PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK MUYA DENGAN INTEGRASI SWOT, *FIVE FORCES* DAN *ERGONOMIC FUNCTION DEPLOYMENT*

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Nama : Rifkho Mukti Alfaizi
No. Mahasiswa : 21522293

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 20 - 03 - 2025



(Rifkho Mukti Alfaizi)
21522293

SURAT BUKTI PENELITIAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

Gedung KH. Mas Mansur
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4110, 4100
F. (0274) 895007
E. fti@uii.ac.id
W. fti.uii.ac.id

Nomor : 19/Ka.Lab DSK&E/10/Lab. DSK&E/III/2025
Hal : **Surat Keterangan Penelitian**

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Kami yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Laboratorium Desain Sistem Kerja dan Ergonomi (DSK&E), Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia, dengan ini ingin memberitahukan bahwa mahasiswa di bawah telah melakukan penelitian di Laboratorium DSK&E.

Nama Peneliti	:	Rifkho Mukti Alfaizi
NIM	:	21522293
Program Studi	:	Teknik Industri-FTI-UII
Tempat Penelitian	:	1. Laboratorium Desain Sistem Kerja & Ergonomi 2. MUYA - Akademi UMKM Teknik Industri UII
Waktu Penelitian	:	Januari - Maret 2025
Judul Penelitian	:	Perancangan Strategi Pemasaran Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Dengan Pendekatan Ergonomi (Studi Kasus: MUYA)
Dosen pembimbing	:	Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 20 Maret 2025
Kepala Laboratorium DSK&E,

Chancard Basumerda, S.T., M.Sc.

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK MUYA DENGAN INTEGRASI SWOT, *FIVE FORCES* DAN *ERGONOMIC FUNCTION DEPLOYMENT*

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Rifkho Mukti Alfaizi

No. Mahasiswa : 21522293

Yogyakarta, 20 Maret 2025

Dosen Pembimbing



(Atyanti Isyah Prabaswari, S.T., M.Sc.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK MUYA DENGAN INTEGRASI SWOT, *FIVE FORCES* DAN *ERGONOMIC FUNCTION DEPLOYMENT*

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Rifkho Mukti Alfaizi
No. Mahasiswa : 21522293

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 30 April 2025

Tim Penguji

Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc. _____
Ketua

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc. _____
Anggota I

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T _____
Anggota II

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo. S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.
NIK.015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin,
Berkat Ridho Allah SWT, atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan lancar serta tepat waktu. Tugas Akhir ini saya persembahkan kepada diri saya sendiri yang telah berusaha dalam menyelesaikan kewajiban ini. Dari hati yang paling dalam saya ucapkan terima kasih kepada orang tua serta kakak saya, yang senantiasa mendidik, membimbing dan mendoakan segala hal yang terbaik untuk penulis. Ucapan terima kasih juga kepada, dosen pembimbing saya Ibu Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc., Tak lupa kepada sahabat dan teman saya yang turut membantu dan memberikan doa serta dukungan kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Kepada segenap dosen-dosen Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan tempat serta kesempatan bagi saya untuk belajar, saya ucapkan terimakasih sebesar besarnya.

MOTTO

"Barang siapa yang keluar untuk menuntut ilmu, maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang"
(HR. Tirmidzi)

"*If you feel that you can't go on and your will's sinkin' low, just believe and you can't go wrong. In the light you will find the road*"

(Led Zeppelin)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkah dan rahmat-Nya yang telah dilimpahkan sehingga akhirnya dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul "Pengembangan Strategi Pemasaran Produk MUYA dengan Integrasi SWOT, *Five Forces* dan *Ergonomic Function Deployment*". Sholawat serta salam penulis curahkan kepada Nabi Muhammad *Shalallahu 'Alaihi Wassalam* beserta keluarga, para sahabat, dan umatnya hingga akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa terdapat beberapa kesulitan selama pelaksanaan Tugas Akhir, namun kesulitan yang ada dapat teratasi dengan beberapa dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan kali ini penulis dengan segala kerendahan hati untuk menyampaikan rasa terima kasih dan hormat yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU, ASEAN.Eng, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng. Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM, selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Atyanti Dyah Prabaswari, S.T., M.Sc., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir penulis yang telah berkenan untuk membimbing, mengarahkan, memberikan ilmu memberikan motivasi, dan memberikan saran kepada penulis.
5. Bapak Ir. Abdullah 'Azzam, S.T., M.T., IPM dan tim selaku penanggung jawab dari MUYA UII.
6. Bapak dan Ibu Dosen Teknik Industri Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Seluruh responden yang telah membantu dan terlibat dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Kedua orang tua, ayahanda Mulyadi dan ibunda Isdiyanti yang selalu memberikan doa, motivasi, dukungan, dan kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis dalam menempuh pendidikan sedari kecil hingga sekarang.
9. Saudara kandung penulis Rifky Mukti Ramadhoni S.T. dan istri Citra Kusuma Dhany, serta keponakan penulis Renjana Akira Mukti dan Tatiana Tazakka Mukti yang selalu menjadi penyemangat untuk menyelesaikan studi Sarjana Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
10. Sahabat-sahabat penulis hingga saat ini yaitu Khemal, Fathan, Ripal, dan Gita yang telah menemani suka dan duka selama di Jogja bahkan dari masa SMA hingga saat ini.
11. Teman-teman Asisten Laboratorium Desain Sistem Kerja dan Ergonomi angkatan 2021 yaitu Lulu, Salsa, Fajar, Ridho, Afif, Aurel, Alif, kakak-kakak asisten angkatan 2019, kakak-kakak asisten angkatan 2020, dan adik-adik asisten angkatan 2022 yang senantiasa membantu disaat ada kesulitan.
12. Seluruh pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan motivasi penulis selama penyusunan Tugas Akhir.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan yang berlimpah atas segala kebaikan yang telah diberikan oleh seluruh pihak kepada penulis. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tukas Akhir ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Sehingga dengan kerendahan hati, penulis mohon kritik, saran dan masukan untuk penulis agar bisa menjadi lebih

baik di masa yang akan datang. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat sebagai referensi bagi yang lainnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 20 - 03 - 2025



(Rifkho Mukti Alfaizi)

21522293

ABSTRAK

Persaingan dalam industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) semakin ketat, sehingga diperlukan strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing. MUYA, sebagai merek AMDK di bawah naungan Unit Layanan Bisnis Universitas Islam Indonesia (UII), menghadapi beberapa permasalahan penting seperti rendahnya kepercayaan konsumen, keterbatasan distribusi produk yang belum merata di seluruh unit UII, serta minimnya promosi yang dilakukan. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan tren penjualan produk MUYA dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi pemasaran yang mampu meningkatkan daya saing MUYA di pasar internal UII. Penelitian menggunakan pendekatan gabungan antara analisis SWOT, *Red Ocean Strategy* melalui kerangka *Porter's Five Forces*, dan *Ergonomic Function Deployment* (EFD). SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman strategis. Analisis *Red Ocean Strategy* digunakan untuk memahami kondisi industri dan merancang strategi kompetitif berdasarkan struktur persaingan yang telah ada, sementara EFD diterapkan untuk mengidentifikasi kebutuhan ergonomis konsumen melalui lima prinsip utama: Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien (ENASE). Metode penelitian melibatkan observasi, wawancara, serta survei kuesioner kepada pelanggan dan *stakeholder* terkait. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa MUYA memiliki kekuatan dalam kualitas produk dan harga yang kompetitif, tetapi masih menghadapi tantangan dalam promosi dan cakupan distribusi. Sementara itu, metode EFD mengungkapkan bahwa pelanggan mengutamakan aspek keamanan dalam penggunaan produk. Melalui *Five Forces*, diketahui bahwa daya tawar pembeli dan ancaman substitusi merupakan tekanan paling dominan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan strategi pemasaran berbasis *Business Model Canvas* (BMC) yang mencakup optimalisasi distribusi, peningkatan promosi digital, serta inovasi pengembangan srtategi bisnis produk AMDK dengan pendekatan keilmuan ergonomi. Implementasi strategi ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan penjualan MUYA di pasar AMDK.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, AMDK, SWOT, *Ergonomic Function Deployment, Red Ocean Strategy, Business Model Canvas*.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN ii
SURAT BUKTI PENELITIAN iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK x
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 6
1.5 Batasan Penelitian 6
1.6 Sistematika Penelitian 7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Kajian Literatur 9
2.1.1 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode analisis SWOT 9
2.1.2 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode *Red Ocean Strategy* ... 11
2.1.3 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode analisis SWOT dan BMC 13
2.1.4 Pengembangan produk menggunakan metode analisis *Ergonomic Function Development* (EFD) 15
2.2 Landasan Teori 18
2.2.1 Manajemen Strategi 18
2.2.2 Strategi Pemasaran 19
2.2.3 *Strength, Weakness, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) 20
2.2.4 *Ergonomic Function Development* (EFD) 24
2.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas 27
2.2.6 *Red Ocean Strategy* (ROS) 29
2.2.7 *Porter's Five Forces* 29
2.2.8 *Business Model Canvas* (BMC) 30
BAB III METODE PENELITIAN 34
3.1 Objek Penelitian 34
3.2 Subjek Penelitian 34
3.3 Jenis Data 34
3.3.1 Data Primer 34
3.3.2 Data Sekunder 35
3.4 Metode Pengumpulan Data 35
3.4.1 Metode Observasi 35
3.4.2 Wawancara 35
3.4.3 Survei Kuesioner 35
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data 49
3.5.1 Metode SWOT 49

3.5.2 Metode *Ergonomic Function Deployment* (EFD) 49
3.5.3 Metode *Red Ocean Strategy* (ROS) 49
3.5.4 Metode *Business Model Canvas* (BMC) 49
3.6 Alur Penelitian 50
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 56
4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Metode Analsisis SWOT 56
4.1.1 Faktor-faktor SWOT 56
4.1.2 Pembobotan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) 58
4.1.3 Perhitungan Skor IFAS 59
4.1.4 Pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) 61
4.1.5 Perhitungan Skor EFAS 62
4.2 Posisi Bisnis dan Perancangan Alternatif Strategi 64
4.2.1 Penentuan Kuadran SWOT 64
4.2.2 Matriks SWOT 65
4.3 *Pilot Study* Kuesioner Kebutuhan Konsumen 67
4.4 Identifikasi Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*) 70
4.5 *Importance Rating* Atribut Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*) 73
4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas 76
4.6.1 Uji Validitas 76
4.6.2 Uji Reliabilitas 77
4.7 *Ergonomic Function Deployment* (EFD) 78
4.7.1 Pengolahan Data *House of Ergonomic* (HOE) 79
4.7.2 Hasil *House of Ergonomics* (HOE) 86
4.8 *Business Model Canvas* (BMC) Eksisting 88
4.9 *Porter's Five Forces* 91
4.9.1 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*) 91
4.9.2 Ancaman Pembelian (*Threat of Buyers/Buying Groups*) 92
4.9.3 Ancaman Pemasok (*Threat of Suppliers/Supplier Group*) 94
4.9.4 Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitutes*) 95
4.9.5 Ancaman Rivalitas (*Threat of Competitive Rivalry*) 97
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN 99
5.1 Analisis Matriks IFAS Kekuatan dan Kelemahan 99
5.2 Analisis Matriks EFAS Peluang dan Ancaman 99
5.3 Analisis SWOT 100
5.4 Analisis *Ergonomic Function Deployment* (EFD) 101
5.4.1 Analisis Atribut Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*) 101
5.4.2 Analisis *House of Ergonomic* (HoE) 102
5.5 Analisis *Porter's Five Forces* 105
5.6 Rekomendasi Strategi Pemasaran menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) 108
5.7 Diferensiasi Produk 111
BAB VI PENUTUP 114
6.1 Kesimpulan 114
6.2 Saran 115
DAFTAR PUSTAKA 120
LAMPIRAN A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 State of The Art 17
Tabel 2. 2 Sales Point 27
Tabel 2. 3 Nilai Hubungan 27
Tabel 3. 1 Faktor Internal SWOT 35
Tabel 3. 2 Faktor Eksternal SWOT 38
Tabel 4. 1 Faktor Internal SWOT 56
Tabel 4. 2 Faktor Eksternal SWOT 57
Tabel 4. 3 Pembobotan IFAS 58
Tabel 4. 4 Perhitungan Skor IFAS 60
Tabel 4. 5 Pembobotan EFAS 61
Tabel 4. 6 Perhitungan Skor EFAS 63
Tabel 4. 7 Matriks SWOT MUYA 66
Tabel 4. 8 Pertanyaan *Pilot Study* 67
Tabel 4. 9 Hasil Uji *Pilot Study* 68
Tabel 4. 10 Keluhan Terhadap Aspek Pemasaran 70
Tabel 4. 11 Keluhan Terhadap Aspek Desain Kemasan Produk 71
Tabel 4. 12 Keluhan Terhadap Regulasi Produk 71
Tabel 4. 13 Keluhan Terhadap Kualitas 71
Tabel 4. 14 Keluhan Terhadap Harga 71
Tabel 4. 15 Kebutuhan Konsumen 71
Tabel 4. 16 Atribut Kebutuhan Konsumen 73
Tabel 4. 17 Hasil *Importance Rating* 73
Tabel 4. 18 Rekapitulasi *Importance Rating* 75
Tabel 4. 19 Nilai Akhir *Importance Rating* 75
Tabel 4. 20 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas 76
Tabel 4. 21 Hasil Uji Reliabilitas 77
Tabel 4. 22 Identifikasi Kebutuhan Konsumen yang Ergonomis 78
Tabel 4. 23 Penyusunan Matriks Perencanaan 80
Tabel 4. 24 Kebutuhan Teknis (*Technical Requirements*) 81
Tabel 4. 25 Rekapitulasi Persyaratan Teknis 82
Tabel 4. 26 Hubungan Atribut Kebutuhan Konsumen dengan Kebutuhan Teknis 83
Tabel 4. 27 Perhitungan *Contribution* 85
Tabel 4. 28 Matriks Persyaratan Teknis 86
Tabel 4. 29 *Threat of New Entrants* 91
Tabel 4. 30 *Bargaining Power of Buyers* 92
Tabel 4. 31 *Bargaining Power of Suppliers* 94
Tabel 4. 32 *Threat of Substitutes* 95
Tabel 4. 33 *Industry Rivalry* 97
Tabel 5. 1 Tabel *Porter's Five Forces* 105
Tabel 5. 2 Rangkuman Rekomendasi Strategi 111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Air Galon Muya....2
Gambar 1. 2 Grafik Penjualan Air Botol/Dus Tahun 2022-2024....2
Gambar 1. 3 Grafik Penjualan Air Kemasan Galon Tahun 2022-2024....3
Gambar 2. 1 Kuadran SWOT....23
Gambar 2. 2 Matriks SWOT....24
Gambar 2. 3 House of Ergonomics....25
Gambar 2. 4 Business Model Canvas (BMC)....31
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian....50
Gambar 4. 1 Diagram Kuadran SWOT....64
Gambar 4. 2 Hasil *House of Ergonomics* (HOE)....87
Gambar 4. 3 BMC Eksisting MUYA....88
Gambar 5. 1 BMC Usulan....109

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis di era digital tentunya akan selalu mengalami perkembangan yang pesat dan persaingan pasar yang ketat (Susilo & Wasnardi, 2020). Terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam memulai suatu bisnis atau usaha, hal tersebut meliputi fungsi pemasaran, fungsi pendanaan dan fungsi produksi (Ali, 2018). Dengan persaingan pasar yang terus meningkat, perusahaan dan badan usaha lainnya diharapkan dapat beradaptasi dengan baik dari aspek produksi, teknologi distribusi, maupun pemasaran (Komari et al., 2020). Berbagai sektor industri terus dituntut untuk dapat beradaptasi mengikuti perubahan demi mempertahankan target kinerja yang dimiliki. Hal ini dapat terlaksana dengan manajemen strategi yang baik dan memahami permintaan pasar dengan baik (Sudiantini & Hadita, 2022).

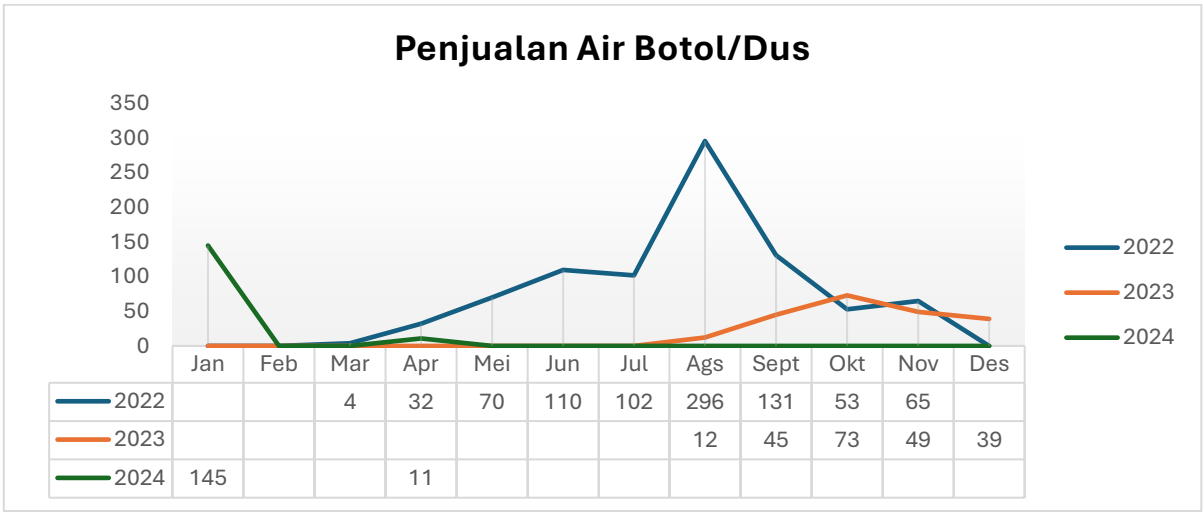
Industri air minum dalam kemasan (AMDK) khususnya, telah mengalami perkembangan pesat dalam beberapa tahun terakhir berkat kemajuan inovasi teknologi. Penggunaan teknologi filtrasi modern, seperti *reverse osmosis* dan ultrafiltrasi, telah memastikan bahwa produk AMDK yang dihasilkan memenuhi standar kebersihan dan kesehatan yang lebih tinggi (Mucaren et al., 2024). Selain itu, kebutuhan akan air minum dalam kemasan terus meningkat seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga kesehatan melalui konsumsi air yang cukup. Konsumsi air harian yang disarankan, yaitu 2 liter atau sekitar 6-8 gelas per hari, sangat penting untuk mendukung proses metabolisme tubuh (Kusumawardani & Larasati, 2020).

Hal ini mendorong adanya sebuah penelitian pada MUYA yang merupakan badan usaha dalam naungan Unit Layanan Bisnis Universitas Islam Indonesia. Didirikan pada tahun 2018 sebagai Khazanah dan kemudian berganti nama menjadi MUYA sejak 2022 yang bergerak di bidang produksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan produk utamanya berupa air mineral dalam berbagai ukuran kemasan, seperti 330 ml dan galon 19 liter. Pengolahan air minum ini dilakukan di tempat yang berlokasi di Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.



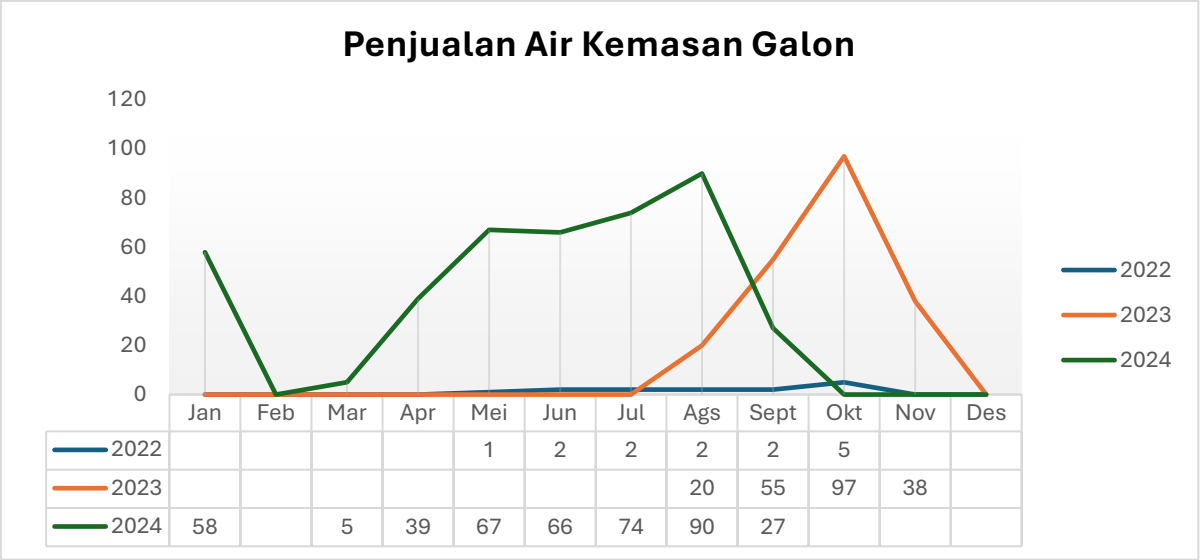
Gambar 1. 1 Air Galon Muya

MUYA menjalankan proses bisnis berbasis penjualan *on demand*, yang artinya produksi dan distribusi produk air minum dalam kemasan (AMDK) dilakukan berdasarkan permintaan pelanggan. Sistem ini memungkinkan MUYA untuk lebih fleksibel dalam menyesuaikan volume produksi sesuai dengan kebutuhan. Distribusi produk dilakukan setelah produksi selesai, dengan waktu pengiriman yang disesuaikan berdasarkan kebutuhan pelanggan, baik dalam jumlah kecil maupun besar. Namun, terdapat penurunan tren hasil distribusi air kemasan 330 ml dan air galon 19 liter dari tahun ke tahun. Berikut merupakan data distribusi air kemasan dari tahun 2022-2024:



	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sept	Okt	Nov	Des
2022			4	32	70	110	102	296	131	53	65	
2023								12	45	73	49	39
2024	145			11								

Gambar 1. 2 Grafik Penjualan Air Botol/Dus Tahun 2022-2024



	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sept	Okt	Nov	Des
2022					1	2	2	2	2	5		
2023								20	55	97	38	
2024	58		5	39	67	66	74	90	27			

Gambar 1. 3 Grafik Penjualan Air Kemasan Galon Tahun 2022-2024

Dari gambar di atas, terdapat penurunan tren penjualan yang dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu permasalahan utama yang terdapat pada MUYA setelah dilakukannya observasi adalah kurangnya kepercayaan konsumen terhadap kualitas air dan juga tidak ditemukannya label halal yang menjadi perhatian utama bagi kebanyakan orang, terutama konsumen yang mayoritas dalam lingkup UII. Selanjutnya, jika membahas dari sudut pandang manajemen strategi untuk mengembangkan suatu bisnis MUYA juga masih memiliki kelemahan dalam pendistribusian produk. Permasalahan terakhir yang ditemukan adalah kurangnya promosi atau penawaran produk yang dapat membuat MUYA kurang bersaing dengan berbagai merk AMDK yang ada dalam pasar pada saat ini.

Dengan persaingan pasar yang semakin ketat, MUYA memerlukan strategi bisnis yang dapat menawarkan nilai lebih dibanding produk lain. MUYA memiliki peluang besar untuk mengembangkan pasarnya di lingkup internal Universitas Islam Indonesia (UII). Dengan target utama seluruh unit di UII, terdapat 8 fakultas dan berbagai unit pendukung lainnya yang dapat menjadi sasaran pemasaran. Hingga saat ini, distribusi produk baru menjangkau sekitar 40% dari total unit yang ada, sehingga terdapat peluang untuk memperluas pasar. Dari data yang didapatkan menunjukkan bahwa penjualan MUYA sebagian besar masih berpusat pada lingkup Fakultas Teknologi Industri dan Fakultas Ilmu Agama Islam, dengan kontribusi penjualan internal mencapai 60% dari total pendapatan. Hal ini mencerminkan potensi yang belum tercapai secara maksimal di fakultas-fakultas lain. Maka dari itu, penelitian ini berfokus pada strategi pemasaran dengan upaya untuk dapat meningkatkan distribusi dan penjualan air minum

di MUYA menggunakan metode SWOT, *Ergonomic Function Deployment* (EFD), *Red Ocean Strategy* (ROS) dengan rekomendasi dalam bentuk *Business Model Canvas* (BMC).

Pada penelitian ini metode SWOT digunakan dengan harapan dapat membantu MUYA mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang ada. Analisis SWOT dapat memberi gambaran mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan mempertimbangkan poin-poin penting untuk menentukan langkah-langkah yang relevan dan strategis dalam meningkatkan penjualan (Yatminiwati & Ermawati, 2022). Selanjutnya, dengan menggunakan metode *Ergonomic Function Development* (EFD) yang mampu menerapkan lima aspek ergonomi yaitu (ENASE) Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien, diharapkan dapat menerjemahkan keinginan konsumen menjadi kelebihan dan pembeda dengan produk pesaing dengan pendekatan aspek ergonomi (Adrianto et al., 2021). *Red Ocean Strategy* pada penelitian ini digunakan melalui kerangka kerja *Porter's Five Forces* sebagai alat utama dalam menganalisis struktur industri yang sudah ada dan merancang strategi yang kompetitif di dalamnya. Metode ini dapat membantu perusahaan menganalisis kondisi nyata pasar tempat mereka beroperasi, termasuk tingkat persaingan, kekuatan pemasok dan pembeli, serta ancaman dari produk pesaing dan pendatang baru (Pangarkar & Prabhudesai, 2024). Ketiga pendekatan ini kemudian dirangkum ke dalam model bisnis melalui *Business Model Canvas* sebagai acuan sekaligus merangkum inovasi produk dan layanan yang dapat meningkatkan daya saing di pasar.

Kombinasi metode SWOT, *Red Ocean Strategy* (ROS), dan *Ergonomic Function Deployment* (EFD) dalam penelitian ini dirancang untuk memberikan pendekatan yang menyeluruh dan saling melengkapi dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif bagi MUYA. Analisis SWOT digunakan untuk memetakan kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, sehingga dapat menjadi dasar dalam menetapkan arah strategi. Selanjutnya, ROS melalui kerangka *Porter's Five Forces* membantu memahami struktur persaingan di industri AMDK yang sudah ketat tanpa pembeda yang signifikan, dengan menilai tekanan kompetitif dari pesaing, konsumen, pemasok, produk substitusi, dan pendatang baru. Sementara itu, EFD digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan dan keinginan konsumen ke dalam atribut ergonomis produk dengan mengacu pada prinsip ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien), sehingga dapat menciptakan nilai tambah yang membedakan MUYA dari pesaing. Namun, karena pendekatan ergonomi tidak dapat berdiri sendiri dalam menjawab tantangan pasar yang

kompleks, khususnya dalam aspek strategi bisnis dan persaingan. Maka diperlukan dukungan dari metode lain seperti SWOT dan ROS yang mampu memberikan gambaran makro mengenai kondisi perusahaan dan pasar. Dengan demikian, kombinasi ketiga metode ini dapat memberikan kerangka analisis yang terintegrasi, mulai dari pemetaan situasi, pemahaman zona persaingan, hingga inovasi berbasis kebutuhan konsumen, untuk menghasilkan strategi pemasaran yang lebih baik.

1.2 Rumusan Masalah

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) merupakan salah satu industri yang terus berkembang pesat seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya konsumsi air bersih dan sehat. MUYA, sebagai unit bisnis AMDK yang berada di bawah naungan Universitas Islam Indonesia (UII), menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan penjualannya, terutama di pasar internal kampus. Penurunan tren distribusi dari tahun 2022 hingga 2024 menunjukkan adanya persoalan dalam strategi pemasaran yang diterapkan, mulai dari kurangnya promosi dan distribusi yang belum merata, hingga rendahnya kepercayaan konsumen akibat tidak adanya label halal. Untuk menjawab tantangan tersebut, penelitian ini menggabungkan pendekatan analisis SWOT, *Red Ocean Strategy* melalui *Porter's Five Forces*, serta *Ergonomic Function Deployment* (EFD) untuk menghasilkan strategi pemasaran yang terintegrasi, kompetitif, dan berbasis pada kebutuhan ergonomis konsumen. Penggunaan EFD saja tidak cukup karena pendekatan ergonomi tidak mampu berdiri sendiri dalam menghadapi dinamika pasar yang kompleks. Oleh karena itu, diperlukan bantuan dengan metode lain agar solusi yang dihasilkan bersifat lebih strategis.

Dengan demikian, berikut merupakan rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini:

Research Question 1: Faktor-faktor apa saja yang menjadi pengaruh internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) dalam strategi pemasaran MUYA?

Research Question 2: Bagaimana cara mengoptimalkan atribut produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan?

Research Question 3: Apa inovasi dan usulan strategi pemasaran yang dapat diterapkan dalam usaha untuk meningkatkan daya saing MUYA?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dari penelitian ini yang menjawab rumusan masalah di atas, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran MUYA.
2. Mengidentifikasi atribut produk yang akan dikembangkan sesuai dengan keinginan konsumen berdasarkan aspek ergonomi.
3. Merumuskan rekomendasi strategi pemasaran yang dapat meningkatkan daya saing MUYA.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

   Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan keilmuan dalam bidang teknik industri, khususnya dalam perancangan strategi pemasaran berbasis analisis SWOT, *Red Ocean Strategy* (ROS) dan Ergonomi. Peneliti juga akan mendapatkan pengalaman langsung dalam menyusun strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan penjualan suatu perusahaan.
2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini akan memberikan rekomendasi kepada MUYA terkait strategi pemasaran yang inovatif dan dapat diterapkan untuk meningkatkan daya saing serta penjualan. Analisis SWOT akan membantu perusahaan memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi performa bisnis, EFD membantu untuk identifikasi keinginan konsumen, sementara pendekatan ROS akan memberikan analisis untuk menawarkan nilai unik agar membedakan MUYA dari produk pesaing.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada analisis strategi pemasaran untuk produk air minum dalam kemasan (AMDK) yang diproduksi oleh MUYA. Fokusnya adalah pada peningkatan penjualan dan daya saing produk.
2. Lingkup penelitian berada di MUYA dan data penjualan MUYA selama tahun 2022

hingga 2024 dan informasi terkait kondisi pasar di sektor industri AMDK

1.6 Sistematika Penelitian

Pada penelitian ini terdapat sistematika penulisan yang tersusun dalam enam tahap, berikut merupakan isi tiap bab:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah yang mendasari penelitian tentang penurunan penjualan produk air minum dalam kemasan (AMDK) MUYA. Pembahasan mencakup alasan pentingnya strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, serta pengenalan metode SWOT dan *Red Ocean Strategy* (ROS) serta *Ergonomic Function Development* (EFD) sebagai solusi untuk merancang strategi pemasaran yang inovatif dari sudut pandang ergonomi. Bab ini juga berisi rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian, terutama teori terkait analisis SWOT, *Red Ocean Strategy* (ROS), *Ergonomic Function Development* (EFD) dan *Business Model Canvas* (BMC). Kajian literatur ini mencakup referensi dari penelitian terdahulu yang relevan, baik dalam konteks strategi pemasaran UMKM maupun pada perusahaan sejenis di industri AMDK. Selain itu, bab ini juga menjelaskan teori pemasaran yang mendasari pendekatan dalam penelitian ini, serta bagaimana metode *Ergonomic Function Development* (EFD) dapat memberikan inovasi produk dari sudut pandang ergonomi.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, dimulai dari pengenalan objek penelitian yaitu MUYA, subjek penelitian, serta variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran MUYA. Selanjutnya, *Red Ocean Strategy* diterapkan untuk merumuskan inovasi pemasaran yang dapat membedakan MUYA dari pesaing. Serta, metode *Ergonomic Function Development* (EFD) untuk identifikasi keinginan pelanggan dengan pendekatan ergonomi. Bagian terakhir memuat alur penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data juga dijelaskan secara rinci dalam bab ini.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi hasil pengumpulan data dari penjualan produk MUYA selama tahun 2022 hingga 2024, serta data tambahan yang diperoleh dari survei atau wawancara dengan konsumen dan pihak internal perusahaan. Hasil pengolahan data akan digunakan untuk melakukan analisis menggunakan metode SWOT, ROS dan EFD.

BAB V ANALISIS PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis berdasarkan hasil pengolahan data di bab sebelumnya. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi MUYA. Setelah itu, *Red Ocean Strategy* diterapkan untuk merumuskan strategi pemasaran yang inovatif. EFD diterapkan untuk identifikasi keinginan pelanggan berdasarkan aspek ergonomi. Terakhir, pembahasan mencakup bagaimana strategi yang diusulkan dapat membantu MUYA dalam bentuk *Business Model Canvas* (BMC).

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan. Kesimpulan mencakup rekomendasi strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh MUYA untuk meningkatkan daya saing dan penjualan produk AMDK-nya. Selain itu, bab ini juga memberikan saran untuk implementasi strategi serta potensi penelitian lebih lanjut di masa mendatang, khususnya untuk memperluas penelitian ke aspek lain seperti inovasi produk atau ekspansi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka memuat tentang sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini, baik berupa jurnal, buku, kutipan-kutipan dari internet, ataupun sumber-sumber yang lainnya.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan kelengkapan alat dan hal lain yang perlu dilampirkan ataupun ditunjukkan untuk memperjelas uraian dalam penelitian.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

2.1.1 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode analisis SWOT

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chen (2023) membahas mengenai analisis SWOT terhadap strategi pemasaran Shein, perusahaan *fast fashion* berbasis daring asal China. Penelitian ini berfokus pada keberhasilan Shein dalam memperluas pasar melalui pemasaran digital, terutama selama pandemi COVID-19, yang menyebabkan peningkatan drastis dalam penjualan daring. Penelitian mengidentifikasi kekuatan utama Shein seperti harga yang terjangkau, pemasaran berbasis *influencer*, dan segmentasi pasar yang tepat, terutama untuk konsumen Gen Z. Namun, kelemahan Shein terletak pada layanan pengiriman yang lambat dan kurangnya transparansi dalam rantai pasokan serta kinerja ESG (*Environment, Social, and Governance*). Strategi yang direkomendasikan meliputi peningkatan transparansi, pengembangan versi premium produk, dan perbaikan citra publik terkait keberlanjutan. Kesimpulannya, meskipun Shein mencapai kesuksesan besar, ada tantangan yang perlu diatasi untuk menjaga pertumbuhan jangka panjang dan citra publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Herlianto et al. (2024) berfokus pada analisis SWOT untuk mendukung transformasi e-bisnis bagi UMKM Mocaf (*Modified Cassava Flour*) yang dikelola oleh KWT Ngudi Rejeki di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan transformasi tersebut, dengan menggunakan metode SWOT, EFAS, dan IFAS. Hasil menunjukkan bahwa KWT Ngudi Rejeki berada pada posisi yang menguntungkan (kuadran I), yang berarti mereka dapat menerapkan strategi agresif untuk memanfaatkan peluang yang ada, seperti pengembangan produk inovatif dan perluasan pangsa pasar melalui platform digital. Rekomendasi strategi meliputi peningkatan kapasitas produksi, optimalisasi pemasaran melalui media sosial, dan pengembangan *e-commerce* untuk menjangkau pasar global. Kesimpulannya, transformasi e-bisnis sangat penting untuk memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis KWT Ngudi Rejeki di era digital.

Penelitian yang dilakukan Rozi et al. (2023) ini membahas perencanaan strategis penerapan teknologi informasi di PT. Menara Cipta Metalindo, sebuah perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan

dalam upaya menyelaraskan kebutuhan TI dengan proses bisnis. Temuan utama menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang pasar yang luas, tetapi infrastruktur TI yang ada masih belum memadai dan penerapan SOP yang tidak konsisten. Strategi yang direkomendasikan termasuk standarisasi SOP, pengembangan *blueprint* TI, serta evaluasi rutin terhadap infrastruktur TI untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Kesimpulannya, PT. Menara Cipta Metalindo perlu fokus pada optimalisasi strategi TI melalui pendekatan turn-around untuk memanfaatkan peluang pasar secara maksimal serta memperkuat fondasi TI di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Komari et al. (2020) ini menganalisis pengaruh strategi pemasaran melalui pendekatan SWOT dan model 7P terhadap keputusan pembelian produk minuman herbal. Dengan menganalisis faktor-faktor seperti produk, harga, promosi, dan tempat, penelitian ini menemukan bahwa hanya variabel produk yang secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian. Produk minuman herbal ini masih baru sehingga diperlukan strategi pemasaran yang lebih kuat agar konsumen memahami nilai produknya. Strategi yang direkomendasikan termasuk meningkatkan penggunaan platform online dan *e-commerce* serta membangun loyalitas pelanggan melalui diferensiasi produk. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemasaran yang lebih efektif dan inovatif diperlukan untuk menjangkau lebih banyak konsumen dan memenuhi harapan produsen.

Penelitian yang dilakukan oleh Susilo et al. (2020) ini berfokus pada analisis strategi pemasaran industri kerajinan kulit di Sukaregang, Garut, yang merupakan salah satu pusat industri kerajinan kulit di Indonesia. Meskipun industri ini memiliki sejarah panjang, para pelaku usaha menghadapi tantangan besar dalam menghadapi persaingan yang ketat. Penelitian ini mengusulkan penggunaan strategi segmentasi pasar, bauran pemasaran 7P, serta analisis SWOT untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di pasar. Dengan strategi diferensiasi produk, peningkatan promosi, dan kerjasama dengan lembaga keuangan, diharapkan industri ini dapat mengembangkan pangsa pasar mereka dan bertahan dalam persaingan. Kesimpulannya, penerapan strategi pemasaran yang tepat sangat penting untuk membantu industri ini bersaing secara lebih efektif di pasar yang lebih luas.

Penelitian yang dilakukan oleh Viviana dan Victor (2022) ini menganalisis penerapan SWOT sebagai alat untuk menentukan strategi pemasaran sepeda motor VIAR di PT Karya Lencana Mas Medan. Dengan menganalisis faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal seperti peluang dan ancaman, ditemukan bahwa perusahaan memiliki

kekuatan signifikan dalam hal layanan purna jual dan dukungan dari lembaga pembiayaan. Namun, ancaman dari kompetitor tetap menjadi tantangan besar. Penelitian ini merekomendasikan strategi agresif dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang pasar, terutama dengan meningkatkan kualitas layanan dan memperluas jangkauan pemasaran melalui kolaborasi dengan mitra keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat berkembang lebih baik dengan memaksimalkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal.

2.1.2 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode *Red Ocean Strategy*

Penelitian oleh Nurhaliza dan Erlina (2024) bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis *Red Ocean* yang diterapkan oleh UMKM Keripik Pisang Askha Jaya di Provinsi Lampung. Dengan pendekatan studi kasus dan teknik analisis SWOT, IFE-EFE Matrix, IE Matrix, serta *Strategy Canvas*, penelitian ini mengevaluasi relevansi penggunaan strategi *Red Ocean* di tengah persaingan ketat industri camilan pisang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Askha Jaya masih beroperasi dalam lingkungan *Red Ocean*, namun memiliki posisi internal dan eksternal yang kuat berkat kualitas produk, legalitas usaha, dan distribusi multi-kanal. Strategi yang diterapkan meliputi peningkatan kualitas, pengembangan varian rasa, penguatan merek di media sosial, serta kolaborasi dengan UMKM lain. Meskipun begitu, perusahaan menghadapi tantangan seperti harga yang relatif tinggi dan ketergantungan pada bahan baku. Kesimpulannya, Askha Jaya menunjukkan kesiapan untuk transisi menuju strategi *Blue Ocean* melalui inovasi produk dan penciptaan nilai baru, meski saat ini masih mengandalkan strategi bersaing di pasar yang padat.

Penelitian yang dilakukan oleh Amaliah dan Aspiranti (2022) bertujuan untuk mengoptimalkan pemecahan masalah Koperasi Masjid di Kota Bandung melalui transformasi strategi generik dan inovasi sosial dengan pendekatan *Red Ocean Strategy*. Berdasarkan analisis SWOT dan penempatan dalam kuadran III, koperasi masjid dinilai berada dalam kondisi lemah dan terancam, baik secara internal maupun eksternal, terutama karena lemahnya manajemen SDM, keterbatasan modal, dan ancaman dari lembaga keuangan konvensional serta teknologi keuangan. Strategi yang diusulkan adalah fokus dan diferensiasi produk dengan menekankan inovasi layanan berbasis nilai-nilai syariah, seperti sistem pembiayaan tanpa bunga, prinsip *taawun*, serta pelatihan manajemen sumber daya manusia. Hasilnya, strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat modal internal, serta

membedakan layanan koperasi dari kompetitor melalui pendekatan yang sesuai dengan nilai Islam. Kesimpulannya, *Red Ocean Strategy* dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam mengembangkan koperasi masjid secara strategis dan berkelanjutan di tengah tantangan eksternal yang kuat.

Penelitian oleh Charles (2024) mengeksplorasi potensi strategi *Red Ocean* dalam penggunaan mesin kebugaran terhubung (*connected fitness machines*) seperti Peloton dan iFIT, yang menggabungkan pengalaman kebugaran dengan tur virtual destinasi wisata. Dengan menggunakan pendekatan teori sinyal (*signaling theory*), studi ini mengkaji bagaimana pengalaman imersif di layar perangkat kebugaran dapat secara tidak langsung mempromosikan destinasi wisata global, mengubah strategi pemasaran wisata dari *Red Ocean* yang penuh persaingan menjadi peluang pasar baru. Studi ini menunjukkan bahwa fitur virtual tersebut tidak hanya meningkatkan motivasi pengguna dalam berolahraga, tetapi juga membangun keinginan untuk mengunjungi lokasi nyata yang ditampilkan selama latihan. Hal ini menandakan kemungkinan kolaborasi strategis antara produsen alat kebugaran dan destinasi wisata dalam menciptakan konten interaktif yang mendorong pariwisata berbasis gaya hidup sehat (*wellness tourism*). Kesimpulannya, mesin kebugaran terhubung dapat menjadi sarana efektif dalam mentransformasi pemasaran destinasi dan industri kebugaran melalui pendekatan inovatif yang mengaburkan batas antara hiburan, kesehatan, dan promosi wisata.

Penelitian yang dilakukan oleh Saurav Kumar (2023) bertujuan untuk mengkaji eksistensi dan karakteristik strategi *Red Ocean* melalui tinjauan literatur terhadap artikel-artikel paling berpengaruh di bidang ini. Dalam kajiannya, Kumar mengidentifikasi enam "jebakan *Red Ocean*" (*red ocean traps*) yang mencerminkan asumsi umum para manajer bisnis saat menghadapi persaingan pasar. Jebakan ini meliputi: ketergantungan pada suara pelanggan (VOC), pendekatan pasar unik (*niche*), fokus pada inovasi teknologi tanpa arah komersial yang jelas, pengacuan pada destruksi kreatif, strategi diferensiasi tanpa efisiensi biaya, serta strategi biaya rendah yang mengorbankan nilai produk. Studi ini menyimpulkan bahwa strategi *Red Ocean* muncul ketika perusahaan berusaha memenangkan pangsa pasar dalam ruang persaingan yang padat, sehingga menimbulkan kompetisi yang ketat. Jurnal ini memberikan pemahaman mendalam mengenai jebakan mental dan model strategi yang perlu dihindari dalam menciptakan pasar baru, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi akademisi dan praktisi dalam mengembangkan strategi bersaing yang lebih efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Shaikh dan Soomro (2022) bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran konsol game Nintendo dalam kerangka *Blue Ocean Strategy*, dengan meninjau tiga generasi produk: Nintendo Wii, Wii U, dan Nintendo *Switch*. Strategi *Blue Ocean* yang diusung Nintendo berfokus pada inovasi, diferensiasi, dan penciptaan pasar baru tanpa harus bersaing secara langsung di pasar yang sudah padat (*Red Ocean*). Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini menggambarkan keberhasilan Wii dan Switch dalam menciptakan permintaan baru dan menjangkau pengguna kasual melalui fitur unik seperti pengendali gerak. Sebaliknya, kegagalan Wii U disebabkan oleh pemasaran yang tidak efektif dan kembali terjebak dalam kompetisi pasar yang ketat. Kesimpulannya, strategi *Red Ocean* terbukti efektif dalam membantu Nintendo keluar dari persaingan langsung dan kembali mendominasi industri game global, asalkan implementasinya dilakukan dengan tepat.

2.1.3 Pengembangan strategi bisnis menggunakan metode analisis SWOT dan BMC

Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra dan Asmawi (2022) bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha industri kecil Gantra *Betta Fish* di Tulungagung dengan pendekatan analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan teknik analisis *Spradley* melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan sembilan elemen BMC, ditemukan bahwa usaha Gantra *Betta Fish* memiliki potensi besar namun masih menghadapi keterbatasan dalam aspek pemasaran, sumber daya manusia, dan pengelolaan keuangan. Analisis SWOT kemudian digunakan untuk menyusun strategi pengembangan yang mencakup strategi SO (memanfaatkan kekuatan dan peluang), ST (menghadapi ancaman dengan kekuatan), WO (memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan), dan WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman). Hasil penelitian ini merekomendasikan peningkatan *platform* digital, penambahan varian produk, perluasan pasar, serta penguatan kemitraan dan legalitas usaha. Kesimpulannya, kombinasi SWOT dan BMC dapat menjadi dasar strategis yang komprehensif dalam pengembangan usaha kecil berbasis potensi lokal.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Ramadhani (2020) bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan model bisnis Klaster Industri Tomat Krispi Daumato sebuah unit usaha kecil hasil pemberdayaan program Djarum Beasiswa Plus di Desa Tegalweru, Malang. Dengan pendekatan *Diamond Porter Model*, analisis SWOT, dan *Business Model Canvas* (BMC), penelitian ini mengidentifikasi kekuatan internal seperti ketersediaan bahan baku dan dukungan

masyarakat, serta tantangan eksternal seperti fluktuasi harga dan persaingan pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa klaster industri berada pada kuadran strategi diversifikasi, artinya strategi pengembangan perlu difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk mengatasi ancaman eksternal. Strategi utama yang dirumuskan meliputi; pembentukan koperasi, peningkatan kualitas produksi dan sumber daya manusia, perluasan jaringan mitra strategis, penguatan hubungan dengan konsumen, serta peningkatan penjualan untuk mengantisipasi fluktuasi bahan baku. Penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara SWOT dan BMC dalam merancang strategi bisnis yang berkelanjutan bagi industri kecil berbasis komunitas.

Penelitian pengabdian masyarakat oleh Kurniawan et al. (2020) bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pelaku UMKM di Ponorogo dalam merumuskan strategi pengembangan usaha melalui pelatihan analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC). Kegiatan ini dilatarbelakangi oleh lemahnya kemampuan UMKM dalam mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis, serta minimnya pemahaman dalam menyusun strategi bisnis yang terstruktur. Pelatihan dilakukan kepada 75 pelaku usaha anggota asosiasi UMKM Ponorogo, dimulai dari sosialisasi, penyusunan SWOT individu, hingga pemetaan 9 elemen BMC (seperti *Customer Segments, Value Proposition,* hingga *Cost Structure*). Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pelaku UMKM mampu mendeskripsikan aspek internal dan eksternal bisnisnya, serta memahami komponen operasional melalui BMC. Pelatihan ini membantu UMKM menyusun strategi pengembangan yang lebih modern dan terarah, memanfaatkan teknologi, serta memperluas jangkauan pasar di tengah persaingan yang semakin ketat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahayu, Astuti, Mustangin, dan Sandy (2022) bertujuan untuk memberikan edukasi dan pendampingan kepada pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), khususnya pada usaha kuliner nasi goreng “Miroso” di Samarinda, Kalimantan Timur. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat untuk memetakan kondisi internal dan eksternal usaha serta merancang strategi pengembangan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha “Miroso” memiliki keunggulan dari segi cita rasa khas, harga terjangkau, dan loyalitas pelanggan, namun masih lemah dalam promosi *online* dan sistem kemitraan. Strategi yang diusulkan meliputi peningkatan keterampilan melalui pelatihan, penambahan tenaga kerja, pengembangan saluran distribusi digital, serta pembukaan cabang baru. Kesimpulannya, kombinasi analisis SWOT dan BMC mampu memberikan solusi strategis

untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha kuliner tradisional di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

Penelitian yang dilakukan oleh Khofiyah et al. (2025) bertujuan untuk mengembangkan strategi bisnis UMKM berbasis produk buku agenda kreatif melalui pendekatan analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC). Produk ini ditujukan bagi mahasiswa, pekerja, dan pebisnis untuk membantu pengelolaan waktu dan pencapaian target harian. Dengan metode pendampingan, pelatihan, serta analisis pasar dan finansial, penelitian ini menemukan bahwa inovasi layanan seperti konsultasi impian dan *mentoring online* menjadi nilai tambah utama produk. Analisis SWOT menunjukkan kekuatan dalam inovasi produk dan pemasaran digital, namun menghadapi tantangan dalam *brand awareness* dan keterbatasan produksi. Sementara itu, analisis BMC membantu memetakan strategi pengembangan bisnis dalam sembilan elemen utama. Hasil proyeksi menunjukkan bisnis ini dapat mencapai titik impas setelah penjualan 404 unit. Kesimpulannya, pendekatan SWOT dan BMC memberikan dasar strategis yang kuat bagi UMKM untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan daya saing, dan memperluas pasar secara berkelanjutan.

2.1.4 Pengembangan produk menggunakan metode analisis *Ergonomic Function Development* (EFD)

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga et al. (2021) bertujuan untuk merancang fasilitas meja dan kursi tutorial yang ergonomis di Laboratorium Desain Produk dan Inovasi Institut Teknologi Del, guna menunjang kenyamanan dan kesehatan postur mahasiswa. Dengan metode *Ergonomic Function Deployment* (EFD) dan pendekatan antropometri, penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan pengguna serta menerjemahkannya ke dalam spesifikasi teknis produk yang memenuhi prinsip ergonomi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain meja dan kursi yang diusulkan sesuai dengan dimensi tubuh mahasiswa pada persentil 5-95, sehingga dapat mendukung aktivitas belajar mahasiswa secara lebih nyaman dan efisien. Kesimpulannya, fasilitas yang dirancang ini diharapkan meningkatkan kenyamanan belajar dan mencegah gangguan postur di lingkungan laboratorium.

Penelitian yang dilakukan oleh Adrianto et al. (2023) bertujuan untuk merancang tas sepeda yang ergonomis bagi pengguna *bike trial*, sebuah jenis sepeda tanpa tempat duduk yang tidak ideal untuk perjalanan jauh. Dengan metode *Ergonomic Function Deployment* (EFD), penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan pengguna berdasarkan prinsip ENASE (Efektif,

Nyaman, Aman, Sehat, Efisien) untuk menciptakan desain yang sesuai dengan geometri sepeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tas yang dirancang memiliki dimensi 110 x 28 x 58 cm, menggunakan bahan *cordura* D 1682, dan dapat dilipat untuk memudahkan penyimpanan. Kesimpulannya, melalui pendekatan EFD, desain tas ini berhasil memenuhi kebutuhan ergonomis pengguna *bike trial* dengan lebih efektif, aman, dan nyaman, sehingga memudahkan pengendara dalam membawa sepeda mereka saat bepergian jauh.

Penelitian yang dilakukan oleh Hahury et al. (2023) bertujuan untuk mengembangkan alat penyaring tahu ergonomis bagi Koperasi Mandiri, yang saat ini melakukan proses penyaringan secara manual dan memerlukan waktu serta tenaga yang besar. Dengan pendekatan *Ergonomic Function Deployment* (EFD), penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam aspek ergonomi, seperti efektivitas, keamanan, dan efisiensi, yang kemudian diterjemahkan ke dalam desain teknis produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alat penyaring tahu yang dirancang memiliki dimensi 165 cm x 76,59 cm x 75,07 cm, dilengkapi mesin otomatis untuk penggerak dan pompa air. Kesimpulannya, melalui penerapan EFD, desain alat ini memenuhi kebutuhan ergonomis pekerja, sehingga dapat mengurangi waktu kerja, meminimalkan risiko cedera, dan meningkatkan efisiensi produksi tahu.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmady et al. (2020) bertujuan untuk merancang alat bantu ergonomis guna menurunkan balok kayu di Perusahaan X, di mana proses bongkar muat masih dilakukan secara manual dan menimbulkan risiko *Musculoskeletal Disorders* (MSDs) pada pekerja. Melalui pendekatan *Ergonomic Function Deployment* (EFD), penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam aspek ergonomi seperti efektivitas, kenyamanan, keamanan, kesehatan, dan efisiensi (ENASE), yang kemudian diwujudkan dalam desain teknis *Material Handling Equipment* (MHE) usulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MHE yang dirancang mampu mengurangi risiko MSDs, terbukti dari penurunan nilai REBA dari 9 menjadi 5, serta mempercepat proses bongkar muat. Kesimpulannya, penerapan EFD pada desain MHE ini berhasil meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja pekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Surya et al. (2014) bertujuan untuk merancang ulang alat parut kelapa sistem engkol bagi ibu rumah tangga di Tembilahan, yang kerap mengalami keluhan muskuloskeletal akibat penggunaan alat parut yang tersedia di pasaran. Dengan pendekatan *Ergonomic Function Deployment* (EFD), penelitian ini mengidentifikasi kebutuhan ergonomis pengguna, seperti efektivitas, kenyamanan, keamanan, kesehatan, dan efisiensi (ENASE), yang kemudian diterjemahkan ke dalam desain teknis alat parut baru. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa alat parut yang dirancang mampu mengurangi keluhan muskuloskeletal sebesar 17,39% dan mempercepat waktu pemarutan hingga 30,1%. Kesimpulannya, penerapan EFD pada alat parut ini memenuhi kebutuhan ergonomis pengguna, sehingga meningkatkan kenyamanan dan efisiensi dalam aktivitas sehari-hari.

Tabel 2. 1 *State of The Art*

No	*Authors*	*SWOT*	*SWOT & BMC*	*Red Ocean Strategy*	*Ergonomic Function Deployment*
1	(Chen, 2023)	√			
2	(Herlianto et al., 2024)	√			
3	(Komari et al., 2020)	√			
4	(Rozi et al., 2023)	√			
5	(Pratiwi & Rohman, 2023)	√			
6	(Susilo & Dadang Wasnardi, 2020)	√			
7	(Mahendra & Asmawi, 2022)		√		
8	(Fajar et al., 2020)		√		
9	(Kurniawan et al., 2020)		√		
10	(Rahayu et al., 2022)		√		
11	(Khofiyah et al., 2025)		√		
12	(Nurhaliza & Rr. Erlina, 2024)			√	
13	(Amaliah & Aspiranti, 2022)			√	
14	(Charles, 2024)			√	
15	(Kumar, 2023)			√	
16	(Shaikh & Soomro, 2022)			√	

No	*Authors*	*SWOT*	*SWOT & BMC*	*Red Ocean Strategy*	*Ergonomic Function Deployment*
17	(Pradani et al., 2019)				√
18	(Hahury et al., 2023)				√
19	(Sinaga et al., 2021)				√
20	(Safira, 2020)				√
21	(El Ahmady et al., 2020)				√

Berdasarkan kajian literatur dari penelitian-penelitian terdahulu yang ditampilkan pada tabel sebelumnya, peneliti menggunakan pendekatan analisis SWOT, *Red Ocean Strategy*, dan *Ergonomic Function Deployment* (EFD). Analisis SWOT digunakan karena kemampuannya dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, sehingga memberikan gambaran mengenai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan bisnis. *Red Ocean Strategy* dipilih karena sesuai dengan kondisi pasar AMDK yang kompetitif, dan dapat membantu MUYA merumuskan strategi yang relevan untuk bersaing secara langsung dalam pasar yang telah ada. Sementara itu, metode EFD diterapkan untuk menerjemahkan kebutuhan dan keinginan konsumen ke dalam atribut produk yang lebih ergonomis, dengan mengacu pada lima prinsip ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien). Melalui pendekatan ini, diharapkan MUYA tidak hanya mampu bersaing dari sisi strategi pemasaran, tetapi juga menawarkan nilai tambah pada produknya dengan kualitas yang lebih sesuai dengan preferensi konsumen. Kombinasi ketiga metode ini diharapkan mampu memberikan kerangka penelitian yang kuat dalam merancang strategi yang inovatif, kompetitif, dan berorientasi sesuai kebutuhan pasar internal.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, serta mengevaluasi berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. Tujuan dari manajemen strategi adalah memanfaatkan serta menciptakan

peluang baru dan unik untuk masa depan (David, 2017). Berikut merupakan tahapan dalam menganalisis strategi:

1. Perumusan Strategi

   Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta analisis kekuatan dan kelemahan internal. Langkah ini menetapkan tujuan jangka panjang dan menghasilkan alternatif strategi, seperti memasuki bisnis baru, memperluas pasar, atau melakukan merger. Hasilnya adalah keputusan strategis yang mendukung pertumbuhan dan daya saing perusahaan.

2. Implementasi Strategi

   Implementasi strategi melibatkan tindakan untuk menerapkan rencana yang telah dirumuskan. Ini termasuk membangun budaya dan struktur organisasi yang mendukung strategi, mengarahkan pemasaran, menyiapkan anggaran, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kompensasi. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan interpersonal dan koordinasi antar tim.

3. Evaluasi Strategi

   Evaluasi strategi bertujuan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan strategi. Ini dilakukan dengan meninjau faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Evaluasi memastikan bahwa strategi tetap efektif dan dapat disesuaikan jika ada perubahan lingkungan bisnis.

2.2.2 Strategi Pemasaran

Strategi Pemsaran merupakan serangkaian aktivitas yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Pengaruh dari faktor-faktor ini menyebabkan individu maupun kelompok memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk yang memiliki nilai komoditas (Musyawarah & Idayanti, 2022). Menurut (Tjiptono, 2015), kemampuan strategi pemasaran perusahaan untuk menanggapi perubahan kondisi pasar dan biaya tergantung pada analisis beberapa faktor berikut:

1. Analisis Ekonomi

   Dalam menganalisis kondisi ekonomi, perusahaan harus mempertimbangkan dampak berbagai alternatif peluang terhadap kemampuannya dalam menghasilkan keuntungan.

Ini mencakup analisis komitmen yang dibutuhkan, analisis titik impas (BEP), penilaian risiko dan keuntungan, serta analisis aspek ekonomi dari para pesaing.

2. Faktor Lingkungan

   Kegiatan perusahaan harus disesuaikan dengan peraturan pemerintah dan pertumbuhan penduduk setempat, termasuk dampak pada kemajuan teknologi, inflasi, dan gaya hidup. Faktor-faktor ini perlu dipertimbangkan berdasarkan produk dan pasar yang dituju oleh perusahaan.

3. Perilaku Konsumen

   Perilaku konsumen memiliki pengaruh besar pada pengembangan produk, termasuk desain, penentuan harga, dan saluran distribusi. Faktor ini dapat dianalisis melalui observasi atau survei konsumen.

4. Faktor Pasar

   Setiap bisnis harus mempertimbangkan ukuran pasar, siklus perkembangan, saluran distribusi, pola perilaku konsumen, segmentasi pasar, serta peluang pasar yang belum terpenuhi.

5. Persaingan

   Dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus memahami siapa pesaing mereka, posisi produk mereka, strategi yang digunakan, serta kekuatan dan kelemahan pesaing, termasuk sistem pembiayaan dan kemampuan produksi mereka.

6. Analisis Kemampuan Internal Perusahaan

   Setiap perusahaan harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahan relatifnya dibandingkan dengan pesaing, sehingga dapat memahami posisinya di pasar.

2.2.3 *Strength, Weakness, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT)

A. Pengertian SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strength, Weakness, Opportunities*, dan *Threats*, sedangkan analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan kondisi dalam mengevaluasi suatu proyek atau konsep bisnis dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2013). Metode ini sering diterapkan dalam evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang tepat. Terdapat empat faktor dalam analisis SWOT, yaitu:

a. *Strength* (Kekuatan)

Merujuk pada kondisi positif yang ada dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis mencakup elemen-elemen yang mendukung dari dalam organisasi tersebut.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Merupakan kondisi negatif yang ada dalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis. Kelemahan yang dianalisis adalah faktor-faktor internal yang menjadi kendala bagi organisasi.

c. *Opportunities* (Peluang)

Menunjukkan kondisi peluang untuk berkembang di masa depan yang berasal dari lingkungan eksternal, seperti kompetisi, kebijakan pemerintah, dan kondisi sosial.

d. *Threats* (Ancaman)

Merupakan faktor eksternal yang dapat mengancam organisasi, proyek, atau konsep bisnis, yang berpotensi mengganggu operasional dan pertumbuhan.

B. *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS)

IFAS yaitu metode analisis strategis yang berfokus pada unsur-unsur yang berasal dari dalam organisasi atau perusahaan. Tujuan utama analisis ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Proses penyusunan IFAS dilakukan melalui beberapa tahap, antara lain:

1. Mengidentifikasi elemen-elemen internal yang berpengaruh terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dengan teknik *brainstorming*, lalu mendiskusikannya untuk menentukan mana yang termasuk kekuatan dan mana yang merupakan kelemahan jika dibandingkan dengan pesaing.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor berdasarkan tingkat kepentingannya, dengan skala dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), dan jumlah total bobot tidak boleh melebihi 1,0. Bobot ini ditentukan berdasarkan besarnya pengaruh masing-masing faktor terhadap strategi. Perhitungan pembobotan dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$TR\ (Total\ Rating) = Penjumlahan\ semua\ rating \tag{2.1}$$

$$\text{Bobot} = \frac{TR}{total} \tag{2.2}$$

3. Menetapkan nilai (*rating*) untuk setiap faktor menggunakan skala dari 4 (sangat kuat) hingga 1 (sangat lemah). Faktor positif diberi nilai tinggi jika kontribusinya besar, sedangkan faktor negatif dinilai rendah jika merupakan kelemahan yang signifikan.
4. Mengalikan bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan masing-masing faktor.
5. Menjumlahkan seluruh skor pembobotan untuk memperoleh total nilai.
6. Menghitung selisih antara total nilai kekuatan dan kelemahan perusahaan.
7. Nilai selisih ini digunakan sebagai koordinat sumbu X dalam kuadran strategi Pearce dan Robinson, yang menunjukkan posisi perusahaan berdasarkan faktor internalnya. Nilai ini berguna sebagai acuan strategi dan juga dapat digunakan untuk perbandingan dengan perusahaan lain.

C. *External Factor Analysis Strategy* (EFAS)

EFAS merupakan metode analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungan luar. Hasil dari analisis ini penting sebagai indikator kesiapan dan kewaspadaan perusahaan dalam merespons dinamika eksternal, terutama tekanan dari para pesaing. Proses penyusunan EFAS dilakukan melalui beberapa tahap, antara lain:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi perusahaan, lalu melakukan diskusi untuk menentukan apakah faktor tersebut merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*).
2. Menyusun pembobotan terhadap setiap faktor eksternal, dengan cara yang serupa seperti pada analisis EFAS. Pembobotan dilakukan melalui penilaian rating dan dijumlahkan untuk mendapatkan total rating, menggunakan rumus:

$$TR\ (Total\ Rating) = Penjumlahan\ semua\ rating \tag{2.3}$$

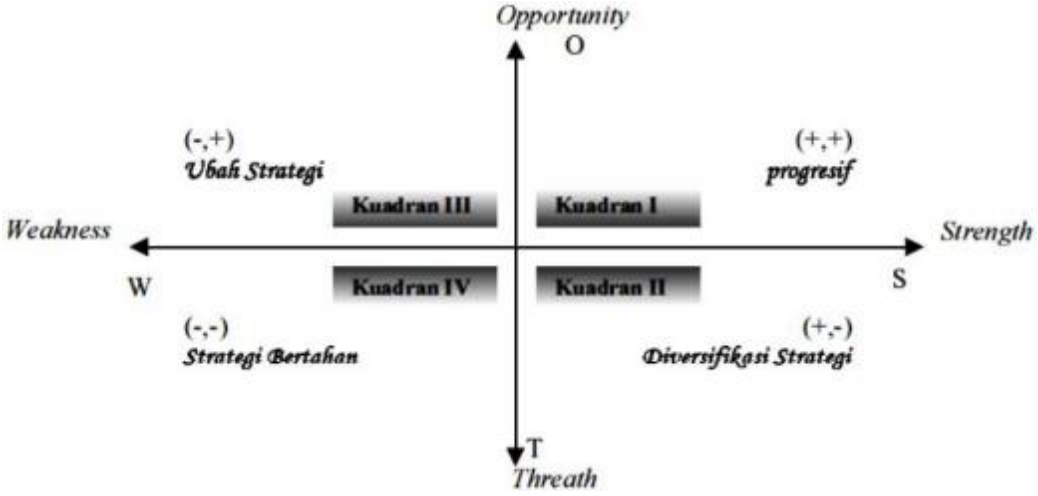
$$\text{Bobot} = \frac{TR}{total} \tag{2.4}$$

3. Menghitung selisih antara total skor bobot untuk peluang dan total skor bobot untuk ancaman.
4. Hasil dari selisih ini akan digunakan sebagai nilai koordinat sumbu Y dalam kuadran Pearce dan Robinson. Titik ini menggambarkan posisi strategis perusahaan terhadap

faktor eksternalnya, serta dapat dijadikan dasar dalam pemilihan strategi. Selain itu, nilai total ini juga berguna sebagai alat perbandingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

D. Kuadran SWOT

Kuadran SWOT adalah bagian dari analisis SWOT yang digunakan untuk memetakan posisi strategis suatu organisasi atau perusahaan berdasarkan kombinasi dari dua faktor utama:



Gambar 2. 1 Kuadran SWOT

Sumber: Rengkuti (2013)

1. Kuadran I (SO - *Strengths & Opportunities*), menggambarkan kondisi yang sangat positif, sering disebut sebagai wilayah progresif. Dalam situasi ini, perusahaan memiliki kekuatan internal serta peluang eksternal yang besar, sehingga disarankan untuk menerapkan strategi pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*).
2. Kuadran II (ST - *Strengths & Threats*), dikenal sebagai wilayah diversifikasi, menunjukkan bahwa meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal, ia tetap memiliki kekuatan internal yang signifikan. Strategi yang cocok adalah memanfaatkan kekuatan tersebut untuk meraih peluang jangka panjang melalui pendekatan diversifikasi produk atau pasar.
3. Kuadran III (WO - *Weaknesses & Opportunities*), sering disebut sebagai wilayah perubahan strategi. Pada posisi ini, perusahaan dihadapkan pada peluang pasar yang besar, tetapi masih memiliki sejumlah kelemahan internal. Strategi yang tepat adalah memperbaiki kelemahan internal agar dapat merespons peluang pasar dengan lebih optimal.

4. Kuadran IV (WT - *Weaknesses & Threats*), mencerminkan kondisi yang kurang menguntungkan, di mana perusahaan berada dalam posisi yang lemah baik secara internal maupun eksternal. Dalam situasi ini, pendekatan yang disarankan adalah strategi bertahan (*defensive strategy*) untuk menjaga kelangsungan bisnis.

E. Matriks SWOT

Matriks SWOT berfungsi untuk menunjukkan secara jelas bagaimana perusahaan dapat menyelaraskan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Melalui matriks ini, dapat diidentifikasi empat alternatif strategi utama, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Penjelasan dari masing-masing strategi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

IFAS / EFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor peluang internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor peluang internal
OPPORTUNITIESS (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang menggunakan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang menggunakan kelemahanuntuk memanfaatkan ancaman

Gambar 2. 2 Matriks SWOT

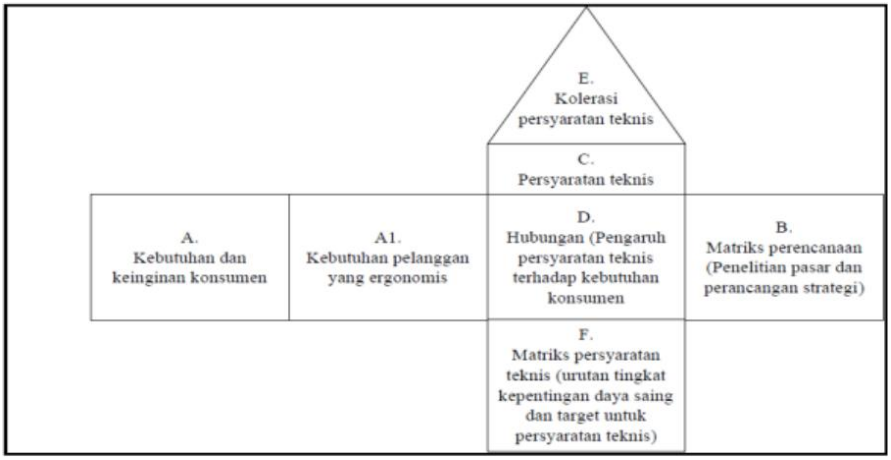
Sumber: Rengkuti (2013)

2.2.4 *Ergonomic Function Development* (EFD)

Ergonomic Function Deployment (EFD) adalah pengembangan dari *Quality Function Deployment* (QFD) dengan menambahkan hubungan antara kebutuhan konsumen dan aspek ergonomi dari produk. Penambahan hubungan ini melengkapi bentuk matriks *House of Quality* yang diterjemahkan ke dalam aspek ergonomi sesuai keinginan konsumen (Damayanti, 2000). Ulrich & Eppinger (1995) dalam Liansari (2016) menyatakan bahwa EFD adalah metode yang mempermudah proses perancangan, di mana keputusan-keputusan dicatat dalam bentuk matriks

untuk memungkinkan pengecekan ulang dan modifikasi di masa depan guna memastikan kesesuaian ergonomis hasil rancangan.

EFD menjadi metode yang membantu menghubungkan kebutuhan konsumen dengan desain ergonomis produk, dilengkapi dengan matriks *House of Ergonomics* yang menggunakan pendekatan antropometri. Metode ini mencakup langkah-langkah seperti identifikasi atribut produk, pembuatan kuesioner untuk menentukan pentingnya atribut bagi konsumen, dan penyusunan *House of Ergonomics* berdasarkan kebutuhan konsumen yang dikumpulkan.



Gambar 2. 3 *House of Ergonomics*

House of Ergonomics (HOE) dalam metode EFD dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagian A

   Memuat kebutuhan dan keinginan pelanggan, yang ditentukan berdasarkan penelitian pasar kualitatif.

2. Bagian A1

   Berfungsi menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam aspek ergonomi, sehingga perancang lebih mudah menentukan karakteristik teknis.

3. Bagian B

   Memuat informasi tentang:

   - Tingkat kepentingan kebutuhan konsumen.
   - Tingkat kepuasan konsumen terhadap produk perusahaan.
   - Tujuan strategis untuk produk atau jasa baru.

4. Bagian C

Memuat karakteristik teknis produk, sebagai hasil penerjemahan dari kebutuhan pelanggan. Setiap karakteristik teknis memiliki satuan pengukuran dan target.

5. Bagian D

   Menampilkan penilaian manajemen mengenai kekuatan hubungan antara elemen-elemen di bagian persyaratan teknis (C) dan kebutuhan konsumen (A), ditunjukkan dengan simbol tertentu.

6. Bagian E

   Berisi korelasi teknis (*technical correlation*) dalam bentuk matriks seperti atap (*roof*), yang menunjukkan hubungan antara berbagai atribut.

7. Bagian F

   Bagian ini memuat spesifikasi teknik yang akan memenuhi kebutuhan konsumen, terdiri dari:

   - *Technical Response Priorities*: urutan kepentingan persyaratan teknis.
   - *Competitive Technical Benchmark*: informasi perbandingan kinerja teknis produk dengan pesaing.
   - *Target Technical*: target kinerja untuk produk atau jasa baru.

B. Perhitungan dari matriks HOE

Berikut merupakan penjelasan dari perhitungan dalam matriks HOE beserta rumusnya:

1. *Importance to Customer* (ITC)

   ITC menunjukkan seberapa penting setiap atribut bagi pelanggan. Nilai ITC dihitung menggunakan modus, yaitu nilai yang paling sering muncul.

2. *Current Satisfaction Performance* (CSP)

   CSP merupakan penilaian tingkat kepuasan dari perencanaan pengembangan produk. Tingkat kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan menghitung rata-rata dari skala 1-5 dengan skala 5 memiliki arti sangat puas.

3. *Sales Point* (SP)

   Sales Point mengacu pada tingkat penjualan atau nilai konsumsi suatu produk yang menjadi acuan dalam perencanaan pengembangan produk. Nilai dari *Sales Point* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. 2 *Sales Point*

Value	*Meaning*
1	*No Sales Point*
1,2	*Moderate Sales Point*
1,5	*Intense Sales Point*

4. *Raw Weight* (RW)

   Langkah ini digunakan untuk menunjukkan jumlah peningkatan dalam kriteria kebutuhan pelanggan. Berikut merupakan rumusnya untuk menghitung:

   $$RW = ITC \times IR \times SP \quad (2.5)$$

   ITC = *Importance to Customer*

   IR = *Improvement Ratio*

   SP = *Sales Point*

5. *Normalized Raw Weight* (NRW)

   NRW merupakan nilai dari *Raw Weight* yang telah dibuat dari skala 0-1, dapat dihitung dengan rumus:

   Normalized Raw Weight = (Raw Weight) / (Raw Weight Total) (2.6)

6. *Relationship Matrix*

   Matriks hubungan dievaluasi berdasarkan nilai subjektif untuk menunjukkan tingkat kekuatan hubungan, mulai dari yang kuat hingga lemah, antara kebutuhan pelanggan dan respon teknis. Penentuan hubungan antara setiap kebutuhan pelanggan dan respon teknis ditunjukkan melalui tabel di bawah ini.

Tabel 2. 3 Nilai Hubungan

Symbol	*Numeric Value*	*Meaning*
△	1	*Weak*
○	3	*Moderate*
●	9	*Strong*

2.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

A. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian, seperti kuesioner, benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran validitas dilakukan dengan

mengorelasikan skor faktor, yaitu penjumlahan dari beberapa item dalam satu faktor, dengan skor total faktor atau total dari seluruh faktor yang ada. Jika instrumen memiliki lebih dari satu faktor, maka validitas item diuji terlebih dahulu dengan mengorelasikan skor item terhadap skor faktor, lalu dilanjutkan dengan mengorelasikan skor item terhadap total skor beberapa faktor yang digabung. Hasil perhitungan korelasi tersebut menghasilkan koefisien korelasi yang menjadi dasar untuk menilai apakah suatu item valid atau tidak. Item dikatakan valid apabila memiliki korelasi yang signifikan terhadap skor total (Anggraini et al., 2022). Berikut merupakan rumus perhitungannya:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2 (N\sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad (2.7)$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$ = Jumlah perkalian antara variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat nilai x

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$ = Jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$ = Jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari suatu instrumen. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan sejauh mana instrumen menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya apabila digunakan kembali dalam kondisi yang serupa. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil pengukurannya konsisten saat diterapkan pada kelompok responden yang sama namun dalam waktu yang berbeda. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen tidak hanya tepat sasaran (valid), tetapi juga stabil dalam memberikan hasil. Reliabilitas menjawab pertanyaan apakah hasil dari pengukuran suatu variabel dapat diandalkan atau tidak. Menurut Arifin (2014), evaluasi reliabilitas sangat penting dalam penelitian agar hasil yang diperoleh bersifat replikasi dan dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Berikut merupakan rumus perhitungannya:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2}\right) \quad (2.8)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas yang dicari

n = Jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_t^2 = Varians total

2.2.6 *Red Ocean Strategy* (ROS)

Red Ocean Strategy adalah pendekatan dalam manajemen strategis yang berfokus pada persaingan langsung di pasar yang telah ada. Dalam strategi ini, perusahaan berupaya merebut pangsa pasar dari kompetitor dengan cara menawarkan nilai yang lebih tinggi atau harga yang lebih rendah. Sebagaimana dijelaskan oleh Kim dan Mauborgne (2004), pasar yang telah padat dan kompetitif ini dianalogikan sebagai "lautan merah" karena tingginya intensitas persaingan yang membuat pertumbuhan dan keuntungan menjadi semakin terbatas. Dalam penerapannya, ROS menuntut perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang jelas melalui efisiensi biaya, optimalisasi distribusi, dan penyempurnaan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan saat ini. Dengan menganalisis kondisi industri melalui alat seperti *Porter's Five Forces*, perusahaan dapat memahami posisi strategisnya dan menyusun langkah-langkah kompetitif yang realistis (Kumar, 2023).

2.2.7 *Porter's Five Forces*

Porter's Five Forces merupakan kerangka kerja strategis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter (1979) untuk menganalisis struktur industri dan menilai tingkat persaingan serta daya tarik suatu pasar. Lima kekuatan yang dimaksud meliputi: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan intensitas persaingan antar pelaku industri. Model ini memberikan perspektif "*outside-in*" dalam merumuskan strategi bisnis yang berfokus pada kondisi eksternal industri (Pangarkar & Prabhudesai, 2024).

Model ini menilai lima kekuatan eksternal yang mempengaruhi intensitas persaingan dan potensi profitabilitas di dalam suatu industri. Dalam konteks *Red Ocean Strategy*, analisis ini sangat relevan karena fokusnya adalah pada kompetisi dalam pasar yang sudah ada. *Porter's Five Forces* terdiri dari lima kekuatan utama berikut ini:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

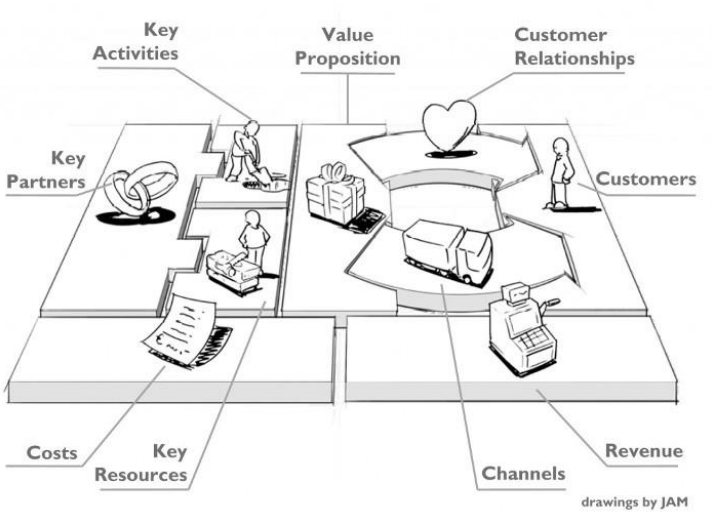
Pendatang baru dapat menambah kapasitas industri dan meningkatkan intensitas persaingan. Analisis ini mengevaluasi hambatan masuk seperti kebutuhan modal, akses distribusi, kepercayaan merek, dan regulasi. Jika hambatan masuk rendah, maka ancaman bagi pemain lama akan tinggi.

2. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)
   Semakin besar kekuatan pembeli, semakin besar pula pengaruh mereka terhadap harga dan kualitas produk. Kekuatan ini dianalisis berdasarkan jumlah alternatif yang tersedia, volume pembelian, sensitivitas harga, dan diferensiasi produk.
3. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)
   Pemasok yang kuat dapat meningkatkan harga input atau menurunkan kualitas pasokan, sehingga mengurangi margin keuntungan perusahaan. Faktor yang dianalisis mencakup jumlah pemasok, ketersediaan bahan baku alternatif, dan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap pemasok tertentu.
4. Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitutes*)
   Produk substitusi dapat mengurangi permintaan terhadap produk industri dengan memberikan alternatif fungsional bagi konsumen. Ancaman ini dinilai dari seberapa mudah konsumen dapat berpindah ke produk lain, harga dan performa substitusi, serta kecenderungan konsumen untuk beralih.
5. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis (*Industry Rivalry*)
   Kekuatan ini mencerminkan intensitas persaingan di antara pelaku industri saat ini. Hal-hal yang dievaluasi meliputi jumlah pesaing, pertumbuhan industri, biaya tetap tinggi, hambatan keluar, serta tingkat diferensiasi produk.

2.2.8 *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah metode pemetaan yang digunakan untuk merancang, menganalisis, dan menyederhanakan konsep bisnis menjadi model yang terarah dan terintegrasi. Metode ini dapat membantu perusahaan mendeskripsikan bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai melalui sembilan elemen kunci; *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*. Dengan BMC, perusahaan dapat menganalisis elemen-elemen bisnis yang sudah berjalan namun membutuhkan perbaikan, sehingga strategi yang sesuai dengan tujuan perusahaan dapat ditentukan. Selain itu, BMC

mampu memberikan gambaran sederhana tentang kondisi perusahaan, termasuk aspek segmentasi pasar, hubungan pelanggan, sumber daya manusia, arus pendapatan, dan biaya operasional, untuk membantu menentukan arah bisnis dan mengidentifikasi keunggulan bersaing secara efektif (Murray & Scuotto, 2015). Dibawah ini adalah gambar ilustrasi dari *Business Model Canvas* (BMC):



Gambar 2. 4 *Business Model Canvas* (BMC)
Sumber: www.zebramc.com/tag/business-model-canvas/

Berikut merupakan penjelasan dari setiap elemen dalam BMC:

1. *Customer Segments* (Segmentasi Pelanggan)

   Segmentasi adalah proses membagi pasar menjadi kelompok-kelompok yang berbeda berdasarkan karakteristik yang sama, seperti geografis, demografis, psikografis, atau perilaku. Dengan segmentasi perusahaan dapat memahami kebutuhan secara spesifik dari setiap kelompok pelanggan dan memutuskan kelompok mana yang akan menjadi target utama. Tujuannya adalah produk atau layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang menjadi cakupan segmentasi perusahaan.
2. *Value Proposition* (Nilai yang Ditawarkan)

   Value Proposition adalah keunggulan atau manfaat unik dari produk atau layanan yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga mereka memilih produk tersebut dibandingkan pesaing. Nilai ini dapat berupa desain yang menarik, peningkatan status sosial, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, harga yang kompetitif, pengurangan risiko,

kemudahan penggunaan, penghematan biaya, atau aksesibilitas yang lebih baik. Dengan elemen ini, perusahaan dapat menciptakan daya tarik unik bagi pelanggannya.

3. *Channels* (Saluran)

   Channels mencakup cara perusahaan berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan nilai yang ditawarkan. Saluran ini meliputi komunikasi, distribusi, dan penjualan, yang berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Melalui saluran ini, perusahaan dapat meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk, memfasilitasi proses pembelian, dan membantu evaluasi nilai yang ditawarkan.

4. *Customer Relationships* (Hubungan dengan Pelanggan)

   Customer Relationships menggambarkan bagaimana perusahaan membangun dan memelihara interaksi dengan pelanggan dari segmen tertentu. Hubungan ini dapat berupa pendekatan personal hingga melalui media sosial, dengan tujuan mempertahankan pelanggan lama, menarik pelanggan baru, meningkatkan loyalitas, serta mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian yang lebih besar. Strategi ini dapat membantu perusahaan menjaga keberlanjutan dan meningkatkan penjualan.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

   Revenue Streams adalah pemasukan yang diperoleh perusahaan dari segmen pelanggan. Pendapatan dapat berasal dari berbagai sumber, seperti penjualan aset, biaya penggunaan, langganan, penyewaan, lisensi, komisi, atau iklan. Masing-masing sumber pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga tetap, negosiasi, atau penetapan berdasarkan volume dan pasar.

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

   Sumber daya adalah aset penting yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis, yang dapat berupa fisik (pabrik, kendaraan, jaringan distribusi), intelektual (merek, paten, basis data), manusia (tenaga kerja), atau finansial (modal atau jaminan keuangan).

7. *Key Activities* (Aktivitas Utama)

   Key Activities mencakup tugas-tugas penting yang harus dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai, dan menghasilkan pendapatan. Aktivitas ini dapat berupa produksi (merancang dan membuat produk), pemecahan masalah (memberikan solusi bagi pelanggan), atau pengelolaan platform dan jaringan (jika model bisnis bergantung pada teknologi atau sistem).

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Key Partnerships adalah bentuk kerja sama dengan pihak eksternal dengan visi yang sama serta mendukung misi perusahaan. Kemitraan ini dapat membantu mengoptimalkan operasi, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya tambahan. Contohnya, perusahaan dapat bekerja sama dengan mitra untuk meraih berbagai sumber daya, atau kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

   Struktur biaya adalah rincian seluruh biaya yang timbul dalam menjalankan model bisnis. Ada dua pendekatan utama, pertama *cost-driven*, yang berfokus pada pengendalian biaya untuk menawarkan produk murah, dan kedua *value-driven*, yang berorientasi pada memberikan pengalaman pelanggan terbaik, meskipun memerlukan biaya yang lebih tinggi. Kedua pendekatan ini disesuaikan dengan target pasar dan proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam tugas akhir ini adalah unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) MUYA yang berada di bawah naungan Unit Layanan Bisnis Universitas Islam Indonesia (UII). Penelitian difokuskan pada perancangan strategi pemasaran yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan penjualan produk MUYA di lingkungan internal UII. Dalam mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggabungkan pendekatan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, *Red Ocean Strategy* melalui kerangka *Porter's Five Forces* untuk memahami kondisi persaingan industri, serta *Ergonomic Function Deployment* (EFD) untuk menggali kebutuhan konsumen berdasarkan prinsip ergonomi. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan strategi pemasaran yang terintegrasi, inovatif, dan relevan dengan kebutuhan pasar sasaran MUYA.

3.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini adalah pekerja dan para *stakeholder* yang mengelola dan mengawasi berjalannya proses bisnis MUYA. Serta konsumen MUYA guna mendapatkan *feedback* keinginan konsumen dari suatu produk air minum dalam kemasan.

3.3 Jenis Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Berikut penjelasan mengenai kedua jenis data tersebut:

3.3.1 Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari hasil observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner kepada konsumen dan pihak internal MUYA. Data ini mencakup tanggapan responden mengenai kebutuhan produk dari sisi ergonomi, persepsi terhadap kualitas dan kenyamanan produk, serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pembelian. Selain itu, wawancara dengan manajemen MUYA juga memberikan informasi kualitatif mengenai proses bisnis, strategi distribusi, dan tantangan pemasaran yang dihadapi.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk mendukung analisis strategi pemasaran MUYA melalui informasi historis dan dokumentasi internal, seperti data penjualan tahun 2022–2024, laporan distribusi produk, serta profil organisasi. Data ini membantu dalam menyusun analisis SWOT, Porter's Five Forces, dan Business Model Canvas (BMC) dengan memberikan gambaran kondisi aktual perusahaan dan pasar yang dihadapi. Selain itu, data sekunder berupa literatur dari jurnal, buku, dan penelitian terdahulu juga digunakan untuk memperkuat landasan teori dan kajian pustaka yang relevan dengan metode analisis yang diterapkan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1 Metode Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap situasi yang terjadi secara langsung pada objek penelitian. Penulis melakukan observasi langsung dengan mengamati faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran di MUYA.

3.4.2 Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tujuan memperoleh informasi secara lisan melalui tanya jawab langsung dengan *stakeholder* dan pekerja yang dapat memberikan penjelasan terkait masalah penelitian.

3.4.3 Survei Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi melalui serangkaian pertanyaan. Dalam penelitian ini, kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data terkait variabel produk dan aktivitas pemasaran MUYA. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana persepsi pelanggan terhadap produk air minum dalam kemasan botol dan galon.

1. Kuesioner SWOT

   Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing faktor SWOT berdasarkan hasil wawancara dan diperkuat dengan kajian literatur yang menguatkan pengaruh faktor terhadap keberlangsungan usaha:

Tabel 3. 1 Faktor Internal SWOT

	Faktor Internal	**Kode**
Kekuatan (*Strength*)	Kualitas Produk (Andini et al., 2021)	S1

	Faktor Internal	Kode
	Harga Lebih Murah (Amanda et al., 2024)	S2
	Aksesibilitas Produk (Hertin & Pitra, 2023)	S3
	Efisiensi Distribusi (Harfin et al., 2023)	S4
	Reputasi Produk (Priyana et al., 2024)	S5
	Promosi Produk (Putri et al., 2023)	W1
	Cakupan Distribusi (Ulpah, 2024)	W2
Kelemahan (*Weakness*)	Kualitas Fasilitas Produksi (Siti Sarah et al., 2024)	W3
	Ketersediaan Fasilitas Produksi (Thalia & Talar, 2024)	W4
	Inovasi Produk (Ardilla et al., 2021)	W5

Kekuatan (*Strength*):

- **Kualitas Produk (S1)**

  Kualitas produk merujuk pada standar mutu air minum dalam kemasan yang diproduksi MUYA, termasuk kejernihan, rasa, serta proses filtrasi dan pengemasan yang memenuhi standar kesehatan. Kualitas yang terjaga menjadi keunggulan utama dalam membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen (Andini et al., 2021).

- **Persaingan Harga (S2)**

  MUYA memiliki keunggulan dalam menawarkan harga produk yang lebih kompetitif dibandingkan merek lain di pasaran, terutama dalam lingkup internal UII. Strategi penetapan harga ini menjadi kekuatan dalam menarik pelanggan dari segmen yang sensitif terhadap harga (Amanda et al., 2024).

- **Aksesibilitas Produk (S3)**

  Produk MUYA mudah diakses oleh konsumen karena distribusi dilakukan secara langsung ke unit-unit di lingkungan UII. Kemudahan akses ini memberikan kenyamanan bagi konsumen dalam mendapatkan produk secara cepat dan praktis (Hertin & Pitra, 2023).

- **Efisiensi Distribusi (S4)**

Sistem distribusi MUYA yang berbasis permintaan (on-demand) memungkinkan proses pengiriman yang lebih efisien, mengurangi biaya logistik, serta meminimalkan pemborosan produksi dan penyimpanan (Harfin et al., 2023).

- **Reputasi Produk (S5)**

  MUYA memiliki reputasi sebagai produk yang dinaungi oleh institusi terpercaya, yakni Universitas Islam Indonesia. Citra positif ini menjadi modal penting dalam membangun persepsi kualitas dan nilai tambah di mata konsumen internal (Priyana et al., 2024).

Kelemahan (*Weakness*):

- **Promosi Produk (W1)**

  Aktivitas promosi MUYA dinilai masih rendah, terutama dalam pemanfaatan media digital dan strategi komunikasi pemasaran, sehingga visibilitas dan daya tarik produk masih terbatas di kalangan konsumen internal UII (Putri et al., 2023).

- **Cakupan Distribusi (W2)**

  Meskipun berada dalam satu lingkungan institusi, distribusi MUYA belum mencakup seluruh unit dan fakultas di UII, sehingga potensi pasar internal belum dimanfaatkan secara optimal (Ulpah, 2024).

- **Kualitas Fasilitas Produksi (W3)**

  Beberapa fasilitas produksi MUYA masih belum memenuhi standar industri dalam hal efisiensi operasional dan kebersihan, yang berpotensi memengaruhi kualitas produk dan kepercayaan konsumen (Siti Sarah et al., 2024).

- **Ketersediaan Fasilitas Produksi (W4**

  Kapasitas dan jumlah peralatan produksi yang terbatas menyebabkan terhambatnya proses produksi dalam menghadapi lonjakan permintaan, serta menimbulkan potensi keterlambatan dalam distribusi (Thalia & Talar, 2024).

- **Inovasi Produk (W5)**

  MUYA masih memiliki keterbatasan dalam hal inovasi desain dan variasi produk, sehingga sulit untuk bersaing secara diferensial di tengah maraknya produk AMDK lain yang menawarkan nilai tambah seperti desain kemasan menarik atau fitur tambahan (Ardilla et al., 2021).

Tabel 3. 2 Faktor Eksternal SWOT

	Faktor Eksternal	Kode
Peluang (*Opportunity*)	Potensi Pasar Internal (Yunanda, 2023)	O1
	Peluang Kerja Sama (I. Kurniawan et al., 2023)	O2
	Dukungan UII terhadap Produk Internal (Khoirotunnisa, 2024)	O3
	Preferensi Ukuran Kemasan (Purba et al., 2024)	O4
	Permintaan Pasar yang Cukup Tinggi (Putri & Sukardi, 2023)	O5
Ancaman (*Threat*)	Persaingan Kompetitor (Cholistiana, 2024)	T1
	Tekanan Harga Pasar (Fikri & Rossieta, 2024)	T2
	Regulasi Produk (Maharani et al., 2024)	T3
	Keterbatasan Sumber Daya (Rumetna et al., 2019)	T4
	Perubahan Preferensi Pelanggan (Adniana et al., 2024)	T5

Peluang (*Opportunities*):

- **Potensi Pasar Internal (O1)**

  Lingkungan internal Universitas Islam Indonesia (UII), yang terdiri dari banyak fakultas dan unit kerja, menawarkan pasar potensial yang besar bagi MUYA. Dengan penetrasi distribusi yang saat ini belum maksimal, terdapat peluang untuk memperluas jangkauan pasar di dalam kampus (Yunanda, 2023).

- **Peluang Kerja Sama (O2)**

  Adanya peluang menjalin kerja sama strategis dengan berbagai unit di UII, seperti kantin, koperasi mahasiswa, atau event kampus, dapat dimanfaatkan untuk memperluas distribusi dan meningkatkan brand awareness MUYA (I. Kurniawan et al., 2023).

- **Dukungan UII terhadap Produk Internal (O3)**

  Adanya kecenderungan dari institusi UII untuk mendukung unit usaha internal, termasuk MUYA, menjadi peluang strategis dalam pengadaan produk untuk kebutuhan operasional kampus. Dukungan ini dapat berupa kebijakan informal atau preferensi pembelian yang memberikan keuntungan kompetitif. (Khoirotunnisa, 2024).

- **Preferensi Ukuran Kemasan (O4)**

  Perubahan tren dan kebutuhan konsumen terhadap ukuran kemasan yang lebih fleksibel memberikan peluang bagi MUYA untuk mengembangkan varian produk baru yang lebih sesuai dengan gaya hidup konsumen kampus (Purba et al., 2024).
- **Permintaan Pasar yang Cukup Tinggi (O5)**

  Permintaan pasar terhadap air minum dalam kemasan tetap tinggi, baik karena kebutuhan dasar maupun meningkatnya kesadaran akan konsumsi air bersih. Tren ini menciptakan peluang pertumbuhan, terutama jika MUYA mampu meningkatkan distribusi dan daya tarik produknya di pasar internal UII (Putri & Sukardi, 2023).

Ancaman (*Threats*):

- **Persaingan Kompetitor (T1)**

  MUYA harus bersaing dengan berbagai merek AMDK lain yang sudah memiliki jaringan distribusi luas, strategi promosi agresif, dan pengenalan merek yang lebih kuat. Persaingan ini menciptakan tekanan dalam mempertahankan pelanggan dan menarik pasar baru (Cholistiana, 2024).
- **Tekanan Harga Pasar (T2)**

  Adanya kompetitor yang menawarkan harga lebih rendah atau diskon dalam jumlah besar membuat MUYA berada dalam tekanan harga, terutama jika konsumen sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak melihat keunggulan nilai produk MUYA (Fikri & Rossieta, 2024).
- **Regulasi Produk (T3)**

  Persyaratan hukum seperti izin edar, label halal, dan standar kualitas dari otoritas terkait dapat menjadi tantangan bagi MUYA jika tidak dipenuhi. Ketidakpatuhan terhadap regulasi bisa menurunkan kepercayaan konsumen dan membatasi peluang distribusi (Maharani et al., 2024).
- **Keterbatasan Sumber Daya (T4)**

  Terbatasnya jumlah dan kompetensi tenaga kerja serta ketersediaan bahan baku air bersih dapat menghambat kelancaran produksi dan distribusi MUYA. Hal ini berisiko menurunkan efisiensi operasional dan kualitas produk, sehingga berdampak pada daya saing di pasar AMDK (Rumetna et al., 2019).
- **Perubahan Preferensi Pelanggan (T5)**

Konsumen semakin selektif dalam memilih produk berdasarkan aspek kesehatan, kemasan ramah lingkungan, dan nilai tambah lainnya. Perubahan preferensi ini menjadi ancaman jika MUYA tidak mampu beradaptasi secara cepat (Adniana et al., 2024).

A. Kuesioner Penilaian Bobot IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	TR	**Bobot**
S1	X											
S2		X										
S3			X									
S4				X								
S5					X							
W1						X						
W2							X					
W3								X				
W4									X			
W5										X		
Total												

B. Kuesioner Penilaian Rating IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Kekuatan (*Strength*)	***Rating***			
	1	**2**	**3**	**4**
S1 = Kualitas Produk				
S2 = Persaingan Harga				
S3 = Aksesibilitas Produk				
S4 = Efisiensi Distribusi				
S5 = Reputasi Produk				

Kelemahan (*Weakness*)	***Rating***			
	1	**2**	**3**	**4**
W1 = Promosi Produk				
W2 = Cakupan Distribusi				
W3 = Kualitas Fasilitas Produksi				
W4 = Ketersediaan Fasilitas Produksi				
W5 = Inovasi Produk				

C. Kuesioner Penilaian Rating IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Faktor	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TR	**Bobot**
O1	X											
O2		X										
O3			X									
O4				X								
O5					X							
T1						X						
T2							X					
T3								X				
T4									X			
T5										X		
Total												

D. Kuesioner Penilaian Rating EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

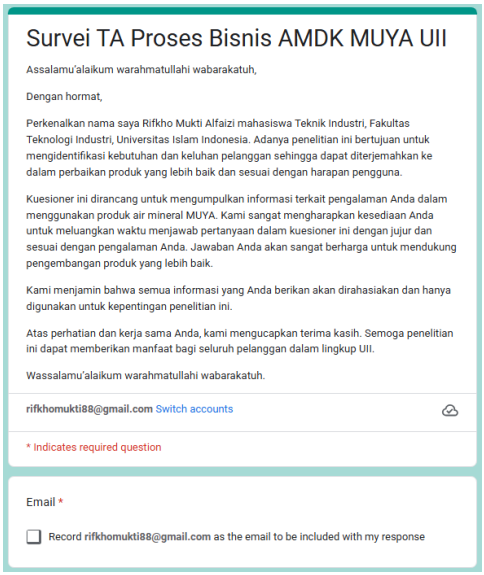
Peluang (*Opportunity*)	***Rating***			
	1	**2**	**3**	**4**
O1 = Potensi Pasar Internal				
O2 = Peluang Kerja Sama				
O3 = Dukungan UII terhadap Produk Internal				
O4 = Preferensi Ukuran Kemasan				
O5 = Permintaan Pasar yang Cukup Tinggi				

Ancaman (*Threat*)	*Rating*			
	1	**2**	**3**	**4**
T1 = Persaingan Kompetitor				
T2 = Tekanan Harga Pasar				
T3 = Regulasi Produk				
T4 = Keterbatasan SDM				
T5 = Perubahan Preferensi Pelanggan				

2. Kuesioner EFD

Pengumpulan data pada metode Ergonomic Function Deployment (EFD) dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 30 responden. Jumlah ini dipilih mengacu pada Teorema Limit Pusat (*Central Limit Theorem/CLT*), yang menyatakan bahwa distribusi sampling dari rata-rata suatu populasi akan mendekati distribusi normal seiring dengan bertambahnya ukuran sampel, meskipun distribusi populasi asal tidak normal (Pulickal, 2025). Secara umum, ukuran sampel sebesar 30 dianggap memadai untuk memenuhi syarat berlakunya CLT, sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik dengan asumsi distribusi normal. Oleh karena itu, penggunaan 30 sampel dalam penelitian ini dinilai cukup untuk menghasilkan hasil yang representatif dan valid (Sungkono & Wulandari, 2022).

Bagian A: Deskripsi Kuesioner



Survei TA Proses Bisnis AMDK MUYA UII

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Rifkho Mukti Alfaizi mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Adanya penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keluhan pelanggan sehingga dapat diterjemahkan ke dalam perbaikan produk yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pengguna.

Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan informasi terkait pengalaman Anda dalam menggunakan produk air mineral MUYA. Kami sangat mengharapkan kesediaan Anda untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan pengalaman Anda. Jawaban Anda akan sangat berharga untuk mendukung pengembangan produk yang lebih baik.

Kami menjamin bahwa semua informasi yang Anda berikan akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas perhatian dan kerja sama Anda, kami mengucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pelanggan dalam lingkup UII.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

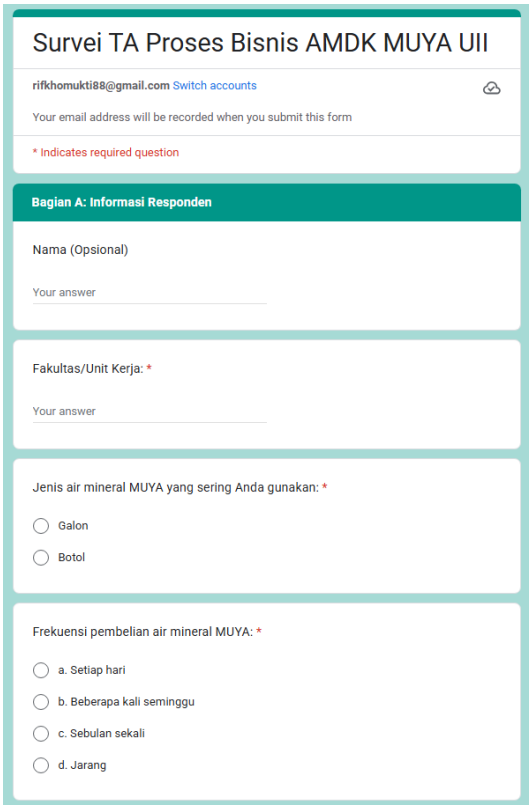
rifkhomukti88@gmail.com Switch accounts

* Indicates required question

Email *

Record rifkhomukti88@gmail.com as the email to be included with my response

Bagian B: Informasi Responden



Survei TA Proses Bisnis AMDK MUYA UII

rifkhomukti88@gmail.com Switch accounts

Your email address will be recorded when you submit this form

* Indicates required question

Bagian A: Informasi Responden

Nama (Opsional)

Your answer

Fakultas/Unit Kerja: *

Your answer

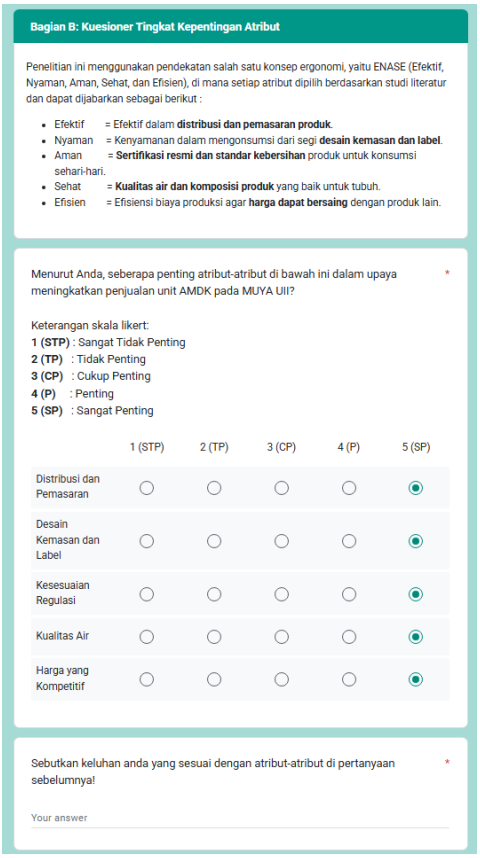
Jenis air mineral MUYA yang sering Anda gunakan: *

- ◯ Galon
- ◯ Botol

Frekuensi pembelian air mineral MUYA: *

- ◯ a. Setiap hari
- ◯ b. Beberapa kali seminggu
- ◯ c. Sebulan sekali
- ◯ d. Jarang

Bagian B: Kuesioner Tingkat Kepentingan Atribut



Bagian B: Kuesioner Tingkat Kepentingan Atribut

Penelitian ini menggunakan pendekatan salah satu konsep ergonomi, yaitu ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien), di mana setiap atribut dipilih berdasarkan studi literatur dan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Efektif = Efektif dalam **distribusi dan pemasaran produk**.
- Nyaman = Kenyamanan dalam mengonsumsi dari segi **desain kemasan dan label**.
- Aman = **Sertifikasi resmi dan standar kebersihan** produk untuk konsumsi sehari-hari.
- Sehat = **Kualitas air dan komposisi produk** yang baik untuk tubuh.
- Efisien = Efisiensi biaya produksi agar **harga dapat bersaing** dengan produk lain.

Menurut Anda, seberapa penting atribut-atribut di bawah ini dalam upaya meningkatkan penjualan unit AMDK pada MUYA UII? *

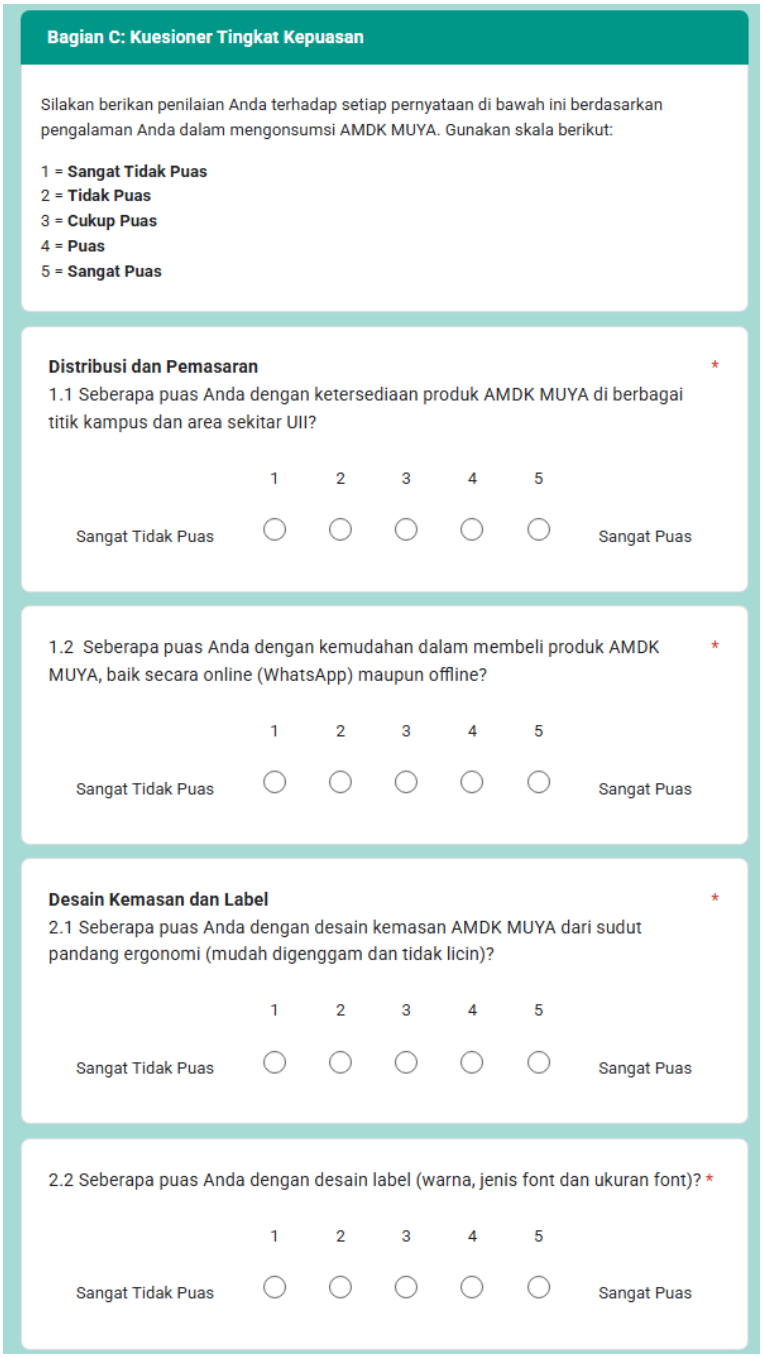
Keterangan skala likert:
1 (STP) : Sangat Tidak Penting
2 (TP) : Tidak Penting
3 (CP) : Cukup Penting
4 (P) : Penting
5 (SP) : Sangat Penting

	1 (STP)	2 (TP)	3 (CP)	4 (P)	5 (SP)
Distribusi dan Pemasaran	◯	◯	◯	◯	◉
Desain Kemasan dan Label	◯	◯	◯	◯	◉
Kesesuaian Regulasi	◯	◯	◯	◯	◉
Kualitas Air	◯	◯	◯	◯	◉
Harga yang Kompetitif	◯	◯	◯	◯	◉

Sebutkan keluhan anda yang sesuai dengan atribut-atribut di pertanyaan sebelumnya! *

Your answer

Bagian C: Kuesioner Tingkat Kepuasan



Bagian C: Kuesioner Tingkat Kepuasan

Silakan berikan penilaian Anda terhadap setiap pernyataan di bawah ini berdasarkan pengalaman Anda dalam mengonsumsi AMDK MUYA. Gunakan skala berikut:

1 = **Sangat Tidak Puas**
2 = **Tidak Puas**
3 = **Cukup Puas**
4 = **Puas**
5 = **Sangat Puas**

Distribusi dan Pemasaran *

1.1 Seberapa puas Anda dengan ketersediaan produk AMDK MUYA di berbagai titik kampus dan area sekitar UII?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

1.2 Seberapa puas Anda dengan kemudahan dalam membeli produk AMDK MUYA, baik secara online (WhatsApp) maupun offline? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Desain Kemasan dan Label *

2.1 Seberapa puas Anda dengan desain kemasan AMDK MUYA dari sudut pandang ergonomi (mudah digenggam dan tidak licin)?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

2.2 Seberapa puas Anda dengan desain label (warna, jenis font dan ukuran font)? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kesesuaian Regulasi *

3.1 Seberapa puas Anda dengan standar kebersihan dan keamanan produk AMDK MUYA?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

3.2 Seberapa puas Anda dengan adanya sertifikasi halal dan BPOM pada AMDK MUYA? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kualitas Air *

4.1 Seberapa puas Anda dengan kualitas air minum dalam kemasan MUYA dalam memenuhi standar kesehatan?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

4.2 Seberapa puas Anda dengan kandungan mineral dalam AMDK MUYA yang bermanfaat bagi tubuh? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kompetisi Harga *

5.1 Seberapa puas Anda dengan harga AMDK MUYA dibandingkan dengan produk sejenis di pasaran?

Pricelist (per-Januari 2025):
Kemasan 330ml x 24
- MUYA: Rp45.000 per kardus (setara Rp1.875 per botol)
- Crystalline: Rp2.600 per botol
- Aqua: Rp2.700 per botol

Galon baru + isi
- MUYA 19L: Rp50.000
- Cleo Air Murni19L: Rp34.000 per galon
- Le Minerale 15L: Rp22.000 per galon

Isi ulang galon
- MUYA: Rp10.000 per galon
- Pasar Yogyakarta: Rp6.000 per galon

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Bagian D: Kuesioner Kebutuhan Konsumen



Bagian D: Kuesioner Kebutuhan Konsumen

Silahkan beri penilaian Anda dan berikan saran yang paling sesuai dengan preferensi Anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, karena kami ingin memahami kebutuhan Anda sebagai konsumen.

Efektif (Distirbusi dan Pemasaran) *

Efektif disini adalah proses dalam distribusi dan pemasaran produk AMDK MUYA

- [ ] Tersedia di berbagai titik kampus UII (kantin, koperasi, vending machine)
- [ ] Stok selalu tersedia di berbagai lokasi strategis
- [ ] Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk
- [ ] Aktif melakukan promosi untuk meningkatkan engagement
- [ ] Other:

Nyaman (Desain Kemasan dan Label) *

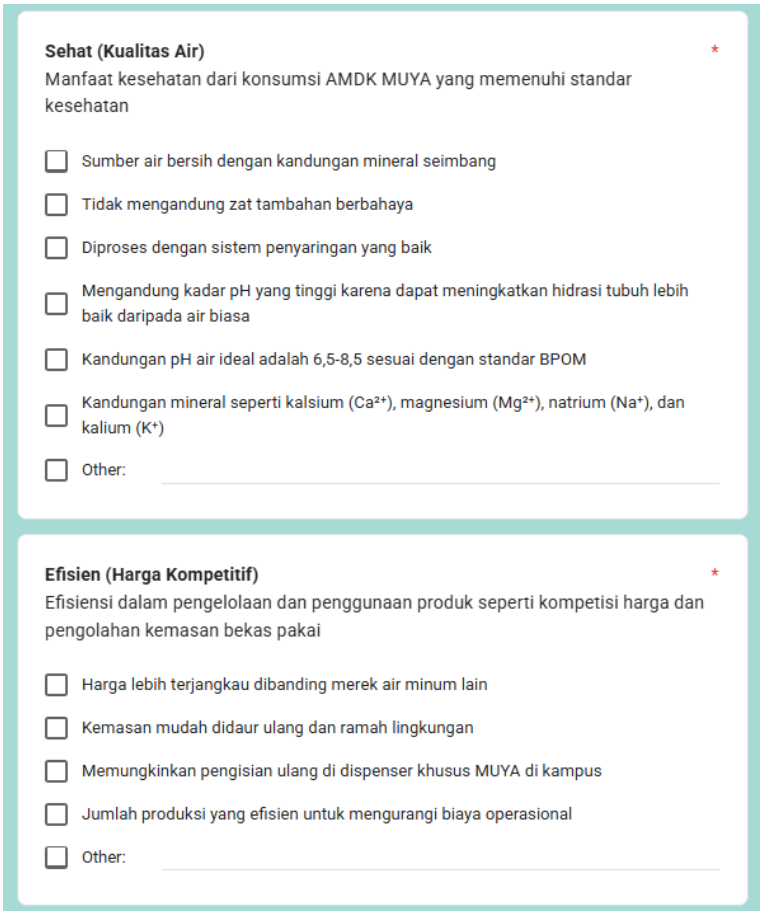
Kenyamanan yang dimaksud yaitu atribut kemasan ergonomis seperti mudah digenggam dan tidak licin

- [ ] Desain botol ergonomis dan tidak licin di tangan
- [ ] Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)
- [ ] Desain label yang menarik
- [ ] Kualitas kemasan baik seperti tutup botol yang rapat dan tidak mudah bocor
- [ ] Other:

Aman (Kesesuaian Regulasi) *

Keamanan dan kualitas produk dalam konsumsi sehari-hari berdasarkan kebersihan dan sertifikasi

- [ ] Menggunakan kemasan bebas BPA (BPA-free)
- [ ] Air diproses dengan teknologi filtrasi modern
- [ ] Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM
- [ ] Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553:2015 tentang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)
- [ ] Memiliki informasi tanggal kedaluwarsa yang jelas pada kemasan
- [ ] Other:



Sehat (Kualitas Air) *

Manfaat kesehatan dari konsumsi AMDK MUYA yang memenuhi standar kesehatan

- [ ] Sumber air bersih dengan kandungan mineral seimbang
- [ ] Tidak mengandung zat tambahan berbahaya
- [ ] Diproses dengan sistem penyaringan yang baik
- [ ] Mengandung kadar pH yang tinggi karena dapat meningkatkan hidrasi tubuh lebih baik daripada air biasa
- [ ] Kandungan pH air ideal adalah 6,5-8,5 sesuai dengan standar BPOM
- [ ] Kandungan mineral seperti kalsium (Ca^{2+}), magnesium (Mg^{2+}), natrium (Na^{+}), dan kalium (K^{+})
- [ ] Other:

Efisien (Harga Kompetitif) *

Efisiensi dalam pengelolaan dan penggunaan produk seperti kompetisi harga dan pengolahan kemasan bekas pakai

- [ ] Harga lebih terjangkau dibanding merek air minum lain
- [ ] Kemasan mudah didaur ulang dan ramah lingkungan
- [ ] Memungkinkan pengisian ulang di dispenser khusus MUYA di kampus
- [ ] Jumlah produksi yang efisien untuk mengurangi biaya operasional
- [ ] Other:

3. Wawancara BMC

Customer Segment

1. Siapa saja target pasar utama produk air minum MUYA dan apakah segmen pelanggan mencakup seluruh fakultas, unit, dan organisasi di lingkungan UII?
2. Apakah ada target pelanggan potensial lainnya di luar lingkup UII?

Value Proposition

1. Apa nilai utama yang ditawarkan oleh produk air minum MUYA kepada pelanggan?
2. Bagaimana kualitas produk dan layanan MUYA dibandingkan dengan kompetitor di lingkungan UII?

Channel

1. Apa saja saluran distribusi yang digunakan MUYA untuk menjangkau pelanggan di lingkungan UII?
2. Bagaimana cara promosi produk MUYA dilakukan di masing-masing fakultas atau unit di UII?

Customer Relationship

1. Apa strategi yang dilakukan oleh MUYA untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan?
2. Apakah ada layanan pelanggan atau sistem *feedback* yang tersedia untuk mendukung pengalaman pelanggan?

Revenue Stream

1. Apa saja sumber pendapatan utama dari penjualan produk air minum MUYA?
2. Apakah ada potensi untuk mengembangkan sumber pendapatan baru, seperti program langganan air minum untuk unit tertentu di UII?

Key Activities

1. Apa saja kegiatan utama yang dilakukan MUYA dalam memproduksi dan mendistribusikan air minum?
2. Bagaimana proses inovasi produk dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing MUYA?

Key Partners

1. Siapa saja mitra utama MUYA yang mendukung produksi, distribusi, atau pemasaran produk?
2. Apakah terdapat kerja sama dengan unit atau fakultas tertentu di UII untuk memaksimalkan distribusi produk?

Key Resources

1. Apa saja sumber daya utama yang dimiliki oleh MUYA untuk menjalankan operasinya (misalnya, sumber daya manusia, alat produksi, dll.)?
2. Apakah ada rencana pengembangan sumber daya untuk meningkatkan kapasitas MUYA di masa mendatang?

Cost Structure

1. Apa saja biaya utama yang dikeluarkan MUYA dalam produksi dan distribusi air minum?
2. Bagaimana strategi efisiensi biaya yang diterapkan MUYA agar tetap kompetitif di pasar internal UII?

3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode analisis untuk merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi aktual dan kebutuhan konsumen. Adapun metode yang digunakan meliputi analisis SWOT, *Ergonomic Function Deployment* (EFD), *Red Ocean Strategy* (ROS), dan Business Model Canvas (BMC). Berikut penjelasan masing-masing metode:

3.5.1 Metode SWOT

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan metode analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal suatu organisasi atau perusahaan. Analisis ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sisi internal, serta peluang dan ancaman dari sisi eksternal. Dalam penelitian ini, metode SWOT digunakan untuk memahami posisi strategis MUYA di lingkungan Universitas Islam Indonesia (UII), serta sebagai dasar dalam perumusan strategi pemasaran yang tepat.

3.5.2 Metode *Ergonomic Function Deployment* (EFD)

Ergonomic Function Deployment (EFD) merupakan pengembangan dari metode *Quality Function Deployment* (QFD) yang menggabungkan prinsip ergonomi dalam proses perencanaan produk. EFD digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan dan harapan konsumen ke dalam atribut teknis produk yang ergonomis dengan mengacu pada prinsip ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien). Dalam penelitian ini, metode EFD digunakan untuk mengidentifikasi atribut produk air minum MUYA yang sesuai dengan preferensi konsumen dari segi kenyamanan dan fungsi penggunaan.

3.5.3 Metode *Red Ocean Strategy* (ROS)

Red Ocean Strategy (ROS) adalah pendekatan strategi bisnis yang berfokus pada persaingan dalam pasar yang sudah ada (*existing market space*) dan mencari cara untuk mengalahkan kompetitor. Dalam konteks penelitian ini, ROS digunakan melalui pendekatan *Porter's Five Forces* untuk menganalisis tingkat persaingan industri AMDK di lingkungan UII. Tujuannya adalah untuk memahami tekanan kompetitif dan posisi MUYA dibandingkan dengan produk sejenis, sehingga strategi yang dihasilkan dapat sesuai dengan kondisi pasar sekarang.

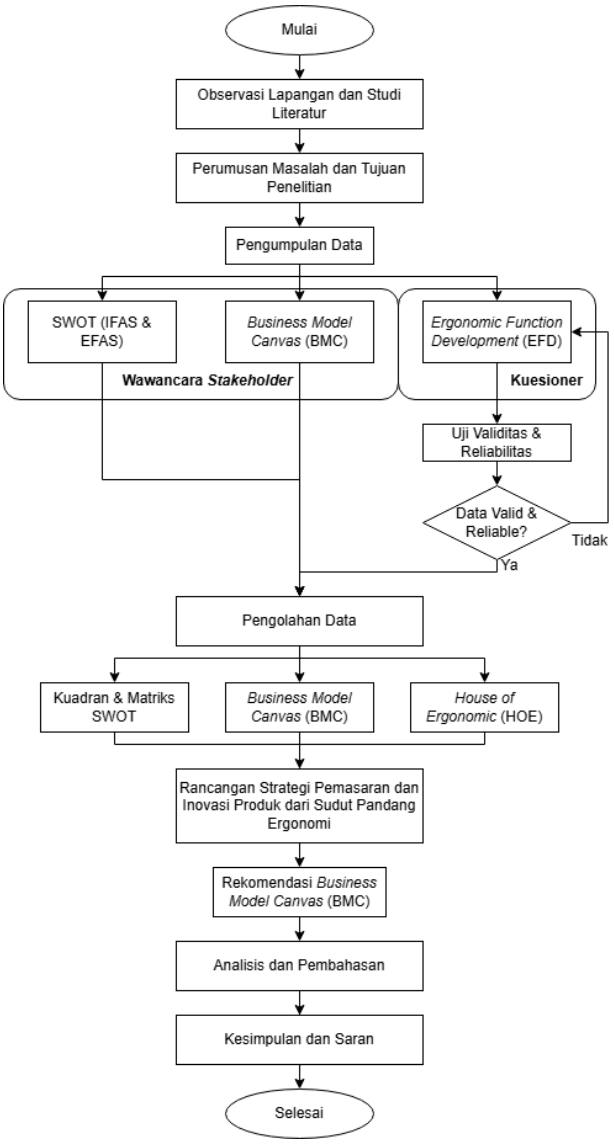
3.5.4 Metode *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka kerja visual yang digunakan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan merancang model bisnis secara menyeluruh. BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang mencakup aspek pelanggan, nilai yang ditawarkan, saluran

distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Dalam penelitian ini, BMC digunakan untuk merancang model bisnis strategis MUYA berdasarkan hasil analisis SWOT, EFD, dan ROS yang telah dilakukan sebelumnya.

3.6 Alur Penelitian

Alur penelitian dibutuhkan untuk memudahkan proses pemecahan masalah pada penelitian sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara sistematis. Berikut merupakan alur penelitian untuk penelitian ini:



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

Berdasarkan diagram alir di atas, berikut merupakan penjelasan detail tahapan-tahapan pelaksanaan yang akan dilakukan:

1. Identifikasi Masalah

   Tahap awal pada penelitian ini adalah melakukan observasi lapangan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang ada dalam proses bisnis dan strategi pemasaran MUYA. Hasil observasi menunjukkan adanya kebutuhan strategi pemasaran yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing. Setelah melakukan observasi, peneliti mencari referensi dari berbagai sumber yang relevan dengan penelitian ini, seperti jurnal, prosiding, dan situs internet, sebagai acuan dan dasar dalam perumusan strategi yang akan diusulkan.

2. Perumusan Masalah

   Tahap kedua adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penjualan MUYA mengalami penurunan, baik dari aspek internal maupun eksternal. Analisis ini dilakukan untuk merumuskan masalah utama yang akan diselesaikan dalam penelitian, sekaligus menentukan tujuan penelitian yang difokuskan pada perancangan strategi pemasaran yang baru dan lebih efektif untuk meningkatkan daya saing dan penjualan MUYA.

3. Pengumpulan Data

   Peneliti menentukan variabel-variabel yang relevan untuk analisis SWOT dan ROS, seperti faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), serta elemen-elemen yang diperlukan dalam *Red Ocean Strategy*. Selanjutnya, data dikumpulkan secara langsung melalui observasi, wawancara dengan pihak terkait, serta studi literatur. Beberapa data yang diperlukan dalam proses pengumpulan data antara lain:

   a. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal pada MUYA menggunakan analisis SWOT

   - Data SWOT MUYA digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal seperti kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta faktor eksternal seperti peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Proses pengumpulan data SWOT dilakukan melalui wawancara dan diskusi langsung dengan pihak manajemen MUYA untuk memperoleh informasi terkait kondisi perusahaan yang aktual. Informasi ini kemudian dianalisis untuk membentuk strategi pemasaran yang relevan berdasarkan analisis SWOT.

- Pengumpulan data *Red Ocean Strategy* dimulai dengan penyusunan kuesioner yang berfokus pada aspek-aspek penting, seperti preferensi pelanggan, nilai yang dianggap penting dalam produk, dan tingkat kepuasan terhadap produk yang ada di pasar. Kuesioner ini meliputi pertanyaan tentang kualitas produk, layanan, harga, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keputusan pembelian. Setelah itu, kuesioner disebarkan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan melalui survei online maupun wawancara langsung, untuk mendapatkan pandangan mereka terkait persepsi terhadap produk air minum dalam kemasan serta faktor-faktor yang dianggap penting dalam memilih produk tersebut.

4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

   Uji validasi digunakan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu pengukuran untuk mengetahui apakah data yang telah diolah dan diukur sudah benar/valid. Sedangkan itu, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dihasilkan dan disebar mendapatkan data yang konsisten dan stabil.

5. Pengolahan Data

   Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis menggunakan metode SWOT, *Red Ocean Strategy* dan EFD. Pengolahan data ini membantu mengidentifikasi posisi MUYA di pasar serta strategi yang dapat dilakukan untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum tersentuh oleh pesaing.

   a. SWOT

      - Pembobotan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

        Pada tahap ini, dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor internal melalui diskusi langsung dengan manajemen MUYA. Setiap faktor diberikan bobot dengan skala 1,0 (sangat penting) atau 0,0 (tidak penting), dengan total bobot tidak boleh melebihi 1,0. Bobot ini mencerminkan dampak setiap faktor terhadap strategi pemasaran. Hasil pembobotan ini digunakan dalam perhitungan skor IFAS.

      - Perhitungan Skor IFAS

        Setelah pembobotan dilakukan, setiap faktor internal diberikan rating berdasarkan skala 1 hingga 4, di mana 4 menunjukkan kekuatan yang sangat signifikan dan 1 menunjukkan kelemahan yang besar. Bobot dan rating kemudian dikalikan untuk

memperoleh skor masing-masing faktor, yang akan dijumlahkan untuk mendapatkan total nilai IFAS.

- Pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

  Proses pembobotan juga dilakukan untuk faktor-faktor eksternal dengan metode yang sama, yaitu melalui diskusi dengan manajemen MUYA. Faktor eksternal ini meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil dari pembobotan EFAS akan digunakan untuk perhitungan skor EFAS.

- Perhitungan Skor EFAS

  Sama seperti IFAS, faktor eksternal diberikan rating dengan skala 1 hingga 4. Bobot dan rating faktor eksternal ini kemudian dikalikan untuk mendapatkan skor, yang akan dijumlahkan untuk memperoleh total nilai EFAS. Pengurangan antara nilai peluang dan ancaman ini menghasilkan titik sumbu Y dalam kuadran analisis SWOT.

- Penentuan Kuadran SWOT

  Penentuan posisi bisnis MUYA dilakukan dengan memetakan skor IFAS dan EFAS dalam kuadran SWOT. Setiap kuadran memiliki implikasi strategi yang berbeda, seperti strategi pertumbuhan agresif, diversifikasi, minimisasi kelemahan, atau strategi bertahan, sesuai dengan posisi MUYA dalam kuadran tersebut.

- Matriks SWOT

  Selanjutnya peneliti mengidentifikasi strategi yang relevan berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal. Matriks ini menghasilkan empat strategi alternatif seperti; SO (*Strength-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), WO (*Weakness-Opportunity*), dan WT (*Weakness-Threat*). Diskusi dilakukan dengan pihak MUYA untuk menyusun strategi yang sesuai berdasarkan hasil analisis matriks SWOT. Strategi-strategi ini akan digunakan sebagai dasar dalam merancang alternatif perencanaan pemasaran bagi MUYA.

b. *Red Ocean Strategy*

Red Ocean Strategy membutuhkan data yang berkaitan dengan kondisi persaingan pasar industri AMDK saat ini. Data yang dibutuhkan meliputi informasi mengenai pesaing utama MUYA, strategi pemasaran yang mereka gunakan, serta kekuatan dan kelemahan produk kompetitor. Selain itu, diperlukan juga data eksternal seperti

preferensi konsumen, tingkat harga pasar, persepsi kualitas produk, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian. Untuk mendukung analisis, digunakan kerangka *Porter's Five Forces* yang memerlukan data terkait ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, ancaman produk substitusi, serta intensitas persaingan di antara pelaku industri sejenis.

c. *Ergonomic Function Development* (EFD)

Data kebutuhan pengguna dikumpulkan melalui kuesioner yang mencakup aspek ergonomi ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien). Kuesioner ini dirancang untuk mengetahui preferensi pengguna terhadap produk yang dihasilkan oleh MUYA, khususnya terkait dengan kenyamanan dan kemudahan penggunaan. Kebutuhan pengguna yang telah terkumpul kemudian dipetakan dalam *House of Ergonomic* (HoE). Pemetaaan ini bertujuan untuk mengonversi kebutuhan pengguna menjadi spesifikasi teknis produk, sehingga dapat menciptakan desain yang lebih ergonomis dan sesuai dengan preferensi pengguna.

6. Rancangan strategi pemasaran dan inovasi produk dari sudut pandang ergonomi menggunakan pendekatan *House of Ergonomic* (HoE) untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan berdasarkan aspek ergonomi ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien). Melalui analisis SWOT dan *Red Ocean Strategy*, penelitian ini mengidentifikasi peluang pemasaran di ruang pasar yang banyak pesaing sambil tetap menekankan kenyamanan dan kepuasan pengguna. *House of Ergonomic* (HoE) memetakan data kebutuhan ke dalam spesifikasi produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan, memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan tidak hanya fungsional, tetapi juga meningkatkan aspek ergonomis bagi yang mengonsumsi. Terakhir, analisis dilakukan dengan metode *Business Model Canvas* (BMC) untuk menjadi acuan MUYA dalam menerapkan strategi bisnis kedepannya.
7. Analisis Hasil dan Pembahasan

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis MUYA, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga dapat ditemukan strategi yang relevan untuk meningkatkan daya saing. Pendekatan ROS diterapkan untuk merancang strategi pemasaran yang inovatif dengan menciptakan inovasi produk dengan nilai tambah yang unik agar bisa bersaing di pasar. Di sisi lain, pendekatan *Ergonomic Function Deployment* (EFD) memastikan bahwa

kebutuhan ergonomis pengguna tercukupi dalam produk. Hasil analisis ini kemudian dibahas untuk memberikan pemahaman tentang langkah-langkah strategis yang dapat diambil MUYA untuk meningkatkan daya saing serta kenyamanan pengguna dalam penggambaran *Business Model Canvas* (BMC).

8. Kesimpulan dan Saran

   Tahap terakhir adalah merangkum penelitian ini dengan temuan utama yang diperoleh dari analisis dan pembahasan. Berdasarkan hasil analisis SWOT, ROS, dan EFD, nantinya strategi pemasaran akan dirancang dapat dengan tujuan membantu MUYA memperkuat posisinya di pasar dengan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan melalui produk yang lebih ergonomis.

9. Selesai

BAB IV
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Metode Analsisis SWOT

4.1.1 Faktor-faktor SWOT

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT melalui kuesioner yang disebarkan kepada *stakeholder* yang terlibat dalam operasional MUYA. Faktor-faktor SWOT yang diperoleh dari hasil wawancara kemudian diklasifikasikan berdasarkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*), sedangkan faktor eksternal meliputi peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*). Selanjutnya, setiap faktor diberikan bobot serta *rating* berdasarkan hasil evaluasi dari pemangku kepentingan. Berikut ini adalah penjabaran lebih lanjut mengenai faktor-faktor SWOT yang telah diidentifikasi.

Tabel 4. 1 Pengolahan Data Internal

	Faktor Internal	**Kode**
Kekuatan (*Strength*)	Kualitas Produk (Andini et al., 2021)	S1
	Harga Lebih Murah (Amanda et al., 2024)	S2
	Aksesibilitas Produk (Hertin & Pitra, 2023)	S3
	Efisiensi Distribusi (Harfin et al., 2023)	S4
	Reputasi Produk (Priyana et al., 2024)	S5
Kelemahan (*Weakness*)	Promosi Produk (Putri et al., 2023)	W1
	Cakupan Distribusi (Ulpah, 2024)	W2
	Kualitas Fasilitas Produksi (Siti Sarah et al., 2024)	W3
	Ketersediaan Fasilitas Produksi (Thalia & Talar, 2024)	W4
	Inovasi Produk (Ardilla et al., 2021)	W5

Faktor internal mencakup elemen-elemen dalam perusahaan yang secara langsung memengaruhi kinerja dan daya saingnya. Faktor ini terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*), yang diperoleh melalui analisis aspek internal seperti kualitas produk,

efisiensi distribusi, cakupan pemasaran, serta infrastruktur produksi. Dalam konteks MUYA, kekuatan yang dimiliki antara lain kualitas produk (S1) yang memenuhi standar kebersihan dan kesehatan, persaingan harga (S2) yang kompetitif dibandingkan merek lain, aksesibilitas produk (S3) yang mudah dijangkau di lingkungan Universitas Islam Indonesia (UII), efisiensi distribusi (S4) yang memungkinkan pengiriman tepat waktu, serta reputasi produk (S5) yang telah dikenal di kalangan civitas akademika. Sebaliknya, kelemahan mencerminkan keterbatasan internal yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis, seperti promosi produk (W1) yang masih kurang optimal, cakupan distribusi (W2) yang terbatas pada sebagian unit di UII, fasilitas produksi (W3) yang belum sepenuhnya mendukung peningkatan kapasitas, ketersediaan fasilitas produksi (W4) yang masih perlu ditingkatkan, serta inovasi produk (W5) yang masih terbatas dalam menghadapi preferensi pasar yang terus berubah.

Tabel 4. 2 Pengolahan Data Eksternal

	Faktor Eksternal	**Kode**
Peluang (*Opportunity*)	Potensi Pasar Internal (Yunanda, 2023)	O1
	Peluang Kerja Sama (I. Kurniawan et al., 2023)	O2
	Dukungan UII terhadap Produk Internal (Khoirotunnisa, 2024)	O3
	Preferensi Ukuran Kemasan (Purba et al., 2024)	O4
	Permintaan Pasar yang Cukup Tinggi (Putri & Sukardi, 2023)	O5
Ancaman (*Threat*)	Persaingan Kompetitor (Cholistiana, 2024)	T1
	Tekanan Harga Pasar (Fikri & Rossieta, 2024)	T2
	Regulasi Produk (Maharani et al., 2024)	T3
	Keterbatasan Sumber Daya (Rumetna et al., 2019)	T4
	Perubahan Preferensi Pelanggan (Adniana et al., 2024)	T5

Faktor eksternal merupakan elemen di luar perusahaan yang dapat memberikan peluang (*Opportunity*) maupun ancaman (*Threat*) terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis. Faktor-faktor ini diidentifikasi dengan mempertimbangkan kondisi pasar, regulasi industri, tren konsumsi, serta tingkat persaingan usaha di sektor air minum dalam kemasan (AMDK). Peluang yang dapat dimanfaatkan MUYA antara lain potensi pasar internal (O1) yang besar

karena banyaknya fakultas dan unit di lingkungan UII, serta peluang kerja sama (O2) dengan berbagai pihak internal dalam pengadaan air minum. Selain itu, dukungan institusi terhadap produk internal (O3) menjadi keunggulan kompetitif yang dapat mendorong loyalitas pasar kampus. Peluang lain juga terlihat dari tren preferensi ukuran kemasan (O4) yang lebih fleksibel dan praktis, serta tingginya permintaan pasar (O5) terhadap produk AMDK sebagai kebutuhan harian yang stabil. Sementara itu, ancaman yang perlu diantisipasi meliputi persaingan kompetitor (T1) dengan merek-merek yang telah lebih dulu dikenal, tekanan harga pasar (T2) yang dapat memengaruhi margin keuntungan, serta regulasi produk (T3) seperti sertifikasi halal dan izin edar yang wajib dipenuhi. Keterbatasan sumber daya manusia dan bahan baku (T4) juga menjadi kendala dalam menjaga kelancaran operasional dan kualitas produk. Di samping itu, perubahan preferensi pelanggan (T5) terhadap produk yang lebih sehat, menarik, dan ramah lingkungan menuntut MUYA untuk terus berinovasi. Memahami faktor eksternal secara menyeluruh memungkinkan MUYA untuk merancang strategi pemasaran yang adaptif, kompetitif, dan berorientasi pada kebutuhan pasar.

4.1.2 Pembobotan IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Pembobotan IFAS dilakukan dengan membandingkan faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam strategi pemasaran MUYA. Proses pembobotan ini dilakukan melalui wawancara dan diskusi langsung dengan *stakeholder* MUYA untuk menilai tingkat kepentingan masing-masing faktor. Dalam pembobotan ini, setiap faktor dibandingkan satu sama lain, di mana variabel yang dianggap lebih penting diberikan nilai "1" dan yang kurang penting diberikan nilai "0". Setelah seluruh faktor dibandingkan, dilakukan penjumlahan *rating* dari masing-masing variabel untuk memperoleh total rating (TR), yang selanjutnya digunakan dalam perhitungan nilai bobot dengan membagi total rating dengan total dari seluruh rating yaitu 45. Nilai bobot yang diperoleh harus memiliki total tidak lebih dari 1,0 agar tetap proporsional dalam analisis.

Tabel 4. 3 Pembobotan IFAS

Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	TR	**Bobot**
S1	X	1	1	1	1	1	1	0	0	1	7	0,16
S2	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S3	0	1	X	1	0	1	1	0	0	1	5	0,11

Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	TR	**Bobot**
S4	0	1	0	X	0	1	0	0	0	1	3	0,07
S5	0	1	1	1	X	1	1	0	0	1	6	0,13
W1	0	1	0	0	0	X	1	0	0	0	2	0,04
W2	0	1	0	1	0	0	X	0	0	1	3	0,07
W3	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	9	0,20
W4	1	1	1	1	1	1	1	0	X	1	8	0,18
W5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	X	2	0,04
					Total						**45**	**1**

Berdasarkan Tabel 4.3, faktor internal yang diidentifikasi mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Dalam tahap ini, dilakukan perbandingan antar faktor internal, misalnya antara S1 (kualitas produk) dan S2 (persaingan harga). Diketahui bahwa S1 (kualitas produk) memiliki nilai 1, yang menunjukkan bahwa faktor ini lebih penting dibandingkan dengan S2 (persaingan harga). Sebagai contoh lain, perbandingan antara W1 (promosi produk yang masih terbatas) dan S1 (kualitas produk) menunjukkan bahwa W1 memiliki nilai 0, yang berarti faktor ini lebih membutuhkan evaluasi dibandingkan dengan S1 yang lebih diprioritaskan.

Setelah semua faktor dibandingkan, dilakukan penjumlahan rating dari setiap faktor untuk memperoleh total rating (TR), yang kemudian digunakan dalam perhitungan nilai bobot. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai bobot untuk S1 sebesar 0,16, S2 sebesar 0,0, S3 sebesar 0,11, S4 sebesar 0,07, dan S5 sebesar 0,13. Sementara itu, nilai bobot untuk kelemahan (*weakness*) adalah W1 sebesar 0,04, W2 sebesar 0,07, W3 sebesar 0,20, W4 sebesar 0,18, dan W5 sebesar 0,04. Seluruh nilai bobot yang diperoleh telah disesuaikan agar tidak melebihi total nilai 1,0, sehingga tetap sesuai dengan ketentuan dalam analisis IFAS.

4.1.3 Perhitungan Skor IFAS

Setelah dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor internal, tahap selanjutnya adalah pemberian *rating*. Pemberian *rating* dilakukan melalui wawancara dan diskusi dengan *stakeholder* MUYA untuk menilai sejauh mana setiap faktor memiliki pengaruh dalam strategi pemasaran perusahaan. *Rating* diberikan dalam skala 1 hingga 4, di mana rating 1 menunjukkan kelemahan yang sangat signifikan, rating 2 menunjukkan kelemahan yang relatif kecil, rating 3

menunjukkan kekuatan yang relatif dominan, dan rating 4 menunjukkan kekuatan yang dominan. Nilai skor diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan *rating* untuk setiap faktor, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total skor faktor kekuatan (*strength*) dan faktor kelemahan (*weakness*). Nilai IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) ditentukan dengan mengurangkan total skor faktor kekuatan dari total skor faktor kelemahan. Hasil akhir dari perhitungan ini akan digunakan untuk menentukan posisi MUYA dalam analisis SWOT.

Tabel 4. 4 Perhitungan Skor IFAS

Faktor Internal	**Bobot**	***Rating***	***Score***
Kekuatan (*Strength*)			
(S1)	0,16	2	0,32
(S2)	0	2	0
(S3)	0,11	2	0,22
(S4)	0,07	1	0,07
(S5)	0,13	2	0,26
Total			0,87
Kelemahan (*Weakness*)			
(W1)	0,04	2	0,08
(W2)	0,07	1	0,07
(W3)	0,20	3	0,60
(W4)	0,18	2	0,36
(W5)	0,04	2	0,08
Total			1,19
Kekuatan (*Strength*) - Kelemahan (*Weakness*)			-0,32

Berdasarkan Tabel 4.4, faktor-faktor internal MUYA terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), masing-masing dengan bobot, *rating*, serta skor yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan *rating*. Pada faktor kekuatan, skor yang diperoleh adalah sebagai berikut: **(**S1) sebesar 0,32, (S2) sebesar 0,00, (S3) sebesar 0,22, (S4) sebesar 0,07, dan (S5) sebesar 0,26. Sementara itu, pada faktor kelemahan, skor yang diperoleh adalah: (W1) sebesar 0,08, (W2) sebesar 0,07, (W3) sebesar 0,60, (W4) sebesar 0,36, dan (W5) sebesar 0,08. Dari hasil analisis IFAS, total skor faktor kekuatan adalah

0,87, sedangkan total skor faktor kelemahan adalah **1,19**. Dengan demikian, nilai X sebagai selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan adalah **0,87 – 1,19 = -0,32**. Hasil ini menunjukkan bahwa MUYA memiliki kelemahan yang lebih dominan dibandingkan kekuatannya, sehingga perlu strategi pemasaran yang lebih efektif untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan meningkatkan daya saing di pasar.

4.1.4 Pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Pembobotan EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) dilakukan dengan membandingkan faktor peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*). Pembobotan ini diperoleh melalui wawancara dan diskusi langsung dengan *stakeholder* MUYA untuk mengidentifikasi variabel yang paling berpengaruh terhadap strategi pemasaran. Dalam proses pembobotan, perbandingan dilakukan dengan memberikan nilai "1" pada variabel yang dianggap lebih penting dan nilai "0" pada variabel yang memiliki prioritas lebih rendah. Setelah seluruh faktor dibandingkan, total *rating* (TR) dihitung sebagai dasar dalam menentukan bobot masing-masing variabel. Nilai bobot yang dihasilkan tidak boleh melebihi angka 1, guna memastikan keselarasan dalam analisis strategi.

Tabel 4. 5 Pembobotan EFAS

Faktor	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TR	**Bobot**
O1	X	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6	0,13
O2	0	X	0	1	0	1	1	0	0	0	3	0,07
O3	0	1	X	1	1	1	0	0	0	0	4	0,085
O4	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0
O5	0	1	0	1	X	1	1	0	0	0	4	0,085
T1	0	0	0	1	0	X	0	0	0	0	1	0,02
T2	0	0	1	1	0	1	X	0	0	0	3	0,07
T3	1	1	1	1	1	1	1	X	1	1	9	0,20
T4	1	1	1	1	1	1	1	0	X	0	7	0,16
T5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	X	8	0,18
				Total							**45**	**1**

Berdasarkan Tabel 4.5, faktor eksternal yang dianalisis terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Pada tahap ini, dilakukan perbandingan antara setiap faktor eksternal. Sebagai contoh, perbandingan antara O1 (Potensi pasar internal) dan O2 (Peluang kerja sama) menunjukkan bahwa O2 memiliki nilai 1, yang berarti faktor ini lebih diprioritaskan dibandingkan O1 yang mendapatkan nilai 0. Contoh lainnya adalah perbandingan antara T1 (Persaingan kompetitor) dengan O1 (Potensi pasar internal), di mana T1 memiliki nilai 1, menunjukkan bahwa faktor ancaman dari kompetitor lebih signifikan dibandingkan potensi pasar internal.

Setelah seluruh perbandingan dilakukan, total rating (TR) dihitung untuk setiap faktor, yang kemudian dikonversi menjadi bobot masing-masing variabel. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai bobot untuk O1 sebesar 0,13, O2 sebesar 0,07, O3 sebesar 0,085, O4 sebesar 0, dan O5 sebesar 0,085. Sementara itu, nilai bobot untuk T1 sebesar 0,02, T2 sebesar 0,07, T3 sebesar 0,20, T4 sebesar 0,16, dan T5 sebesar 0,18. Sesuai ketentuan analisis EFAS, jumlah total bobot tidak boleh melebihi 1 agar tetap seimbang dalam penilaian faktor eksternal.

4.1.5 Perhitungan Skor EFAS

Setelah proses pembobotan dilakukan, tahap selanjutnya adalah pemberian *rating* pada setiap faktor eksternal yang telah diidentifikasi. Pemberian *rating* ini dilakukan melalui wawancara dengan *stakeholder* MUYA, menggunakan skala 1 hingga 4 untuk menunjukkan tingkat pengaruh masing-masing faktor. Skala tersebut mencerminkan sejauh mana faktor eksternal tersebut berdampak terhadap strategi pemasaran MUYA, dengan rincian sebagai berikut: rating 1 menunjukkan ancaman yang sangat besar, rating 2 menunjukkan ancaman yang kecil, rating 3 menunjukkan peluang yang kecil, dan rating 4 menunjukkan peluang yang besar. Skor akhir dari setiap faktor diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dengan *rating* yang telah diberikan. Setelah itu, total skor untuk faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dijumlahkan, kemudian selisih antara keduanya digunakan untuk menentukan nilai EFAS (*External Factor Analysis Strategy*). Hasil dari perhitungan EFAS ini akan menjadi salah satu elemen dalam penentuan posisi MUYA dalam analisis SWOT.

Tabel 4. 6 Perhitungan Skor EFAS

Faktor Internal	**Bobot**	***Rating***	***Score***
Peluang (*Opportunity*)			
(O1)	0,13	4	0,52
(O2)	0,07	4	0,28
(O3)	0,085	2	0,17
(O4)	0	3	0
(O5)	0,085	4	0,34
	Total		1,31
Ancaman (*Threat*)			
(T1)	0,02	4	0,08
(T2)	0,07	4	0,28
(T3)	0,20	4	0,80
(T4)	0,16	4	0,64
(T5)	0,18	4	0,72
	Total		2,52
Peluang (*Opportunity*) - Ancaman (*Threat*)			**-1,21**

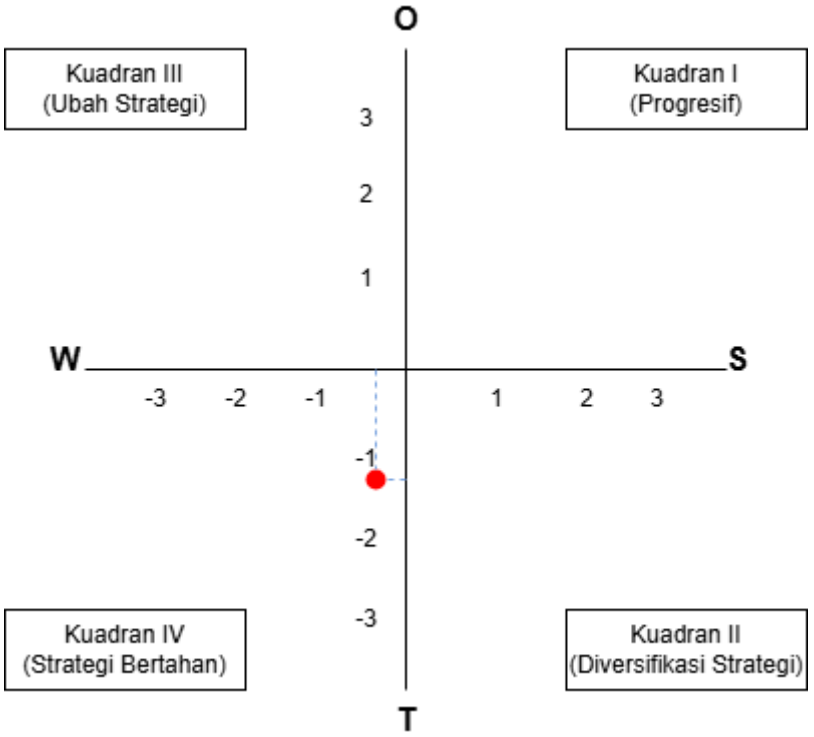
Berdasarkan Tabel 4.6, faktor eksternal dalam analisis SWOT terbagi menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Setiap faktor memiliki nilai bobot, rating, serta skor yang dihitung dari perkalian keduanya. Pada faktor peluang (*opportunity*), nilai skor yang diperoleh adalah (O1) sebesar 0,52, (O2) sebesar 0,28, (O3) sebesar 0,17, (O4) sebesar 0,000, dan (O5) sebesar 0,34. Sementara itu, pada faktor ancaman (*threat*), nilai skor yang diperoleh adalah (T1) sebesar 0,08, (T2) sebesar 0,28, (T3) sebesar 0,80, (T4) sebesar 0,64, dan (T5) sebesar 0,72. Berdasarkan hasil analisis EFAS, total skor untuk faktor peluang (*opportunity*) adalah **1,31**, sedangkan total skor untuk faktor ancaman (*threat*) adalah **2,52**. Dengan demikian, nilai Y yang diperoleh dari selisih antara total skor peluang dan ancaman adalah **1,31 – 2,52 = -1,21**. Nilai ini menunjukkan bahwa faktor ancaman yang dihadapi MUYA lebih besar dibandingkan dengan peluang yang memungkinkan, sehingga memberikan gambaran mengenai tantangan eksternal yang harus diatasi dalam perencanaan strategi pemasaran.

4.2 Posisi Bisnis dan Perancangan Alternatif Strategi

Dalam menentukan posisi bisnis MUYA, dilakukan pemetaan menggunakan analisis SWOT dari sub bab sebelumnya untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi pemasaran. Hasil analisis SWOT akan digunakan untuk menentukan kuadran SWOT, yang memberikan gambaran posisi strategis MUYA dalam persaingan industri air minum dalam kemasan (AMDK). Berdasarkan posisi dalam kuadran SWOT, langkah strategis yang sesuai akan dirancang guna meningkatkan daya saing. Selanjutnya, dengan menyusun matriks SWOT, berbagai alternatif strategi dapat dikembangkan dengan memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman yang dihadapi MUYA.

4.2.1 Penentuan Kuadran SWOT

Penentuan kuadran SWOT dilakukan dengan menggunakan hasil perhitungan skor IFAS dan EFAS. Nilai total dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) menghasilkan skor **IFAS (X) sebesar -0,32**, sedangkan nilai total dari faktor eksternal (peluang dan ancaman) menghasilkan skor **EFAS (Y) sebesar -1,21**.



Gambar 4. 1 Diagram Kuadran SWOT

Nilai X yang negatif menunjukkan bahwa kelemahan MUYA lebih dominan dibandingkan kekuatannya, sementara nilai Y yang negatif menunjukkan bahwa ancaman lebih besar dibandingkan peluang yang dimiliki. Berdasarkan hasil ini, titik koordinat SWOT MUYA berada di **Kuadran IV (Strategi Bertahan)**, yang menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam situasi yang kurang menguntungkan dan memerlukan strategi bertahan. Dalam kondisi ini, MUYA perlu memfokuskan strategi pada meminimalkan kelemahan internal dan mengurangi dampak ancaman eksternal. Langkah-langkah yang dapat diambil antara lain meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki kualitas produk dan layanan, serta mencari strategi pemasaran yang lebih efektif untuk mempertahankan pasar yang ada yaitu internal UII, sebelum melakukan ekspansi lebih lanjut.

4.2.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis dalam menentukan kebijakan pemasaran suatu perusahaan. Matriks ini mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi MUYA serta menyesuaikannya dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Dari analisis ini, diperoleh empat strategi alternatif, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), WO (*Weakness-Opportunity*), dan WT (*Weakness-Threat*). Data dalam matriks SWOT di bawah ini didapatkan dengan menggunakan hasil perhitungan skor serta penentuan kuadran yang telah dibahas sebelumnya. Berikut merupakan hasil dari analisis matriks SWOT yang telah dilakukan:

Tabel 4. 7 Matriks SWOT MUYA

Matriks Swot	**Kekuatan (*Strengths*)**	**Kelemahan (*Weaknesses*)**
	S1: Kualitas Produk S2: Persaingan Harga S3: Aksesibilitas Produk S4: Efisiensi Distribusi S5: Reputasi Produk	W1: Promosi Produk W2: Cakupan Distribusi W3: Fasilitas Produksi W4: Ketersediaan Fasilitas Produksi W5: Inovasi Produk
Peluang (*Opportunities*)	**Strategi SO (*Strength-Opportunity*)**	**Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)**
O1: Potensi Pasar Internal O2: Peluang Kerja Sama O3: Dukungan UII terhadap Produk Internal O4: Preferensi Ukuran Kemasan O5: Permintaan Pasar yang Cukup Tinggi	- Memanfaatkan **reputasi produk (S5)** untuk menjalin **kerja sama (O2)**. - Menggunakan **aksesibilitas produk (S3)** untuk meningkatkan **potensi pasar internal (O1)**. - Meningkatkan **efisiensi distribusi (S4)** agar bisa memanfaatkan **permintaan pasar yang cukup tinggi (O5)**. - Menerapkan **persaingan harga (S2)** dalam **preferensi ukuran kemasan (O4)**.	- Mengembangkan **strategi promosi (W1)** dengan memanfaatkan **potensi pasar internal (O1)**. - Memperluas **cakupan distribusi (W2)** dengan menjalin **kerja sama (O2)**. - Memanfaatkan **dukungan internal UII (O3)** untuk meningkatkan **promosi produk (W1)**.
Ancaman (*Threats*)	**Strategi ST (*Strength-Threat*)**	**Strategi WT (*Weakness-Threat*)**
T1: Persaingan Kompetitor T2: Tekanan Harga Pasar T3: Regulasi Produk T4: Keterbatasan Sumber Daya T5: Perubahan Preferensi Pelanggan	- Meningkatkan **kualitas produk (S1)** untuk menghadapi **persaingan kompetitor (T1)**. - Menyesuaikan **harga (S2)** terhadap **tekanan harga pasar (T2)**. - Memanfaatkan **reputasi produk (S5)** agar tetap relevan meskipun ada **perubahan preferensi pelanggan (T5)**.	- Memperbaiki **keterbatasan fasilitas produksi (W4)** agar dapat memenuhi **regulasi produk (T3)**. - Meningkatkan **inovasi produk (W5)** agar tetap kompetitif menghadapi **perubahan preferensi pelanggan (T5)**. - Menyesuaikan **strategi distribusi (W2)** agar tidak kalah dalam t**ekanan harga pasar (T2)**.

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, strategi *Weakness-Opportunity* (WO) dapat diterapkan untuk mengatasi kelemahan internal MUYA dengan memanfaatkan peluang yang ada. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah mengembangkan strategi promosi yang lebih efektif (W1) untuk meningkatkan potensi pasar internal di Universitas Islam Indonesia (UII) (O1). Saat ini, distribusi produk MUYA masih terbatas pada beberapa fakultas, sehingga perlu adanya promosi yang lebih luas untuk menjangkau seluruh unit di UII. Selain itu,

memperluas cakupan distribusi (W2) dengan menjalin kemitraan yang lebih luas (O2) juga menjadi langkah strategis. Dengan adanya kerja sama dengan berbagai unit di UII, distribusi produk MUYA dapat lebih merata, meningkatkan volume penjualan, serta memperkuat posisi MUYA sebagai penyedia utama air minum dalam kemasan di lingkungan kampus.

Di sisi lain, strategi *Weakness-Threat* (WT) difokuskan untuk meminimalkan kelemahan sekaligus mengatasi ancaman eksternal yang dihadapi MUYA. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memperbaiki keterbatasan fasilitas produksi (W4) agar dapat memenuhi regulasi produk yang berlaku (T3). Dengan peningkatan fasilitas produksi, MUYA dapat memastikan kualitas produknya sesuai dengan standar yang diharapkan oleh konsumen dan memenuhi regulasi yang semakin ketat. Selain itu, menyesuaikan strategi distribusi (W2) agar lebih efisien dalam menghadapi persaingan harga yang ketat (T2) juga menjadi hal yang penting. Dengan sistem distribusi yang lebih baik, MUYA dapat menekan biaya operasional sekaligus mempertahankan harga yang kompetitif dibandingkan produk sejenis di pasaran.

4.3 *Pilot Study* Kuesioner Kebutuhan Konsumen

Bagian penelitian ini dilakukan untuk dapat mengukur keefektifan instrumen penelitian yang akan diberikan ke responden secara kualitatif. Terdapat dua bagian dalam melakukan *pilot study* yaitu *face validity* dan *content validity*. Untuk memperkuat ketepatan atribut yang diukur, *pilot study* dilakukan dari perspektif orang awam (*novice*) dan orang yang berpengalaman (*expert*). Berikut adalah pertanyaan yang diberikan dalam *pilot study* dan hasil dari *pilot study* yang telah dilakukan:

Tabel 4. 8 Pertanyaan *Pilot Study*

No.	Pertanyaan
1	Apakah instrumen menggunakan cara yang wajar untuk mendapatkan informasi yang diinginkan?
2	Apakah format survei memiliki alur yang baik?
3	Apakah Anda menemukan istilah yang tidak familiar?
4	Apakah instruksi cukup jelas untuk diikuti?
5	Apakah pertanyaan cukup jelas?
6	Apakah survei terlalu panjang?
7	Apakah jumlah pertanyaan masih masuk akal?

No.	Pertanyaan
8	Berapa waktu yang dibutuhkan untuk mengisi kuesioner?
9	Apakah terdapat pertanyaan yang terlalu sensitif untuk ditanyakan?
10	Apakah pola pertanyaan memiliki alur yang membingungkan?
11	Apakah tipe pertanyaan terlalu monoton?
12	Secara keseluruhan, apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sudah sesuai dan relevan untuk mengukur konsep yang ingin diukur oleh peneliti?
13	Apakah terdapat komentar lain untuk meningkatkan kualitas instrumen?

Tabel 4. 9 Hasil Uji *Pilot Study*

No.	Responden	Hasil
1	Responden 1 (Dosen Teknik Industri	Kuesioner sudah menggunakan cara yang wajar untuk mendapatkan informasi yang diinginkan Format surevi sudah memiliki alur yang baik Ada istilah yang tidak familiar Instruksi sudah cukup jelas untuk diikuti Ada pertanyaan yang cukup sulit untuk dipahami Survei yang dilakukan tidak terlalu panjang Jumlah pertanyaan masih masuk akal. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan survei sekitar 5 menit. Tidak terdapat pertanyaan yang sensitif untuk ditanyakan. Alur pola pertanyaan tidak membingungkan. Tipe pertanyaan tidak monoton. Secara keseluruhan, pertanyaan yang diajukan sudah sesuai dan relevan untuk mengukur konsep yang diukur oleh peneliti. Dalam survei terdapat pertanyaan yang mengarah ke topik kesehatan, namun belum jelas apakah membahas mengenai kulitas air atau terkait kandungannya.

No.	Responden	Hasil
2	Responden 2 (Dosen Teknik Industri)	Kuesioner sudah menggunakan cara yang wajar untuk mendapatkan informasi yang diinginkan. Format surevi sudah memiliki alur yang baik. Istilah yang digunakan sudah familiar. Instruksi sudah cukup jelas untuk diikuti. Pertanyaan sudah cukup jelas untuk dipahami. Survei yang dilakukan tidak terlalu panjang. Jumlah pertanyaan masih masuk akal. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan survei sekitar 5 menit. Tidak terdapat pertanyaan yang sensitif untuk ditanyakan. Alur pola pertanyaan tidak membingungkan. Tipe pertanyaan tidak monoton. Secara keseluruhan, pertanyaan yang diajukan sudah sesuai dan relevan untuk mengukur konsep yang diukur oleh peneliti. Tidak ada komentar.
3	Responden 3 (Mahasiswa Teknik Industri)	Kuesioner sudah menggunakan cara yang wajar untuk mendapatkan informasi yang diinginkan. Format surevi sudah memiliki alur yang baik. Istilah yang digunakan sudah familiar. Instruksi sudah cukup jelas untuk diikuti. Pertanyaan sudah cukup jelas untuk dipahami. Survei yang dilakukan tidak terlalu panjang. Jumlah pertanyaan masih masuk akal. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan keseluruhan survei sekitar 5 menit. Tidak terdapat pertanyaan yang sensitif untuk ditanyakan. Alur pola pertanyaan tidak membingungkan.

No.	Responden	Hasil
		Tipe pertanyaan tidak monoton. Secara keseluruhan, pertanyaan yang diajukan sudah sesuai dan relevan untuk mengukur konsep yang diukur oleh peneliti. Tidak ada komentar.

Hasil dari Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa uji validitas instrumen penelitian telah dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *face validity* dan *content validity*, dengan melibatkan responden dari kategori *expert* (dosen Teknik Industri) dan *novice* (mahasiswa Teknik Industri). Dari aspek *face validity*, responden umumnya menyatakan bahwa format kuesioner memiliki alur yang baik, instruksi cukup jelas, dan pertanyaan tidak membingungkan. Namun, beberapa responden *expert* menyoroti adanya istilah yang kurang familiar dan pertanyaan yang masih perlu diperjelas, terutama terkait aspek kesehatan dalam produk air minum dalam kemasan.

Sementara itu, dari sisi *content validity*, kuesioner dinilai telah mencakup aspek yang relevan dalam mengukur konsep penelitian, seperti strategi pemasaran, ergonomi, dan preferensi konsumen. Waktu pengisian yang rata-rata 5 menit juga menunjukkan efisiensi instrumen dalam pengumpulan data. Berdasarkan masukan dari *expert* dan *novice*, dilakukan revisi kecil untuk memastikan kuesioner lebih mudah dipahami dan tetap mampu mengukur variabel penelitian dengan akurat.

4.4 Identifikasi Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*)

Identifikasi kebutuhan konsumen dilakukan untuk memahami berbagai keluhan yang muncul serta menemukan aspek yang perlu diperbaiki. Dalam penelitian ini, fokus diberikan pada atribut yang mendukung proses bisnis MUYA, yaitu pemasaran, desain, regulasi produk, kualitas, dan harga. Berikut adalah hasil keluhan yang diperoleh melalui wawancara dengan *stakeholder* serta kuesioner yang disebarkan ke pelanggan dan mahasiswa:

Tabel 4. 10 Keluhan Terhadap Aspek Pemasaran

No.	Keluhan
1	Tidak tersedia di semua titik kampus
2	Kurangnya promosi atau informasi tentang produk

Tabel 4. 11 Keluhan Terhadap Aspek Desain Kemasan Produk

No.	Keluhan
1	Ukuran botol kurang variatif atau tidak sesuai kebutuhan
2	Desain kemasan kurang menarik

Tabel 4. 12 Keluhan Terhadap Regulasi Produk

No.	Keluhan
1	Belum memiliki sertifikasi resmi yang dapat dipercaya
2	Kekhawatiran terhadap standar keamanan dan kebersihan produk
3	*Batch* produksi air galon pernah ada yang menimbulkan bau

Tabel 4. 13 Keluhan Terhadap Kualitas

No.	Keluhan
1	Belum ada informasi mengenai pH air yang aman
2	Belum ada informasi jelas mengenai kandungan mineral dari air yang dikonsumsi
3	Harga dianggap kurang sebanding dengan kualitas yang ditawarkan

Tabel 4. 14 Keluhan Terhadap Harga

No.	Keluhan
1	Harga dianggap kurang sebanding dengan kualitas yang ditawarkan
2	Belum merasa adanya keuntungan lebih jika membeli produk MUYA

Tabel 4. 15 Kebutuhan Konsumen

No.	Keluhan	Kebutuhan Konsumen	Aspek
1	Tidak tersedia di semua titik kampus	Tersedia di berbagai titik kampus UII (kantin, koperasi, *vending machine*)	Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)
2	Kurangnya promosi atau informasi tentang produk	Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk	Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)

No.	Keluhan	Kebutuhan Konsumen	Aspek
3	Ukuran botol kurang variatif atau tidak sesuai kebutuhan	Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)	Nyaman (Desain Kemasan dan Label)
4	Desain label kemasan kurang menarik	Desain label yang menarik	Nyaman (Desain Kemasan dan Label)
5	Desain kemasan botol terkadang licin	Botol mudah digenggam dan tidak licin	Nyaman (Desain Kemasan dan Label)
6	Belum memiliki sertifikasi resmi yang dapat dipercaya	Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM	Aman (Kesesuaian Regulasi)
7	Kekhawatiran terhadap standar keamanan dan kebersihan produk	Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553:2015 tentang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)	Aman (Kesesuaian Regulasi)
8	*Batch* produksi air galon pernah ada yang menimbulkan bau	Tidak mengandung zat tambahan berbahaya	Aman (Kesesuaian Regulasi)
9	Belum ada informasi mengenai pH air yang aman	Kandungan pH air ideal adalah 6,5-8,5 sesuai dengan standar BPOM	Sehat (Kualitas Air)
10	Belum ada informasi jelas mengenai kandungan mineral dari air yang dikonsumsi	Kandungan mineral seperti kalsium (Ca^{2+}), magnesium (Mg^{2+}), natrium (Na^{+}), dan kalium (K^{+})	Sehat (Kualitas Air)
11	Harga dianggap kurang sebanding dengan kualitas yang ditawarkan	Harga lebih terjangkau dibanding merek air minum lain	Efisien (Harga Kompetitif)

No.	Keluhan	Kebutuhan Konsumen	Aspek
12	Belum merasa adanya keuntungan lebih jika membeli produk MUYA	Memungkinkan opsi *refill* di dispenser khusus MUYA di kampus agar tidak perlu membeli air kemasan berulang kali	Efisien (Harga Kompetitif)

Tabel 4. 16 Atribut Kebutuhan Konsumen

No.	Atribut Kebutuhan Konsumen
1	**Efektif** (Distribusi dan Pemasaran)
2	**Nyaman** (Desain Kemasan dan Label)
3	**Aman** (Kesesuaian Regulasi)
4	**Sehat** (Kualitas Air)
5	**Efisien** (Harga Kompetitif)

4.5 *Importance Rating* Atribut Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*)

Penilaian *importance rating* dilakukan untuk menentukan tingkat kepentingan berbagai atribut dalam perancangan berdasarkan preferensi konsumen. Proses penilaian ini menggunakan skala Likert, dengan rentang nilai mulai dari 1 (Sangat Tidak Penting), 2 (Tidak Penting), 3 (Cukup Penting), 4 (Penting), hingga 5 (Sangat Penting). Berikut adalah hasil dari penilaian *importance rating* yang telah dilakukan:

Tabel 4. 17 Hasil *Importance Rating*

No	Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)	Nyaman (Desain Kemasan dan Label)	Aman (Kesesuaian Regulasi)	Sehat (Kualitas Air)	Efisien (Harga Kompetitif)
1	5	4	4	5	5
2	5	4	5	5	4
3	5	3	5	5	5
4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4

No	**Efektif** (Distirbusi dan Pemasaran)	**Nyaman** (Desain Kemasan dan Label)	**Aman** (Kesesuaian Regulasi)	**Sehat** (Kualitas Air)	**Efisien** (Harga Kompetitif)
6	4	4	4	5	5
7	5	4	4	5	5
8	5	4	4	5	4
9	4	5	4	5	4
10	5	4	5	5	4
11	3	4	4	5	4
12	5	5	5	5	4
13	4	4	3	4	4
14	4	5	5	5	4
15	3	5	3	5	4
16	4	4	3	5	5
17	4	4	4	5	4
18	5	4	5	5	4
19	5	4	5	5	5
20	1	2	1	1	2
21	4	4	4	5	5
22	5	5	5	5	5
23	3	4	5	5	5
24	3	5	4	4	5
25	5	4	5	3	5
26	3	5	4	4	3
27	5	5	5	5	5
28	3	5	5	5	5
29	4	4	3	5	4
30	5	4	5	5	3

Tabel 4. 18 Rekapitulasi *Importance Rating*

Frekuensi Kriteria	Jumlah Penilaian Skala				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)	0	0	6	8	16
Nyaman (Desain Kemasan dan Label)	0	1	1	18	10
Aman (Kesesuaian Regulasi)	0	0	6	10	14
Sehat (Kualitas Air)	0	0	1	4	25
Efisien (Harga Kompetitif)	0	0	2	15	13

Selanjutnya, dilakukan perhitungan rata-rata untuk setiap atribut dengan pendekatan ergonomi berdasarkan preferensi konsumen, sehingga diperoleh nilai akhir dari *importance rating*. Berikut ini adalah hasil perhitungan nilai akhir *importance rating* untuk masing-masing atribut:

Tabel 4. 19 Nilai Akhir *Importance Rating*

No.	Aspek	Nilai Akhir ***Importance Rating***
1	**Efektif** (Distirbusi dan Pemasaran)	4,3
2	**Nyaman** (Desain Kemasan dan Label)	4,37
3	**Aman** (Kesesuaian Regulasi)	4,58
4	**Sehat** (Kualitas Air)	4,86
5	**Efisien** (Harga Kompetitif)	4,39

4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian mampu menghasilkan data yang akurat. Dalam penelitian ini, validitas diuji berdasarkan hasil *Voice of Customer* (VOC) yang telah dikumpulkan. Data dianggap valid jika nilai Rhitung lebih besar dari Rtabel. Dengan jumlah sampel sebanyak 30, derajat kebebasan (df) yang digunakan adalah 28, sementara tingkat signifikansi (α) ditetapkan sebesar 0,05, menghasilkan nilai Rtabel sebesar 0,361. Berikut hasil uji validitas menggunakan *Microsoft Excel*:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2 (N\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$ = Jumlah perkalian antara variabel x dan variabel y

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat nilai x

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$ = Jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$ = Jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

Tabel 4. 20 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Aspek Kebutuhan Konsumen	R Hitung	R Tabel	Hasil
Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)	0,790	0,361	Valid
Nyaman (Desain Kemasan dan Label)	0,591	0,361	Valid
Aman (Kesesuaian Regulasi)	0,852	0,361	Valid
Sehat (Kualitas Air)	0,831	0,361	Valid
Efisien (Harga Kompetitif)	0,659	0,361	Valid

Dari tabel rekapitulasi hasil uji validitas di atas, dapat diketahui bahwa seluruh atribut kebutuhan konsumen dapat dikatakan valid karena memiliki nilai Rhitung > Rtabel. Sehingga dari hasil yang didapatkan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya yaitu uji reliabilitas.

4.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya serta menunjukkan konsistensi ketika digunakan berulang kali. Pengujian ini diterapkan pada hasil *Voice of Customer* (VOC) yang sebelumnya telah melalui uji validitas. Metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas adalah rumus *Cronbach's Alpha*, di mana data dianggap *reliable* jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas menggunakan *Microsoft Excel*:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas yang dicari

n = Jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_t^2 = Varians total

Tabel 4. 21 Hasil Uji Reliabilitas

Aspek Kebutuhan Konsumen	Varian
Efektif (Distirbusi dan Pemasaran)	0,993
Nyaman (Desain Kemasan dan Label)	0,460
Aman (Kesesuaian Regulasi)	0,891
Sehat (Kualitas Air)	0,7
Efisien (Harga Kompetitif)	0,562

Aspek Kebutuhan Konsumen	Varian
Jumlah Varian	3,60
Total Varian	10,148
Keputusan	0,805 ***(Reliable)***

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,805 yang lebih besar dari 0,60 maka dapat dinyatakan bahwa data yang telah terkumpul *reliable*.

4.7 *Ergonomic Function Deployment* (EFD)

Ergonomic Function Deployment (EFD) merupakan pengembangan dari *Quality Function Deployment* (QFD) yang tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan konsumen dalam perancangan produk, tetapi juga memasukkan aspek ergonomi dalam penggunaannya. Metode ini menghubungkan preferensi konsumen dengan faktor ergonomis yang relevan, yang kemudian divisualisasikan dalam matriks *House of Ergonomic* (HOE). Berikut merupakan hasil identifikasi kebutuhan konsumen yang didapatkan dari kuesioner dengan mempertimbangkan faktor ergonomisnya:

Tabel 4. 22 Identifikasi Kebutuhan Konsumen yang Ergonomis

No	Aspek	Variabel	Atribut (*Customer Needs*)
1	**Efektif** (Distirbusi dan Pemasaran)	Efektif disini adalah proses dalam distribusi dan pemasaran produk AMDK MUYA	1. Tersedia di berbagai titik kampus UII (kantin, koperasi, *vending machine*) 2. Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk
2	**Nyaman** (Desain Kemasan dan Label)	Kenyamanan yang dimaksud yaitu atribut kemasan ergonomis seperti mudah digenggam dan tidak licin	1. Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst) 2. Desain label yang lebih menarik 3. Botol mudah digenggam dan tidak licin
3	**Aman**	Keamanan dan kualitas produk dalam konsumsi sehari-hari	1. Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM

No	Aspek	Variabel	Atribut (*Customer Needs*)
	(Kesesuaian Regulasi)	berdasarkan kebersihan dan sertifikasi	2. Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553:2015 tentang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) 3. Tidak mengandung zat tambahan berbahaya
4	**Sehat** (Kualitas Air)	Manfaat kesehatan dari konsumsi AMDK MUYA yang memenuhi standar kesehatan	1. Kandungan pH air ideal adalah 6,5-8,5 sesuai dengan standar BPOM 2. Kandungan mineral seperti kalsium (Ca^{2+}), magnesium (Mg^{2+}), natrium (Na^{+}), dan kalium (K^{+})
5	**Efisien** (Harga Kompetitif)	Efisiensi dalam pengelolaan dan penggunaan produk seperti kompetisi harga dan pengolahan kemasan bekas pakai	1. Harga lebih terjangkau dibanding merek air minum lain 2. Memungkinkan opsi *refill* di dispenser khusus MUYA di kampus agar tidak perlu membeli air kemasan berulang kali

4.7.1 Pengolahan Data *House of Ergonomic* (HOE)

Langkah berikutnya adalah menyusun matriks perencanaan, yang melibatkan serangkaian perhitungan untuk menentukan prioritas kebutuhan konsumen. Proses ini mencakup analisis ITC (*Importance to Customer*) untuk mengukur tingkat kepentingan bagi pelanggan, CSP (*Customer Satisfaction Performance*) untuk menilai kepuasan pelanggan, serta *Goal* sebagai target pencapaian. Selain itu, dilakukan perhitungan IR (*Importance Rating*) untuk menentukan tingkat kepentingan relatif, SP (*Sales Point*) untuk mengevaluasi pengaruh terhadap penjualan, RW (*Raw Weight*) sebagai bobot awal, serta NRW (*Normalized Raw Weight*) untuk menormalkan bobot yang diperoleh. Hasil dari tahap ini digunakan untuk menetapkan skala prioritas dalam pemenuhan kebutuhan konsumen dari skala 1-5. Penyusunan matriks perencanaan ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 23 Penyusunan Matriks Perencanaan

No	Atribut (*Customer Needs*)	*Importance to Customer* (ITC)	*Customer Satisfaction Performance* (CSP)	*Importance Rating* (IR) = ITC / CSP	*Sales Point* (SP)	*Raw Weight* (RW) = IR × SP	*Normalized Raw Weight* (NRW) = RW / Total RW	Prioritas
1	Tersedia di berbagai titik kampus (kantin, koperasi, *vending machine*)	4.30	3.73	1.153	1.2	1.3836	0.0778	4
2	Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk	4.30	3.73	1.153	1.2	1.3836	0.0778	4
3	Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)	4.37	3.73	1.172	1.2	1,4064	0.0791	3
4	Desain label lebih menarik	4.37	3.73	1.172	1.2	1,4064	0. 0791	3
5	Botol mudah digenggam dan tidak licin	4.37	3.73	1.172	1.2	1,4064	0. 0791	3
6	Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM	4.58	4.16	1.101	1.5	1,6515	0.0929	2
7	Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553-2015)	4.58	4.16	1.101	1.5	1,6515	0. 0929	2
8	Tidak mengandung zat tambahan berbahaya	4.58	4.16	1.101	1.5	1,6515	0. 0929	2
9	Kandungan pH air ideal (6.5-8.5)	4.86	4.00	1.215	1.5	1,8225	0.1025	1

No	Atribut (*Customer Needs*)	*Importance to Customer* (ITC)	*Customer Satisfaction Performance* (CSP)	*Importance Rating* (IR) = ITC / CSP	*Sales Point* (SP)	*Raw Weight* (RW) = IR × SP	*Normalized Raw Weight* (NRW) = RW / Total RW	Prioritas
	sesuai standar BPOM							
10	Kandungan mineral (Ca^{2+}, Mg^{2+}, Na^{+}, K^{+})	4.86	4.00	1.215	1.5	1,8225	0. 1025	1
11	Harga lebih terjangkau dibanding merek air minum lain	4.39	4.00	1.098	1.0	1,098	0.0617	5
12	Menyediakan opsi *refill* di dispenser kampus	4.39	4.00	1.098	1.0	1,098	0. 0617	5

Penentuan spesifikasi teknis dalam penelitian ini didasarkan pada atribut produk yang mencerminkan kebutuhan pelanggan dalam aspek ergonomi. Spesifikasi ini mencakup berbagai metrik beserta nilai satuannya, yang dirancang untuk memastikan bahwa produk memenuhi standar kenyamanan dan fungsionalitas yang diharapkan. Proses identifikasi ini bertujuan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam parameter teknis yang dapat diukur dan diterapkan dalam pengembangan produk. Berikut merupakan penerjemahan persyaratan teknis dari atribut produk:

Tabel 4. 24 Kebutuhan Teknis (*Technical Requirements*)

***Customer Needs* (Atribut Produk)**	**Persyaratan Teknis**
Tersedia di berbagai titik kampus (kantin, koperasi, *vending machine*)	Ekspansi jaringan distribusi di lokasi strategis
Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk	Strategi pemasaran *event sponsorship* & *branding*

***Customer Needs* (Atribut Produk)**	**Persyaratan Teknis**
Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)	Diversifikasi produk sesuai preferensi konsumen
Desain label lebih menarik	Riset desain kemasan berbasis preferensi pelanggan
Botol mudah digenggam dan tidak licin	Bahan anti-slip dan sesuai dengan data antropometri mayoritas pengguna
Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM	Penerapan standar produksi bersertifikasi
Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553-2015)	Kepatuhan terhadap regulasi industri AMDK
Tidak mengandung zat tambahan berbahaya	Pengujian laboratorium berkala
Kandungan pH air ideal (6.5-8.5) sesuai standar BPOM	Pengawasan kualitas air dari sumber alami
Kandungan mineral (Ca^{2+}, Mg^{2+}, Na^{+}, K^{+})	Formulasi air mineral dengan uji lebih lanjut
Harga lebih terjangkau dibanding merek lain	Efisiensi biaya produksi & distribusi
Menyediakan opsi *refill* di dispenser kampus	Pengembangan sistem *refill* untuk mengurangi limbah plastik

Tabel 4. 25 Rekapitulasi Persyaratan Teknis

Kode	**Persyaratan Teknis**	
	Metrik	**Nilai Metrik (satuan)**
A	Titik distribusi	Lokasi
B	Partisipasi dalam acara kampus	Kategori (Ya/Tidak)
C	Volume kemasan produk	Ml
D	Daya tarik visual	Kategori (Ya/ Tidak)
E	Kemasan tidak licin	Kategori (Ya/Tidak)
F	Standar sertifikasi	Jenis Sertifikasi (BPOM, MUI)
G	Standar kualitas	Regulasi (SNI 3553:2015)
H	Kandungan zat tambahan	Kategori (Ya/ Tidak)
I	Kualitas keasaman air	Skala pH
J	Kandungan mineral air	mg/L (miligram per liter)
K	Kompetisi harga	Kategori (Ya/Tidak)
L	Penambahan unit dispenser	Kategori (Ya/Tidak)

Selanjutnya pada tahap ini, dilakukan identifikasi keterkaitan antara kebutuhan ergonomis konsumen dengan persyaratan teknis produk untuk memastikan bahwa setiap aspek kenyamanan, keamanan, dan efisiensi dapat terpenuhi. Proses ini melibatkan pembobotan hubungan dengan empat kategori berbeda yaitu; 0, 1, 3 dan 9, yang digunakan untuk mengukur sejauh mana faktor ergonomis mempengaruhi spesifikasi teknis. Dengan pendekatan ini, pengembangan produk dapat lebih terarah dalam memenuhi kebutuhan pengguna secara efektif dan fungsional.

Tabel 4. 26 Hubungan Atribut Kebutuhan Konsumen dengan Kebutuhan Teknis

No	Hubungan	Bobot	Keterangan
1	1-A	9	Karena *customer requirements* untuk tersedia di berbagai titik kampus berpengaruh besar dengan titik distribusi sehingga perusahaan air minum bisa mendapatkan penjualan yang maksimal.
2	1-B	3	Karena *customer requirements* untuk tersedia di berbagai titik kampus memiliki pengaruh cukup terhadap partisipasi dalam acara kampus, tetapi tidak menjadi faktor utama.
11	1-K	1	Karena *customer requirements* untuk tersedia di berbagai titik kampus hanya sedikit berpengaruh terhadap komposisi harga produk.
12	1-L	1	Karena *customer requirements* untuk tersedia di berbagai titik kampus memiliki pengaruh kecil terhadap penambahan unit dispenser.
13	2-A	3	Karena *customer requirements* untuk berkolaborasi dalam acara kampus memiliki pengaruh cukup besar terhadap titik distribusi, tetapi tidak krusial.
14	2-B	9	Karena berkolaborasi dalam acara kampus sangat berpengaruh terhadap partisipasi dalam acara kampus, yang dapat meningkatkan visibilitas produk.
24	2-L	1	Karena berkolaborasi dalam acara kampus memiliki pengaruh kecil terhadap penambahan unit dispenser.
27	3-C	9	Karena ukuran botol bervariasi sangat berpengaruh terhadap volume kemasan produk, memungkinkan pilihan sesuai preferensi konsumen.
28	3-D	1	Karena ukuran botol bervariasi memiliki pengaruh kecil terhadap daya tarik visual.
29	3-E	1	Karena ukuran botol bervariasi hanya sedikit berpengaruh terhadap keamanan tidak licin.
40	4-D	9	Karena desain label lebih menarik memiliki pengaruh besar terhadap daya tarik visual, sehingga menarik perhatian konsumen.
41	4-E	3	Karena desain label lebih menarik memiliki pengaruh sedang terhadap keamanan tidak licin, karena desain tidak mempengaruhi ergonomi secara langsung.
52	5-D	3	Karena botol mudah digenggam dan tidak licin memiliki pengaruh cukup terhadap daya tarik visual, meskipun bukan faktor utama.
53	5-E	9	Karena botol mudah digenggam dan tidak licin sangat berpengaruh terhadap keamanan produk agar tidak mudah terjatuh.

No	Hubungan	Bobot	Keterangan
66	6-F	9	Karena memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM sangat penting untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan.
67	6-G	9	Karena memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM sangat berkaitan dengan standar kualitas air, yang harus memenuhi persyaratan kesehatan.
69	6-I	1	Karena memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM memiliki pengaruh kecil terhadap kualitas kemasan air.
78	7-F	9	Karena diproduksi sesuai standar kesehatan nasional sangat penting untuk memenuhi regulasi yang berlaku.
79	7-G	9	Karena diproduksi sesuai standar kesehatan nasional sangat memengaruhi standar kualitas air agar aman dikonsumsi.
80	7-H	3	Karena diproduksi sesuai standar kesehatan nasional memiliki pengaruh cukup besar terhadap kandungan zat tambahan.
81	7-I	3	Karena diproduksi sesuai standar kesehatan nasional memiliki pengaruh sedang terhadap kualitas kemasan air.
82	7-J	3	Karena diproduksi sesuai standar kesehatan nasional memiliki pengaruh sedang terhadap kandungan mineral dalam air.
90	8-F	3	Karena tidak mengandung zat tambahan berbahaya memiliki pengaruh cukup besar terhadap standar sertifikasi produk.
91	8-G	9	Karena tidak mengandung zat tambahan berbahaya sangat berpengaruh terhadap standar kualitas air.
92	8-H	9	Karena tidak mengandung zat tambahan berbahaya sangat memengaruhi kandungan zat tambahan dalam air.
93	8-I	9	Karena tidak mengandung zat tambahan berbahaya sangat mempengaruhi kualitas kemanan air untuk dikonsumsi.
94	8-J	3	Karena tidak mengandung zat tambahan berbahaya memiliki pengaruh sedang terhadap kandungan mineral air.
102	9-F	9	Karena kandungan pH air ideal sangat berpengaruh terhadap standar sertifikasi air minum.
103	9-G	9	Karena kandungan pH air ideal sangat mempengaruhi standar kualitas air agar tetap aman dikonsumsi.
104	9-H	3	Karena kandungan pH air ideal memiliki pengaruh sedang terhadap kandungan zat tambahan dalam air.
105	9-I	9	Karena kandungan pH air ideal sangat berpengaruh terhadap kualitas keamanan air.
106	9-J	3	Karena kandungan pH air ideal memiliki pengaruh sedang terhadap kandungan mineral dalam air.
116	10-H	9	Karena kandungan mineral dalam air sangat mempengaruhi kandungan zat tambahan untuk kesehatan tubuh.
117	10-I	9	Karena kandungan mineral dalam air sangat berpengaruh terhadap kualitas keamanan air.
118	10-J	9	Karena kandungan mineral dalam air sangat mempengaruhi kandungan mineral dalam air yang dibutuhkan oleh tubuh.
122	11-B	1	Karena harga lebih terjangkau dibanding merek lain hanya memiliki pengaruh kecil terhadap partisipasi dalam acara kampus.
123	11-C	1	Karena harga lebih terjangkau dibanding merek lain memiliki pengaruh kecil terhadap volume kemasan produk.

No	Hubungan	Bobot	Keterangan
131	11-K	9	Karena harga lebih terjangkau dibanding merek lain sangat berpengaruh terhadap komposisi harga, yang menjadi pertimbangan utama konsumen.
144	12-L	9	Karena menyediakan opsi *refill* di dispenser kampus sangat berpengaruh terhadap penambahan unit dispenser agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

Berdasarkan tabel pembobotan di atas, tahapan selanjutnya adalah menghitung tabel *contribution* dengan menjumlahkan perkalian NRW dengan bobot dari kode hubungan. Berikut merupakan tabel perhitungannya:

Tabel 4. 27 Perhitungan *Contribution*

Kode	Persyaratan Teknis	*Calculation*	*Contribution*
A	Titik distribusi	(0,0778×9) + (0,0778×3)	0,9336
B	Partisipasi dalam acara kampus	(0,0778×3) + (0,0778×9) + (0,0617×1)	0,9953
C	Volume kemasan produk	(0,0791×9) + (0,0617×1)	0,7736
D	Daya tarik visual	(0,0791×1) + (0,0791×9) + (0,0791×3)	1,0283
E	Kemasan tidak licin	(0,0791×1) + (0,0791×3) + (0,0791×9)	1,0283
F	Standar sertifikasi	(0, 0929×9) + (0, 0929×9) + (0, 0929×3) + (0, 0929×9)	2,787
G	Standar kualitas	(0,0929×9) + (0,0929×9) + (0,0929×9) + (0,1025×9)	3,4308
H	Kandungan zat tambahan	(0,0929×3) + (0,0929×9) + (0,0929×3) + (0,0929×9)	2,2296
I	Kualitas keasaman air	(0, 1025×1) + (0, 1025×3) + (0, 1025×9) + (0,1025×9) + (0,1025×9)	3,1775
J	Kandungan mineral air	(0, 1025×3) + (0,1025×3) + (0,1025×9) + (0,1025×9)	2,46
K	Kompetisi harga	(0, 0617×1) + (0,0617×9)	0,617
L	Penambahan unit dispenser	(0, 0617×1) + (0, 0617×1) + (0, 0617×9)	0,6787
		Total	20,1397

Tahap terakhir adalah menentukan nilai *normalized contribution* dengan cara membagi nilai *contribution* dengan total seluruh nilai *contribution*. Selanjutnya, didapatkan hasil akhir berupa skala prioritas dari atribut produk yang dapat menajadi fokus MUYA dalam mengembangkan produknya sebagai berikut:

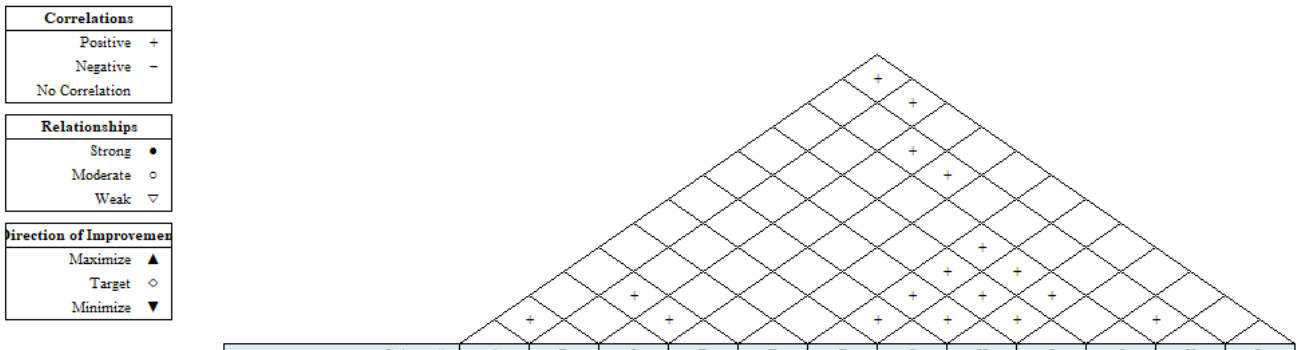
Tabel 4. 28 Matriks Persyaratan Teknis

Kode	Persyaratan Teknis	*Contribution*	*Normalized Contribution*	Prioritas
A	Titik distribusi	0,9336	0,0463	9
B	Partisipasi dalam acara kampus	0,9953	0,0494	8
C	Volume kemasan produk	0,7736	0,0384	10
D	Daya tarik visual	1,0283	0,0510	7
E	Kemasan tidak licin	1,0283	0,0510	6
F	Standar sertifikasi	2,787	0,1383	4
G	Standar kualitas	3,4308	0,1703	1
H	Kandungan zat tambahan	2,2296	0,1107	5
I	Kualitas keasaman air	3,1775	0,1577	2
J	Kandungan mineral air	2,46	0,1221	3
K	Kompetisi harga	0,617	0,0306	12
L	Penambahan unit dispenser	0,6787	0,0336	11

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa yang perlu menjadi fokus utama MUYA adalah atribut standar kualitas, kualitas keasaman air, dan kandungan mineral dalam air. Dimana hal ini berkaitan dengan keluhan yang terdapat sebelumnya yang didapatkan melalui wawancara dan kuesioner.

4.7.2 Hasil *House of Ergonomics* (HOE)

Berdasarkan pengolahan data pada sub bab sebelumnya, didapatkan hasil *House of Ergonomics* sebagai berikut:



					Column #	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
					Direction of Improvement	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Row #	Cust. Satisfaction Performance	Importance Rating	Raw Weight	Normalized Raw Weight	Technical Requirements / Customer Requirements	Titik distribusi	Partisipasi dalam acara kampus	Volume kemasan produk	Daya tarik visual	Kemasan tidak licin	Standar sertifikasi	Standar kualitas air	Kandungan zat tambahan	Kualitas keasaman air	Kandungan mineral	Kompetisi harga	Penambahan unit dispenser
1	3,73	1,153	1,38	0.0778	Tersedia di berbagai titik kampus (kantin, koperasi, vending machine)	●	○									▽	▽
2	3,73	1,153	1,38	0.0778	Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas	○	●										▽
3	3,73	1,172	1,41	0.0791	Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)			●	▽	▽							
4	3,73	1,172	1,41	0. 0791	Desain label lebih menarik				●	○							
5	3,73	1,172	1,41	0. 0791	Botol mudah digenggam dan tidak licin				▽	●							
6	4,16	1,101	1,65	0.0929	Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM						●	●		▽			
7	4,16	1,101	1,65	0. 0929	Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553-2015)						●	●	○	○	○		
8	4,16	1,101	1,65	0. 0929	Tidak mengandung zat tambahan berbahaya						○	●	●	●	○		
9	4	1,215	1,82	0.1025	Kandungan pH air ideal (6.5-8.5) sesuai standar BPOM						●	●	○	●	○		
10	4	1,215	1,82	0. 1025	Kandungan mineral (Ca^{2+}, Mg^{2+}, Na^{+}, K^{+})								●	●	●		
11	4	1,089	1,09	0.0617	Harga lebih terjangkau dibanding merek lain		▽	▽								●	
12	4	1,089	1,09	0. 0617	Menyediakan opsi refill di dispenser kampus												●
					Target	Meningkatkan ketersediaan produk	Menjadi sponsor acara kampus	Menyediakan varian ukuran sesuai dengan kebutuhan konsumen	Redesign kemasan yang meningkatkan brand recall	Menggunakan bahan yang anti slip	Memastikan produk layak untuk dipasarkan	Memastikan keamanan air	Menjaga standar kualitas dari uji laboratorium	Menjaga tingkat keasaman air	Menjaga keseimbangan kandungan mineral air	Menawarkan harga yang lebih murah	Memungkinkan konsumen agar tidak perlu membeli air kemasan berulang kali
					Contribution	0,9336	0,9953	0,7736	1,0283	1,0283	2,787	3,4308	2,2296	3,1775	2,46	0,617	0,6787
					Normalized Contribution	0,04636	0,04942	0,03841	0,05106	0,05106	0,13838	0,17035	0,11071	0,15777	0,12215	0,03064	0,0337
					Order of Priority	9	8	10	7	6	4	1	5	2	3	12	11

Gambar 4. 2 Hasil *House of Ergonomics* (HOE)

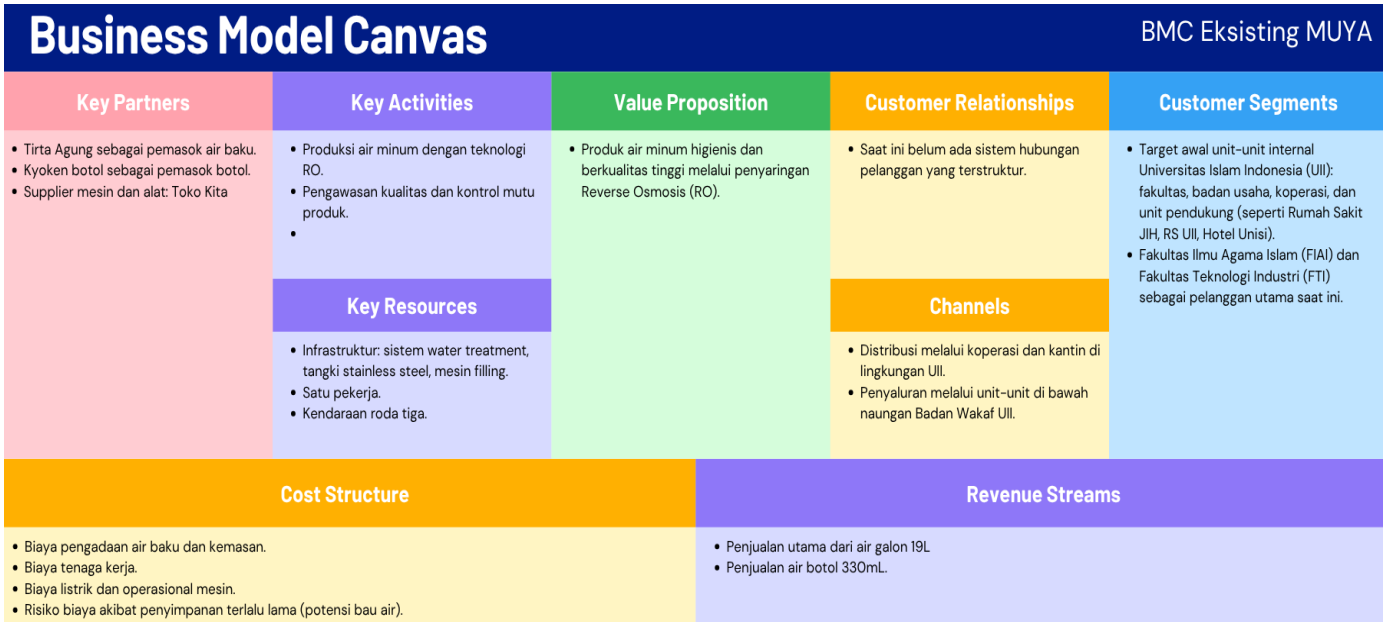
Berdasarkan gambar matriks HOE di atas, ditemukan beberapa strategi utama yang bisa diterapkan oleh MUYA agar lebih kompetitif di pasar. Salah satu rekomendasi utama adalah peningkatan jaminan kualitas dan keamanan melalui sertifikasi BPOM dan halal MUI, serta pencantuman informasi yang lebih jelas mengenai kandungan air minum pada kemasan.

Dengan adanya standar keamanan ini, pelanggan akan lebih percaya terhadap produk MUYA, sehingga dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap merek.

Selain itu, optimalisasi distribusi dapat menjadi langkah berikutnya. Untuk meningkatkan aksesibilitas, MUYA perlu memperluas titik distribusi ke lebih banyak lokasi di kampus, termasuk laboratorium, unit kegiatan mahasiswa, dan area kantin. Dengan sistem distribusi yang lebih luas dan cepat, pelanggan akan lebih mudah mendapatkan produk, yang pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan. Strategi lain yang juga direkomendasikan adalah inovasi desain produk, seperti botol yang lebih ergonomis dan penggunaan material kemasan yang lebih ramah lingkungan. Dengan kombinasi strategi ini, MUYA dapat meningkatkan daya saingnya, memperluas pasar, dan mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang.

4.8 *Business Model Canvas* (BMC) Eksisting

Analisis BMC ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai elemen-elemen utama dalam model bisnis MUYA, termasuk segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, aktivitas utama, mitra utama, sumber daya utama, serta struktur biaya. Berikut merupakan hasil data 9 elemen BMC yang didapatkan melalui diskusi dengan dua *stakeholders* MUYA:



Gambar 4. 3 BMC Eksisting MUYA

A. *Customer Segment*

MUYA awalnya menargetkan seluruh unit di Universitas Islam Indonesia (UII), termasuk fakultas, badan usaha, dan unit pendukung lainnya seperti Rumah Sakit JIH, Rumah Sakit UII, serta Hotel Unisi yang berada di bawah naungan Badan Wakaf UII. Saat ini, distribusi produk MUYA masih berfokus pada beberapa fakultas tertentu, terutama Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI), yang memiliki pola pemesanan rutin untuk air galon. Meskipun target utama adalah lingkungan internal UII, masih ada kemungkinan untuk memperluas cakupan pasar ke luar institusi, khususnya dengan pendekatan strategi pemasaran yang lebih agresif dan peningkatan kerja sama dengan pihak eksternal.

B. *Value Proposition*

MUYA menawarkan produk air minum dalam kemasan dengan kualitas yang terjamin melalui proses penyaringan *Reverse Osmosis* (RO), sehingga menghasilkan air yang higienis, tidak berbau, dan tidak berasa. Keunggulan lain adalah adanya pengujian laboratorium secara rutin untuk memastikan standar kualitas tetap terjaga, meskipun saat ini frekuensi pengujian masih dilakukan dua bulan sekali, sedangkan idealnya perlu dilakukan setiap minggu. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah mempertahankan kualitas air agar tetap segar tanpa bau selama masa penyimpanan.

C. *Channels*

Saat ini, MUYA mendistribusikan produknya melalui koperasi dan kantin yang ada di lingkungan UII, dengan pola distribusi yang cukup konsisten di beberapa fakultas, terutama FIAI yang rutin memesan air galon. Selain itu, pemasaran dan distribusi MUYA masih berada dalam lingkup Badan Wakaf UII, yang mengawasi operasional bisnisnya. Potensi pengembangan saluran distribusi bisa dilakukan dengan memperluas jangkauan pemasaran ke fakultas lain, memperkuat kerja sama dengan unit-unit di bawah UII, serta memanfaatkan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan kesadaran merek di kalangan mahasiswa dan staf akademik.

D. *Customer Relationship*

Saat ini, MUYA belum memiliki sistem hubungan pelanggan yang terstruktur. Belum tersedia sarana untuk mendapatkan *feedback* langsung dari pelanggan mengenai kepuasan terhadap produk, layanan, atau aspek lain yang dapat dikembangkan.

E. *Revenue Streams*

Pendapatan utama MUYA berasal dari penjualan air galon dan air botol. Permintaan terbesar saat ini berasal dari produk air galon yang digunakan oleh berbagai unit di UII. Selain itu, terdapat kemungkinan untuk menambah varian produk, seperti air kemasan ukuran 600 ml, meskipun belum ada rencana konkret untuk implementasi.

F. *Key Activities*

Proses produksi MUYA berfokus pada pengolahan air menggunakan teknologi *Reverse Osmosis* (RO) untuk menghasilkan air yang bersih dan higienis. Selain itu, terdapat wacana untuk mengembangkan produk air dengan pH tinggi (alkali), yang memiliki manfaat kesehatan tambahan. Ke depan, kegiatan utama yang perlu diperkuat mencakup peningkatan kualitas kontrol, optimalisasi sistem produksi, serta strategi pemasaran yang lebih agresif untuk memperluas pasar.

G. *Key Partners*

MUYA bekerja sama dengan beberapa mitra dalam operasionalnya, termasuk pemasok bahan baku air dari Tirta Agung, serta pemasok botol dan kemasan. Dalam distribusi, fakultas FIAI menjadi salah satu mitra utama yang secara konsisten melakukan pemesanan produk. Untuk memperluas jaringan dan meningkatkan volume penjualan, MUYA dapat menjalin lebih banyak kemitraan dengan koperasi fakultas lainnya serta badan usaha yang membutuhkan pasokan air minum dalam jumlah besar.

H. *Key Resources*

MUYA memiliki infrastruktur produksi yang mencakup sistem *water treatment*, tangki penyimpanan berbahan *stainless steel*, serta mesin *filling* untuk pengemasan produk. Sumber daya manusia juga menjadi elemen penting dalam operasional, dengan kebutuhan ideal minimal dua staf produksi, serta tenaga tambahan untuk distribusi dan pengecekan kualitas air.

I. *Cost Structure*

Biaya utama dalam operasional MUYA mencakup pengadaan air baku, tenaga kerja, kemasan botol, serta tagihan listrik. Hingga saat ini, MUYA belum memiliki strategi efisiensi bisnis yang optimal, terutama dalam pengelolaan kapasitas produksi dan distribusi. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah risiko perubahan kualitas air jika terlalu lama disimpan, yang dapat menyebabkan bau tidak sedap. Oleh karena itu, diperlukan sistem rotasi stok yang lebih efisien serta strategi produksi yang lebih terencana untuk menghindari pemborosan.

4.9 *Porter's Five Forces*

Analisis Five Forces digunakan untuk mengidentifikasi seberapa kuat kekuatan eksternal dalam industri AMDK yang dapat memengaruhi posisi kompetitif MUYA. Analisis ini mencakup lima kekuatan utama, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan tingkat persaingan antar perusahaan sejenis. Berikut merupakan rincian *Five Forces* dari MUYA.

4.9.1 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Ancaman pendatang baru mengacu pada potensi masuknya pelaku usaha baru ke dalam industri yang dapat meningkatkan persaingan dan menekan margin keuntungan. Jika hambatan masuk rendah seperti kebutuhan modal kecil, akses mudah ke teknologi, dan distribusi terbuka, maka industri akan cenderung menghadapi tekanan harga yang tinggi (Porter, 1979; Pangarkar & Prabhudesai, 2024).

Tabel 4. 29 *Threat of New Entrants*

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
✓	*Supply-side economies of scale*	Pesaing besar seperti Aqua menguasai skala produksi besar	*High*	(Katadata, 2023)
	Demand-side network effects	Tidak signifikan, pembeli tidak terpengaruh komunitas brand	*Low*	(Dobbs, 2014)
✓	*Switching costs*	Konsumen mudah pindah ke brand lain	*Low*	(Kompas, 2022)
✓	*Capital requirements*	Skala kecil (depot isi ulang) butuh modal rendah	*Low*	(BPS, 2022)
✓	*Incumbency advantages*	Brand lama punya reputasi, jaringan distribusi lebih luas	*High*	(Euromonitor, 2023)
✓	*Access to distribution channels*	*Marketplace* dan sosial media memudahkan akses pasar	*Easy Access*	(Kompas, 2022)

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
	Government policy	Regulasi tidak terlalu ketat	*Medium*	(BPOM 2023)
	Expected retaliation	Tidak ada bukti brand besar merespon dengan agresif kepada pendatang lokal	*Low*	Observasi

A. *Threats*

1. Banyak brand lokal mudah masuk karena modal kecil dan jangakuan distribusi luas.
2. *Switching cost* rendah, konsumen mudah pindah ke merek baru.

B. *Opportunities*

1. MUYA bisa membangun loyalitas pelanggan melalui kualitas dan layanan kerjasama dengan unit kampus.
2. Memperkuat *brand awareness* untuk menghadapi persaingan pendatang baru.

Dalam konteks MUYA, industri air minum kemasan di Yogyakarta tergolong rentan terhadap pendatang baru karena banyaknya depot isi ulang dan brand lokal yang bermunculan dengan skema produksi sederhana dan distribusi berbasis digital. Oleh karena itu, MUYA harus dapat membangun keunggulan kompetitif melalui diferensiasi berbasis nilai lokal, sertifikasi mutu, dan penguatan merek di lingkungan internal UII untuk membatasi ancaman dari pelaku usaha baru.

4.9.2 Ancaman Pembelian (*Threat of Buyers/Buying Groups*)

Kekuatan pembeli menunjukkan seberapa besar pengaruh konsumen dalam menekan harga, meminta kualitas lebih tinggi, atau berpindah ke pesaing. Pembeli kuat jika mereka membeli dalam jumlah besar, punya banyak pilihan, dan mudah membandingkan harga (Kotler & Keller, 2016; Kusumawardani & Larasati, 2020). Pada tabel di bawah ini dan seterusnya, kolom DF (*Driving Factor*) akan menandakan jika faktor yang ada berpengaruh kuat atau tidak terlalu berpengaruh dalam analisis MUYA. Berikut merupakan tabel penjelasan *Porter's Five Forces*:

Tabel 4. 30 *Threat of Buyers/Buying Groups*

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
✓	*Buyer Orders*	Fakultas & unit UII beli dalam jumlah besar	*Large Volumes*	Data internal MUYA
✓	*Buyer Information*	Konsumen bisa cek harga dan bandingkan produk online	*High*	*Marketplace*
	Buyer Backward Integration	Unit-unit UII tidak memiliki kapabilitas untuk memproduksi air sendiri, sehingga ancaman *backward integration* sangat rendah	*Not Feasible*	(Lakra, 2024)
✓	*Industry Products*	AMDK nyaris homogen, sulit dibedakan kecuali label	*Standardized*	(Ndzabukelwako et al., 2024)
✓	*Buyer Switching Costs*	Mudah pindah brand, terutama jika harga berbeda sedikit	*High*	Observasi
	Overall Buyer Costs	Harga air relatif kecil dalam total anggaran pembeli	*Low %*	(Katadata Insight Center, 2023)
✓	*Buyer Profitability*	Unit kampus UII cenderung berhemat untuk menekan pengeluaran	*Low Budget*	Wawancara internal
	Buyer Product/Service Impact	Air minum penting, tapi bisa diganti dengan brand mana saja	*High Impact*	Observasi

A. *Threats*

1. Konsumen dalam jumlah besar memiliki daya tawar tinggi dan mudah berpindah ke produk pesaing.
2. *Switching cost* rendah, konsumen mudah pindah ke merek baru.

B. *Opportunities*

1. MUYA bisa membangun loyalitas pelanggan melalui kualitas dan layanan kerjasama dengan unit kampus.
2. Memperkuat *brand awareness* untuk menghadapi persaingan pendatang baru.

MUYA menghadapi konsumen seperti fakultas dan unit kampus dengan banyaknya alternatif AMDK dan isi ulang yang tersedia, konsumen memiliki daya tawar tinggi. Untuk merespons, MUYA perlu menciptakan *switching cost* melalui program promosi, layanan antar rutin, dan pendekatan kemitraan jangka panjang dengan unit-unit kampus.

4.9.3 Ancaman Pemasok (*Threat of Suppliers/Supplier Group*)

Kekuatan pemasok berkaitan dengan seberapa besar kemampuan mereka mempengaruhi harga, kualitas, atau ketersediaan input produksi. Pemasok tergolong kuat bila produk yang mereka tawarkan unik, jumlah pemasok terbatas, atau biaya pindah tinggi (David, 2017).

Tabel 4. 31 *Threat of Suppliers/Supplier Groups*

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
	Supplier Concentration	Banyak supplier air dan kemasan plastik di Jogja	*Many Organizations*	(Indotrading, 2024)
	Supplier Volume/Profit	MUYA bukan pembeli dominan, supplier tidak bergantung pada MUYA	*High %*	Data internal
	Supplier Forward Integration	Jarang ada supplier tidak produksi AMDK sendiri	*Not Feasible*	Observasi
	Supplier Products	Air baku dan botol plastik tergolong komoditas umum	*Standardized*	(BPS, 2023)
	Industry Switching Costs	MUYA bisa ganti supplier dengan mudah	*Low*	Observasi
	Supplier Substitutes	Banyak alternatif supplier tersedia	*Many Viable Options*	*Marketplace*

A. Threats

1. Karena supplier memiliki banyak alternatif pembeli, MUYA tidak dapat banyak menekan harga.
2. Jika kualitas supplier menurun, MUYA tetap harus mencari sendiri alternatif terbaik tanpa jaminan kualitas tinggi.

B. Opportunities

1. Fleksibilitas untuk berganti supplier dengan harga terbaik dan kualitas sesuai kebutuhan.
2. Negosiasi harga lebih kuat karena banyak pilihan supplier di pasar.

Berdasarkan analisis terhadap faktor-faktor dalam Threat of Suppliers, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *driving factor* (DF) yang menjadi dominan pada kasus MUYA. Hal ini disebabkan oleh rendahnya konsentrasi pemasok, standar produk yang seragam, rendahnya biaya berpindah supplier, serta banyaknya pilihan alternatif supplier di pasar. Dengan kondisi ini, kekuatan tawar-menawar pemasok terhadap MUYA tergolong rendah, sehingga risiko dari sisi pemasok tidak menjadi ancaman signifikan bagi keberlangsungan bisnis MUYA.

4.9.4 Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitutes*)

Ancaman substitusi terjadi ketika produk lain dapat memenuhi fungsi yang sama dengan cara yang lebih murah atau lebih nyaman. Substitusi yang efektif akan membatasi harga dan menurunkan loyalitas pelanggan (Mucaren et al., 2024; Pangestika & Prabowo, 2021).

Tabel 4. 32 *Threat of Substitutes*

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
✓	*Price/Indirect Costs*	Air isi ulang hanya Rp5.000-6.000 per galon	*Less Expensive*	Observasi
✓	*Buyer Price Sensitivity*	Mahasiswa dan rumah tangga sangat sensitif terhadap harga	*High*	(Katadata, 2023)

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
✓	*Performance*	Beberapa filter air rumahan punya kualitas bagus (RO, UV)	*Higher*	*E-commerce*
✓	*Buyer Switching Costs*	Cukup ganti ke galon refill atau air rebusan	*Low*	Observasi
✓	*Buyer Profile*	Banyak konsumen tetap pilih isi ulang karena murah, walau kualitas air berisiko	*Risk Seeking*	Observasi
✓	*Substitute Industry Price/Performance Trends*	Isi ulang makin murah dan kualitas makin baik, ada layanan antar RO	↓*Cost,* ↑*Performance*	(BPS, 2023)

A. *Threats*

1. Harga substitusi (isi ulang) jauh lebih rendah, meningkatkan ancaman beralihnya konsumen.
2. Kualitas alternatif seperti air filter RO makin baik dan kompetitif terhadap AMDK.

B. *Opportunities*

1. Meningkatkan persepsi premium produk MUYA melalui kualitas, layanan, dan branding resmi.
2. Membedakan MUYA dengan mengedepankan faktor keamanan, sertifikasi, dan pelayanan antar.

Berdasarkan analisis *Threat of Substitutes*, seluruh faktor pendorong (*Driving Factors*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ancaman substitusi bagi MUYA. Harga alternatif seperti air isi ulang yang jauh lebih murah, peningkatan kualitas substitusi seperti air filter RO, serta karakter konsumen yang sensitif harga dan bersedia mengambil risiko, menyebabkan ancaman produk substitusi terhadap MUYA tergolong tinggi. Oleh karena itu, MUYA perlu meningkatkan nilai tambah produknya melalui kualitas, sertifikasi, dan pelayanan untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

4.9.5 Ancaman Rivalitas (*Threat of Competitive Rivalry*)

Rivalitas industri merujuk pada tingkat persaingan antara perusahaan-perusahaan yang sudah ada dalam industri yang sama. Pangarkar & Prabhudesai (2024) menjelaskan bahwa rivalitas meningkat ketika produk sulit dibedakan, switching cost rendah, dan ada banyak pesaing dengan kekuatan seimbang.

Tabel 4. 33 *Competitive Rivalry*

DF	Faktor	Penjelasan	Ancaman	Sumber
✓	*Existing Competitors*	Banyak pesaing besar & lokal di Jogja	*Numerous/Balanced*	(Euromonitor, 2023)
	Industry Growth	Segmen industri stabil, peluang inovasi terbatas	*Slow/Negative*	(Katadata, 2023)
✓	*Fixed and/or Storage Costs*	Produksi galon & botol punya biaya tetap yang tinggi	*High*	(BPS, 2023)
✓	*Product Differentiation*	Produk AMDK masih mirip, diferensiasi rendah	*Low*	Kompas.com
✓	*Switching Costs*	Konsumen mudah berganti brand	*Low*	Observasi
✓	*Strategic Stakes*	MUYA dan pesaing sama-sama fokus ke pasar	*High*	Wawancara internal
	Capacity Expansion	Kapasitas bisa ditambah cepat, terutama oleh depot lokal	*Large Increments*	Observasi
	Exit Barriers	Mudah keluar dari pasar, karena tidak banyak hambatan investasi	*Low*	Observasi

A. *Threats*

1. Persaingan ketat karena banyaknya pesaing dengan produk yang mirip dan *switching cost* rendah.
2. Biaya tetap produksi tinggi mendorong perusahaan bersaing ekstra untuk menutup biaya operasional.

B. *Opportunities*

1. MUYA dapat membangun diferensiasi berbasis identitas lokal (kampus UII) untuk menghindari perang harga.
2. Fokus pada distribusi internal dan hubungan kemitraan eksklusif untuk memperkuat loyalitas pasar.

Di pasar AMDK Yogyakarta, MUYA menghadapi persaingan kuat dari brand besar seperti Aqua, Le Minerale. Karena produk air minum kemasan pada dasarnya homogen, maka persaingan cenderung berbasis harga dan distribusi. Untuk itu, MUYA harus menghindari perang harga dengan menonjolkan karakter lokalnya sebagai produk kampus, memperluas distribusi internal, dan membangun nilai yang melekat di kalangan demografis UII terlebih dahulu.

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matriks IFAS Kekuatan dan Kelemahan

Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) digunakan untuk mengevaluasi faktor internal yang memengaruhi strategi pemasaran MUYA, terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Berdasarkan hasil pengolahan data, faktor kekuatan utama MUYA meliputi kualitas produk yang baik (S1) dengan skor 0,32, persaingan harga yang kompetitif (S2) yang belum terlalu signifikan, aksesibilitas produk yang cukup baik di lingkungan UII (S3) dengan skor 0,22, efisiensi dalam distribusi (S4) dengan skor 0,07, serta reputasi produk yang sudah dikenal di kalangan civitas akademika (S5) dengan skor 0,26. Namun, faktor kelemahan MUYA lebih dominan, dengan skor total kelemahan sebesar 1,19, lebih tinggi dibandingkan total kekuatan yang hanya mencapai 0,87. Kelemahan utama meliputi promosi produk yang masih terbatas (W1) dengan skor 0,08, cakupan distribusi yang belum maksimal (W2) dengan skor 0,07, keterbatasan fasilitas produksi (W3) sebagai faktor yang paling signifikan dengan skor 0,60, serta inovasi produk yang masih kurang berkembang (W5) dengan skor 0,08. Dengan nilai X sebesar -0,32, menunjukkan bahwa kelemahan MUYA masih lebih besar dibandingkan kekuatannya. Oleh karena itu, inovasi dalam pengembangan produk perlu diterapkan untuk mengatasi kelemahan tersebut dan meningkatkan daya saing MUYA di pasar.

5.2 Analisis Matriks EFAS Peluang dan Ancaman

Matriks *External Factor Analysis Strategy* (EFAS) digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor eksternal yang memengaruhi perkembangan MUYA, baik dari sisi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*). Berdasarkan hasil pengolahan data, faktor peluang utama yang dapat dimanfaatkan MUYA meliputi potensi pasar internal di lingkungan UII (O1), yang mencerminkan ruang pasar yang masih luas untuk dijangkau. Selain itu, terdapat peluang kerja sama (O2) dengan berbagai unit dan mitra internal kampus yang dapat memperkuat distribusi produk MUYA. Dukungan UII terhadap produk internal (O3) juga menjadi peluang strategis yang dapat mendorong loyalitas pelanggan dan meningkatkan penggunaan produk MUYA dalam kegiatan resmi kampus. Selanjutnya, inovasi ukuran kemasan (O4) menawarkan daya tarik baru bagi konsumen yang menginginkan kemasan praktis dan fleksibel, dan

permintaan pasar yang cukup tinggi (O5) memberikan sinyal positif terhadap potensi pertumbuhan volume penjualan MUYA secara berkelanjutan.

Di sisi lain, MUYA juga dihadapkan pada sejumlah ancaman eksternal. Persaingan kompetitor (T1) menjadi tantangan utama karena banyaknya merek AMDK lain yang telah lebih dikenal di pasaran. Tekanan harga pasar (T2) menuntut MUYA untuk tetap bersaing secara harga tanpa mengorbankan kualitas produk. Selain itu, regulasi produk (T3) terkait izin edar dan sertifikasi halal perlu dipenuhi untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Keterbatasan sumber daya manusia dan bahan baku (T4) dapat menghambat kelancaran produksi dan distribusi, sementara perubahan preferensi pelanggan (T5) terhadap produk yang lebih sehat, praktis, dan ramah lingkungan mengharuskan MUYA untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan tren pasar.

Berdasarkan analisis EFAS, MUYA memiliki peluang yang besar untuk tumbuh dan berkembang, terutama dengan dukungan pasar internal dan respons positif terhadap produk lokal. Namun demikian, diperlukan strategi yang lebih adaptif dan agresif untuk menghadapi tantangan persaingan dan dinamika eksternal. Pemanfaatan peluang secara maksimal, disertai dengan peningkatan kualitas, inovasi produk, dan pemenuhan regulasi, akan membantu MUYA membangun posisi yang lebih kompetitif di pasar AMDK.

5.3 Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, MUYA berada di kuadran IV dalam matriks SWOT, yang menunjukkan bahwa kelemahan internal lebih dominan dibandingkan kekuatan, sementara ancaman eksternal juga lebih besar daripada peluang. Hal ini mengindikasikan bahwa MUYA perlu menerapkan strategi bertahan dengan fokus pada strategi *Weakness-Opportunity* (WO) dan *Weakness-Threat* (WT). Dari sisi internal, kelemahan utama MUYA meliputi promosi yang masih kurang optimal (W1), cakupan distribusi yang terbatas (W2), serta keterbatasan fasilitas produksi (W3) yang berdampak pada kapasitas pemenuhan permintaan pasar. Di sisi lain, peluang yang tersedia seperti potensi pasar internal yang belum sepenuhnya tergarap (O1), peluang kerja sama (O2) dengan berbagai unit dan mitra internal kampus yang dapat memperkuat distribusi produk MUYA. Dukungan UII terhadap produk internal (O3) juga menjadi peluang strategis yang dapat mendorong loyalitas pelanggan dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Strategi WO yang dapat diterapkan adalah meningkatkan promosi digital dan *branding* untuk membangun kesadaran merek di kalangan civitas

akademika UII, memperluas jaringan distribusi dengan menggandeng lebih banyak unit dan fakultas, serta meningkatkan efisiensi operasional melalui kerja sama strategis dengan mitra bisnis dan penyedia teknologi produksi.

Sementara itu, dari sisi eksternal, MUYA menghadapi berbagai ancaman yang perlu diantisipasi dengan strategi *Weakness-Threat* (WT). Persaingan ketat dengan merek lain yang lebih dikenal (T1), kompetisi harga yang semakin meningkat (T2), serta regulasi terkait sertifikasi halal dan standar kesehatan (T3) menjadi faktor yang dapat menghambat pertumbuhan MUYA. Selain itu, keterbatasan sumber daya (T4) dan perubahan preferensi pelanggan (T5) juga menjadi tantangan yang harus diatasi agar MUYA tetap dapat bertahan di industri AMDK. Untuk menghadapi ancaman ini, MUYA dapat menerapkan strategi WT dengan memperkuat diferensiasi produk, seperti menonjolkan aspek kualitas dan keamanan produk melalui sertifikasi halal serta standar kesehatan yang lebih transparan. Selain itu, peningkatan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dan menekan biaya produksi dapat membantu MUYA tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan harga. Dengan menerapkan strategi WO dan WT secara bersamaan, MUYA dapat meminimalkan dampak kelemahan internal serta mengantisipasi ancaman eksternal, sehingga mampu mempertahankan posisinya di pasar dan meningkatkan daya saingnya dalam jangka panjang.

5.4 Analisis *Ergonomic Function Deployment* (EFD)

5.4.1 Analisis Atribut Kebutuhan Konsumen (*Customer Requirements*)

Atribut kebutuhan konsumen dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Ergonomic Function Deployment* (EFD) yang mencakup lima aspek utama dalam ergonomi, yaitu Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien (ENASE). Aspek "Efektif" menekankan pada kemudahan penggunaan dan efisiensi produk, misalnya dengan kemasan air yang dirancang lebih ergonomis sehingga mudah dibuka dan dituangkan. "Nyaman" berkaitan dengan pengalaman pengguna saat mengonsumsi produk, termasuk desain botol yang pas dalam genggaman serta penggunaan bahan kemasan yang tidak licin. "Aman" memastikan bahwa produk memenuhi standar regulasi, termasuk keberadaan sertifikasi halal dan izin BPOM untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan. "Sehat" berkaitan dengan kualitas air yang dikonsumsi, memastikan bahwa produk memiliki pH seimbang dan kandungan mineral yang bermanfaat bagi tubuh. Terakhir, aspek "Efisien" memastikan bahwa produk mudah didistribusikan dan tersedia di berbagai titik strategis di kampus, memudahkan pelanggan dalam memperoleh

produk kapan saja dibutuhkan. Dengan menerapkan kelima aspek ENASE ini, MUYA dapat meningkatkan daya saingnya di pasar dengan menawarkan produk yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar pelanggan, tetapi juga memberikan nilai tambah dari sisi kenyamanan dan keamanan konsumsi.

Berdasarkan pengolahan data menunjukkan bahwa aspek yang paling penting bagi pelanggan MUYA meliputi kualitas air, keamanan produk, dan efektivitas distribusi. Hasil *importance rating* menunjukkan bahwa aspek "Sehat" dengan kandungan pH ideal (6,5-8,5) serta kandungan mineral esensial memiliki nilai tertinggi, yaitu 4,86, menandakan bahwa konsumen sangat mengutamakan kualitas air minum dalam kemasan ini. Selain itu, faktor "Aman" yang mencakup kepatuhan terhadap regulasi seperti sertifikasi halal MUI dan BPOM juga mendapat nilai tinggi (4,58), menunjukkan pentingnya kepercayaan konsumen terhadap keamanan konsumsi produk. Selain kualitas dan keamanan, faktor distribusi dan harga juga memainkan peran penting dalam preferensi konsumen. Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas distribusi dengan ketersediaan di berbagai titik kampus memiliki rating 4,3 sedangkan efisiensi harga memperoleh nilai 4,39. Hal ini menegaskan bahwa selain kualitas produk, kemudahan akses serta harga yang kompetitif menjadi faktor yang menentukan keputusan pembelian pelanggan. Oleh karena itu, strategi pemasaran MUYA perlu difokuskan pada peningkatan distribusi yang lebih luas dan harga yang lebih bersaing, dengan tetap mempertahankan standar kualitas tinggi untuk memenuhi ekspektasi konsumen.

5.4.2 Analisis *House of Ergonomic* (HoE)

Berikut merupakan penjelasan dari pengolahan data kuesioner EFD dari tahap awal hingga terbentuk matriks HOE:

1. Matriks Perencanaan

   Matriks perencanaan dalam *House of Ergonomics* (HOE) bertujuan untuk menghubungkan kebutuhan konsumen dengan aspek teknis produk. Tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi atribut yang paling diutamakan oleh pelanggan menggunakan perhitungan *Importance to Customer* (ITC), *Customer Satisfaction Performance* (CSP), serta *Importance Rating* (IR). Hasil analisis menunjukkan bahwa keamanan dan kesehatan produk merupakan faktor utama dengan ITC mencapai 4,86, yang berarti pelanggan sangat peduli terhadap kualitas air minum yang dikonsumsi. Selain itu, kemudahan distribusi menjadi aspek krusial dengan ITC 4,3, karena

pelanggan ingin produk lebih mudah ditemukan di berbagai titik di kampus. Faktor lain seperti desain kemasan ergonomis dan efisiensi harga juga mendapat perhatian dalam penilaian ini.

Matriks ini juga membantu dalam menentukan prioritas strategi pemasaran dan pengembangan produk. Jika atribut memiliki nilai kepentingan yang tinggi tetapi belum memuaskan pelanggan, maka atribut tersebut harus diperbaiki lebih dulu. Sebagai contoh, jika pelanggan menilai bahwa aksesibilitas produk masih rendah meskipun dianggap penting, MUYA harus memperluas distribusinya. Selain itu, evaluasi *Customer Satisfaction Performance* (CSP) membantu mengidentifikasi apakah pelanggan sudah merasa puas dengan produk saat ini atau masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki. Dengan matriks ini, MUYA dapat membuat keputusan strategis untuk meningkatkan kepuasan pelanggan berdasarkan faktor ergonomis dan preferensi pasar.

2. Kebutuhan Teknis (*Technical Requirements*)

   Kebutuhan teknis dalam HOE bertujuan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam spesifikasi teknis produk. Misalnya, faktor keamanan dan kesehatan produk dikonversi menjadi sertifikasi halal MUI dan izin BPOM, yang berfungsi sebagai jaminan kualitas bagi konsumen. Selain itu, aspek kualitas air dipastikan dengan kandungan pH ideal (6,5–8,5) serta mineral esensial yang bermanfaat bagi tubuh. Dari sisi ergonomi, produk harus memiliki kemasan yang mudah digunakan, seperti botol yang nyaman digenggam dan tidak licin.

   Selain dari segi produk, kebutuhan teknis juga mencakup aspek efisiensi produksi dan distribusi. Agar MUYA tetap kompetitif di pasar, biaya produksi perlu dioptimalkan tanpa mengorbankan kualitas. Sementara itu, distribusi produk harus lebih merata dengan menambahkan titik penjualan di berbagai area kampus agar pelanggan bisa mendapatkan produk dengan lebih mudah.

3. Hubungan Atribut Kebutuhan Konsumen dengan Kebutuhan Teknis

   Hubungan antara kebutuhan konsumen dan kebutuhan teknis dianalisis menggunakan matriks korelasi, yang menunjukkan seberapa erat suatu atribut pelanggan terkait dengan elemen teknis yang dapat dikembangkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa aspek keamanan dan kesehatan (ITC 4,86) memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kebutuhan teknis sertifikasi halal dan BPOM. Hal ini berarti pelanggan sangat

mempertimbangkan aspek regulasi dalam memilih produk air minum dalam kemasan. Dengan demikian, MUYA harus memastikan semua standar keamanan terpenuhi agar dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan.

Selain itu, faktor kemudahan distribusi (ITC 4,3) memiliki korelasi tinggi dengan ketersediaan produk di berbagai titik kampus. Hal ini menegaskan bahwa pelanggan akan lebih sering membeli produk jika produk tersedia di tempat yang mudah dijangkau, seperti kantin, laboratorium, atau minimarket dalam lingkungan UII. Sementara itu, ergonomi kemasan (ITC 4,15) berhubungan erat dengan inovasi desain botol, yang berarti produk dengan desain yang lebih nyaman digunakan akan lebih diminati oleh pelanggan. Dengan memahami hubungan ini, MUYA dapat fokus pada pengembangan produk yang sesuai dengan preferensi pelanggan untuk meningkatkan daya saingnya.

4. Matriks Persyaratan Teknis

   Matriks persyaratan teknis dalam HoE digunakan untuk mengukur bobot setiap spesifikasi teknis dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses ini dilakukan dengan menganalisis sejauh mana suatu persyaratan teknis dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Misalnya, memiliki kandungan mineral esebsial dan pH yang baik, karena menjadi faktor utama dalam menjadi pembeda dari merk lain dengan nilai NRW sebesar 0,1025.

   Matriks ini juga membantu menentukan prioritas dalam pengembangan produk. Faktor yang memiliki bobot tinggi harus menjadi fokus utama MUYA, sementara faktor dengan bobot lebih rendah dapat dijadikan pertimbangan sekunder. Sebagai contoh, desain kemasan ergonomis, yang berarti inovasi bentuk botol perlu diperhatikan untuk meningkatkan pengalaman pengguna. Sementara itu, aspek seperti promosi dan branding mungkin mendapat bobot yang lebih rendah, tetapi tetap penting untuk meningkatkan daya saing produk di pasar. Dengan memahami matriks ini, MUYA dapat menyusun strategi pengembangan produk yang lebih efektif dan berbasis data.

5. Hasil *House of Ergonomic* (HOE)

   Berdasarkan hasil *House of Ergonomics* (HOE), prioritas utama dalam pengembangan produk air minum kemasan di kampus adalah memastikan produk bersertifikat, termasuk sertifikasi halal MUI dan BPOM, untuk menjamin kepercayaan konsumen.

Selanjutnya, menjaga keseimbangan mineral air dan memastikan keamanan air melalui pengawasan kualitas dan pengujian laboratorium rutin menjadi aspek penting dalam menjaga standar kesehatan.

Memastikan standar kualitas dan tingkat keasaman air (pH) sesuai regulasi juga menjadi faktor krusial dalam pengembangan produk. Selain itu, strategi menekan harga lebih murah dibandingkan kompetitor menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing di pasar mahasiswa. Dari sisi pemasaran, partisipasi dalam acara kampus membantu meningkatkan visibilitas produk, sementara menyediakan opsi refill di dispenser kampus mendukung keberlanjutan lingkungan.

Desain dan kemasan juga menjadi pertimbangan, dengan fokus pada peningkatan desain visual, variasi ukuran kemasan produk, serta penggunaan bahan anti-slip untuk kenyamanan pengguna. Terakhir, meningkatkan ketersediaan produk di berbagai titik kampus tetap menjadi faktor pendukung agar produk lebih mudah dijangkau oleh konsumen. Dengan demikian, strategi pengembangan harus berorientasi pada kualitas air, kesesuaian regulasi produk, harga yang kompetitif, dan inovasi distribusi agar sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Hasil HOE ini menunjukkan bahwa MUYA dapat meningkatkan daya saingnya dengan berfokus pada kualitas produk, sertifikasi, dan inovasi kemasan ergonomis. Dengan menerapkan strategi ini, diharapkan MUYA dapat meningkatkan loyalitas pelanggan serta memperluas pasar di lingkungan UII.

5.5 Analisis *Porter's Five Forces*

Posisi MUYA dalam kuadran IV hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan sedang berada dalam kondisi yang lemah baik dari sisi internal maupun eksternal. Dalam kondisi seperti ini, strategi terbaik yang dapat diterapkan adalah strategi bertahan (*defensive strategy*). Artinya, MUYA harus meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman pasar yang semakin kompetitif, sambil secara hati-hati memperkuat daya saing produknya. Berikut merupakan pembahasan mengenai posisi MUYA di pasar sekarang:

Tabel 5. 1 Tabel *Porter's Five Forces*

No.	Aspek Analisis	Penyesuaian Analisis	Tingkat Tekanan
1.	Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)	MUYA berada di posisi lemah dengan belum adanya keunggulan diferensiatif dan *brand awareness* yang kuat, sehingga rentan terhadap masuknya pemain baru. Hal ini diperburuk oleh lemahnya promosi dan belum adanya sertifikasi halal. Strategi defensif yang relevan adalah memperkuat identitas lokal lingkup UII dan kepercayaan konsumen.	Tinggi
2.	Kekuatan Pembeli (*Buyer Power*)	Pembeli memiliki kekuatan tinggi karena banyaknya alternatif AMDK. MUYA harus merespons dengan mengembangkan produk sesuai keinginan konsumen. Hasil EFD menunjukkan atribut paling prioritas adalah keamanan air, kemasan ergonomis, dan label informasi jelas ketiga aspek tersebut harus dipenuhi untuk mempertahankan loyalitas konsumen.	Tinggi
3.	Kekuatan Tawar Pemasok (*Supplier Power*)	Meskipun MUYA masih bergantung pada pemasok kemasan, kekuatan pemasok tergolong sedang karena banyaknya alternatif di pasar yang mungkin memiliki harga lebih rendah. Dalam strategi bertahan, efisiensi biaya dan pengamanan pasokan harus dijaga untuk menghindari ketergantungan lebih lanjut.	Sedang
4.	Ancaman Produk Substitusi (*Substitute Threat*)	Ancaman substitusi termasuk tinggi, baik dari air isi ulang, maupun dari merek besar. MUYA perlu menghindari persaingan langsung dengan cara memperkuat diferensiasi dari aspek ergonomi dan kualitas air yang telah	Tinggi

No.	Aspek Analisis	Penyesuaian Analisis	Tingkat Tekanan
		ditunjukkan penting oleh hasil pengolahan data EFD.	
5.	Intensitas Persaingan (*Industry Rivalry*)	Persaingan tinggi, dan MUYA belum memiliki kekuatan promosi atau distribusi luas. Dalam posisi SWOT Kuadran IV, strategi bertahan seperti fokus pasar internal (UII) dan mengoptimalkan distribusi yang ada harus diutamakan daripada ekspansi besar yang lebih berisiko.	Tinggi

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa ancaman pendatang baru berada pada tingkat tinggi. Hal ini disebabkan oleh rendahnya hambatan masuk ke industri AMDK, seperti kemudahan memperoleh peralatan produksi, biaya awal yang tidak terlalu besar, dan banyaknya contoh pelaku baru di pasar lokal. Di sisi lain, MUYA belum memiliki sertifikasi halal dan citra merek yang kuat, yang membuat daya saingnya kurang tangguh terhadap kompetitor baru. Dalam konteks SWOT yang berada pada Kuadran IV, strategi bertahan yang perlu diterapkan adalah memperkuat kepercayaan pasar melalui pengembangan identitas merek dan sertifikasi resmi.

Konsumen memiliki kekuatan tawar yang tinggi, mengingat banyaknya alternatif AMDK di pasaran dan sifat produk yang relatif sama. Survei konsumen menunjukkan bahwa preferensi utama adalah kesehatan kualitas air, keamanan air untuk dikonsumsi dan kenyamanan kemasan. Ini berkaitan dengan hasil EFD, di mana atribut tersebut memiliki *order of priority* tertinggi. Oleh karena itu, strategi yang disarankan adalah fokus pada peningkatan atribut-atribut ergonomis dan kualitas produk, agar MUYA tetap dipilih meskipun konsumen memiliki banyak opsi lain.

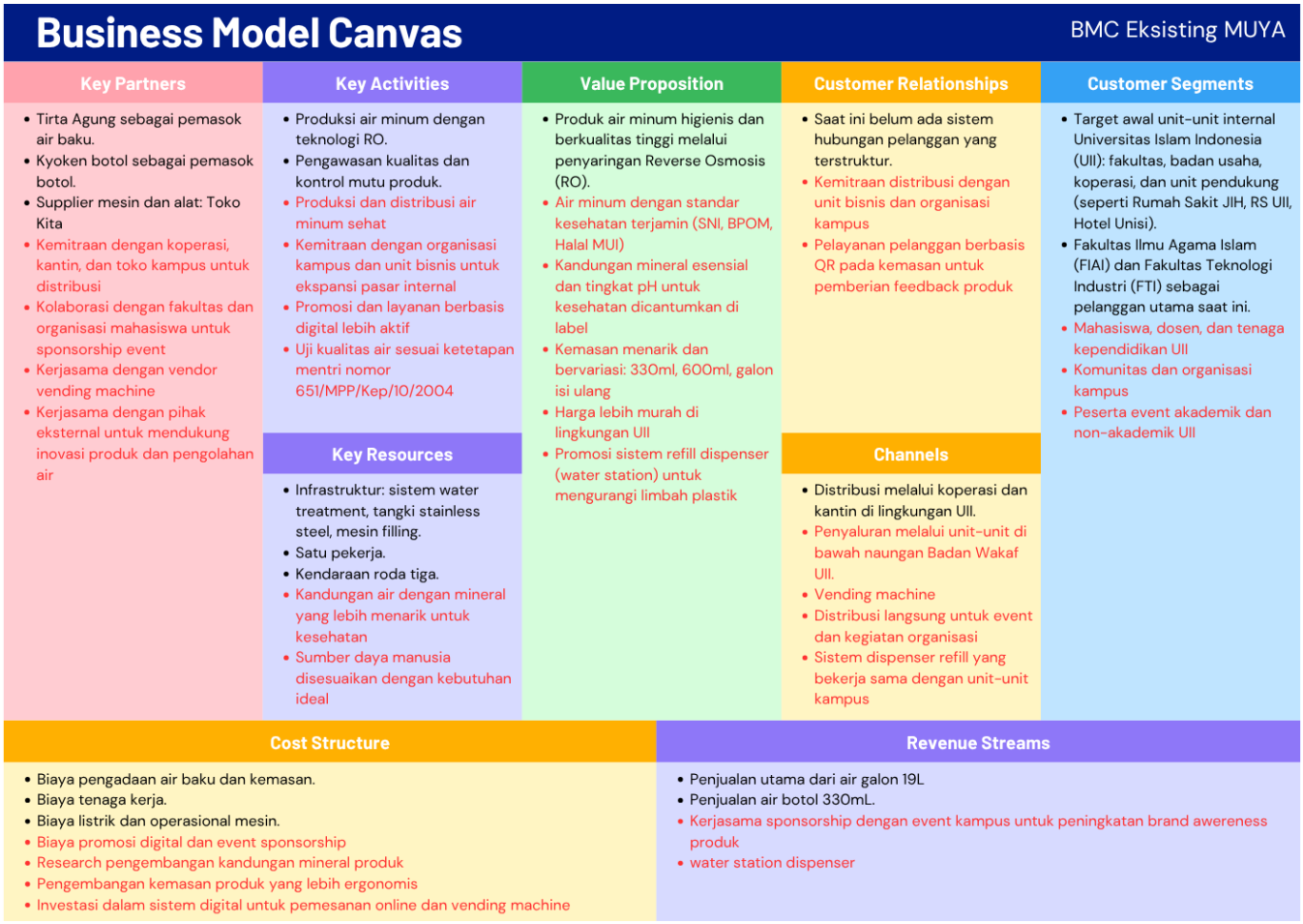
Kekuatan pemasok berada pada tingkat sedang. MUYA saat ini masih bergantung pada pihak ketiga untuk pengadaan kemasan, namun terdapat alternatif pemasok yang cukup banyak di wilayah Yogyakarta. Untuk mengurangi risiko dan memperkuat posisi tawar, MUYA disarankan melakukan kerja sama jangka panjang atau mempertimbangkan produksi internal kemasan agar lebih mandiri dan efisien namun memerlukan biaya awal yang cukup besar.

Ancaman substitusi tergolong tinggi, karena produk alternatif seperti air isi ulang, air rebusan lebih murah dan mudah diakses oleh konsumen. Data dari survei menunjukkan bahwa konsumen bersedia beralih jika nilai tambah produk AMDK tidak cukup kuat. Oleh karena itu, MUYA perlu menekankan diferensiasi produk dari sisi jaminan kualitas air dan kandungan air yang menawarkan nilai kesehatan, agar konsumen tidak mudah untuk substitusi produk.

Industri AMDK sangat kompetitif, dengan banyaknya pemain besar yang memiliki keunggulan dalam distribusi, harga, dan promosi. MUYA sendiri masih terbatas dalam jangkauan distribusi (baru menjangkau 40% unit di UII) dan promosi yang belum maksimal. Karena posisi MUYA berada dalam Kuadran IV SWOT, maka strategi yang cocok adalah bertahan dan memaksimalkan kekuatan internal yang ada, seperti peningkatan promosi digital di lingkungan internal UII dan peningkatan efisiensi distribusi ke beberapa unit seperti kantin atau koperasi.

5.6 Rekomendasi Strategi Pemasaran menggunakan *Business Model Canvas* (BMC)

Dengan mempertimbangkan hasil analisis SWOT, strategi pemasaran MUYA difokuskan pada peningkatan jangkauan pasar melalui penguatan distribusi, optimalisasi promosi digital, serta peningkatan efisiensi produksi guna menekan biaya operasional. Selain itu, melalui sertifikasi halal dan transparansi kualitas juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan konsumen, terutama di lingkungan UII. Untuk memastikan implementasi strategi berjalan efektif dan berkelanjutan, pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan sebagai kerangka kerja yang dapat membantu MUYA mengidentifikasi elemen-elemen bisnis utama, mulai dari segmen pelanggan hingga struktur biaya. Berikut adalah pemetaan BMC yang disusun berdasarkan hasil analisis dan rekomendasi strategi yang telah dikembangkan.



Gambar 5. 1 BMC Usulan

A. *Customer Segment*

- Mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan UII
- Komunitas dan organisasi di dalam kampus
- *Event* dan kegiatan akademik serta non-akademik UII
- Unit bisnis naungan Badan Wakaf UII

B. *Value Proposition*

- Air minum dengan standar kesehatan yang terjamin (SNI, BPOM, dan Halal MUI)
- Menekankan kandungan mineral esensial dan tingkat pH untuk kesehatan tubuh di label
- Kemasan yang menarik dan pilihan ukuran kemasan bervariasi (330ml, 600ml, galon isi ulang)
- Harga lebih kompetitif dibandingkan merek lain dalam lingkup UII
- Promosi sistem refill di dispenser (*water station*) kampus untuk mengurangi limbah plastik

C. *Channels*

- Koperasi dan kantin kampus UII
- *Vending machine* di lokasi strategis dalam kampus
- Distribusi khusus untuk acara kampus dan kegiatan organisasi
- Dispenser *refill* (*water station*) yang bekerja sama dengan kampus agar dapat diakses seluruh demografi kampus

D. *Customer Relationship*

- Kemitraan dengan unit bisnis dan organisasi kampus untuk distribusi produk
- Pelayanan pelanggan berbasis *QR* pada kemasan untuk pemberian *feedback* produk

E. *Revenue Streams*

- Penjualan langsung air minum dalam kemasan di koperasi dan kantin kampus
- Kerjasama *sponsorship* dengan *event* kampus untuk peningkatan *brand awereness* produk
- Penjualan kemasan botol (330ml, 600ml) dan galon, *water station* dispenser

F. *Key Activities*

- Produksi dan distribusi air minum sehat
- Kemitraan dengan organisasi kampus dan unit bisnis untuk ekspansi pasar internal
- Promosi dan layanan berbasis digital lebih aktif
- Uji kualitas air sesuai ketetapan mentri nomor 651/MPP/Kep/10/2004

G. *Key Partners*

- Supplier bahan baku air dan kemasan
- Kemitraan dengan koperasi, kantin, dan toko kampus untuk distribusi
- Kolaborasi dengan fakultas dan organisasi mahasiswa untuk *sponsorship event*
- Kerjasama dengan vendor *vending machine*
- Kerjasama dengan pihak eksternal untuk mendukung inovasi produk dan pengolahan air

H. *Key Resources*

- Tangki penyimpanan *Water Treatment* berbahan *stainless steel*
- Mesin *Filling* pengemasan produk
- Mesin filter air yang terawat dengan baik
- Kandungan air dengan mineral yang lebih menarik untuk kesehatan
- Sumber daya manusia disesuaikan dengan kebutuhan ideal

- Transportasi untuk distribusi air

I. *Cost Structure*
   - Air pengadaan air bahan baku
   - Upah tenaga kerja
   - Kemasan botol dan galon
   - Tagihan Listrik
   - Biaya promosi digital dan *event sponsorship*
   - *Research* pengembangan kandungan mineral produk
   - Pengembangan kemasan produk yang lebih ergonomis
   - Investasi dalam sistem digital untuk pemesanan online dan *vending machine*.

5.7 Diferensiasi Produk

Berdasarkan analisis melalu metode SWOT, EFD dan *Red Ocean Strategy* berikut merupakan tabel perbandingan strategi awalan dan rekomendasi dengan beberapa aspek yang disarankan untuk menjadi fokus MUYA kedepannya:

Tabel 5. 2 Rangkuman Rekomendasi Strategi

Elemen	BMC Awal	BMC Usulan	Penjelasan
Customer Segment	Fokus hanya ke beberapa fakultas	Target lebih spesifik, mengincar konsumen kesehatan	Mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, komunitas kampus, peserta *event*, konsumen umum peduli pH tinggi dan mineral, unit bisnis naungan Badan Wakaf
Value Proposition	Air RO standar	Penekanan kesehatan (mineral, pH), dan *eco-friendly* (*water station*)	Kandungan mineral dan pH air yang ditekankan di label kemasan, kemasan yang menarik, harga kompetitif, *water station* untuk mengurangi plastik

Elemen	BMC Awal	BMC Usulan	Penjelasan
Channels	Distribusi ke beberapa fakultas dari kerja sama	Menarik mitra kantin kampus, koperasi, *vending machine*, dispenser *refill*, *event* kampus	Lebih banyak akses distribusi langsung ke pengguna akhir dikombinasikan dengan sebagai mitra kampus
Customer Relationship	Tidak terlalu ditekankan	Digital *customer service*, *feedback online*, kemitraan dengan unit kampus	Akses pemesanan lebih mudah dan lebih banyak *engagement* melalui *event* serta *qr code* pada label untuk menerima masukan dari pelanggan secara langsung
Revenue Streams	Penjualan dua jenis ukuran produk	Penjualan kemasan botol (330ml, 600ml) dan galon, *sponsorship event* kampus, *water station* dispenser	Sumber pendapatan lebih beragam
Key Activities	Produksi dan distribusi air RO, pengujian laboratorium 2 bulan sekali	Produksi air skala besar, promosi digital lebih aktif, uji kualitas air sesuai ketetapan mentri nomor 651/MPP/Kep/10/2004	Aktivitas produksi serta promosi lebih untuk memenuhi kebutuhan pasar internal
Key Resources	*Water treatment*, tangki *stainless steel*, mesin *filling* untuk pengemasan produk	*Fasilitas,* pelayanan, sdm mesin *water treatment*, tangki *stainless steel*, mesin *filling* untuk pengemasan produk, transport	Infrastruktur produksi & distribusi lebih beragam untuk memaksimalkan jangkauan pasar
Key Partners	Tirta Agung, Toko Kita, Kyoken Botol, Fakultas-fakultas pemesan rutin	Tirta Agung, Toko Kita, Kyoken Botol, fakultas di lingkungan UII, *Event* kampus	Lebih banyak mitra dengan tujuan untuk menekan harga dan meningkatkan *brand awereness*

Elemen	BMC Awal	BMC Usulan	Penjelasan
Cost Structure	Produksi, distribusi, operasional fasilitas	Biaya promosi digital, biaya investasi *research* kandungan air dan kemasan ergonomis, biaya *restock* air	Fokus biaya juga ke inovasi dan digitalisasi

Perbedaan antara BMC awal dan usulan berdasarkan analisis SWOT dan EFD menunjukkan adanya pergeseran fokus strategi dari hanya sekadar menjual produk ke unit internal UII menjadi menawarkan nilai tambah berbasis kesehatan, kenyamanan, dan kemudahan akses kepada konsumen. Melalui pendekatan baru ini, MUYA tidak hanya memperkuat keunggulan produk melalui sertifikasi halal dan kandungan mineral optimal, tetapi juga meningkatkan keterjangkauan produk melalui *channel* distribusi yang lebih beragam seperti *vending machine* dan *refill dispenser*. Selain itu, pengembangan kemasan ergonomis dari hasil EFD memperkuat diferensiasi produk dengan mengutamakan aspek kenyamanan, keamanan, dan efisiensi penggunaan.

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT, MUYA memiliki beberapa kekuatan, seperti kualitas produk yang baik (S1), harga kompetitif (S2), aksesibilitas tinggi di lingkungan UII (S3), efisiensi distribusi (S4), dan reputasi yang cukup dikenal (S5). Namun, terdapat kelemahan yang menghambat pertumbuhan, seperti promosi yang kurang optimal (W1), cakupan distribusi terbatas (W2), fasilitas produksi yang belum mendukung peningkatan kapasitas (W3), serta kurangnya inovasi produk (W5).

   Dari sisi eksternal, peluang yang dapat dimanfaatkan meliputi potensi pasar internal yang luas (O1), peluang kerja sama (O2), kebijakan kampus ramah lingkungan (O3), dan inovasi kemasan (O4). Namun, ancaman utama mencakup persaingan ketat (T1), kompetisi harga (T2), regulasi produk (T3), serta perubahan preferensi pelanggan (T5).

   Hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa kelemahan MUYA lebih dominan dibandingkan kekuatannya (nilai X = -0,32), sedangkan analisis EFAS menunjukkan bahwa ancaman lebih besar dibandingkan peluangnya (nilai Y = -1,21). Oleh karena itu, strategi *Weakness-Opportunity* (WO) harus diterapkan dengan memperluas distribusi dan meningkatkan promosi, sementara strategi *Weakness-Threat* (WT) harus difokuskan pada peningkatan fasilitas produksi dan efisiensi distribusi untuk menghadapi persaingan harga dan regulasi yang ketat.
2. MUYA perlu menyesuaikan produknya dengan kebutuhan pelanggan menggunakan pendekatan ergonomi (ENASE: Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien). Berdasarkan hasil *House of Ergonomics* (HOE), prioritas utama adalah memastikan produk memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Selain itu, standar kualitas air, keseimbangan mineral, dan tingkat keasaman (pH) harus sesuai regulasi serta didukung dengan pengujian laboratorium berkala.

   Dari segi distribusi, MUYA perlu memperluas titik penjualan ke lebih banyak lokasi di kampus, termasuk laboratorium dan area kantin, serta memanfaatkan acara kampus

untuk meningkatkan visibilitas produk. Penambahan unit dispenser juga dapat mendukung aksesibilitas dan keberlanjutan lingkungan.

3. Untuk meningkatkan daya saing MUYA dalam industri air minum dalam kemasan (AMDK), penelitian ini mengusulkan strategi pemasaran *berbasis Red Ocean Strategy* (ROS) yang terintegrasi dengan analisis SWOT, *Ergonomic Function Deployment* (EFD), dan *Business Model Canvas* (BMC). Strategi ini berfokus pada penciptaan nilai baru dengan harapan mampu memberikan produk yang berbeda dari para pesaing.

   Selanjutnya, MUYA perlu berupaya untuk meningkatkan aspek keamanan dan kualitas air dengan mempercepat proses sertifikasi halal serta menerapkan standar pengolahan air yang lebih ketat. Inovasi juga menjadi faktor utama dalam strategi ini, salah satunya melalui peluncuran kemasan 600ml yang belum diproduksi dan pengembangan produk dengan kandungan mineral esensial serta pH tinggi guna menarik lebih banyak segmen pelanggan yang peduli dengan kesehatan. Untuk memastikan strategi pemasaran ini dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan, penelitian ini menampilkan BMC sebagai panduan dalam mengidentifikasi elemen-elemen bisnis utama, termasuk untuk dapat mewujudkan biaya promosi digital, biaya investasi *research* kandungan air dan kemasan ergonomis, yang mampu memberikan nilai tambah produk hingga merk.

6.2 Saran

Berikut merupakan saran bagi perusahaan yang dapat digunakan berdasarkan kendala yang dialami peneliti selama penelitian untuk pengembangan penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati untuk pengembangan studi di masa mendatang. Penggunaan analisis SWOT yang bersifat deskriptif membuat hasilnya rentan terhadap subjektivitas, sehingga disarankan agar penelitian lanjutan menggunakan pendekatan kuantitatif seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) atau *Analytic Hierarchy Process* (AHP) guna memperoleh bobot yang lebih objektif.
2. Penerapan *Red Ocean Strategy* melalui kerangka *Porter's Five Forces* dinilai kurang adaptif terhadap dinamika pasar, oleh karena itu, analisis ini sebaiknya dilengkapi dengan PESTEL *Analysis* atau pendekatan *Dynamic Capabilities* untuk menangkap perubahan lingkungan eksternal secara lebih komprehensif.

3. Metode *Ergonomic Function Deployment* (EFD) juga memiliki keterbatasan karena sangat tergantung pada persepsi responden dan masih jarang digunakan dalam kajian pemasaran, sehingga dapat diperkuat dengan *User Experience Mapping* atau *Customer Journey Mapping* pada penelitian lanjutan.
4. Penelitian lebih lanjut dapat mengkaji metode peramalan permintaan dan teknik produksi yang optimal agar MUYA dapat menyesuaikan kapasitas produksi dengan kebutuhan pasar. Hal ini bertujuan untuk menghindari kelebihan atau kekurangan stok yang dapat mempengaruhi profit dan efisiensi operasional.
5. Untuk penelitian selanjutnya, pengembangan kemasan AMDK MUYA dapat diarahkan dengan pendekatan *ergonomic guidelines for handtools design* dan antropometri genggaman tangan. Desain kemasan sebaiknya mengikuti kontur alami jari (P50) untuk meningkatkan kenyamanan genggaman, menghindari gerakan tidak alami yang membutuhkan postur dan tekanan berlebih, serta menghindari bagian ujung yang tajam. Permukaan kemasan perlu dibuat halus, tidak licin, dan tidak bersifat konduktif. Ukuran kemasan harus sesuai antropometri tangan pengguna agar tidak menimbulkan kelelahan, serta ramah digunakan oleh tangan kanan maupun kiri, baik oleh laki-laki maupun perempuan. Selain itu, desain harus memperhitungkan sudut genggaman yang ergonomis untuk meminimalkan rotasi pergelangan, menjaga keamanan saat digunakan, serta memilih material yang mampu meningkatkan kenyamanan (Radwin & Haney, 1996). Dengan pendekatan ini, diharapkan MUYA dapat menawarkan produk yang berbeda dan mampu bersaing di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

Adniana, R., Solihudin, D., & Narasati, R. (2024). OPTIMASI ANALISIS DATA KEPUASAN PELANGGAN CV MEGA BAJA BINTARO DENGAN PENERAPAN ALGORITMA X-MEANS CLUSTERING. *Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika*, *8*(1).

Ali, M. (2018). *MANAJEMEN INDUSTRI* (1st ed., Vol. 1). UNY Press.

Amaliah, I., & Aspiranti, T. (2022). Red Ocean Strategy: Quadran Strategy in Building Bandung City Mosque Cooperative. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, *6*(1), 39–51. https://doi.org/10.29313/amwaluna.v6i1.7948

Amanda, E., Cahyani, R., Putra, F. R., Putri, I., & Sari, V. N. (2024). Pengaruh Persaingan, Harga, Dan Kualitas Pelayanan pada UMKM Luthfi Mart & Computer. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, *2*, 1426–1430.

An Khofiyah, N., Windyatri, H., & Putri Riandani, A. (2025). Usulan Pengembangan Bisnis UMKM dengan Pendekatan Analisa SWOT dan Business Model Canvas (BMC). *ABDIRA. Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *5*, 144–152.

Andini, P., Kurnia, B. P. Y., Suryadi, U., Hudori, H. A., & Pratama, F. E. A. (2021). Strategi Peningkatan Kualitas Produk Rokok Kretek "Gagak Hitam" Dengan Menggunakan Metode SWOT dan AHP di Perusahaan Rokok Gagak Hitam Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Ilmiah Inovasi*, *21*(2), 95–101. https://doi.org/10.25047/jii.v21i2.2639

Anggraini, F. D. P., Aprianti, A., Setyawati, V. A. V., & Hartanto, A. A. (2022). Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas. *Jurnal Basicedu*, *6*(4), 6491–6504. https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3206

Ardilla, D., Nur Fadilah, D., Tri Risqi, F., Hakim Asy Syidiq, I., & Agusti, F. (2021). Penyusunan Strategi Inovasi Produk Permen Jagung Menggunakan Metode SWOT 1. *Journal Science Innovation and Technology*, *2*, 34–38.

Arief Adrianto, R., Wahyudi, D., Tiaramadhanti, D., Mesinay, J. M., & Juraida, A. (2021). Product Development of Mini Chamber with Ergonomic Function Deployment (EFD) Method. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, *12*(4), 771–781. https://antropometriindonesia.org/

Charles, R. N. (2024). Are Connected Fitness Machines the New Blue Ocean Marketing Strategy for Tourism Marketing (Red Ocean) or the Wellness Industry (Red Ocean)? An Exploration of Connected Signaling. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, *19*(1), 2024.

Chen, X. (2023). SWOT Analysis of Shein's Marketing Strategy. *BCP Business & Management IEMSS*, *43*, 194–199.

Cholistiana, N. (2024). PERAN ANALISIS SWOT DALAM PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK UKM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL. *Jurnal Inovasi Global*, *2*(7). https://doi.org/10.58344/jig.v2i6

David, F. R. (2017). *Strategic Management (Concept and Cases)* (Vol. 13).

Devi Pertiwi Ananda Putri, & Akhmad Sukardi. (2023). Analisis Pengaruh Distribusi dan Harga Terhadap Peningkatan Penjualan Produk. *MENAWAN : Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, *1*(6), 42–50. https://doi.org/10.61132/menawan.v1i6.62

El Ahmady, F. R., Martini, S., & Kusnayat, A. (2020). PENERAPAN METODE ERGONOMIC FUNCTION DEPLOYMENT DALAM PERANCANGAN ALAT BANTU UNTUK MENURUNKAN BALOK KAYU. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, *7*(1), 21. https://doi.org/10.24853/jisi.7.1.21-30

Fajar, A., Putra, P., & Ramadhani, F. (2020). Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Tomat Krispi Daumato Berdasarkan Analisis SWOT dan BMC. *Journal of Industrial View*, *02*, 33–42.

Fikri, D. I., & Rossieta, H. (2024). Evaluasi Stategi Penerapan Harga dalam Menghadapi Kompetisi (Studi Kasus pada RSIA ABC). *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, *8*(1), 222–233. https://doi.org/10.33395/owner.v8i1.1824

Hahury, S., Masniar, & Ramadhani, D. (2023). Pengembangan Alat Penyaring Tahu Yang Ergonomis Menggunakan Metode EFD. *Industrial Engineering Journal – System*, *1*(2), 16–29. https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/iej/index

Herlianto, D., Wibowo, A. W. A., & Tahalea, S. P. (2024). Analysis of Internal and External Factors in the E-Business Transformation of Mocaf MSMEs. *Proceedings of the 2nd International Conference on Advanced Research in Social and Economic Science (ICARSE 2023)*, 52–60. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-247-7_6

Hertin, R. D., & Pitra, A. (2023). PENGARUH AKSESIBILITAS DAN HARGA PRODUK TERHADAP PENJUALAN UMKM KABUPATEN EMPAT LAWANG MELALUI PLATFORM E-COMMERCE. *Jurnal Epigram*, *20*(2), 145–152.

Hussain Shaikh, M., & Soomro, P. (2022). Out of Red Ocean and Soaring into Blue Ocean: The Wii U Nintendo Selling Strategy in Gaming Industry. *Asian Journal of Business and Management*, *10*(6), 2321–2802. www.ajouronline.com

Ikrami Dwi Maharani, H., Pramadeka, K., & Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu, U. (2024). PENGARUH LABEL HALAL DAN BRAND IMAGE TERHADAP MINAT BELI MASYARAKAT PADA TOKO BAKERY (STUDI PADA TOKO SYARAH BAKERY KOTA BENGKULU). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, *8*(1).

Khoirotunnisa, F. (2024). Peningkatan Citra Produk Sentra Olahan Herbal Surabaya Melalui Sosialisasi Kemasan Ramah Lingkungan. *Abdi: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, *6*(3), 470–476. https://doi.org/10.24036/abdi.v6i3.888

Komari, A., Indrasari, L. D., Tripariyanto, A. Y., & Rahayuningsih, S. (2020). Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision. *Journal of Physics: Conference Series*, *1569*(3). https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/3/032002

Kumar, S. (2023). Red Ocean Strategy: A Literature Review. *International Journal of Economics and Business Administration*, *XI*(4), 91–100.

Kurniawan, D. A., Ari A, F. S., Rusli, L., A, R. Y., & Ika K, A. (2020). Pelatihan Analisis SWOT Dan BMC Pada Asosiasi UMKM Ponorogo. *Cendekia : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *2*(1), 67. https://doi.org/10.32503/cendekia.v2i1.1001

Kurniawan, I., Silva Roziannur, H., Fathiyah, H., Hasanah, N., Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Address, I., Syeikh Abdul Rauf Kopelma Darussalam, J., & Aceh, B. (2023). PENGEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN POTENSI GAMPONG LAMME MELALUI MEDIA DIGITAL. In *Jurnal Riset dan Pengabdian Masyarakat* (Vol. 3, Issue 2).

Kusumawardani, S., & Larasati, A. (2020). ANALISIS KONSUMSI AIR PUTIH TERHADAP KONSENTRASI SISWA. *Jurnal Ilmiah PGSD*, *IV*(2), 91–95.

Mahendra, A. H. I., & Asmawi. (2022). STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI KECIL GANTRA BETTA FISH TULUNGAGUNG DALAM PERSPEKTIF SWOT DAN BMC. *Jurnal Riset Ekonomi*, *1*(4).

Muhamad Fahrul Rozi, & Mailia Putri Utami. (2023). Perencanaan Strategis Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Metode Analisis SWOT Proses Bisnis Unit IT.

Decode: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi, *3*(1), 74–81. https://doi.org/10.51454/decode.v3i1.139

Murray, A., & Scuotto, V. (2015). The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 94. https://doi.org/10.4468/2015.3.13murray.scuotto

Musyawarah, I. Y., & Idayanti, D. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Ibu Bagas di Kecamatan Mamuju. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, *1*(1), 2656–6265.

Ndzabukelwako, Z., Mereko, O., Sambo, T., & Thango-Mabizela, B. (2024). *The Impact of Porter's Five Forces Model on SMEs Performance: A Systematic Review*. https://doi.org/10.20944/preprints202410.0119.v1

Nurhaliza, A. L., & Rr. Erlina. (2024). Analysis of Business Development at Banana Chips MSMEs with Red Ocean Strategy. *International Journal of Business and Applied Economics*, *3*(3), 399–410. https://doi.org/10.55927/ijbae.v3i3.9404

Ode Shafira Harfin, W., Alam Lawelle, S., Mansyur, A., Sara, L., Irdam Riani, dan, Agrobisnis Perikanan, J., Perikanan dan Ilmu Kelautan, F., Halu Oleo Kendari, U., & Manajemen Sumberdaya Perairan, J. (2023). Efisiensi distribusi pada bisnis komoditi rumput laut di Kabupaten Bombana Distribution efficiency in the seaweed commodity business in Bombana Regency. *Jurnal Sosial Ekonomi Perikanan FPIK UHO*, *8*(3), 133–142. https://doi.org/10.33772/jsep.v8i3

Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, *43*(5), 24–34. https://doi.org/10.1002/joe.22250

Pradani, W. R., Rahayu, M., Martini, S., & Kurniawan, M. I. (2019). Design of Wood Pellets Carrier using Ergonomic Function Deployment (EFD) Approach to Increase Productivity of Work: A Research at PTPN VIII Ciater. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *528*(1). https://doi.org/10.1088/1757-899X/528/1/012011

Pratiwi, A. M., & Rohman, A. (2023). PENERAPAN STRATEGI DIGITAL MARKETING DALAM MENINGKATKAN OMSET DENGAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT PERSPEKTIF MARKETING SYARIAH PADA TOKO FIHADAESSIE SURABAYA. *Jesya*, *6*(1), 881–898. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1018

Priyana, Y., Wibowo, S. E., Soesanto, D. R., & Maulina, E. (2024). Pengaruh Diversifikasi Produk, Promosi Penjualan, dan Reputasi Merek Terhadap Minat Beli Konsumen pada Industri Makanan dan Minuman di Bandung Article Info ABSTRAK. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, *3*(02), 139–150.

Pulickal, P. B. (2025). Exploring the Central Limit Theorem: How Many Groups for Normality? *Research Gate*. https://doi.org/https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27685.82404

Purba, F., Saputra, R. A., Majid, Z. A. N. M., Rohmanna, N. A., Kastalani, M. A., Hakim, M. K. A., Prayogo, J. Y., & Najwa, N. A. (2024). Inovasi Kemasan Saset untuk Meningkatkan Penjualan Produk Cabai Hiyung di Kelompok Tani Karya Baru. *Lumbung Inovasi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *9*(4), 896–906. https://doi.org/10.36312/linov.v9i4.2270

Radwin, R. G., & Haney, jonathan. (1996). *An Ergonomics Guide to Hand Tools*.

Rahayu, V. P., Astuti, R. F., Mustangin, M., & Sandy, A. T. (2022). Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) Sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi

Pengembangan Usaha Kuliner. *International Journal of Community Service Learning*, *6*(1), 112–121. https://doi.org/10.23887/ijcsl.v6i1.40965

Rangkuti, F. (2013). *SWOT – BALANCED SCORECARD*. Gramedia Pustaka Utama.

Ranti Eka Putri, M. Wasito, & Ayu Nadia Lestari. (2023). Sosialisasi Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Media Promosi Produk UMKM Desa Suka Damai. *JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, *4*(3), 667–675. https://doi.org/10.37339/jurpikat.v4i3.1550

Rumetna, M., Ninia Lina, T., Sanggel, O., Anugerah, R., Adi, Y., & Eliza Lopulalan, J. (2019). MENGOPTIMALILASI KETERBATASAN SUMBER DAYA UNTUK MEMAKSIMALKAN KEUNTUNGAN PENJUALAN ES KELAPA MUDA MENGGUNAKAN METODE SIMPLEKS DAN SOFTWARE POM-QM. *Journal of Dedication to Papua Community*, *02*, 136–149.

Safira, E. (2020). Evaluation of Human Factors in Redesigning Library Bookshelves for The Blind Using The Ergonomic Function Deployment (EFD) Method. *IEOM Society International*, 2050–2062.

Sinaga, H. H., Siboro, B. A. H., & Marbun, C. E. (2021). Desain Meja dan Kursi Tutorial Laboratorium Desain Produk dan Inovasi Menggunakan Metode 12 Prinsip Ergonomi dan Pendekatan Antropometri. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, *23*(1), 34–45. https://doi.org/10.32734/jsti.v23i1.4880

Siti Sarah, A., Oktaviana Putri, A., Putri Ramadhania, R., Cahya Maleon, S., Prayudha Hidayat, A., Safitri, A., Pertanian Bogor Jalan Kumbang No, I., & Bogor Tengah, K. (2024). Usulan Perancangan Tata Letak Fasilitas Produksi Dengan Metode BLOCPLAN Untuk Meningkatkan Produktivitas CV. Madu Apiari Mutiara. *Bisnis Dan Digital (JIMaKeBiDi)*, *1*(2).

Sudiantini, D., & Hadita. (2022). *MANAJEMEN STRATEGI* (M. R. Naim, E. Safitry, & R. N. Briliant, Eds.). CV. Pena Persada. https://repository.ubharajaya.ac.id/20268/1/MANAJEMEN%20STRATEGI.pdf

Sungkono, J., & Wulandari, A. A. (2022). Pembelajaran Teorema Limit Pusat Melalui Simulasi. *Absis: Mathematics Education Journal*, *4*(2), 69–76. https://doi.org/10.32585/absis.v4i2.2520

Susilo, P., & Dadang Wasnardi, P. (2020). Marketing Strategy Analysis of Small and Medium Enterprises (SMEs) Leather Craft Industry in Sukaregang, Garut Regency. *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, *477*, 573–576.

Thalia, Z. Z., & Talar, Y. (2024). Usulan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Kemampuan Bersaing UMKM Emi Cake, Cimahi, Berdasarkan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal. *Journal of Integrated System*, *7*(1), 13–30. https://doi.org/10.28932/jis.v7i1.8931

Tia Mucaren, I., Albayan, A., & Al-Amar Subang, S. (2024). PENGARUH KUALITAS PRODUK DAN HARGA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN AIR MINUM DALAM KEMASAN (AMDK) MEREK QIANA DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, *3*(1), 100–111.

Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*.

Ulpah, D. M. (2024). ANALISIS SWOT DALAM MENGEMBANGKAN STRATEGI PEMASARAN PADA UMKM BALAPAN COFFE SACHET DI KABUPATEN TASIKMALAYA. *Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, *49*(2), 39–49. https://journal.barasaki.com/index.php/jemba

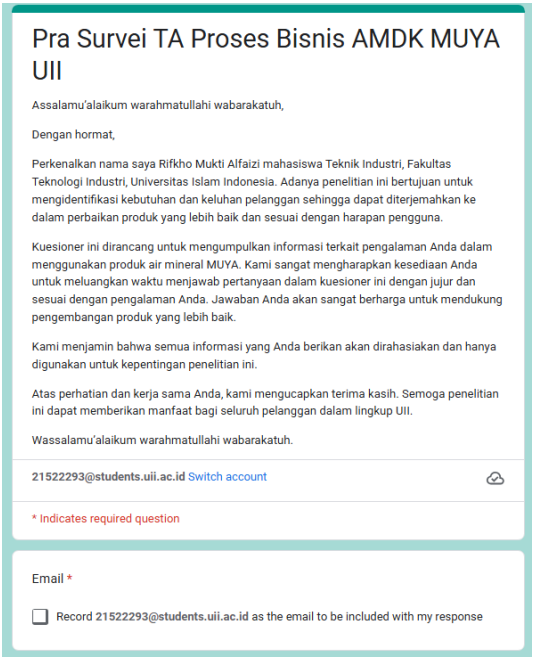
Viviana, V., & Victor, V. (2022). SWOT Analysis as a Determinant of Marketing Strategy Case. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *6*(1), 87–94. https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1751

Yatminiwati, M., & Ermawati, E. (2022). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, *14*(2), 84–92.

Yunanda, G. A. (2023). ANALISIS POTENSI PASAR INTERNASIONAL SAMBAL KEMASAN DEDE SATOE SURABAYA DENGAN PENDEKATAN BISNIS MODEL KANVAS. *BALANCE : Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, *20*, 198–205.

LAMPIRAN

A-Kuesioner Survei *Voice of Customer* (VOC) & Tingkat Kepentingan Atribut



Pra Survei TA Proses Bisnis AMDK MUYA UII

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Rifkho Mukti Alfaizi mahasiswa Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Adanya penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keluhan pelanggan sehingga dapat diterjemahkan ke dalam perbaikan produk yang lebih baik dan sesuai dengan harapan pengguna.

Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan informasi terkait pengalaman Anda dalam menggunakan produk air mineral MUYA. Kami sangat mengharapkan kesediaan Anda untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan pengalaman Anda. Jawaban Anda akan sangat berharga untuk mendukung pengembangan produk yang lebih baik.

Kami menjamin bahwa semua informasi yang Anda berikan akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas perhatian dan kerja sama Anda, kami mengucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pelanggan dalam lingkup UII.

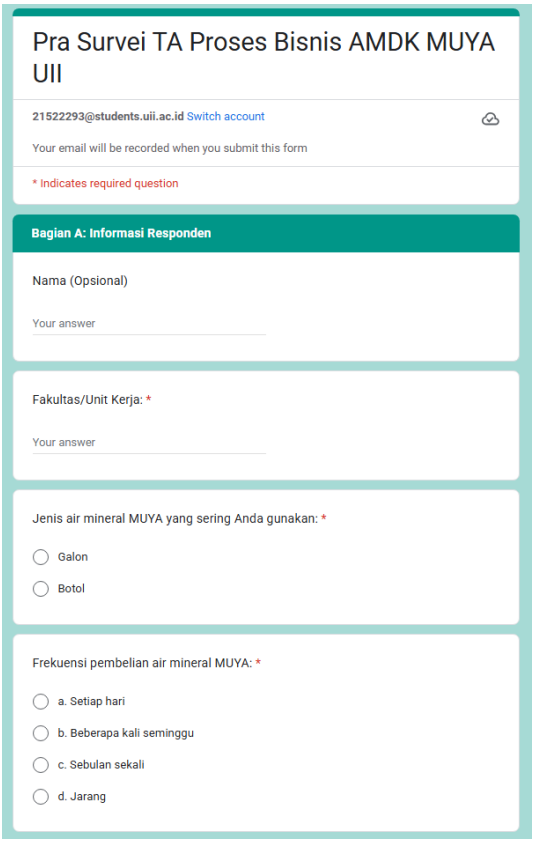
Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

21522293@students.uii.ac.id Switch account

* Indicates required question

Email *

Record 21522293@students.uii.ac.id as the email to be included with my response



Pra Survei TA Proses Bisnis AMDK MUYA UII

21522293@students.uii.ac.id Switch account

Your email will be recorded when you submit this form

* Indicates required question

Bagian A: Informasi Responden

Nama (Opsional)

Your answer

Fakultas/Unit Kerja: *

Your answer

Jenis air mineral MUYA yang sering Anda gunakan: *

- Galon
- Botol

Frekuensi pembelian air mineral MUYA: *

- a. Setiap hari
- b. Beberapa kali seminggu
- c. Sebulan sekali
- d. Jarang

B- Kuesioner Tingkat Kepentingan Atribut

Bagian B: Kuesioner Tingkat Kepentingan Atribut

Penelitian ini menggunakan pendekatan salah satu konsep ergonomi, yaitu ENASE (Efektif, Nyaman, Aman, Sehat, dan Efisien), di mana setiap atribut dipilih berdasarkan studi literatur dan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Efektif = Efektif dalam **distribusi dan pemasaran produk**.
- Nyaman = Kenyamanan dalam mengonsumsi dari segi **desain kemasan dan label**.
- Aman = **Sertifikasi resmi dan standar kebersihan** produk untuk konsumsi sehari-hari.
- Sehat = **Kualitas air dan komposisi produk** yang baik untuk tubuh.
- Efisien = Efisiensi biaya produksi agar **harga dapat bersaing** dengan produk lain.

Menurut Anda, seberapa penting atribut-atribut di bawah ini dalam upaya meningkatkan penjualan unit AMDK pada MUYA UII? *

Keterangan skala likert:
1 (STP) : Sangat Tidak Penting
2 (TP) : Tidak Penting
3 (CP) : Cukup Penting
4 (P) : Penting
5 (SP) : Sangat Penting

	1 (STP)	2 (TP)	3 (CP)	4 (P)	5 (SP)
Distribusi dan Pemasaran	○	○	○	○	◉
Desain Kemasan dan Label	○	○	○	○	◉
Kesesuaian Regulasi	○	○	○	○	◉
Kualitas Air	○	○	○	○	◉
Harga yang Kompetitif	○	○	○	○	◉

Sebutkan keluhan anda yang sesuai dengan atribut-atribut di pertanyaan sebelumnya! *

Your answer

C-Kuesioner Tingkat Kepuasan Konsumen MUYA

Bagian C: Kuesioner Tingkat Kepuasan

Silakan berikan penilaian Anda terhadap setiap pernyataan di bawah ini berdasarkan pengalaman Anda dalam mengonsumsi AMDK MUYA. Gunakan skala berikut:

1 = **Sangat Tidak Puas**
2 = **Tidak Puas**
3 = **Cukup Puas**
4 = **Puas**
5 = **Sangat Puas**

Distribusi dan Pemasaran *
1.1 Seberapa puas Anda dengan ketersediaan produk AMDK MUYA di berbagai titik kampus dan area sekitar UII?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

1.2 Seberapa puas Anda dengan kemudahan dalam membeli produk AMDK MUYA, baik secara online (WhatsApp) maupun offline? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Desain Kemasan dan Label *
2.1 Seberapa puas Anda dengan desain kemasan AMDK MUYA dari sudut pandang ergonomi (mudah digenggam dan tidak licin)?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

2.2 Seberapa puas Anda dengan desain label (warna, jenis font dan ukuran font)? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kesesuaian Regulasi *
3.1 Seberapa puas Anda dengan standar kebersihan dan keamanan produk AMDK MUYA?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

3.2 Seberapa puas Anda dengan adanya sertifikasi halal dan BPOM pada AMDK MUYA? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kualitas Air *
4.1 Seberapa puas Anda dengan kualitas air minum dalam kemasan MUYA dalam memenuhi standar kesehatan?

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

4.2 Seberapa puas Anda dengan kandungan mineral dalam AMDK MUYA yang bermanfaat bagi tubuh? *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

Kompetisi Harga *
5.1 Seberapa puas Anda dengan harga AMDK MUYA dibandingkan dengan produk sejenis di pasaran?

Pricelist (per-Januari 2025):
Kemasan 330ml x 24
- MUYA: Rp45.000 per kardus (setara Rp1.875 per botol)
- Crystalline: Rp2.600 per botol
- Aqua: Rp2.700 per botol

Galon baru + isi
- MUYA 19L: Rp50.000
- Cleo Air Murni19L: Rp34.000 per galon
- Le Minerale 15L: Rp22.000 per galon

Isi ulang galon
- MUYA: Rp10.000 per galon
- Pasar Yogyakarta: Rp6.000 per galon

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Puas	○	○	○	○	○	Sangat Puas

D-Kuesioner Kebutuhan Konsumen

Bagian D: Kuesioner Kebutuhan Konsumen

Silahkan beri penilaian Anda dan berikan saran yang paling sesuai dengan preferensi Anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, karena kami ingin memahami kebutuhan Anda sebagai konsumen.

Efektif (Distirbusi dan Pemasaran) *
Efektif disini adalah proses dalam distribusi dan pemasaran produk AMDK MUYA

- [ ] Tersedia di berbagai titik kampus UII (kantin, koperasi, vending machine)
- [ ] Stok selalu tersedia di berbagai lokasi strategis
- [ ] Berkolaborasi dengan acara kampus untuk meningkatkan visibilitas produk
- [ ] Aktif melakukan promosi untuk meningkatkan engagement
- [ ] Other:

Nyaman (Desain Kemasan dan Label) *
Kenyamanan yang dimaksud yaitu atribut kemasan ergonomis seperti mudah digenggam dan tidak licin

- [ ] Desain botol ergonomis dan tidak licin di tangan
- [ ] Ukuran botol bervariasi (330ml, 600ml, dst)
- [ ] Desain label yang menarik
- [ ] Kualitas kemasan baik seperti tutup botol yang rapat dan tidak mudah bocor
- [ ] Other:

Aman (Kesesuaian Regulasi) *
Keamanan dan kualitas produk dalam konsumsi sehari-hari berdasarkan kebersihan dan sertifikasi

- [ ] Menggunakan kemasan bebas BPA (BPA-free)
- [ ] Air diproses dengan teknologi filtrasi modern
- [ ] Memiliki sertifikasi halal MUI dan BPOM
- [ ] Diproduksi sesuai standar kesehatan nasional (SNI 3553:2015 tentang Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)
- [ ] Memiliki informasi tanggal kedaluwarsa yang jelas pada kemasan
- [ ] Other:

Sehat (Kualitas Air) *
Manfaat kesehatan dari konsumsi AMDK MUYA yang memenuhi standar kesehatan

- [ ] Sumber air bersih dengan kandungan mineral seimbang
- [ ] Tidak mengandung zat tambahan berbahaya
- [ ] Diproses dengan sistem penyaringan yang baik
- [ ] Mengandung kadar pH yang tinggi karena dapat meningkatkan hidrasi tubuh lebih baik daripada air biasa
- [ ] Kandungan pH air ideal adalah 6,5-8,5 sesuai dengan standar BPOM
- [ ] Kandungan mineral seperti kalsium (Ca^{2+}), magnesium (Mg^{2+}), natrium (Na^{+}), dan kalium (K^{+})
- [ ] Other:

Efisien (Harga Kompetitif) *
Efisiensi dalam pengelolaan dan penggunaan produk seperti kompetisi harga dan pengolahan kemasan bekas pakai

- [ ] Harga lebih terjangkau dibanding merek air minum lain
- [ ] Kemasan mudah didaur ulang dan ramah lingkungan
- [ ] Memungkinkan pengisian ulang di dispenser khusus MUYA di kampus
- [ ] Jumlah produksi yang efisien untuk mengurangi biaya operasional
- [ ] Other:

E-Template *Porter's Five Forces*

Threat of Competitive Rivalry*

Low	THREAT LEVELS	High
DF† ☐ *Few/Leader*	Existing Competitors	*Numerous/Balanced*
☐ *High*	Industry Growth	*Slow/Negative*
☐ *Low*	Fixed and/or Storage Costs	*High*
☐ *High*	Product Differentiation	*Low*
☐ *High*	Switching Costs	*Low*
☐ *Low*	Strategic Stakes	*High*
☐ *Small Increments*	Capacity Expansion	*Large Increments*
☐ *Low*	Exit Barriers	*High*

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(*continued*)

Threat of Buyers/Buying Groups* (_____)

Low	THREAT LEVELS	High
DF† ☐ *Single/Few*	Buyer Orders	*Large Volumes*
☐ *Low*	Buyer Information	*High*
☐ *Not Feasible*	Buyer Backward Integration	*Credible Threat*
☐ *Highly Differentiated*	Industry Products	*Standardized*
☐ *High*	Buyer Switching Costs	*Low*
☐ *Low %*	Overall Buyer Costs	*High %*
☐ *High Profits*	Buyer Profitability	*Operating Losses*
☐ *High Impact*	Buyer Product/Service	*Low Impact*

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(*continued*)

Threat of Suppliers/Supplier Groups* (_____)

Low	THREAT LEVELS	High
DF† ☐ *Many Organizations*	Supplier Concentration	*Few Organization*
☐ *High %*	Supplier Volume/Profit	*Low %*
☐ *Not Feasible*	Supplier Forward Integration	*Credible Threat*
☐ *Standardized*	Supplier Products	*Highly Differentiated*
☐ *Low*	Industry Switching Costs	*High*
☐ *Many Viable Options*	Supplier Substitutes	*No Viable Options*

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(*continued*)

Threat of New Entrants*

Low	THREAT LEVELS	High
DF† ☐ *High*	Supply-Side Economies of Scale	*Low*
☐ *High Network Effects*	Demand-Side Benefits of Scale	*Low Network Effects*
☐ *High*	Switching Costs	*Low*
☐ *High*	Capital Requirements	*Low*
☐ *First Mover Benefits*	Incumbency	*Late Mover Benefits*
☐ *Limited Access*	Distribution Channels	*Easy Access*
☐ *Regulations*	Government Policy	*Subsidies*
☐ *Retaliatory*	Anticipated Incumbent Response	*Welcoming*

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(*continued*)

Threat of Substitutes*(_____)

Low	**THREAT LEVELS**	***High***

DF†

☐ *More Expensive* — Price/Indirect Costs — *Less Expensive*

☐ *Low* — Buyer Price Sensitivity — *High*

☐ *Lower* — Performance — *Higher*

☐ *High* — Buyer Switching Costs — *Low*

☐ *Risk Avoidance* — Buyer Profile — *Risk Seeking*

☐ *↓ Cost, ↑Performance* — Substitute Industry Price/Performance Trends — *↓ Cost, ↑Performanc*

THREATS
1.
2.
OPPORTUNITIES
1.
2.

(*continued*)

F-Fasilitas Produksi MUYA

