kenaikan harga antara lain melalui strategi dalam pengembangannya (Dumasari et al. 2023). Saat ini pengembangan pangan sudah banyak dilakukan salah satunya melalui usaha di bidang agribisnis.

Usaha di bidang agribisnis adalah kegiatan usaha di sektor pertanian yang berkaitan dengan penanganan komoditas pertanian yang meliputi salah satu maupun keseluruhan rantai produksi, agroindustri, pemasaran input-output pertanian dan kelembagaan penunjang kegiatan pertanian (Aulia et al. 2021). Di era saat ini, usaha-usaha di bidang agribisnis semakin banyak dilakukan oleh masyarakat, seperti usaha komoditi hortikultura. Salah satu komoditi hortikultura potensial untuk dikembangkan saat ini adalah buah lemon.

Lemon (*Citrus limon L.*) tergolong ke dalam komoditas hortikultura yang memperoleh prioritas dalam proses pengembangannya karena mampu menghasilkan profit yang cukup tinggi (BPTP Sumatera Barat 2020). Berdasarkan data produksi lemon tahun 2022, terdapat 5 provinsi yang merupakan daerah penghasil lemon terbesar dengan total kontribusi sebesar 76,34 persen terhadap total produksi lemon di Indonesia. Daerah penghasil lemon terbesar di Indonesia adalah Provinsi Jawa Barat dengan rata-rata produksi 122.544 kuintal dan kontribusi sebesar 22,59 persen. Berikutnya adalah Provinsi Sumatera Selatan dengan rata-rata produksi sebesar 119.425 kuintal dan kontribusi sebesar 22,02 persen (BPS Nasional 2023). Hal ini menggambarkan bahwa Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah penghasil jeruk lemon terbesar ketiga di Indonesia.

Di Provinsi Jawa Tengah salah satu daerah yang memiliki potensi cukup tinggi sebagai penghasil lemon yaitu Kabupaten Banyumas dengan jumlah produksi sebesar 1.372,73 kuintal (BPS Jawa Tengah 2022). Hal ini dipengaruhi oleh permintaan masyarakat terhadap buah lemon dan produk olahannya yang cenderung meningkat. Menurut (Wibawa 2018) faktor pendorong besarnya permintaan buah lemon adalah perkembangan kuliner dan pesatnya pertumbuhan kuliner.

Di Kabupaten Banyumas terdapat salah satu perusahaan yang memproduksi buah lemon yaitu PT XYZ. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan buah-buahan cukup besar di wilayah Kabupaten Banyumas. Saat ini perusahaan telah mengelola perkebunan sebagai area produksi buah lemon seluas 20 hektar. Perkebunan lemon tersebut tersebar di 6 daerah dengan beberapa titik lokasi. PT XYZ dapat dikatakan lumayan populer di kalangan masyarakat dalam penjualan buah lemonnya yang relatif terjangkau dan cukup mudah untuk ditemui di pasaran. Penjualan buah lemon dari PT XYZ ini sudah memasuki beberapa toko buah, gerai retail (minimarket dan supermarket), toko olahan minuman, dan beberapa bisnis atau usaha kuliner yang berada di wilayah

Kabupaten Banyumas. Namun, pangsa pasar dari penjualan buah lemon tersebut masih sebatas dilakukan di dalam wilayah Kabupaten Banyumas. Untuk mengetahui jumlah penjualan buah lemon yang dipasarkan PT XYZ dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1  
Data Penjualan Lemon PT XYZ Januari - Desember 2022

No	Bulan	Jumlah Penjualan (kg)
1	Januari	140 kg
2	Februari	80 kg
3	Maret	416 kg
4	April	255 kg
5	Mei	264 kg
6	Juni	170 kg
7	Juli	455 kg
8	Agustus	395 kg
9	September	96 kg
10	Oktober	245 kg
11	November	108 kg
12	Desember	137 kg
	<b>Jumlah</b>	<b>2.761 kg</b>

Sumber: Data penjualan lemon PT XYZ (2022).

Pada tabel 1 mengenai total penjualan lemon periode Bulan Januari sampai Bulan Desember 2022 menunjukkan adanya ketidakstabilan jumlah penjualan lemon PT XYZ pada bulan tersebut. Ketidakstabilan jumlah penjualan lemon ini dipengaruhi oleh beberapa sebab, baik dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berkaitan erat dengan kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan (Ameraldo and Ghazali 2021). Sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan terbuka serta lingkungan industri di luar lingkungan internal perusahaan yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan (Sondang 2018). Oleh karena itu, sangat diperlukan adanya strategi dalam usaha lemon PT XYZ sebagai langkah dalam merespon faktor internal dan faktor eksternal yang memberikan dampak pada perkembangan usaha lemon tersebut.

Strategi perusahaan memiliki peranan penting karena mampu mempengaruhi perkembangan perusahaan dalam mencapai target yang diinginkan (Mulyanagara and Ali 2023). Pemilihan strategi yang tepat harus disesuaikan dengan lingkungan bisnis yang dihadapi (Qanita 2020). Dalam tahap penentuan strategi, suatu perusahaan perlu memiliki pemahaman secara luas terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan agar dapat mengidentifikasi berbagai keunggulan yang berbeda dan mengimplementasikannya untuk keuntungan bagi perusahaan (Fradinata 2021). Strategi pengembangan usaha ini didasari agar kemampuan PT XYZ untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dan berdaya saing mengikuti perkembangan zaman. Karena pada dasarnya usaha yang baik adalah

usaha yang setiap tahunnya dapat tumbuh dan berkembang lebih baik (Misna Malinda 2019).

Berdasarkan penjelasan mengenai kendala yang dihadapi pada usaha lemon (*Citrus Limon L.*) PT XYZ, maka diperlukan strategi-strategi sebagai langkah untuk mengembangkan perusahaan. Maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu: 1) menganalisis faktor internal dan faktor eksternal; 2) perumusan strategi alternatif; dan 3) sebagai langkah dalam menentukan prioritas strategi yang mungkin dilakukan dalam pengembangan usaha lemon (*Citrus Limon L.*) PT XYZ.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi pada penelitian ini dilakukan secara purposive atau sengaja. Dengan alasan pertimbangan bahwa di Kabupaten Banyumas terdapat perusahaan di bidang perkebunan yang memproduksi lemon yaitu PT XYZ. Penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan cara teknik purposive sampling. Menurut (Sugiyono 2019) teknik purposive sampling adalah teknik pemilihan sampel yang ditentukan sendiri oleh peneliti secara sengaja dengan menunjukkan berbagai kriteria. Kriteria yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu: 1) pengetahuan terhadap objek yang akan diteliti (strategi usaha lemon PT XYZ), 2) responden yang dipilih berada dalam lingkup perusahaan yang akan diteliti, 3) pejabat struktural atau bagian inti yang berada di lokasi yang menjadi penelitian. Dimana responden yang digunakan adalah Direktur Utama PT XYZ, General Manager, Admin, Keuangan (*Finance*), Bagian Pengadaan Barang, dan Bagian Pemasaran (*Marketing*) lemon PT XYZ.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif kuantitatif. Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menciptakan suatu deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai sifat, kebenaran, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Rukajat 2018). Teknik pengumpulan data diimplementasikan melalui tahap observasi lapangan, wawancara, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Data yang dikumpulkan meliputi informasi umum mengenai lingkungan perusahaan dan usaha lemon PT XYZ. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM sebagai tahapan penentuan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam proses pengembangan usaha lemon PT XYZ.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal Usaha Lemon PT XYZ

Analisis faktor internal dan eksternal dilakukan menggunakan analisis SWOT terhadap hasil wawancara awal kepada pihak perusahaan serta penyebaran kuisisioner untuk mengidentifikasi faktor meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada usaha lemon PT XYZ. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2  
Analisis Faktor Internal dan Eksternal Usaha Lemon PT XYZ

<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentasi pasar yang baik (pemasaran)</li> <li>2. Harga yang bersaing (pemasaran)</li> <li>3. Lokasi perkebunan yang luas (produksi)</li> <li>4. Kualitas buah lemon yang unggul (produksi)</li> <li>5. Buah lemon memiliki banyak manfaat dan kandungan gizi (produksi)</li> <li>6. Pemasaran kepada konsumen dilakukan tanpa pihak perantara (pemasaran)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajerial perusahaan yang masih sederhana (manajemen)</li> <li>2. Kurangnya promosi dan jangkauan pemasaran (pemasaran)</li> <li>3. Belum adanya bagian penelitian dan pengembangan (manajemen)</li> <li>4. Website dan media sosial kurang aktif digunakan (manajemen)</li> <li>5. Promosi belum intensif (pemasaran)</li> <li>6. Pertumbuhan awal tanaman lemon cukup lama (produksi)</li> </ol>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya kepercayaan konsumen dan pemasok lemon terhadap perusahaan (pemasok dan pelanggan)</li> <li>2. Penawaran kerjasama dari instansi pemerintah dan perusahaan lain (pasar pelanggan)</li> <li>3. Kenaikan pendapatan masyarakat (ekonomi)</li> <li>4. Ketertarikan masyarakat terhadap kesempatan kerja di perusahaan (masyarakat)</li> <li>5. Pasar terbuka lebar (pasar pelanggan)</li> <li>6. Buah lemon dapat diolah menjadi beraneka produk (teknologi)</li> <li>7. Dukungan pemerintah terkait sertifikat produk dan legalitas perusahaan (politik)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggan sebagian besar berasal dari pasar bisnis saja (pasar pelanggan)</li> <li>2. Munculnya pesaing dengan mutu buah lemon baik dan daya jangkauan pemasaran luas (pesaing)</li> <li>3. Kondisi perekonomian tidak kondusif (ekonomi)</li> <li>4. Pengaruh musim kemarau pada jumlah produksi buah lemon (lingkungan alam)</li> <li>5. Adanya serangan hama pada tanaman buah lemon (lingkungan alam)</li> </ol>

Dalam tahap identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal usaha lemon PT XYZ diperoleh 6 point kekuatan, 6 point kelemahan, 7 point peluang, dan 5 point ancaman yang kemudian dapat dianalisis menggunakan matriks IFE dan EFE sebagai tahap perhitungan nilai bobot pada tiap faktor.

### **Perhitungan Bobot Faktor Internal (IFE)**

Perhitungan nilai bobot terhadap faktor internal usaha lemon PT XYZ dilakukan menggunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3  
Matriks IFE

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (Strength)</b>				
1	Segmentasi pasar yang baik	0,10027	3,33	0,33389
2	Harga yang bersaing	0,08115	3,17	0,25724
3	Lokasi perkebunan yang luas	0,07106	3,83	0,27216
4	Kualitas buah lemon yang unggul	0,10651	3,00	0,31953
5	Buah lemon memiliki banyak manfaat dan kandungan gizi	0,09203	3,50	0,32210
6	Pemasaran kepada konsumen dilakukan tanpa pihak perantara	0,08227	3,00	0,24681
<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
7	Manajerial perusahaan yang masih sederhana	0,07729	1,67	0,12907
8	Kurangnya promosi dan jangkauan pemasaran	0,08419	1,00	0,08419
9	Belum adanya bagian penelitian dan pengembangan	0,08468	1,83	0,15496
10	Website dan media sosial kurang aktif digunakan	0,07373	1,17	0,08626
11	Promosi belum intensif	0,07605	1,33	0,10115
12	Pertumbuhan awal tanaman lemon cukup lama	0,07107	1,67	0,11869
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,42608</b>

Pada Tabel 3 matriks IFE menunjukkan nilai kumulatif/total skor yang di dapat pada faktor internal usaha lemon PT XYZ adalah 2,42608. Nilai tersebut mengidentifikasikan bahwa usaha lemon PT XYZ berada pada posisi internal sedang (berkisar dari 2,00 - 2,99) (David 2016). Hal ini dapat perusahaan jadikan sebagai kekuatan untuk mengatasi kelemahan dalam pengembangan usahanya.

#### Perhitungan Bobot Faktor Eksternal (EFE)

Perhitungan bobot faktor eksternal pada usaha lemon PT XYZ dilakukan menggunakan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) berupa peluang dan ancaman. Tahap perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada tabel 4.

Berdasarkan tabel 4 matriks EFE menunjukkan bahwa nilai kumulatif atau total skor matriks EFE usaha lemon PT XYZ memperoleh nilai 2,71945. Nilai tersebut mengidentifikasikan bahwa usaha lemon PT XYZ memiliki posisi faktor eksternal sedang (berkisar dari 2,00 - 2,99) (David 2016). Hal tersebut menunjukkan PT XYZ mampu menyikapi secara baik terhadap peluang dan ancaman yang ada.

Tabel 4  
Matriks EFE

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Adanya kepercayaan konsumen dan pemasok lemon terhadap perusahaan	0,10563	3,33	0,35175
2	Penawaran kerjasama dari instansi pemerintah dan perusahaan lain	0,09353	3,67	0,34325
3	Kenaikan pendapatan masyarakat	0,09333	2,00	0,18666
4	Ketertarikan masyarakat terhadap kesempatan kerja di perusahaan	0,08679	2,17	0,18833
5	Pasar terbuka lebar	0,09175	2,00	0,18350
6	Buah lemon dapat diolah menjadi beraneka produk	0,08067	2,50	0,20167
7	Dukungan pemerintah terkait sertifikat produk dan legalitas perusahaan	0,10151	2,67	0,27103
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
8	Pelanggan sebagian besar berasal dari pasar bisnis saja	0,07498	2,33	0,17470
9	Munculnya pesaing dengan mutu buah lemon baik dan daya jangkauan pemasaran luas	0,06396	3,50	0,22386
10	Kondisi perekonomian tidak kondusif	0,06709	2,33	0,15632
11	Pengaruh musim kemarau pada jumlah produksi buah lemon	0,06999	3,33	0,23307
12	Adanya serangan hama pada tanaman buah lemon	0,05594	3,67	0,20530
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,71945</b>

#### Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Tahap analisis faktor internal dan eksternal selanjutnya pada usaha lemon PT XYZ dilakukan dengan menggunakan matriks IE. Matriks IE merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi dari suatu perusahaan dengan menggunakan total skor dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Total skor dari matriks IFE dan matriks EFE yang diperoleh sebelumnya adalah 2,42608; 2,71945. Nilai total skor tersebut kemudian dibandingkan secara horizontal dan vertikal untuk mendapatkan titik temu koordinat. Untuk mengetahui posisi sel dari usaha lemon PT XYZ dengan menggunakan matriks IE dapat dilihat pada gambar 1.

Berdasarkan gambar 1, hasil matriks IE menunjukkan bahwa posisi usaha lemon PT XYZ berada pada sel V. Menurut (Maulida et al. 2021) posisi sel V menggambarkan perusahaan berada pada kondisi *hold and maintain*. Strategi yang cocok sesuai dengan posisi perusahaan di sel V adalah dengan melakukan pengembangan pemasaran, melakukan penetrasi pasar, dan melakukan pengembangan produk. Hal ini dapat diwujudkan untuk meningkatkan pengembangan usaha lemon PT XYZ dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk meminimalisir kelemahan dan menghadapi ancaman dari luar perusahaan.

		TOTAL SKOR IFE		
		Kuat 3,00 - 4,00	Sedang 2,00 - 2,99	Lemah 1,00 - 1,99
TOTAL SKOR EFE	Tinggi 3,00 - 4,00	I	II	III
	Sedang 2,00 - 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,00 - 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Penentuan posisi usaha lemon PT XYZ dengan matriks IE

**Analisis SWOT**

Analisis SWOT pada usaha lemon PT XYZ dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah sebagai tahapan dalam menentukan alternatif strategi yang layak untuk mengembangkan usaha lemon PT XYZ.

Pada tahap matriks SWOT dapat dihasilkan 4 rangkaian kemungkinan alternatif strategi dengan menyesuaikan posisi perusahaan pada matriks IE sebelumnya yaitu pada sel V yang mendukung perusahaan dalam melakukan pengembangan pemasaran, penetrasi pasar dan pengembangan produk meliputi strategi SO (*strengths-opportunity*), strategi ST (*strengths-threat*), strategi WO (*weakness-opportunity*), dan strategi WT (*weakness-threat*). Penentuan strategi-strategi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usaha lemon PT XYZ. Untuk mengetahui hasil dari matriks SWOT pada usaha lemon PT XYZ dapat dilihat tabel 5.

Tabel 5  
Matriks SWOT: Perumusan Strategi Alternatif

EFE	IFE	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b> 1. Segmentasi pasar yang baik 2. Harga yang bersaing 3. Lokasi perkebunan yang luas 4. Kualitas buah lemon yang unggul	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b> 1. Manajerial perusahaan yang masih sederhana 2. Kurangnya promosi dan jangkauan pemasaran 3. Belum adanya bagian penelitian dan pengembangan 4. Website dan media sosial kurang aktif digunakan
-----	-----	---	---



	<p>5. Buah lemon memiliki banyak manfaat dan kandungan gizi</p> <p>6. Pemasaran kepada konsumen dilakukan tanpa pihak perantara</p>	<p>5. Promosi belum intensif</p> <p>6. Pertumbuhan awal tanaman lemon cukup lama</p>
<p><b>Peluang (Opportunity)</b></p> <p>1. Adanya kepercayaan konsumen dan pemasok lemon terhadap perusahaan</p> <p>2. Penawaran kerjasama dari instansi pemerintah dan perusahaan lain</p> <p>3. Kenaikan pendapatan masyarakat</p> <p>4. Ketertarikan masyarakat terhadap kesempatan kerja di perusahaan</p> <p>5. Pasar terbuka lebar</p> <p>6. Buah lemon dapat diolah menjadi beraneka produk</p> <p>7. Dukungan pemerintah terkait sertifikat produk dan legalitas perusahaan</p>	<p><b>Strategi S - O</b></p> <p>1. Memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon (S1, S6, O1, O2, O3, O5, O6)</p>	<p><b>Strategi W - O</b></p> <p>1. Meningkatkan kegiatan promosi secara intensif melalui website dan media sosial (W2, W4, W5, O3, O5, O6, O7)</p> <p>2. Meningkatkan kualitas manajemen perusahaan (W1, W3, W6, O2, O4)</p>
<p><b>Ancaman (Threat)</b></p> <p>1. Pelanggan sebagian besar berasal dari pasar bisnis saja</p> <p>2. Munculnya pesaing dengan mutu buah lemon baik dan daya jangkauan pemasaran luas</p> <p>3. Kondisi perekonomian tidak kondusif</p> <p>4. Pengaruh musim kemarau pada jumlah produksi buah lemon</p> <p>5. Adanya serangan hama pada tanaman buah lemon</p>	<p><b>Strategi S - T</b></p> <p>1. Meningkatkan kualitas buah lemon yang dihasilkan melalui intensitas dalam perawatan tanaman (S3, S4, S5, T2, T4, T5, T6)</p> <p>2. Mengembangkan pemasaran produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen (S1, S2, T1, T3)</p>	<p><b>Strategi W - T</b></p> <p>1. Melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru (W2, W4, W5, T1, T2)</p>

- Dari hasil analisis pada matriks SWOT menghasilkan 6 strategi alternatif berikut:
- a. Strategi S-O, yaitu dengan memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon. Strategi ini merupakan langkah memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan.
  - b. Strategi S-T, yaitu dengan meningkatkan kualitas buah lemon yang dihasilkan melalui intensitas dalam perawatan tanaman dan mengembangkan pemasaran

- produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen. Strategi ini yaitu memaksimalkan kekuatan untuk menghadapi ancaman bagi perusahaan.
- c. Strategi W-O, yaitu dengan meningkatkan kegiatan promosi secara intensif melalui website dan media sosial dan meningkatkan kualitas manajemen perusahaan. Strategi ini merupakan langkah memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan pada perusahaan.
  - d. Strategi W-T, yaitu dengan melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru. Strategi ini merupakan langkah dalam meminimalisir kelemahan dan mencegah ancaman yang datang pada perusahaan.

Dari keenam strategi alternatif tersebut tidak memungkinkan untuk dilakukan secara bersamaan. Perusahaan harus bisa menentukan strategi mana yang akan menjadi prioritas dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ agar dalam pelaksanaannya berjalan sesuai kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi. Maka perlu dilakukan tahap penentuan prioritas strategi dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

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

Analisis QSPM pada usaha lemon PT XYZ dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM sebagai tahap penentuan strategi yang akan mendapatkan prioritas dalam memutuskan alternatif strategi yang telah direkomendasikan oleh matriks SWOT. Tahap penentuan prioritas strategi dalam matriks QSPM adalah dengan melihat nilai TAS (*Total Attractive Score*) yang paling tinggi. Hasil perhitungan matriks QSPM usaha lemon PT XYZ dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6  
Prioritas Strategi Berdasarkan QSPM

No	Prioritas Strategi	ΣTAS
1	Melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru	4,78484
2	Mengembangkan pemasaran produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen	4,52045
3	Memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon	4,24504
4	Meningkatkan kualitas buah lemon yang dihasilkan melalui intensitas dalam perawatan tanaman	3,86407
5	Meningkatkan kegiatan promosi secara intensif melalui website dan media sosial	3,77916
6	Meningkatkan kualitas manajemen perusahaan	3,59391

Berdasarkan hasil QSPM, dari 6 alternatif strategi yang telah diperoleh pada matriks SWOT untuk usaha lemon PT XYZ diperoleh 3 strategi yang menjadi prioritas untuk dapat dilakukan PT XYZ dalam mengembangkan usaha lemon dengan cara melihat nilai TAS (*Total Attractive Score*) atau nilai keseluruhan pada masing-masing strategi alternatif dari yang paling tinggi. 3 prioritas strategi tersebut dapat diambil

dan diterapkan perusahaan sebagai langkah utama dalam mengembangkan usaha lemon.

Penerapan strategi dalam perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendominasi ataupun mempertahankan pasar. Keberhasilan dan ketepatan dalam merumuskan strategi dapat menjadikan proses dan output pemasaran perusahaan menjadi lebih baik. Strategi tersebut diharapkan dapat menjadi keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan peluang yang menghasilkan keuntungan bisnis yang nyata (Wijaya et al. 2021). Untuk mencapai keberhasilan dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ ini maka penerapan strategi dapat dilakukan dengan mengimplementasikan strategi yang menjadi prioritas untuk mencapai dan mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan agar tetap bertahan (*survive*) di dalam industri.

Dengan melihat nilai TAS paling tinggi, strategi prioritas utama dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ yaitu melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru dengan nilai TAS (*Total Attractive Score*) sebesar 4,78484. Strategi ini merupakan bentuk dari strategi dengan pengembangan pada produk dan pengembangan pemasaran. Prioritas strategi tersebut dapat dilakukan dengan cara PT XYZ melakukan pengembangan produk buah lemon seperti memperbaiki kualitas, branding, packaging, atau menambah inovasi baru dari olahan buah lemon misalnya ekstrak lemon atau olahan lainnya yang dapat ditawarkan kepada bisnis/konsumen baru seperti mall, cafe, gerai retail, maupun usaha kuliner yang belum pernah menjadi pelanggan/konsumen dalam pemasaran lemon PT XYZ. Pengembangan pada produk lemon dapat menjadikan keunggulan bagi PT XYZ dalam melakukan pemasaran kepada calon pelanggan/konsumen baru. Hal tersebut didasarkan pada sebagian umum masyarakat selalu mempertimbangkan terlebih dahulu produk yang akan dibeli memiliki kualitas terbaik. Selain itu, PT XYZ juga dapat melakukan inovasi baru dari olahan buah lemon agar produk yang ditawarkan memiliki beragam variasi yang dapat menarik minat pembelian konsumen. Dengan hal ini, PT XYZ dapat mengembangkan produknya dan meningkatkan kegiatan promosi untuk menghadapi persaingan dalam bisnis dengan perusahaan sejenis.

Selanjutnya strategi yang menjadi prioritas kedua dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ yaitu mengembangkan pemasaran produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen memperoleh nilai TAS (*Total Attractive Score*) sebesar 4,52045. Pengembangan pemasaran produk buah lemon dengan cara mempertahankan harga jual ekonomis memiliki kekuatan dan peluang yang cukup besar untuk dapat mengembangkan strategi usaha lemon PT XYZ. Strategi ini dapat direalisasikan oleh PT XYZ melalui cara tetap mempertahankan penjualan buah lemon dengan harga jual ekonomis sesuai target pasar dan kualitas (*grade*) buah lemon. Dimana faktor harga dan kualitas suatu produk akan sangat berpengaruh pada jumlah dan frekuensi pembelian konsumen. Mayoritas masyarakat cenderung lebih memilih produk dengan kualitas baik dan harga ekonomis. Pasar dari penjualan buah lemon PT XYZ ini juga sebagian besar berasal dari pasar bisnis seperti mall, minimarket/supermarket, toko buah, cafe, toko olahan minuman, dan usaha kuliner lain yang dimana buah lemon akan dipasarkan kembali baik dalam bentuk buah utuh

atau olahan lainnya. Sehingga pelanggan dari pasar bisnis akan memilih pemasok buah lemon dengan harga ekonomis. Oleh karena itu, faktor harga memiliki pengaruh penting pada strategi pengembangan usaha lemon PT XYZ agar perusahaan dapat dijadikan sebagai tujuan utama atau prioritas bagi konsumen apabila ingin membeli buah lemon karena memiliki harga yang bersaing di pasaran.

Prioritas strategi ketiga dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ yaitu memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon dengan nilai TAS 4,24504. Strategi ini lebih mengutamakan pemasaran produk untuk mampu bersaing di pasaran dengan perusahaan sejenis. Bentuk implementasi strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ untuk mengembangkan pemasaran lemon dengan cara perluasan pangsa pasar saat ini yaitu melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon. Pengembangan pemasaran usaha lemon PT XYZ ini dapat dimaksimalkan dengan melakukan kerjasama dengan pemerintah baik dalam bentuk kegiatan atau penjualan. Strategi tersebut dapat memperkenalkan tentang usaha lemon yang dijalankan PT XYZ untuk mencapai ruang lingkup pasar lebih luas sehingga menimbulkan ketertarikan untuk bekerja sama dalam bisnis buah lemon. Selain itu strategi ini juga dapat dilakukan dengan melakukan promosi ke cafe, restoran, gerai retail (minimarket atau supermarket), toko olahan jus buah, maupun bisnis kuliner lainnya yang menggunakan buah lemon dalam olahan produknya baik di dalam maupun di luar wilayah Kabupaten Banyumas. Dikarenakan pada saat ini pemasaran buah lemon PT XYZ masih sebatas di sekitar wilayah Purwokerto. Dengan melakukan strategi memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon diharapkan PT XYZ dapat lebih mengembangkan usaha lemonnya dengan pangsa pasar yang lebih luas.

Selain 3 prioritas strategi tersebut, terdapat 3 strategi alternatif dengan nilai TAS cukup rendah dan tidak menjadi prioritas strategi dalam pengembangan usaha lemon PT XYZ. 3 Strategi dengan nilai TAS cukup rendah tersebut dapat dijadikan sebagai strategi jangka menengah atau strategi jangka panjang untuk dapat diimplementasikan pada masa yang akan datang. Selain itu strategi tersebut juga memberikan potensi agar PT XYZ dapat mengembangkan usaha lemonnya dan mampu menghadapi persaingan seiring dengan perkembangan teknologi dan munculnya banyak perusahaan sejenis. Ketiga strategi alternatif yang bukan prioritas strategi untuk usaha lemon PT XYZ dapat diwujudkan dengan memperbaiki kondisi lingkungan internal perusahaan seperti meningkatkan kualitas atau melakukan upgrade pada produk, memberikan perawatan intensif pada tanaman buah lemon, meningkatkan kegiatan promosi pada media online perusahaan, dan meningkatkan kualitas manajemen serta sumberdaya perusahaan. Hal ini dapat memberikan efek secara bertahap pada pemasaran dan pendapatan usaha lemon pada masa mendatang. Hasil akhir strategi yang diperoleh pada usaha lemon PT XYZ ini sejalan dengan penelitian terdahulu, diantaranya (Mahaerani et al. 2017) tentang strategi pengembangan agroindustri santan kelapa. (Parameswari 2021) Strategi Pengembangan Usaha Tepung Mocaf (*Modified Cassava Flour*) (Studi Kasus di PT. Rumah Mocaf Indonesia Kabupaten Banjarnegara). Dimana variabel faktor dan strategi yang didapatkan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh 12 faktor internal dan 12 faktor eksternal dalam usaha lemon PT XYZ. Pada matriks IE hasil perbandingan total nilai skor dari matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi usaha lemon (*Citrus Limon L.*) berada pada sel V dengan nilai koordinat 2,42608 : 2,71945. Melihat posisi usaha lemon (*Citrus Limon L.*) PT XYZ dihasilkan 6 alternatif strategi pada matriks SWOT yang dapat dilakukan sebagai langkah dalam pengembangan usaha lemon. Hasil QSPM menunjukkan terdapat 3 strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha lemon (*Citrus Limon L.*) yaitu: 1) Melakukan pengembangan produk dan penawaran produk ke bisnis/konsumen baru; 2) Mengembangkan pemasaran produk dengan mempertahankan harga jual ekonomis kepada konsumen; 3) Memperluas ruang lingkup penetrasi pasar melalui kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan lain, dan usaha kuliner berbahan baku lemon.

#### Daftar Pustaka

- Ameraldo, F., and Ghazali, N. A. M. 2021. "Factors Influencing the Extent and Quality of Corporate Social Responsibility Disclosure in Indonesian Shari'ah Compliant Companies." *International Journal of Business and Society* 22(2):960-84. doi: 10.33736/ijbs.3775.2021.
- Aulia, Fezi, W., Dhea, A., Satria Edi, P., and Annie, M. P. 2021. "Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Menghadapi Kompetitor Di Masa Pandemi Pada Perusahaan Indofood." 5(2):2858-64.
- BPTP Sumatera Barat. 2020. "Jeruk Lemon Tanaman Buah Kaya Akan Manfaat." Retrieved (<http://sumbar.litbang.pertanian.go.id/index.php/info-teknik/1731-jeruk-lemontanaman-buah-kaya-akan-manfaat>).
- BPS Jawa Tengah. 2022. "Produksi Tanaman Buah-Buahan, 2021-2022." Retrieved (<https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NjljMg==/produksi-tanaman-buah-buahan.html>).
- BPS Nasional. 2023. "Produksi Buah-Buahan Menurut Jenis Tanaman Dan Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Tengah (Kuintal)." Retrieved (<https://jateng.bps.go.id/indicator/55/2129/1/produksi-buah-buahan-menurut-jenis-tanaman-dan-kabupaten-kota-di-provinsi-jawa-tengah.html>).
- David, Fred., David, Forest. 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. New Delhi: Pearson.
- Dumasari, Dumasari. 2021. "Development of Superior Food Safety Management from Household in Covid-19." 12(5):2707-17.
- Dumasari, Dumasari. 2022. "Functional and Economic Benefits of Leading Food in The Time of The COVID 19 and New Normal Pandemic." *Academy of Strategic Management Journal* 21(1):1-12.
- Dumasari, Dumasari, Kartika, R. W., and Imam, S. 2023. "Psychological Determinants of Farmer Household Empowerment in Achieving Food Security and Resilience

- in Vegetable and Fruit Production during the COVID-19 Pandemic and New Normal." *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities* 62(9S2):68-77.
- Fradinata, Edy. 2021. *Strategi Perusahaan*. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press.
- Mahaerani, Aan, Dini, R., and Zulfikar, N. 2017. "Strategi Pengembangan Agroindustri Santan Kelapa." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh* 3(2):80. doi: 10.25157/jimag.v3i2.213.
- Maulida, Ervina, Gustian, D., Ira Valentina, S., Ni Nyoman, K. Y., Putu Laksmi, D. R., Tasrim, Aditya, W., I. Gusti Ngurah Jaya, A. W. K., Hani, D. A., Ekalia, Y., Atika, and R. Suryanti Ismail. 2021. *Analisis Strategi (Space, Bcg, Ie, Gs, Dan Qspm)*. edited by H. F. Ningrum. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Misna Malinda, Wa Ode Riska. 2019. "Pelaksanaan Fungsi Manajemen Dalam Pengembangan Usaha Pada Sentra Kerajinan Nentu Mekar Baru (Bumdes) Di Desa Korihi Kecamatan Lohia Kabupaten Muna." *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis* 4(1). doi: 10.52423/bujab.v4i1.8236.
- Mulyanagara, G., and Ali, H.. 2023. "Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi , Budaya Dan Kinerja Pekerja Terhadap Strategi Perusahaan." *Jurnal Ilmu Multidisiplin* 2(3):282-91. doi: <https://doi.org/10.38035/jim.v2i3.381>.
- Parameswari. 2021. "Strategi Pengembangan Usaha Tepung Mocaf (Modified Cassava Flour)(Studi Kasus Di PT. Rumah Mocaf Indonesia Kabupaten Banjarnegara)." *Surya Agritama* 10(2):1-13.
- Qanita, A. 2020. "Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep." *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1(2):11-24. doi: 10.15575/jim.v1i2.10309.
- Rukajat, A. 2018. *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. 1st ed. Yoyakarta: Deepublish.
- Sondang, P. Siagia. 2018. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibawa, I. Putu, A. H. 2018. "Konservasi Citrus Spp. Di Kebun Raya Bali Serta Potensi Pemanfaatannya." *E-Jurnal Agroekoteknologi Tropika* 7(3):326-34.
- Wijaya, A., Yusuf Enril, F., Sisca, Revi Ernanda, E. A. S. M., Moses Lorensius Parlinggoma, H. Y. J. P., Hengki Mangiring, P. S. A. N., Wardhana, M. A., Bonaraja, P., Sugiarto, M., and Hendra, M. S., Agustina, F. 2021. *Ilmu Manajemen Pemasaran : Analisis Dan Strategi*. 1st ed. edited by R. Watrianthos. Medan: Yayasan Kita Menulis.