

**STRATEGY OF DRAGON FRUIT BUSINESS DEVELOPMENT IN PT TRISNA NAGA ASIH,  
SUBANG**

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BUAH NAGA PADA PT TRISNA NAGA ASIH,  
SUBANG**

**Uding Sastrawan<sup>1</sup>, Farah Zetira Rachim<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Sekolah Vokasi, Institut Pertanian Bogor Jl. Kumbang No 14 Kampus IPB Cilibende Bogor

<sup>2</sup>Mahasiswa Program Studi Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi, Institut Pertanian Bogor Jl. Kumbang No 14 Kampus IPB Cilibende Bogor

**ABSTRACT**

This study aims to determine alternative strategies in developing the dragon fruit business in PT Trisna Naga Asih Subang Regency. The method used a survey with Internal-External (IE) matrix and QSPM. The results show that the total value obtained from the IFE table is 2.876 with a strength score of 2.244 and the weakness score of 0.632, it shows that the strength factor of the dragon fruit business is greater than the weakness factor, while the total value of EFE is 2.872, with an opportunity score of 2,259 and a threat of 0,613. This means that the opportunity factor is greater than the threat factor. The result of the calculation of rating value and internal factor weight of the dragon fruit business development strategy in PT Trisna Naga Asih with Internal-External (IE) matrix shows the position of the company on the cell to the V indicate that it's in the condition of the strategy of hold and maintain. Based on this condition the company has two strategies that can be used, namely market penetration and product development. The results of the priority strategy using QSPM is the increased production of dragon fruit with the highest value of TAS of 6,075.

Key words: business dragon fruit, internal-external (IE) matrix, strategy, QSPM

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi alternatif dalam pengembangan bisnis buah naga pada PT Trisna Naga Asih Kabupaten Subang. Metode yang digunakan survey dengan analisis matrik IE dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa total nilai yang diperoleh dari tabel IFE adalah 2.876 dengan skor kekuatan 2.244 dan skor kelemahan sebesar 0.632 ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan bisnis buah naga lebih besar dari faktor kelemahan, sedangkan total nilai EFE yaitu sebesar 2.872 dengan skor peluang 2.259 dan skor ancaman sebesar 0.613 artinya faktor peluang yang dimiliki lebih besar dari faktor ancaman. Hasil perhitungan nilai rating dan bobot faktor internal dari strategi pengembangan bisnis buah naga pada PT Trisna Naga Asih dengan matriks IE menempatkan perusahaan pada sel ke V menunjukkan berada pada kondisi strategi pertahankan danelihara. Berdasarkan kondisi tersebut perusahaan memiliki dua strategi yang dapat digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil prioritas strategi menggunakan QSPM adalah peningkatan produksi buah naga nilai tertinggi TAS sebesar 6.075.

Kata kunci: bisnis buah naga, matrik IE, strategi, QSPM.

**PENDAHULUAN**

Pertanian hortikultura tidak kalah potensinya dengan pertanian pangan, hortikultura salah satu subsektor yang

mempunyai kontribusi cukup tinggi bagi pertanian di Indonesia seperti buah-buahan, sayuran, tanaman hias dan tanaman obat-obatan. Salah satu tanaman buah-buahan yang banyak dibudidayakan dan memiliki berbagai manfaat yaitu buah

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

naga. Buah naga atau nama lainnya Pitahaya (*dragon fruit*) merupakan buah favorit yang berasal dari padang pasir di Meksiko, Amerika Tengah, dan Amerika Selatan yang sekarang banyak dibudidayakan di negara-negara Asia termasuk di Indonesia. Buah naga memiliki rasa yang manis dan kaya manfaat seperti dapat menurunkan kolesterol, menyeimbangkan gula darah, pengikat zat karsinogen penyebab kanker, dan memperlancar proses pencernaan. Selain itu, ekstrak daun dan kulit buah naga dapat meningkatkan kelenturan pembuluh darah dan menghambat pertumbuhan sel tumor (Prahasta 2013).

Daerah penghasil buah naga di Indonesia terdapat di beberapa daerah yang memiliki kecocokan topografi dengan syarat tumbuh seperti di Provinsi Jawa Timur yakni Banyuwangi, Mojokerto, Jember, Pasuruan, Malang. Provinsi Kalimantan Selatan, Kepulauan Riau, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Jawa Barat. Tanaman buah naga dapat tumbuh di dataran rendah pada ketinggian 20-500 meter di atas permukaan laut dengan kondisi tanah yang gembur, subur, kaya humus, pH tanah 5-7 dan air cukup tersedia serta membutuhkan penyinaran cahaya matahari untuk mempercepat proses pembungaan (Prahasta 2013). Subang merupakan salah satu daerah dengan kondisi topografi terbagi tiga zona yaitu daerah pegunungan, berbukit dan dataran serta dataran rendah. Zona berbukit dan dataran selaras dengan kondisi topografi syarat budidaya buah naga sehingga daerah tersebut cocok untuk ditanami buah naga (Bappeda Kabupaten Subang 2018).

PT Trisna Naga Asih merupakan produsen buah naga terbesar di Jawa Barat berlokasi di Kecamatan Cijambe Subang memiliki lahan produksi seluas 25 Ha. Buah naga merupakan tanaman musiman, namun di PT Trisna Naga Asih buah naga dikondisikan untuk dapat dipanen setiap bulan. Pada saat musim panen buah naga melimpah mengakibatkan harga buah

naga di pasar terdorong turun terutama untuk buah naga *grade C*. Para pengepul mengurangi kapasitas pembelian buah naga karena kondisi di pasar sedang melimpah dan harga jual cenderung turun. Hal ini mengakibatkan penerimaan bagi produsen dan pengepul semakin berkurang. Rata-rata panen buah naga per bulan pada musin panen (November-Januari) sebanyak 2 522 kg dan terjual sebanyak 1 892 kg sehingga terdapat 630 kg buah naga *grade C* yang tidak terserap pasar dan belum ada upaya pemanfaatan dari perusahaan, penanganan dalam jangka pendek buah naga diberikan ke warga lingkungan perusahaan. Budidaya buah naga dilakukan dengan menggunakan tiang pancang beton yang berjumlah 24 854 unit yang ditanam di 14 blok. Setiap blok terdiri 1 775 tiang pancang ditanami 4 bibit buah naga. Permintaan buah naga dari pelanggan pada tahun 2018 mencapai 511 980 kg sedangkan perusahaan menghasilkan sebanyak 167 156 kg dengan kondisi tersebut masih terjadi *ekses demand* menandakan bisnis buah naga masih memiliki peluang. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ariyanto (2006) bahwa komoditas hortikultura, khususnya buah-buahan memiliki prospek dalam sektor pertanian. Pengembangan buah-buahan berpola agribisnis dan agroindustri sangat cerah karena permintaan terhadap komoditas tersebut cenderung naik, baik di pasar dalam maupun luar negeri. Potensi sumber daya alam di dalam negeri masih memeberikan peluang untuk meningkatkan produksi aneka jenis buah-buahan.

Buah naga selain dikonsumsi secara langsung dapat diolah menjadi berbagai makanan dan minuman seperti jus, sirup, pudding, mie, dan lainnya. Olahan buah naga hanya memanfaatkan daging buah dan akan menghasilkan limbah berupa kulit buah naga. Kulit buah naga memiliki proporsi sekitar 30-35% dari berat buah naga (Saati 2010). Hasil studi literatur menunjukkan bahwa limbah dari kulit

buah naga ternyata dapat dimanfaatkan, karena memiliki banyak keunggulan yaitu kaya polifenol yang merupakan antioksidan. Aktivitas antioksidan pada kulit buah naga lebih besar dibandingkan aktivitas antioksidan pada daging buahnya, sehingga berpotensi untuk dikembangkan menjadi antioksidan alami yang dapat bermanfaat bagi kesehatan. Kandungan antioksidan pada kulit buah naga berfungsi untuk menangkal radikal bebas dan memiliki banyak manfaat untuk kesehatan kulit yaitu sebagai anti penuaan, perlindungan dari ROS (spesi oksigen reaktif) akibat *stress* oksidatif dan perlindungan dari UV (ultraviolet) (Haerani *et al.* 2018). Data Kementerian Perindustrian menunjukkan pada tahun 2017, industri kosmetik nasional tumbuh mencapai 6.35% dan naik menjadi 7.36% di triwulan I/2018. Pada tahun 2017 industri kosmetik dalam negeri juga bertambah sebanyak 153 perusahaan sehingga total industri kosmetik saat ini mencapai lebih dari 760 perusahaan. Sebanyak 95% industri kosmetik nasional merupakan sektor industri kecil dan menengah dan sisanya merupakan industri skala besar. Menteri Perindustrian Airlangga Hartanto menyampaikan, adanya tren masyarakat untuk kembali ke alam (*back to nature*) membuka peluang pengembangan produk kosmetik berbahan alami (Kemenperin 2018). Salah satu produk kosmetik berbahan alami yang saat ini banyak digunakan yaitu masker wajah organik. Masker wajah organik banyak dipilih karena mengandung bahan-bahan alami tanpa bahan kimia sehingga tidak menimbulkan efek samping. Adanya kandungan antioksidan pada kulit buah naga bermanfaat bagi kesehatan dapat menjadi peluang bagi produk kosmetik berbahan alami.

Berdasarkan gambaran kondisi bisnis buah naga pada PT Trisna Naga Asih yang diuraikan diatas dirumuskan permasalahannya sebagai berikut 1). Apakah faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi

pengembangan bisnis pada PT Trisna Naga Asih? 2). Bagaimana alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan pada PT Trisna Naga Asih? dan 3). Apa strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan pada PT Trisna Naga Asih? Penelitian ini memiliki tujuan untuk 1). Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis, 2). Memformulasikan alternatif strategi bisnis yang baik, dan 3). Menyusun strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada PT Trisna Naga Asih.

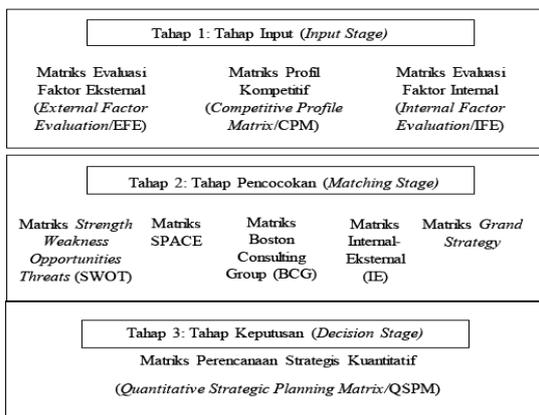
## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan desain kualitatif menggunakan metode survey dan analisis dektiptif, yaitu metode untuk menjelaskan bagaimana bisnis pertanian dilakukan dan strategi pengembangannya seperti apa, sekaligus menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu ciri pendekatan penelitian kualitatif adalah menjadikan peneliti sebagai instrumen utama. Sebagai instrumen penelitian, maka peneliti melakukan wawancara, pengamatan, serta melakukan analisis dokumen. Data yang dibutuhkan peneliti, dikumpulkan menggunakan alat bantu sebagai kelengkapan instrumen, antara lain adalah Pedoman wawancara, Alat Perekam, Camera (Photo). Jenis dan sumber data penelitian ini diperoleh dari informan kunci, yaitu sumber yang mengetahui seluk beluk bisnis buah naga pada PT Trisna Naga Asih, yaitu Direktur Umum, Kabag Administrasi, dan Kepala Kebun. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data skunder yang berkaitan dengan topik penelitian. Data primer diperoleh dengan teknik wawancara. Sedangkan data skunder melalui teknik literatur tertulis yang diperoleh dari berbagai sumber relevan.

**Model Analisis**

**Perumusan Strategi**

Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha petungan atau *joint venture*. Strategi dibuat oleh para perencana yang membantu sebuah organisasi mengumpulkan menganalisis, serta mengorganisasi informasi. Mereka melacak kecenderungan-kecenderungan industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan analisis sekenario, mengevaluasi kinerja korporat dan individual, mencari peluang-peluang pasar, mengidentifikasi ancaman terhadap bisnis, dan mengembangkan rancangan aksi yang kreatif (David 2009). Terdapat tiga tahapan dalam menentukan strategi utama dalam formulasi strategi, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan analisis matriks EFE, matriks IFE, matriks IE, dan matriks QSPM (David dalam Umar 2008). Berikut tiga tahap menentukan strategi dari berbagai macam matriks disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Formulasi strategi

Pada tahapan pengambilan keputusan dilakukan dengan memilih strategi yang dapat mengatasi permasalahan utama yang dihadapi perusahaan. Suatu permasalahan harus diklasifikasikan berdasarkan faktor

internal dan eksternal. *External factor analysis summary* dan *internal factor analysis summary* salah satu metode kuantitatif yang sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, hal ini akan terkait dalam penentuan alternatif strategi perusahaan (Rangkuti 2016).

Matriks *internal factor evaluation* (IFE) digunakan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sedangkan matriks *external factor evaluation* (EFE) digunakan untuk mengukur peluang dan ancaman dari hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan. Matriks IFE dan EFE dapat dikembangkan dalam lima tahap (David dan David 2016) yaitu:

1. Mendaftarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan. Faktor-faktor internal dan eksternal yang dipilih harus ditulis spesifik menggunakan persentase, rasio dan angka perbandingan.
2. Pemberian bobot setiap faktor. Bobot yang diberikan berkisar 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1.0. Metode yang digunakan dalam penentuan bobot adalah *paired comparison* (Kinneer dan Taylor 2003). Setiap variabel menggunakan skala 1, 2 dan 3 dalam menentukan bobot. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:
  - 1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
  - 2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal
  - 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal.

Bentuk penilaian pembobotan untuk matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Penilaian bobot faktor internal dan eksternal perusahaan

Faktor internal atau eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
A	■												
B		■											
C			■										
D				■									
E					■								
F						■							
G							■						
H								■					
I									■				
J										■			
K											■		
Total													

Sumber: Kinnear dan Taylor (2003)

Bobot variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan rumus sebagai berikut:

Keterangan:

- $\alpha_i$  = bobot variabel ke-i
- $X_i$  = nilai variabel ke i
- $i$  = 1,2,3, ... n
- $n$  = jumlah variabel

3. Penentuan peringkat (*rating*). Peringkat diberikan dari 1 sampai 4 pada masing-masing variabel faktor internal dan eksternal. Penilaian *rating* untuk lingkungan internal yaitu peringkat 1 = kelemahan utama, peringkat 2 = kelemahan kecil, peringkat 3 = kekuatan kecil, dan peringkat 4 = kekuatan utama. Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Sedangkan untuk lingkungan eksternal yaitu peringkat 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan buruk. Ancaman

dapat diberi peringkat 1 atau 2 sedangkan peluang dapat diberi peringkat 3 atau 4. Peringkat didasari pada efektivitas strategi perusahaan sedangkan bobot dalam tahap 2 didasarkan pada industri.

4. Mengalikan masing-masing bobot faktor internal dan eksternal dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Menjumlahkan skor tertimbang masing-masing faktor internal dan eksternal untuk menentukan total skor tertimbang perusahaan

### Internal-External Matriks

Matriks *Internal-Eksternal* (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Penggabungan informasi antara matriks IFE dan matriks EFE akan membantu memetakan posisi strategis perusahaan pada matriks IE (David 2009). Matriks IE disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

		IFE		
		Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
EFE	Kuat 3.0-4.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.99	IV	V	VI
	Lemah 1.0-1.99	VII	VIII	IX

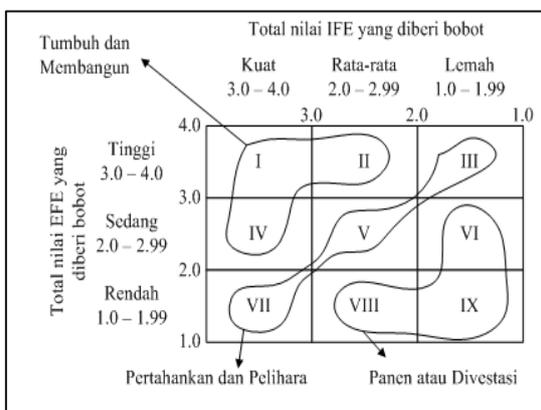
Sumber: David (2009)

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

Matriks IE dapat diidentifikasi menjadi tiga daerah utama, yaitu (David 2009):

- Daerah pertama, yaitu sel I, II, dan IV merupakan tahap tumbuh dan membangun. Strategi yang sesuai untuk daerah ini adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
- Daerah kedua, yaitu sel III, V, dan VII merupakan tahap pertahankan dan pelihara. Strategi yang cocok digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan mengembangkan produk.
- Daerah ketiga, yaitu sel VI, VIII, dan IX, paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi.

Matriks IE digunakan untuk memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari oleh dua dimensi kunci yaitu total nilai tertimbang EFE pada sumbu vertikal dan total nilai tertimbang IFE pada sumbu horizontal. Pada sumbu vertikal dan horizontal, nilai antara 1.0 sampai 1.99 menunjukkan pengaruh eksternal dan internal yang lemah, nilai 2.0 sampai 2.99 menunjukkan pengaruh eksternal dan internal rata-rata, dan nilai 3.0 sampai 4.0 menunjukkan pengaruh eksternal dan internal yang kuat (David dan David 2016). Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Model matriks IE

Gambar 2 menunjukkan matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang

masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai strategi tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi paling sesuai untuk divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi pertahankan dan pelihara; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah strategi panen atau divestasi (David dan David 2016).

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

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM) merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. Dalam beberapa hal, QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, yaitu: (1) strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan; (2) tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi; (3) membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan (David 2009).

Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Keragaan PT Trisna Naga Asih

PT Trisna Naga Asih bergerak dalam bisnis buah naga meliputi semua sistem agribisnis yang terdiri dari subsistem hulu, subsistem on farm, subsistem hilir, dan subsistem lembaga penunjang. Kegiatan subsistem hulu seperti pembibitan menanam biji buah naga dan menggunakan bibit berupa sulur. Selain itu, pengadaan input seperti obat, pupuk, alat pertanian diperoleh dari pihak luar. Kegiatan budidaya atau on farm meliputi persiapan lahan, penanaman bibit, perawatan dan pemeliharaan tanaman serta pemanenan. Sedangkan pada Subsistem hilir melakukan penanganan pascapanen buah naga. Salah satu kegiatan pascapanen dengan melakukan sortasi, penggolongan, pengemasan dan label serta pengiriman.

PT Trisna Naga Asih terus melakukan ekspansi lahan setiap tahunnya. Luas lahan yang digunakan saat seluas 25 Ha. Lahan seluas 25 Ha tersebut terbagi menjadi 14 blok. Selain tanaman buah naga, PT Trisna Naga Asih juga membudidayakan tanaman nanas dan durian dengan sistem tumpang sari. Saat ini perusahaan mampu menghasilkan 10 ton buah naga dalam sebulan sedangkan ketika musim panen raya bisa mencapai lebih dari 20 ton dalam sebulan. Musim panen raya biasanya terjadi pada bulan November hingga Januari. Pemasaran hasil panen buah naga dilakukan ke ranch market dan super market daerah Subang, Bandung, dan Garut untuk buah naga grade A dan B sedangkan untuk grade C dipasarkan ke pengepul besar. Buah naga grade A diberi merek Geulis dan grade B diberi merek Trisna

### Analisis Lingkungan Eksternal Makro

Analisis lingkungan eksternal umumnya dilihat dari beberapa aspek, antara lain: aspek politik/kebijakan pemerintahan, aspek ekonomi, aspek sosial-budaya, aspek ekologi dan aspek

teknologi. Berikut hasil analisis lingkungan eksternal makro pada bisnis buah naga di PT Trisna Naga Asih.

Aspek politik dan kebijakan pemerintah yang berpengaruh terhadap kegiatan bisnis budidaya tanaman buah naga yaitu adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik. Tujuan diterbitkannya Pedoman Budidaya Buah yang Baik/*Good Agriculture Practices* (GAP) untuk menjadi panduan dalam melaksanakan budidaya tanaman buah secara benar dan tepat sehingga diperoleh produktivitas tinggi, mutu produk yang baik, keuntungan optimum, ramah lingkungan, dan memperhatikan aspek keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan petani serta usaha produksi yang berkelanjutan (Kementan 2006). Petani buah yang telah mendapatkan sertifikat GAP memiliki kesempatan untuk memasarkan buahnya ke luar negeri sehingga dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

Aspek ekonomi, salah satu faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi perkembangan suatu bisnis yaitu pengeluaran masyarakat di suatu daerah. Pengeluaran masyarakat di Kabupaten Subang dapat menggambarkan kemampuan atau daya beli masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya. Pengeluaran per kapita di Kabupaten Subang tahun 2017 sebesar Rp 10206000, dan pada tahun 2018 sebesar Rp 10715000 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 5% (BPS Jawa Barat 2019). Budidaya buah naga mengalami musim panen raya setiap satu tahun sekali selama 3 bulan. Pada musim panen raya terjadi peningkatan penawaran yang tidak diikuti oleh peningkatan permintaan buah naga sehingga harga buah naga di pasar akan turun. Hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi perusahaan saat musim panen raya tiba.

Aspek sosial masyarakat Cina Kuno menganggap buah naga membawa berkah, setiap acara keagamaan buah naga diletakkan di antara dua ekor patung naga

berwarna hijau di atas meja altar persembahkan kepada dewa. Warna merah buah naga menjadi mencolok di antara warna naga yang hijau sehingga memunculkan estetika (Ide 2013). Buah naga juga sering ditemukan saat perayaan Imlek karena dipercaya dapat membawa hoki. Pada saat perayaan Imlek, permintaan buah naga mengalami peningkatan mencapai 30-40% per tahun (Heryanto 2010). Buah naga yang dipercaya membawa hoki saat Imlek oleh masyarakat Tionghoa dapat menjadi peluang bagi perusahaan. Namun disisi lain, pada tahun 2016 konsumsi buah dan sayur di Indonesia kurang dari setengah konsumsi yang direkomendasikan. Sebagian besar penduduk Indonesia mengkonsumsi buah dan sayur sebanyak 173 gram per hari, lebih kecil dari Angka Kecukupan Gizi (AKG) yang direkomendasikan yaitu sebesar 400 gram per kapita per hari. Konsumsi buah lebih sedikit daripada konsumsi sayur yaitu 67 gram sedangkan sayur sebesar 107 gram per kapita per hari (Badan Ketahanan Pangan 2017). Rendahnya konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Aspek ekologi yang mempengaruhi usaha budidaya tanaman buah naga yaitu suhu, iklim, ketinggian, kelembaban, pH dan kualitas air. Tanaman buah naga termasuk tanaman jenis kaktus yang cocok tumbuh di daerah tropis dan mudah beradaptasi pada berbagai lingkungan tumbuh serta perubahan cuaca. PT Trisna Naga Asih terletak pada ketinggian 550 meter di atas permukaan laut dengan kontur tanah yang berbukit. Tingkat kemiringan tanah di lokasi perusahaan 18°-45° mengindikasikan rawan terjadi longsor (BPS Kabupaten Subang 2019). Kontur tanah yang berbukit dan curam dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Aspek teknologi dapat menjadi peluang bagi perusahaan karena dengan adanya teknologi membuat kegiatan budidaya menjadi efektif dan efisien. Adanya teknologi juga perlu didukung

oleh sumber daya modal dan manusia yang mumpuni. Teknologi yang dapat digunakan dalam melakukan budidaya tanaman buah naga yaitu penyinaran tambahan menggunakan lampu LED dan sistem 2 tingkat. Teknologi penyinaran tambahan dilakukan sebagai upaya merangsang tanaman buah naga untuk berbunga. Selain itu inovasi budidaya tanaman buah naga untuk meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan sistem 2 tingkat. Satu tiang dalam budidaya tanaman buah naga biasanya terdiri dari 4 bibit namun setelah diterapkan sistem 2 tingkat maka terdapat 8 bibit tanaman buah naga dalam satu tiang. Terdapat juga teknologi yang mendukung pengolahan buah naga mengingat umur simpan buah naga yang relatif cepat seperti *juice extractor* dan *food dehydrator*.

### **Analisis Lingkungan Industri**

Lingkungan industri memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi karena terdapat beberapa aspek yang dapat menjadi peluang atau ancaman, yaitu pesaing, pemasok, pelanggan, pendatang baru dan produk substitusi.

### **Pesaing**

Persaingan dalam industri sejenis berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha budidaya tanaman buah naga di PT Trisna Naga Asih. Pesaing budidaya buah naga di daerah Subang yaitu Kebun Agroindustri Dompot Dhuafa dan Kiwari Farm. Skala usaha dari kedua pesaing tersebut relatif kecil dan memiliki pangsa pasar yang berbeda. Jumlah pesaing yang masih sedikit di daerah Subang dapat menjadi peluang bagi perusahaan. Pesaing yang dirasa sangat berpengaruh terhadap penjualan buah naga di PT Trisna Naga Asih yaitu para petani buah naga yang berada di daerah Jawa Timur seperti Jember dan sekitarnya karena mereka memasarkan buah naganya ke seluruh Pulau Jawa hingga masuk ke daerah Jawa Barat yang menjadi pangsa pasar

perusahaan. Jumlah buah naga yang dipasarkan sangat banyak dan harga buah naga yang ditawarkan pesaing lebih murah dibandingkan perusahaan sehingga dapat menjadi ancaman. Di daerah Subang juga belum terdapat pelaku usaha yang bergerak dibidang pengolahan buah naga sehingga dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk membuat olahan dari buah naga.

### Pelanggan

Pelanggan tetap yang menjadi mitra pemasaran buah naga yaitu *ranch market* untuk penjualan buah naga *grade A*, *super market* di daerah Bandung, Garut, dan Subang untuk penjualan buah naga *grade B*, dan pengepul untuk buah naga *grade C*. Berikut daftar pelanggan buah naga di PT Trisna Naga Asih dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Pelanggan buah naga di PT Trisna Naga Asih

No	Pelanggan	Jumlah permintaan /minggu (kg)
1.	Prapanca	500
2.	<i>Ranch Market</i>	2 000
3.	Yogya Subang	500
4.	Yogya Kepatihan	1 000
5.	Yogya Lembang	500
6.	Yogya Junction Lembang	500
7.	Junction 8	400
8.	Yogya Setra Sari	300
9.	Yogya Sumber Sari	300
10.	DC Yogya	1 500
11.	Yogya Sunda	1 000
12.	Yogya Garut	500
13.	<i>Papaya Fresh Gallery</i>	200
14.	<i>Setiabudhi Supermarket</i>	400
15.	Pengepul	768
	Total	10 368

Sumber: PT Trisna Naga Asih (2019)

### Pemasok

PT Trisna Naga Asih telah menjalin kerjasama sejak awal usaha budidaya buah naga dengan pemasok pupuk dan obat-obatan yang berada di Bandung bernama Mitra Buana. Harga input yang ditawarkan Mitra Buana sedikit lebih mahal jika dibandingkan dengan pemasok sejenis karena mitra buana menyediakan

input yang lengkap dan kelebihan lainnya yaitu menerima pembayaran secara tempo sehingga dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

### Pendatang baru

Hadirnya pendatang baru dalam dunia usaha merupakan sesuatu yang wajar termasuk dalam hal bisnis budidaya buah naga terlebih lagi jika melihat prospek dari bisnis budidaya buah naga yang sangat menjanjikan. Pendatang baru dalam bisnis budidaya buah naga harus memiliki keahlian khusus merawat tanaman buah naga serta membutuhkan modal cukup besar jika ingin bersaing dengan PT Trisna Naga Asih yang memiliki lahan sangat luas, hal tersebut dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

### Produk substitusi

Produk substitusi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena produk substitusi dapat menggantikan produk utama yaitu buah naga jika sulit diperoleh atau terjadinya peningkatan harga buah naga. Produk substitusi dari buah naga merah yaitu buah naga putih. Meskipun buah naga putih tampak sama dengan buah naga merah namun keduanya cukup berbeda dari warna daging buah, kandungan nutrisi, dan juga harga. Sehingga jika tidak ada buah naga merah di pasaran atau harga buah naga merah naik, konsumen dapat mempertimbangkan untuk beralih ke buah naga putih. Saat ini harga buah naga putih di pasar lebih rendah dari harga buah naga merah. Harga buah naga putih mencapai Rp 16 000/kg sedangkan harga buah naga merah mencapai Rp 28 000/kg

### Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dapat dianalisis melalui beberapa aspek, yaitu aspek pemasaran, aspek produksi, aspek manajemen, aspek sumber daya manusia dan aspek keuangan. Berikut hasil analisis

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

lingkungan internal pada bisnis buah naga di PT Trisna Naga Asih.

### Aspek Pemasaran

PT Trisna Naga Asih telah menjadi pemasok buah naga tetap untuk *ranch market*, super market, dan pengepul. Buah naga *grade A* dijual ke *ranch market* dengan merek Geulis yang sudah dikenal oleh pelanggan sehingga menjadi kekuatan bagi perusahaan. Buah naga *grade B* dijual ke *super market* di daerah Subang, Bandung, dan Garut sedangkan buah naga yang memiliki kualitas kurang baik atau *grade C* dijual ke pengepul. Hingga saat ini penjualan buah naga *grade C* masih terbatas pada satu pengepul sehingga hal ini menjadi kelemahan bagi perusahaan terutama saat musim panen raya tiba karena pengepul yang biasanya mengambil seluruh buah naga *grade C* di perusahaan mengurangi permintaannya akibat hasil panen yang melimpah.

### Aspek produksi

Buah naga yang dihasilkan oleh PT Trisna Naga Asih memiliki keunggulan yaitu rasa buahnya manis karena perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan nutrisi bagi tanaman buah naga saat kegiatan budidaya. PT Trisna Naga Asih mampu memanen buah naga secara kontinu setiap bulannya dimana hal ini masih jarang ditemukan di kebun buah naga lain sehingga menjadi kekuatan bagi perusahaan. Namun perusahaan juga memiliki kelemahan yaitu jumlah peralatan di kebun kurang memadai untuk mendukung kegiatan produksi karena kurangnya kesadaran karyawan untuk menjaga peralatan sehingga peralatan banyak yang rusak dan hilang. Kelemahan lainnya yaitu terdapat buah naga *grade C* yang melimpah saat panen raya karena tidak terserap oleh pasar.

### Aspek Manajemen

Struktur organisasi pada PT Trisna Naga Asih menunjukkan pembagian tugas kerja yang jelas untuk setiap jabatan

sehingga dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan. Posisi penting dalam struktur organisasi di PT Trisna Naga Asih masih mengandalkan hubungan keluarga atau sanak saudara seperti jabatan direktur umum yang diisi oleh keponakan dari pemilik perusahaan. Sistem manajemen yang bersifat kekeluargaan dapat menjadi kelemahan bagi perusahaan karena dapat terjadi ketidakjelasan peran dalam bisnis sebagai pemilik, manajemen, dan keluarga yang menyebabkan anggota keluarga salah memosisikan diri terkait perannya dalam mengambil keputusan bisnis.

### Aspek sumber daya manusia

Posisi manajemen di PT Trisna Naga Asih diisi oleh keluarga dari pemilik perusahaan sedangkan tenaga kerja bagian kebun direkrut dari warga sekitar dan pekerja dari Jember yang sudah berpengalaman dan terampil dalam hal budidaya buah naga. Tenaga kerja bagian kebun yang terampil menjadi kekuatan bagi perusahaan namun tenaga kerja bagian kebun juga memiliki kelemahan yaitu mereka belum sepenuhnya mengikuti standar operasional prosedur yang sudah dibuat oleh perusahaan.

### Aspek finansial

Seluruh kegiatan operasional perusahaan membutuhkan keuangan mulai dari pembelian investasi, pembelian input untuk kebutuhan budidaya buah naga, dan pembayaran gaji karyawan. Sumber modal perusahaan mulai dari awal pendirian bisnis budidaya buah naga menggunakan modal pribadi pemilik sebesar dua miliar rupiah. Hal ini menjadi kekuatan bagi perusahaan karena kebutuhan finansialnya mampu dipenuhi seluruhnya dari modal pribadi. Kekuatan lainnya yaitu dalam menganalisis pendanaan, pembiayaan atau aliran arus kas usaha, perusahaan sudah melakukan pencatatan keuangan dengan pembukuan yang diinput ke dalam komputer sehingga perusahaan lebih mudah menganalisis layak atau tidaknya usaha yang dijalankan

untuk dikembangkan menjadi usaha yang lebih besar.

### Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang telah dikemukakan diperoleh beberapa faktor strategis eksternal untuk pengembangan bisnis buah naga pada PT Trisna Naga Asih yang merupakan peluang dan ancaman. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah 1). Adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik, 2). Daya beli masyarakat Kabupaten Subang tahun 2018 meningkat 5% dari tahun sebelumnya, 3). Buah naga dipercaya membawa hoki saat Imlek oleh masyarakat Tionghoa, 4). Perkembangan teknologi budidaya buah naga semakin canggih dengan penyinaran tambahan menggunakan lampu LED dan sistem 2 tingkat, 5). Adanya teknologi yang mendukung pengolahan buah naga berupa *juice extractor* dan *food dehydrator* 6). Produsen budidaya buah naga masih sedikit di daerah Subang. 7). Belum ada pelaku usaha yang memproduksi olahan dari buah naga di daerah Subang. 8). Permintaan buah naga *grade A* dan *B* pelanggan belum terpenuhi. 9). Pemasok input yang telah bekerjasama dengan perusahaan menyediakan pembayaran tempo dan 10). Industri budidaya buah naga membutuhkan keterampilan dan modal besar. Adapun faktor strategis eksternal ancaman adalah 1). Musim panen raya menyebabkan harga buah naga turun, 2). Tingkat kemiringan tanah di lokasi perusahaan  $18^{\circ}$ - $45^{\circ}$  yang mengindikasikan rawan terjadi longsor, 3). Harga buah naga yang ditawarkan pesaing lebih murah, 4). Konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia masih rendah dan 5). Buah naga putih sebagai produk substitusi.

Berdasarkan analisis lingkungan internal yang telah dikemukakan diperoleh beberapa faktor strategis internal untuk pengembangan bisnis buah naga pada PT Trina Naga Asih yang

merupakan kekuatan dan kelemahan. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah 1). *Brand image* sudah dikenal, 2). Menjadi pemasok buah naga tetap pada *ranch market* dan *supermarket*, 3). Rasa buah naganya manis, 4). Buah naga dapat dipanen setiap bulan, 5). Pembagian tugas kerja jelas untuk setiap jabatan, 6). Tenaga kerja bagian kebun terampil, 7). Kerjasama dengan pemasok input dan pelanggan sudah terjalin sejak awal usaha budidaya buah naga, 8). Sumber pendanaan awal usaha budidaya buah naga berasal dari pemilik sebesar 2 miliar rupiah, dan 9). Pencatatan keuangan dengan komputerisasi. Adapun faktor strategis internal kelemahan adalah 1). Penjualan buah naga *grade C* masih terbatas pada satu pengepul, 2). Peralatan budidaya buah naga belum mencukupi, 3). Buah naga *grade C* melimpah saat panen raya, 4). Proses pengambilan keputusan berdasarkan kekeluargaan dan 5). Tenaga kerja bagian kebun belum sepenuhnya mengikuti SOP perusahaan.

### Analisis Matriks IE

Hasil dari identifikasi faktor eksternal dan internal akan dianalisis menggunakan matrik *external factor evaluation* (EFE) dan matrik *internal factor evaluation* (IFE) dengan memberikan bobot dan peringkat (*rating*) untuk masing-masing faktor kunci, baik eksternal maupun internal. Pemberian bobot dan peringkat (*rating*) berdasarkan pengisian kuesioner oleh tiga orang pihak internal yaitu direktur umum perusahaan, kepala bagian administrasi, dan kepala kebun yang mengetahui secara jelas kondisi eksternal dan internal perusahaan. Hasil pembobotan dan pemberian peringkat setiap responden disajikan pada Lampiran 1.

#### a. Analisis matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi faktor-faktor eksternal PT Trisna Naga Asih, maka dihasilkan 10 peluang dan 5 ancaman. Matriks EFE PT

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

Trisna Naga Asih dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan hasil akhir analisis matriks EFE pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi peluang utama bagi PT Trisna Naga Asih dengan skor terbesar 0.276 yaitu adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama dengan skor terkecil 0.089 yaitu musim panen raya menyebabkan harga buah naga turun. Hasil akhir analisis faktor eksternal dari peluang dan ancaman mendapatkan total skor sebesar 2.872. Hasil ini berada diantara nilai 2.00-3.00 yang berarti faktor eksternal menunjukkan pengaruh rata-rata terhadap perusahaan. Perusahaan dinilai

mampu memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman dengan baik.

### b. Analisis matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi faktor-faktor internal PT Trisna Naga Asih, maka dihasilkan 9 kekuatan dan 5 kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Matriks IFE PT Trisna Naga Asih dapat dilihat pada Tabel 5.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama dengan skor terbesar 0.292 yaitu *brand image* sudah dikenal. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama dengan skor terkecil 0.071 yaitu penjualan buah naga *grade C* masih terbatas pada satu pepel.

Tabel 4 Hasil analisis matriks EFE PT Trisna Naga Asih

No	Faktor strategis eksternal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Skor
		A	B	C= AXB
<b>Peluang</b>				
1	Adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik	0.083	3.3	0.276
2	Daya beli masyarakat Kabupaten Subang tahun 2018 meningkat 5% dari tahun sebelumnya	0.070	3.7	0.257
3	Buah naga dipercaya membawa hoki saat Imlek oleh masyarakat Tionghoa	0.050	4.0	0.199
4	Perkembangan teknologi budidaya buah naga semakin canggih dengan penyinaran tambahan menggunakan lampu LED dan sistem 2 tingkat	0.056	3.7	0.206
5	Adanya teknologi yang mendukung pengolahan buah naga berupa <i>juice extractor</i> dan <i>food dehydrator</i>	0.064	3.3	0.214
6	Produsen budidaya buah naga masih sedikit di daerah Subang	0.068	3.3	0.225
7	Belum ada pelaku usaha yang memproduksi olahan dari buah naga di daerah Subang	0.072	3.0	0.216
8	Permintaan buah naga <i>grade A</i> dan <i>B</i> pelanggan belum terpenuhi	0.050	4.0	0.201
9	Pemasok input yang telah bekerjasama dengan perusahaan menyediakan pembayaran tempo	0.050	4.0	0.201
10	Industri budidaya buah naga membutuhkan keterampilan dan modal besar	0.072	3.7	0.264
Total skor peluang				2.259
<b>Ancaman</b>				
1	Musim panen raya menyebabkan harga buah naga turun	0.066	1.3	0.089
2	Tingkat kemiringan tanah di lokasi perusahaan 18°-45° yang mengindikasikan rawan terjadi longsor	0.082	2.0	0.164
3	Harga buah naga yang ditawarkan pesaing lebih murah	0.072	1.3	0.096
4	Konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia masih rendah	0.075	1.7	0.125
5	Buah naga putih sebagai produk substitusi	0.070	2.0	0.140
Total skor ancaman				0.613
Total skor faktor strategis eksternal				2.872

Sumber: Data primer diolah (2019)

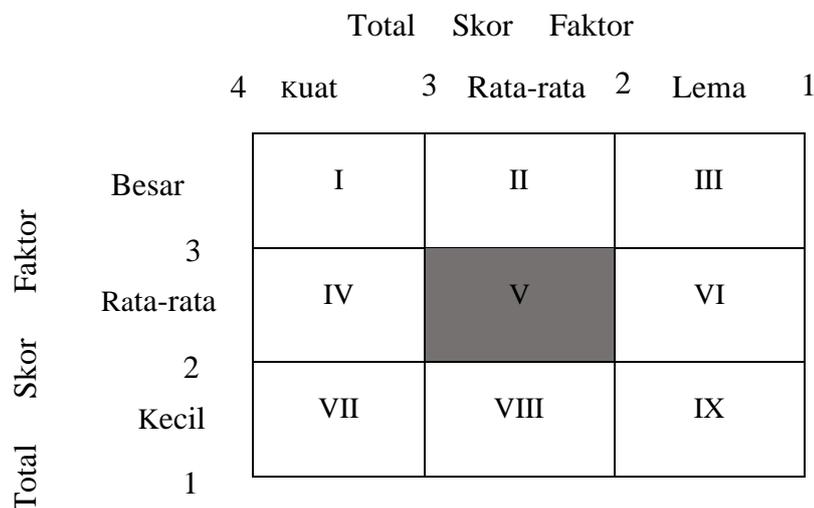
Tabel 5 Hasil analisis matriks IFE PT Trisna Naga Asih

No	Faktor strategis internal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Skor
		A	B	C= AXB
<b>Kekuatan</b>				
1	<i>Brand image</i> sudah dikenal	0.073	4.0	0.292
2	Menjadi pemasok buah naga tetap pada <i>ranch market</i> dan <i>supermarket</i>	0.057	4.0	0.227
3	Rasa buah naganya manis	0.077	3.3	0.256
4	Buah naga dapat dipanen setiap bulan	0.066	4.0	0.266
5	Pembagian tugas kerja jelas untuk setiap jabatan	0.075	3.7	0.277
6	Tenaga kerja bagian kebun terampil	0.065	3.7	0.239
7	Kerjasama dengan pemasok input dan pelanggan sudah terjalin sejak awal usaha budidaya buah naga	0.053	3.7	0.196
8	Sumber pendanaan awal usaha budidaya buah naga berasal dari pemilik sebesar 2 miliar rupiah	0.065	3.7	0.237
9	Pencatatan keuangan dengan komputerisasi	0.064	4.0	0.254
Total skor kekuatan				2.244
<b>Kelemahan</b>				
1	Penjualan buah naga <i>grade C</i> masih terbatas pada satu pengepul	0.071	1.0	0.071
2	Peralatan budidaya buah naga belum mencukupi	0.079	1.3	0.106
3	Buah naga <i>grade C</i> melimpah saat panen raya	0.082	2.0	0.165
4	Proses pengambilan keputusan berdasarkan kekeluargaan	0.091	2.0	0.183
5	Tenaga kerja bagian kebun belum sepenuhnya mengikuti SOP perusahaan	0.080	1.3	0.107
Total skor kelemahan				0.632
Total skor faktor strategis internal				2.876

Sumber: Data primer diolah (2019)

Hasil akhir analisis keseluruhan faktor internal dari kekuatan dan kelemahan mendapatkan total skor sebesar 2.876. Hasil ini berada diantara nilai 2.00-3.00 yang berarti faktor internal mempunyai pengaruh rata-rata terhadap perusahaan. Perusahaan dinilai mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.

Hasil total nilai tertimbang yang didapatkan dari matriks IFE dan matriks EFE kemudian dipetakan pada matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Adapun posisi perusahaan berdasarkan matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Matriks IE pada PT Trisna Naga Asih

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

Hasil analisis menggunakan matriks IE menunjukkan usaha budidaya buah naga PT Trisna Naga Asih terletak pada kuadran V dengan total skor faktor internal sebesar 2.876 dan total skor faktor eksternal sebesar 2.872. Alternatif strategi terbaik pada **kuadran V yaitu pertahankan dan pelihara**. Dalam kondisi tersebut perusahaan memiliki dua strategi yang dapat digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar berfokus pada penjualan produk di pasar yang telah ada sebelumnya. Strategi pengembangan produk dilakukan untuk menaikkan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk saat ini. Alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu:

1. Peningkatan produksi buah naga  
PT Trisna Naga Asih sudah memiliki target pasar tetap seperti *ranch market* dan *super market* di daerah Jakarta dan Jawa Barat. Permintaan dari pasar yang sudah ada belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh perusahaan. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan produksi buah naga untuk memenuhi seluruh permintaan dari target pasar tersebut.
2. Pendirian unit bisnis pengolahan buah naga *grade C* menjadi sirup  
Tanaman buah naga termasuk tanaman musiman dimana pada musim panen raya jumlah buah naga yang dihasilkan melimpah. PT Trisna Naga Asih memiliki kendala pada saat musim panen raya, buah naga *grade C* yang dihasilkan sebagian tidak terserap pasar. Salah satu solusi yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan cara melakukan pengolahan buah naga *grade C* menjadi sirup. Hal ini didukung dengan adanya teknologi *juice extractor* dan belum adanya produsen yang menghasilkan sirup buah naga di daerah Subang.
3. Pemanfaatan limbah kulit buah naga menjadi masker wajah  
Pada musim panen raya, buah naga *grade C* yang dihasilkan oleh

perusahaan sebagian tidak terserap oleh pasar. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut yaitu buah naga *grade C* dapat diolah menjadi berbagai makanan dan minuman sebagai produk turunan dari buah naga. Hasil pengolahan buah naga *grade C* tersebut menghasilkan limbah berupa kulit buah naga. Berdasarkan hasil studi literatur, limbah kulit buah naga hasil dari pengolahan buah naga *grade C* dapat dimanfaatkan oleh perusahaan karena kulit buah naga kaya akan antioksidan yang baik untuk kesehatan. Limbah kulit buah naga dapat diolah menjadi masker wajah didukung dengan adanya teknologi *food dehydrator* dan belum adanya produsen yang menghasilkan masker kulit buah naga di daerah Subang.

### Penentuan Strategi Prioritas

Strategi prioritas yang dihasilkan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan strategi yang diandalkan dan menjadi prioritas untuk menghadapi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Melalui analisis QSPM, alternatif tersebut diprioritaskan berdasarkan tingkat keterkaitan pada lingkungan internal dan eksternal bisnis buah naga sehingga alternatif tersebut dapat dilakukan berdasarkan tingkatan prioritas kepentingannya. Prioritas strategi dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan, hasil perhitungan QSPM pada PT Trisna Naga Asih disajikan pada Tabel 6.

Alternatif-alternatif strategi yang telah dihasilkan kemudian diperingkat sesuai dengan jumlah total nilai daya tarik atau *sum total attractiveness score* (STAS). Semakin tinggi STAS menunjukkan bahwa strategi tersebut semakin menarik. Analisis QSPM dapat dilihat pada Lampiran 2. Berdasarkan hasil urutan prioritas strategi pada Tabel 6 maka diperoleh 3 urutan strategi yang

dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu peningkatan produksi buah naga, pendirian unit bisnis pengolahan buah

naga *grade* C menjadi sirup, dan pemanfaatan limbah kulit buah naga menjadi masker wajah.

Tabel 6 Hasil perhitungan strategi alternatif dengan QSPM pada PT Trisna Naga Asih

Strategi Alternatif	TAS	Urutan Prioritas
a) Peningkatan produksi buah naga	6.075	1
b) Pendirian unit bisnis pengolahan buah naga <i>grade</i> C menjadi sirup	5.647	2
c) Pemanfaatan limbah kulit buah naga menjadi masker wajah	5.213	3

Sumber: Data primer diolah (2019)

## SIMPULAN

Faktor-faktor internal PT Trisna Naga Asih yang mempengaruhi pengembangan perusahaan diantaranya terdapat kekuatan yaitu *brand image* sudah dikenal, menjadi pemasok buah naga tetap pada *ranch market* dan *supermarket*, rasa buah naganya manis dan dapat dipanen setiap bulan, pembagian tugas kerja jelas untuk setiap jabatan, tenaga kerja bagian kebun terampil, kerjasama dengan pemasok input dan pelanggan sudah terjalin dari awal usaha berdiri, sumber pendanaan awal bisnis budidaya buah naga berasal dari pemilik dan kuat, dan pencatatan keuangan dengan komputerisasi. Sedangkan yang menjadi kelemahan bagi perusahaan adalah penjualan buah naga *grade* C masih terbatas, peralatan budidaya buah naga belum mencukupi, buah naga *grade* C melimpah saat panen raya, proses pengambilan keputusan berdasarkan kekeluargaan dan tenaga kerja bagian kebun belum sepenuhnya mengikuti SOP perusahaan

Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang yang dapat di manfaatkan perusahaan yaitu adanya Permentan No 61/2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik, daya beli masyarakat Subang meningkat, buah naga dipercaya membawa hoki oleh masyarakat Tionghoa, perkembangan teknologi budidaya semakin canggih dengan penyinaran lampu LED dan sistem 2

tingkat, adanya teknologi pengolahan buah naga berupa *juice extractor* dan *food dehydrator*, produsen budidaya buah naga masih sedikit dan belum ada pelaku bisnis olahan buah naga di daerah Subang, permintaan buah naga *grade* A dan B pelanggan belum terpenuhi, pemasok input bekerjasama dengan perusahaan dan Industri budidaya buah naga membutuhkan keterampilan dan modal besar. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi PT Trisna Naga Asih adalah saat musim panen raya harga buah naga turun, tingkat kemiringan lahan 18°-45° mengindikasikan rawan terjadi longsor, harga buah naga pesaing lebih murah, konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia masih rendah dan buah naga putih merupakan produk substitusi.

Hasil analisis menggunakan matriks IE menunjukkan bisnis budidaya buah naga PT Trisna Naga Asih terletak pada kuadran V dengan total skor faktor internal sebesar 2.876 dan total skor faktor eksternal sebesar 2.872. Alternatif strategi terbaik pada kuadran V yaitu pertahankan dan pelihara. Dalam kondisi tersebut perusahaan memiliki dua strategi yang dapat digunakan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk

Prioritas strategi yang diperoleh melalui hasil QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dari alternatif strategi pada matriks IE yang sesuai dengan keadaan perusahaan PT Trisna Naga Asih terdapat tiga yaitu 1).

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

Peningkatan produksi buah naga 2).  
Pendirian unit bisnis pengolahan buah naga grade C menjadi sirup dan 3).  
Pemanfaatan limbah kulit buah naga menjadi masker wajah.

### DAFTAR PUSTAKA

- [Bappeda] Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Subang. 2018. *Laporan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Subang*. Subang (ID): Bappeda
- [BPS] Badan Pusat Statistik Jawa Barat. 2019. *Pengeluaran Per Kapita Disesuaikan (000 Rp) Menurut Kabupaten/Kota di Jawa Barat Tahun 2010-2018*. Jawa Barat (ID): BPS.
- [BPS] Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. 2013. *Luas Wilayah Menurut Klasifikasi Kemiringan Lereng di Kabupaten Subang*. Subang (ID): BPS
- [BKP] Badan Ketahanan Pangan. 2017. *Buletin Pemantauan Ketahanan Pangan Indonesia Fokus Khusus Tren Konsumsi dan Produksi Buah dan Sayur*. Jakarta (ID): BKP
- Ariantoro H. 2006. *Budidaya Tanaman Buah-buahan*. Yogyakarta (ID): PT. Citra Aji Parmana.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta (ID): PT. Indeks Kelompok Gramedia
- David FR, David FR. 2016. *Manajemen Strategik Ed ke-15*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Haerani A, Chaerunisa AY, Subarnas A. 2018. *Antioksidan Untuk Kulit* [Jurnal]. Bandung (ID): Universitas Padjajaran
- Ide P. 2013. *Health Secret Of Dragon Fruit*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- [Kemenperin] Kementerian Perindustrian. 2018. *Kinerja Industri Kosmetik Nasional Lampauai Pertumbuhan Ekonomi*. Kemenperin [Internet]. [diunduh 2019 Jun 20]. Tersedia pada: [www.kemenperin.go.id/artikel/19435/kinerja-industri-kosmetik-nasional-lampauai-pertumbuhan-ekonomi](http://www.kemenperin.go.id/artikel/19435/kinerja-industri-kosmetik-nasional-lampauai-pertumbuhan-ekonomi)
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2006. *Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik*. Jakarta (ID): Kementan
- Kinnear TC, Taylor JR. 2003. *Riset Pemasaran Ed ke-3*. Thamrin, penerjemah. Jakarta (ID): Erlangga.
- Prahasta A. 2013. *Agribisnis Buah Naga*. Bandung (ID): CV Pustaka Grafika
- Rangkuti F. 2016. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama
- Saati EA. 2010. *Identifikasi dan Uji Kualitas Pigmen Kulit Buah Naga Merah (Hylocareus Costaricensis) pada Beberapa Umur Simpan dengan Perbedaan Jenis Pelarut* [Skripsi]. Malang (ID): Universitas Muhammadiyah Malang
- Umar H. 2008. *Strategic Management in Action*. Cetakan kelima., Yogyakarta (ID): Kanisius

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

### Lampiran 1 Hasil pembobotan dan pemberian peringkat setiap responden

Narasumber: Bapak Khaerul Rakhman (Direktur Umum)

Faktor internal	Horizontal														Total	Bobot	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N			
Vertikal	A	X	3	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	28	0.081
	B	1	X	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	16	0.046
	C	3	3	X	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	33	0.095
	D	3	3	1	X	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	27	0.078
	E	2	3	1	3	X	3	3	3	3	3	3	1	1	1	30	0.086
	F	3	3	1	3	1	X	3	3	3	3	3	1	1	1	29	0.084
	G	1	1	1	1	1	1	X	3	1	1	1	1	1	1	15	0.043
	H	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	13	0.037
	I	3	3	1	3	1	1	3	3	X	3	3	1	1	1	27	0.078
	J	1	3	1	1	1	1	1	3	1	X	3	1	1	1	19	0.055
	K	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	X	1	1	1	19	0.055
	L	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	X	3	1	31	0.089
	M	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	X	3	33	0.095
	N	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	X	27	0.078
Total																347	1

Faktor eksternal	Horizontal															Total	Bobot	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
Vertikal	A	X	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	0.120	
	B	3	X	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	30	0.090
	C	1	1	X	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0.048
	D	1	1	3	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0.048
	E	1	1	3	3	X	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	24	0.072
	F	1	1	3	3	1	X	1	3	1	3	3	1	1	1	1	24	0.072
	G	1	1	3	3	1	1	X	3	1	3	3	1	1	1	1	24	0.072
	H	1	1	3	3	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	18	0.054
	I	1	1	3	3	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	18	0.054
	J	1	1	3	3	1	1	1	3	1	X	3	1	1	1	1	22	0.066
	K	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	18	0.054
	L	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3	3	X	1	1	1	24	0.072
	M	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	X	1	1	20	0.060
	N	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	X	1	20	0.060
	O	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	X	20	0.060
Total																	334	1

Narasumber: Bapak Bayu (Kabag Administrasi)

Faktor internal	Horizontal														Total	Bobot	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N			
Vertikal	A	X	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	19	0.054	
	B	3	X	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	21	0.059	
	C	3	1	X	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	25	0.070	
	D	2	1	1	X	1	3	3	1	3	1	1	1	1	20	0.056	
	E	3	1	1	3	X	3	3	1	3	1	1	1	1	23	0.065	
	F	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	13	0.037	
	G	1	1	1	1	1	3	X	1	1	1	1	1	1	15	0.042	
	H	3	3	3	3	3	3	3	X	3	1	1	1	1	29	0.082	
	I	1	1	1	1	1	3	3	1	X	1	1	1	1	17	0.048	
	J	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X	3	1	1	33	0.093	
	K	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X	3	1	35	0.099	
	L	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	X	1	33	0.093	
	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	X	3	37	0.104
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	X	35	0.099
Total															355	1	

Faktor eksternal	Horizontal															Total	Bobot	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
Vertikal	A	X	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	20	0.049	
	B	1	X	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	20	0.049	
	C	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0.034	
	D	3	3	3	X	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	22	0.054	
	E	3	3	3	1	X	1	1	3	3	1	1	1	1	1	24	0.059	
	F	3	3	3	3	3	X	1	3	3	1	1	1	1	1	28	0.069	
	G	3	3	3	3	3	3	X	3	3	1	1	1	1	1	30	0.074	
	H	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	14	0.034	
	I	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	14	0.034	
	J	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X	3	3	1	1	36	0.088	
	K	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	X	1	1	1	34	0.083	
	L	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	X	3	3	42	0.103	
	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	X	3	38	0.093	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	X	3	38	0.093
	O	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	X	34	0.083
Total																	408	1

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

Narasumber: Bapak Limin (Kepala Kebun)

Faktor internal	Horizontal														Total	Bobot
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
Vertikal	A	X	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	17	0.085
	B	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0.065
	C	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0.065
	D	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	0.065
	E	1	1	1	3	X	1	1	1	1	1	1	1	1	15	0.075
	F	3	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	15	0.075
	G	3	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	15	0.075
	H	3	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	15	0.075
	I	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	1	13	0.065
	J	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	1	13	0.065
	K	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	17	0.085
	L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	1	13	0.065
	M	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	15	0.075
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	13
Total															200	1

Faktor eksternal	Horizontal															Total	Bobot	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O			
Vertikal	A	X	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	36	0.080
	B	1	X	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	32	0.071
	C	1	1	X	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	30	0.067
	D	1	1	1	X	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	30	0.067
	E	1	1	1	1	X	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	28	0.062
	F	1	1	1	1	3	X	1	3	3	3	3	1	3	1	3	28	0.062
	G	3	1	1	1	3	3	X	3	3	3	3	1	3	1	3	32	0.071
	H	1	1	1	1	3	3	1	X	3	3	3	1	3	1	3	28	0.062
	I	1	1	1	1	3	3	1	3	X	3	3	1	3	1	3	28	0.062
	J	1	1	1	1	3	3	1	3	3	X	3	1	3	1	3	28	0.062
	K	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	X	1	3	1	3	28	0.062
	L	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	X	3	1	3	32	0.071
	M	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	X	1	3	28	0.062
	N	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	X	3	32	0.071
	O	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	X	30	0.067
Total																	450	1

Pemberian peringkat

Faktor internal	Rating			Rata-rata	
	R1	R2	R3		
Kekuatan	A	4	4	4	4.0
	B	4	4	4	4.0
	C	3	3	4	3.3
	D	4	4	4	4.0
	E	3	4	4	3.7
	F	4	4	3	3.7
	G	4	4	3	3.7
	H	4	3	4	3.7
	I	4	4	4	4.0
Kelemahan	J	1	1	1	1.0
	K	1	1	2	1.3
	L	2	2	2	2.0
	M	2	2	2	2.0
	N	1	1	2	1.3

Faktor eksternal	Rating			Rata-rata	
	R1	R2	R3		
Peluang	A	4	3	3	3.3
	B	3	4	4	3.7
	C	4	4	4	4.0
	D	4	4	3	3.7
	E	3	3	4	3.3
	F	3	3	4	3.3
	G	3	3	3	3.0
	H	4	4	4	4.0
	I	4	4	4	4.0
	J	4	3	4	3.7
Ancaman	K	1	2	1	1.3
	L	2	2	2	2.0
	M	2	1	1	1.3
	N	2	2	1	1.7
	O	2	2	2	2.0

Keterangan:

Faktor internal

- A : *Brand image* sudah dikenal
- B : Menjadi pemasok buah naga tetap pada *Ranch Market* dan *Supermarket*
- C : Rasa buah naganya manis
- D : Buah naga dapat dipanen setiap bulan
- E : Pembagian tugas kerja jelas untuk setiap jabatan
- F : Tenaga kerja bagian kebun terampil  
Kerjasama dengan pemasok input dan pelanggan sudah terjalin sejak awal usaha
- G : budidaya buah naga  
Sumber pendanaan awal usaha budidaya buah naga berasal dari pemilik sebesar 2 miliar rupiah
- H : pencatatan keuangan dengan komputerisasi
- J : Penjualan buah naga *grade C* masih terbatas pada satu pengepul
- K : Peralatan budidaya buah naga belum mencukupi
- L : Buah naga *grade C* melimpah saat panen raya
- M : Proses pengambilan keputusan berdasarkan kekeluargaan  
Tenaga kerja bagian kebun belum sepenuhnya mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan
- N : (SOP) perusahaan

Faktor eksternal

- A : Adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik
- B : Daya beli masyarakat Kabupaten Subang tahun 2018 meningkat 5% dari tahun sebelumnya
- C : Buah naga dipercaya membawa hoki saat Imlek oleh masyarakat Tionghoa
- D : Perkembangan teknologi budidaya buah naga semakin canggih dengan penyinaran tambahan menggunakan lampu LED dan sistem 2 tingkat
- E : Adanya teknologi yang mendukung pengolahan buah naga berupa *juice extractor* dan *food dehydrator*
- F : Produsen budidaya buah naga masih sedikit di daerah Subang
- G : Belum ada pelaku usaha yang memproduksi olahan dari buah naga di daerah Subang
- H : Permintaan buah naga *grade A* dan *B* pelanggan belum terpenuhi
- I : Pemasok input yang telah bekerjasama dengan perusahaan menyediakan pembayaran tempo
- J : Industri budidaya buah naga membutuhkan keterampilan dan modal besar
- K : Musim panen raya menyebabkan harga buah naga turun
- L : Tingkat kemiringan tanah 18°-45° di kebun buah naga milik perusahaan mengindikasikan rawan terjadi longsor
- M : Harga buah naga yang ditawarkan pesaing lebih murah
- N : Konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia masih rendah
- O : Buah naga putih sebagai produk substitusi

## Strategy of Dragon Fruit Business Development in PT Trisna Naga Asih, Subang

### Lampiran 2 Analisis QSPM PT Trisna Naga Asih

No	Faktor strategis internal dan eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan								
1	Brand image sudah dikenal	0.073	4	0.292	4	0.292	4	0.292
2	Menjadi pemasok buah naga tetap pada <i>ranch market</i> dan <i>supermarket</i>	0.057	4	0.227	3	0.170	3	0.170
3	Rasa buah naganya manis	0.077	4	0.307	4	0.307	4	0.307
4	Buah naga dapat dipanen setiap bulan	0.066	4	0.266	4	0.266	4	0.266
5	Pembagian tugas kerja jelas untuk setiap jabatan	0.075	4	0.302	2	0.151	2	0.151
6	Tenaga kerja bagian kebun terampil	0.065	4	0.260	3	0.195	3	0.195
7	Kerjasama dengan pemasok input dan pelanggan sudah terjalin sejak awal usaha budidaya buah naga	0.053	4	0.214	4	0.214	4	0.214
8	Sumber pendanaan awal usaha budidaya buah naga berasal dari pemilik sebesar 2 miliar rupiah	0.065	4	0.259	4	0.259	4	0.259
9	Pencatatan keuangan dengan komputerisasi	0.064	4	0.254	3	0.191	3	0.191
Total				2.381		2.045		2.045
Kelemahan								
1	Penjualan buah naga <i>grade C</i> masih terbatas pada satu pengepul	0.071	2	0.142	4	0.284	4	0.284
2	Peralatan budidaya buah naga belum mencukupi	0.079	3	0.238	1	0.079	1	0.079
3	Buah naga <i>grade C</i> melimpah saat panen raya	0.082	0	0.000	4	0.33	4	0.33
4	Proses pengambilan keputusan berdasarkan kekeluargaan	0.091	1	0.091	0	0	0	0
5	Tenaga kerja bagian kebun belum sepenuhnya mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan	0.080	2	0.161	1	0.08	1	0.08
Total				0.633		0.773		0.773
Peluang								
1	Adanya Permentan No 61 Tahun 2006 tentang Pedoman Budidaya Buah yang Baik	0.083	4	0.332	0	0	0	0

Lampiran 2 Analisis QSPM PT Trisna Naga Asih (lanjutan)

No	Faktor strategis internal dan eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang								
2	Daya beli masyarakat Kabupaten Subang tahun 2018 meningkat 5% dari tahun sebelumnya	0.070	4	0.280	4	0.28	4	0.28
3	Buah naga dipercaya membawa hoki saat Imlek oleh masyarakat Tionghoa	0.050	4	0.199	2	0.099	2	0.099
4	Perkembangan teknologi budidaya buah naga semakin canggih dengan penyinaran tambahan menggunakan lampu LED dan sistem 2 tingkat	0.056	4	0.225	4	0.225	4	0.225
5	Adanya teknologi yang mendukung pengolahan buah naga berupa <i>juice extractor</i> dan <i>food dehydrator</i>	0.064	2	0.129	4	0.257	4	0.257
6	Produsen budidaya buah naga masih sedikit di daerah Subang	0.068	4	0.270	4	0.27	2	0.135
7	Belum ada pelaku usaha yang memproduksi olahan dari buah naga di daerah Subang	0.072	2	0.144	4	0.289	4	0.289
8	Permintaan buah naga <i>grade A</i> dan <i>B</i> pelanggan belum terpenuhi	0.050	4	0.201	2	0.1	2	0.1
9	Pemasok input yang telah bekerjasama dengan perusahaan menyediakan pembayaran tempo	0.050	4	0.201	2	0.1	2	0.1
10	Industri budidaya buah naga membutuhkan keterampilan dan modal besar	0.072	4	0.288	4	0.288	4	0.288
Total				2.268		1.909		1.774
Ancaman								
1	Musim panen raya menyebabkan harga buah naga turun	0.066	3	0.199	4	0.266	4	0.266
2	Tingkat kemiringan tanah 18°-45° di kebun buah naga milik perusahaan mengindikasikan rawan terjadi longsor	0.082	2	0.164	0	0	0	0
3	Harga buah naga yang ditawarkan pesaing lebih murah	0.072	3	0.215	3	0.215	3	0.215
4	Konsumsi sayur dan buah masyarakat Indonesia masih rendah	0.075	1	0.075	4	0.299	0	0
5	Buah naga putih sebagai produk substitusi	0.070	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total				0.793		0.92		0.621
STAS				6.075		5.647		5.213