

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM  
Pemimpin Redaksi : Widyastuti, S.Si., M.Si  
Sekretariat : Monika Tiarawati. SE., MM  
Penyunting Pelaksana : Nindria Untarini. SE., M.Si  
Hafid Kholidi Hadi, SE., M.SM

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 8 No. 1 Agustus 2015**

## DAFTAR ISI

1. Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Omzet Penjualan Air Minum Dalam Kemasan Pada Cv. Satria Putra Jaya Di Tabanan  
**Putri Anggreni** **1-15**
2. Pemetaan Kompetensi Untuk Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Di Unit Kerja Perawatan Intensif (Icu) Rumah Sakit Adi Husada Kapasari Surabaya  
**Widodo Dwi Utomo, Suryanto, Falih Suaedi** **16-26**
3. Pengaruh Jumlah Uang Beredar Terhadap Inflasi Dan Bi Rate Serta Dampaknya Terhadap Indeks Lq45 Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Periode 2010 – 2014  
**Fathorrahman, Imam Suaydi** **27-34**
4. Pengaruh Kesesuaian Kerja Terhadap Keterampilan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi  
**Firda Ayu Noviyana** **35-42**
5. Pengaruh Inovasi Produk Dan Selebriti Endorser Terhadap Niat Beli Ulang Sepeda Motor Otomatis Honda  
**Rezkianto Akbar** **43-49**
6. Pengaruh Perceived Quality Dan Country Of Origin Effect Terhadap Niat Beli Xiaomi Smartphone  
**Yuni Puspita Sari** **50-63**
7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimoderasi Keterlibatan Kerja Pada Bri Kantor Cabang Kusuma Bangsa  
**Fahmi Abdillah Maulidyansah** **64-71**
8. Pengaruh Inovasi Produk Dan Harga Terhadap Niat Beli Minuman Rasa Buah Mizone Fres'in  
**Pradipta Rahardian** **72-81**

# STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN OMZET PENJUALAN AIR MINUM DALAM KEMASAN PADA CV. SATRIA PUTRA JAYA DI TABANAN

PUTRI ANGGRENI

Fakultas Ekonomi Universitas Mahendradatta

E-mail: gekcay@gmail.com

## *Abstract*

*CV. Satria Putra Jaya is a company plant Drinking Water (bottled water). In conducting its business, the marketing strategy is a process that plays an important role against companies that market goods and services to consumers because every company has an equal chance in producing goods or services, so it can only be competition between companies and competitors in the market to seize, in addition to marketing strategy the role of existing employees also affect the increase in sales volume. Results of the analysis of internal factors is the main force that the company uses its own capital (a score of 0.340). The Company has no burden to return the money to the Bank. While the main weaknesses in internal factors, namely the lack of education and training for employees (score 0.151). Total score of 2,640 IFE matrix shows that the company is currently in a state of being. The result of external factors which are the main opportunities CV. Satria Putra Jaya namely the cooperation join label logo on the packaging for the hotel, restaurant and cafe (score 0.396). While the main threats that arise for the company which is the number of new competitors entering the drinking water industry (score 0.163). Total score of 2,576 EFE matrix shows that the condition of the company is currently in a state of moderate/average. Both results IFE and EFE matrix when inserted into the matrix of IE then conditions the company is currently in a quadrant V, which means the conditions to keep and maintain. Alternative strategies derived from the SWOT matrix, namely, 1) Utilizing a strategic location in order to attract potential customers, 2) Maintaining price and improve product quality, 3) Improve the quality of human resources, 4) Adding a branch and distribution network to increase sales volume, 5) Increases vehicle distribution to increase the coverage and seeking greater market share by penetrating the market.*

**Keywords:** *Marketing Strategy, Bottled Water, Turnover Sales*

## **PENDAHULUAN**

Pada masa ini dunia usaha memasuki era globalisasi, di mana semua pihak sudah dapat secara bebas memasuki setiap pasar yang dikehendaki baik itu di dalam negeri maupun di luar negeri tanpa ada batasannya lagi. Melihat kondisi yang demikian ini maka sudah seharusnya jika setiap bidang usaha dituntut untuk mengetahui dan mengikuti perkembangan atau perubahan iklim dari setiap kegiatan usaha.

Perusahaan harus secara jelas menetapkan ke arah mana aktivitas usahanya dijalankan dan pihak-pihak mana yang menjadi sasaran dari pergerakan kegiatan usahanya atau dengan kata lain telah menetapkan arah kegiatan usahanya, perusahaan tersebut harus menetapkan pihak-pihak mana yang menjadi sasaran dari penjualan produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Dalam perusahaan, strategi pemasaran merupakan proses yang memegang peranan penting terhadap perusahaan yang memasarkan barang dan jasa kepada konsumen karena setiap perusahaan mempunyai peluang yang sama dalam memproduksi barang atau jasa, sehingga dapat saja terjadi persaingan antara perusahaan dengan kompetitor dalam merebut pasar, selain strategi pemasaran peranan karyawan yang ada

juga berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan karena itu hendaknya perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan pemberian insentif sehingga karyawan tersebut dapat lebih giat bekerja di dalam memasarkan produk perusahaan. Di samping itu, pemasaran berfungsi untuk mendekatkan jarak antara produsen dan konsumen. Dengan memproduksi barang dan jasa, perusahaan berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan cara dan strategi yang tepat. Untuk merebut pelanggan sebanyak mungkin, setiap perusahaan memiliki cara dan strategi yang berbeda. Penggunaan cara metode tersebut dalam ilmu pemasaran disebut strategi pemasaran.

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) sebagai salah satu industri yang baru tumbuh ikut terdorong untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun terakhir ini. Dari segi jumlah perusahaan yang bergerak di bidang AMDK, menurut Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (Aspadin) terus mengalami peningkatan. Kemajuan yang semakin pesat pada AMDK ini telah mendorong banyak perusahaan pada industri ini melakukan perluasan produksi maupun pasarnya, demikian pula telah mendorong masuknya pendatang baru. Situasi yang berkembang pada tahun-tahun

terakhir ini adalah semakin meningkatnya persaingan. Kondisi persaingan yang ketat dalam industri ini secara struktural memang potensial. Hal ini disebabkan lemahnya *entry barrier* seperti tersedianya bahan baku (air) dengan mudah, teknologi manufaktur tersedia dengan mudah, tidak harus dengan modal yang besar. Kondisi seperti ini diperburuk lagi dengan masuknya perusahaan AMDK tanpa ijin resmi, penggunaan botol bekas oleh produsen yang tidak bertanggung jawab.

CV. Satria Putra Jaya merupakan salah satu perusahaan pada industri AMDK dengan merk terdaftar. Perubahan lingkungan industri dan persaingan yang sangat ketat dalam industri AMDK membawa dampak yang kurang menguntungkan, terutama bagi perluasan pasar produk CV. Satria Putra Jaya. Volume penjualan yang pada 2 tahun di awal pendirian mengalami peningkatan, namun pada tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan. Turunnya volume penjualan secara terus menerus dalam beberapa tahun merupakan indikasi lemahnya kemampuan bersaing dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh CV. Satria Putra Jaya dalam menghadapi persaingan bisnisnya. (Aspadin, 2006:165)

Apabila perusahaan tidak menetapkan strategi pemasaran yang tepat maka perusahaan tidak akan berkembang. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus dapat menetapkan cara dan strategi yang tepat sehingga akhirnya dapat bersaing dan merebut pasar yang ada.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui strategi pemasaran CV. Satria Putra Jaya untuk meningkatkan omzet penjualan air minum dalam kemasan, (2) Mengetahui apakah strategi pemasaran yang diambil CV. Satria Putra Jaya sudah tepat untuk meningkatkan omzet penjualan air minum dalam kemasan.

### **Strategi Pemasaran.**

Menurut Stanton (2000:7) pemasaran adalah "suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial". Menurut Kotler (2002:5) pemasaran adalah "serangkaian daripada kegiatan yang ditujukan pada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran". Sedangkan menurut Nitisemito (2004:9) definisi dari pemasaran adalah "suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperluas arus barang dan jasa produsen kekonsumen paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan efektif".

Pengertian yang telah dikemukakan di atas sangat luas artinya karena pengertian tadi mencakup segala aktifitas dalam rantai perniagaan. Dalam definisi yang telah diungkap oleh para pakar pemasaran diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan suatu proses sebelum menjual produk dan saat menjual produk ke konsumen.

## **METODE PENELITIAN**

### **Operasional Variabel Penelitian**

Operasional variabel yang dipakai dalam penelitian ini :

#### **Produk**

Sebuah produk dirancang untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Strategi produk meliputi sejumlah keputusan tentang kegunaan, kualitas, fitur, merek dagang, model, kemasan, garansi, desain, dan pilihan (macam produk).

Sebuah produk yang sukses harus dapat memberikan manfaat kepada konsumen. Konsumen memberikan penilaian terhadap produk dalam berbagai cara, diantaranya : nilai ketertarikan, identitas, resiko, pengemasan produk, pencitraan produk, kontak konsumen, dan ketersediaan layanan. Keputusan untuk melakukan perubahan pada karakteristik produk mutlak diperlukan seiring dengan perputaran produk tersebut.

#### **Harga**

Harga adalah satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur-unsur lainnya menghasilkan biaya. Harga adalah unsur bauran pemasaran yang paling mudah disesuaikan dan membutuhkan waktu yang relatif singkat, sedangkan ciri-ciri produk, saluran distribusi, bahkan promosi membutuhkan lebih banyak waktu. Harga juga memposisikan nilai yang dimaksudkan perusahaan kepada pasar tentang produk dan mereknya. Harga memberikan informasi tentang nilai produk serta kekuatan dan kelemahannya. Menetapkan harga jual merupakan hal yang terus menerus berlangsung. Persaingan yang berasal dari produk yang dapat dibandingkan, produksi yang berlebihan, penjualan eceran secara massal, meningkatnya jumlah konsumen yang sensitif terhadap harga, persaingan, serta taktik penetrasi harga yang agresif dapat mempengaruhi proses penetapan harga.

#### **Lokasi dan saluran distribusi**

Saluran pemasaran atau distribusi adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan

suatu produk atau jasa siap digunakan atau dikonsumsi. Distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh pengusaha untuk menyalurkan, menyebarkan, mengirimkan serta menyampaikan barang yang dipasarkannya itu kepada konsumen.

Pendistribusian ini membutuhkan penyalur-penyalar, baik milik perusahaan itu sendiri maupun yang bukan milik perusahaan. Beberapa perusahaan yang bergerak di bidang distribusi yaitu agen, penyalur, distributor, pedagang besar, pengecer, dan perwakilan dagang.

### **Promosi**

Promosi menunjukkan pada berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya, membujuk, dan mengingatkan para pelanggan dan konsumen untuk membeli produk tersebut. Untuk melaksanakan komunikasi pemasaran diperlukan beberapa cara komunikasi yang disebut bauran komunikasi pemasaran (bauran promosi).

### **Strategi Sumber Daya manusia**

Dalam pemasaran kesuksesan juga sangat tergantung pada SDM yang dimiliki. Apalagi untuk mencapai hasil yang optimal diperlukan keterlibatan langsung antara penyedia jasa dengan konsumennya. Dalam hal ini SDM yang dimaksud adalah karyawan perusahaan.

### **Strategi Proses**

Strategi proses adalah suatu teknik atau cara yang digunakan untuk memasarkan suatu produk menggunakan berbagai media seperti periklanan, promosi dan lain sebagainya.

### **Strategi Segmentasi**

Strategi ini merupakan strategi yang dilakukan pemasaran produk atau barang. Dimana target atau tujuan produk diklasifikasikan pada kalangan tertentu, seperti produk untuk mahasiswa, pengusaha dan sebagainya.

### **Strategi Posisi**

Strategi yang digunakan untuk menciptakan nama atau *branding* produk tertentu agar mudah diingat oleh konsumen yang nantinya akan mendukung penjualan produk.

### **Strategi Fokus**

Strategi yang berfokus pada kualitas barang yang diproduksi terutama penggunaan bahan baku yang bermutu tinggi dan kualitas eksport.

### **Strategi Hubungan pemasaran**

Strategi yang digunakan untuk menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan atau konsumen yang nantinya dapat berkelanjutan dan mengakibatkan kesinambungan usaha.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah mengenai strategi pemasaran di CV. Satria Putra Jaya Tabanan, pelaksanaannya adalah mencari informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV. Satria Putra Jaya di Tabanan.

Teknik sampel jenuh atau sensus digunakan apabila semua populasi dijadikan sebagai responden, dengan ketentuan bila populasi kurang dari 100 orang (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 orang responden yakni karyawan pada CV Satria Putra Jaya di Tabanan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam suatu penelitian, termasuk penelitian ekonomi, pengumpulan data merupakan salah satu tahapan dalam proses penelitian yang bersifat mutlak. Dari data yang diperoleh kita mendapatkan gambaran yang jelas tentang obyek yang akan diteliti, sehingga dapat membantu kita untuk menarik suatu kesimpulan dari obyek yang diteliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan a). Wawancara, yaitu suatu cara untuk mendapatkan dan mengumpulkan data melalui tanya jawab dan dialog atau diskusi dengan *informan* yang dianggap mengetahui banyak tentang objek dan masalah penelitian yang akan dilakukan; b). Observasi, yaitu suatu cara untuk memperoleh data melalui kegiatan pengamatan langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh keterangan yang relevan dengan objek penelitian; c). Dokumentasi, yaitu suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yaitu dari laporan-laporan atau catatan tentang produk, volume penjualan dan lain sebagainya; d). Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan yang ada pada perusahaan, setelah itu dikumpulkan dan dianalisis. Hasil dari kuesioner tersebut dengan menggunakan metode statistik.

### Teknik Analisis Data

Untuk menganalisa data yang diperoleh maka penulis menggunakan analisa data deskriptif kualitatif yaitu melakukan analisa dari beberapa penjelasan atau uraian pembahasan berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara langsung, observasi dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan pendukung data lain, adalah sejarah ringkas instansi, struktur organisasi, data lain yang berhubungan dengan penelitian.

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman. Faktor-faktor Internal dan Eksternal kemudian diberikan skor setelah sebelumnya dilakukan pembobotan dan penetapan *rating*.

Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dimasukkan dalam matriks. Berikut bentuk matriks internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Analisis Matriks IFE**

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
<u>Kekuatan:</u>				
a. ....				
b. ....				
<u>Kelemahan:</u>				
a. ....				
b. ....				
TOTAL				

Sumber : David, 2004

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0-4,0) berarti kondisi internal perusahaan

tinggi/kuat; (2,0-2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata/ sedang dan; (1,0-1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

**Tabel 2. Analisis Matriks EFE**

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
<u>Peluang:</u>				
a. ....				
b. ....				
<u>Ancaman:</u>				
a. ....				
b. ....				
TOTAL				

Sumber : David, 2004

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor EFE kuat (3,0-4,0) berarti kondisi perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan; rata-rata (2,0-2,99) berarti kondisi perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada; dan lemah (1,0-1,99) berarti kondisi perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

### Matriks IE (Internal - External) dan Analisis SWOT

Tujuan penggunaan matriks IE yaitu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail. Menurut David (2004), matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu: total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Setiap divisi dari suatu organisasi harus menyusun matriks IFE dan matriks EFE untuk bagian organisasi tersebut. Dari total nilai yang diberi bobot setiap divisi matriks IE di tingkat korporasi dapat disusun.

Pada sumbu x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y

matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi.

**Gambar 1. Matriks Internal Eksternal (IE)**

		3,0-2,0 (Rata-rata) 1,0		
		4,0 Kuat	(Rata-rata)	Lemah 1,0
TOTAL SKOR EKSTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)	Tinggi 3,0	I	II	III
	Sedang 2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0	VII	VIII	IX

Sumber : David, 2004

Matriks ini dibagi menjadi 9 sel, yaitu: sel I, II, dan IV adalah tumbuh dan bina. Strategi yang tepat diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal); sel III, V, dan VII adalah pertahankan dan pelihara (penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini); sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Total nilai IFE dan total nilai EFE dikombinasikan dalam 9 sel tersebut sehingga dapat diketahui strategi bisnis perusahaan. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di sekitar sel I dalam matriks IE. Matriks IE digunakan untuk mempermudah dalam memberikan pemilihan alternatif strategi. Informasi spesifik tentang lingkungan internal maupun eksternal perusahaan mengacu pada satu cara untuk mendapatkan suatu kemampuan strategi antara peluang eksternal dan kekuatan

internal. Matriks IE diperoleh dari penggabungan hasil analisis faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) perusahaan.

#### **Lokasi dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari sampai Juli 2015 di perusahaan yang bergerak dalam penjualan air minum dalam kemasan yaitu CV. Satria Putra Jaya di Tabanan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis SWOT**

Berdasarkan hasil pengisian formulir analisis (SWOT) diperoleh hasil perhitungan dengan pendekatan kualitatif. Perusahaan pembanding bagi CV. Satria Putra Jaya di Tabanan adalah perusahaan yang setaraf dalam industri AMDK, perusahaan yang dimaksud adalah CV.Club-Tabanan

#### **Strategi Produk**

Hasil perhitungan analisis SWOT, penilaian strategi produksi CV Satria Putra Jaya di

Tabanan memperoleh nilai sebesar 400, sedangkan CV Club sebesar 450. Hal ini memperlihatkan bahwa CV. Club mempunyai kekuatan lebih dalam kualitas dan inovasi yang dilakukan terhadap produk. Langkah langkah yang diambil CV. Satria Putra Jaya di Tabanan dimana perusahaan menetapkan standar mutu yang memenuhi persyaratan kesehatan sesuai dengan SNI 01-3553-96 yang dikeluarkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

Selain itu dilakukan pula pengendalian kualitas produk yang dibagi menjadi tiga, yaitu : kualitas air, kualitas kemasan, dan kualitas proses produksi. Sistem yang digunakan dalam proses produksi adalah Filterisasi dan Ozonisasi. Hal ini dilakukan agar pengolahan AMDK memenuhi persyaratan yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu dilakukan pula standar terhadap kemasan produk yang meliputi wadah dan isi *netto*, dimana wadah harus dibuat dari bahan yang tidak mengandung zat beracun atau sesuatu yang dapat mengganggu kesehatan dan tidak berpengaruh terhadap mutu. Pada setiap kemasan AMDK memuat informasi yang dibutuhkan konsumen seperti merek, produsen, isi, logo perusahaan dan tanggal kadaluarsa produk.

### **Strategi Harga**

Strategi harga yang ditetapkan CV. Satria Putra Jaya di Tabanan memperoleh dinilai tertinggi walaupun hanya berbeda beberapa selisih angka yaitu dengan nilai 400. Untuk penetapan Hal ini merupakan kekuatan dilihat dari sudut penetapan harga. Fleksibilitas atau penyesuaian harga diharapkan para pelanggan tetap menjalin hubungan untuk melakukan transaksi

Harga AMDK CV. Satria Putra Jaya di tingkat perusahaan sudah termasuk penambahan biaya pemasaran dan keuntungan yang diharapkan. Biaya pemasaran di perusahaan pada umumnya lebih efisien dari pada biaya pemasaran di tingkat industri/lembaga atau pengecer, sehingga harga yang diterima oleh konsumen akhir lebih tinggi dari harga di perusahaan.

Strategi pemasaran yang diterapkannya dalam hubungan dengan produk adalah menawarkan produk berkualitas lebih bagus dari pada saingannya. Harga AMDK untuk produk Atrias yang ditawarkan oleh CV. Satria Putra Jaya bervariasi tergantung kemasan, yaitu 220 liter adalah Rp 12.000 per karton isi 48 buah, 330 liter adalah Rp 22.000 per karton isi 24 buah, 600 liter adalah Rp 22.000 per karton isi 24 buah, 1500 liter adalah Rp 22.000 per karton isi 12 buah.

### **Strategi Tempat**

CV. Satria Putra Jaya berlokasi di Jl. Rajawali, Dauh Pala, Tabanan. Luas area pabrik ini adalah 3,5 hektar dan luas bangunan 3.500 m<sup>2</sup>.mendapat nilai 300. Sedangkan CV. Club adalah jalan protokol lintas Denpasar-Gilimanuk cukup strategis.

CV. Satria Putra Jaya dengan lokasi sumber mata air yang masih dalam satu area pabrik, maka hal ini memudahkan dalam proses produksi. Sejauh ini belum ada rencana penambahan cabang baru sebagai bentuk perluasan pemasaran untuk meningkatkan produksi dan memenuhi kebutuhan konsumen.

### **Strategi Promosi**

Hasil penelitian menunjukkan dari saluran distribusi menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh nilai 400. Hal ini menunjukkan bahwa kurang maksimalnya penerapan distribusi dalam rangka meningkatkan omzet penjualan. Perangsang diperlukan untuk mendorong dalam meningkatkan kreativitas dan kreativitas distributor.

Untuk memperkenalkan produknya dalam rangka menjaring pembeli CV. Satria Putra Jaya tidak melakukan promosi baik melalui media cetak maupun elektronik. Sampai saat ini promosi yang dilakukan hanya dengan promosi penjualan, yaitu memberikan potongan harga. Potongan harga yang diberikan oleh perusahaan biasanya apabila pelanggan membeli dalam jumlah banyak baik untuk pelanggan yang sudah ada maupun pelanggan baru. Hal ini karena perusahaan melakukan pendistribusian secara langsung (*direct*) ke konsumen dan tidak melalui agen atau supermarket melainkan melalui tenaga penjualan dari perusahaan. Tujuannya untuk dapat mendekati diri ke konsumen dengan perjanjian bisa melihat pabrik jika ada konsumen yang tertarik.

Bentuk promosi lain yang dilakukan oleh CV. Satria Putra Jaya yaitu pengadaan baju seragam dan pemberian logo pada kendaraan perusahaan. CV. Satria Putra Jaya saat ini memasarkan ke industri hotel, restoran, rumah sakit, dan perkantoran. Promosi yang tidak dilakukan secara maksimal ini merupakan salah satu kelemahan dari perusahaan CV. Satria Putra Jaya.

### **Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV.Satria Putra Jaya Tabanan mendapatkan nilai 450. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cukup selektif dan kondusif dalam memilih dan membina karyawan. Produktivitas mereka terus



dijaga dan semangat kerja tetap menjadi perhatian pihak pimpinan CV. Satria Jaya di Tabanan.

### **Proses**

Hasil penilaian sebesar 400 menunjukkan bahwa CV. Satria Jaya di Tabanan sudah cukup baik melaksanakan kegiatan pemasaran. Kesiapan teknologi kerjasama yang baik dengan pekerja dan jajaran pimpinan dapat menjamin kecepatan proses administrasi maupun pelayanan manajemen.

### **Strategi Segmentasi**

Berdasarkan penilaian CV. Satria Putra Jaya di Tabanan memiliki nilai 400 sedangkan CV. Club juga memiliki nilai 450. Hal ini menunjukkan bahwa segmentasi geografis yang diterapkan CV. Satria Putra Jaya selama ini masih perlu mendapat perhatian karena luas pemasaran potensial masih terbuka. Pihak perusahaan hendaknya fokus pada penggarapan pasar potensial lainnya.

### **Strategi Posisi**

CV. Satria Putra Jaya di Tabanan mendapat penilaian 300 sedangkan CV. Club mendapat penilaian 400. Hal ini disebabkan aktivitas produksi masih di bawah pesaing. Posisi perusahaan saat ini sedang dalam tahap kenaikan sehingga diharapkan dalam tahun kedepan CV. Satria Putra Jaya memiliki relasi segmen pasar tetap, sehingga citra produk tetap populer dalam kaca pandang konsumen.

### **Strategi Hubungan Masyarakat**

Berdasarkan perbandingan hubungan masyarakat CV. Satria Putra Jaya memiliki penilaian sebesar 400 lebih unggul dari lainnya. Strategi hubungan masyarakat ini penting bagi jaringan pemasaran yang sudah ada atau belum tergarap untuk dapat memperluas pemasaran ke depan tentu dengan menjaga kualitas produk dan kualitas pelayanan terhadap distributor atau pelanggan perusahaan.

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal dilakukan melalui analisis fungsional yang dapat menjadi peluang dan ancaman perusahaan yang meliputi lingkungan makro (faktor demografi, ekonomi, teknologi, faktor politik dan hukum, faktor sosial budaya), lingkungan mikro (pesaing, pemasok, pelanggan) dan lingkungan industri (ancaman masuknya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti/substitusi,

persaingan di antara para anggota industri).

### **Analisis Lingkungan Makro**

#### Faktor Ekonomi

Krisis ekonomi berkepanjangan yang terjadi sejak tahun 1997 hingga kini belum pulih 100 persen walaupun sudah berlangsung lebih dari sepuluh tahun menyusul terjadinya krisis-krisis lainnya seperti krisis politik dan krisis kepemimpinan nasional.

Namun upaya pemerintah untuk memulihkan perekonomian nasional pasca krisis ekonomi 1997 pun terus bergulir dari semua potensi bangsa yang ada terus dikerahkan untuk mencapai pemulihan tersebut. Salah satu indikatornya adalah kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM). Kenaikan harga BBM ini sedikit banyak akan memicu kenaikan harga produk yang diakibatkan kenaikan biaya transportasi.

Meskipun kondisi perekonomian belum pulih sepenuhnya, akan tetapi kondisi sekarang lebih baik dibandingkan pada saat mengalami krisis sebelumnya. Hal ini merupakan potensi yang strategis untuk perkembangan dan pertumbuhan kegiatan ekonomi. Selain letaknya yang strategis pemerintah Kabupaten Tabanan juga memprioritaskan pembangunan sektor industri yang ditunjang oleh sektor pertanian.

Salah satu industri yang banyak didirikan di Kabupaten Tabanan yaitu industri AMDK. Pengaruh langsung yang dirasakan oleh perusahaan adalah peningkatan biaya produksi, transportasi, bahan baku dan upah kerja akibat kenaikan harga BBM dan melemahnya nilai tukar rupiah. Kondisi seperti ini akan menurunkan daya beli masyarakat sehingga perlu diantisipasi oleh perusahaan, misalnya menjaga harga jual produk tetap stabil sehingga dapat bersaing dengan para pesaingnya. Meskipun demikian daya beli masyarakat yang turun tidak berpengaruh terhadap penurunan daya beli terhadap produk AMDK.

#### Faktor Alam

Saat ini faktor alam menjadi sangat penting berkaitan dengan pengaruh industri AMDK terhadap lingkungan. Hingga kini perusahaan yang "mengeksplorasi" sumber mata air di Kabupaten Tabanan, jumlahnya mencapai puluhan. Mulai dari perusahaan berskala kecil, menengah hingga perusahaan berskala besar. Data di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tabanan tercatat 24 mata air yang sudah dimanfaatkan oleh perusahaan AMDK. Keberadaan perusahaan AMDK tersebut, di satu sisi membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui lapangan kerja. Namun di sisi lainnya, masyarakat juga khawatir akan adanya

dampak negatif dari eksploitasi air tersebut. Ancaman yang berdampak pada kelestarian lingkungan hidup itu akan jadi kenyataan bila tidak ada upaya pencegahan. Kondisi lingkungan alam ini dapat berubah menjadi rusak disebabkan karena ulah manusia seperti penggundulan hutan, dibutuhkan upaya konservasi untuk perlindungan sumber mata air tersebut.

#### Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi di bidang mesin-mesin pengolahan AMDK dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja yang tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, melainkan juga dapat menekan biaya produksi yang berpengaruh terhadap keuntungan perusahaan. Sejak berdirinya CV. Satria Putra Jaya, teknologi yang digunakan dalam pengolahan AMDK sudah sesuai standar perusahaan AMDK. Selama proses pengolahan dilakukan pengendalian kualitas produk yang dibagi menjadi tiga, yaitu: kualitas air, kualitas kemasan, dan kualitas proses produksi. Sistem yang digunakan dalam proses produksi adalah filterisasi dan ozonisasi. Pengemasan produk dilakukan dengan menggunakan mesin, kecuali untuk ukuran galon pengemasan dilakukan secara manual.

Pemakaian teknologi lain yang digunakan yaitu dengan memanfaatkan sarana komunikasi dan transportasi, hal ini dilakukan untuk pencapaian pendistribusian produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Diharapkan dengan penggunaan sarana komunikasi memungkinkan seseorang yang berjauhan dapat melakukan transaksi jual beli.

#### Faktor Politik

Peranan faktor politik merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian bagi setiap pengusaha dalam menjalankan usahanya.

Perubahan-perubahan yang terjadi baik itu situasi politik, peraturan-peraturan ataupun kebijakan yang akan dilakukan oleh pemerintah pusat/daerah perlu dicermati oleh setiap perusahaan untuk mengambil suatu langkah keputusan dalam menjalankan usahanya. Situasi politik yang tidak stabil akan mengganggu perekonomian secara keseluruhan terutama aktifitas suatu perusahaan yaitu dengan melemahnya nilai tukar rupiah, dan hal ini akan berdampak pada sektor industri baik yang bergerak di sektor produksi, jasa maupun sektor-sektor lainnya. Melemahnya nilai tukar rupiah merupakan suatu ancaman bagi suatu perusahaan. Hal ini perlu dicermati dalam strategi produk karena mempengaruhi nilai daya beli masyarakat.

#### Faktor Sosial Budaya

Seiring dengan perkembangan zaman dan

pertumbuhan penduduk yang terus meningkat telah banyak mempengaruhi pola hidup dan nilai budaya masyarakat. Salah satunya kebutuhan akan air minum yang mudah didapat baik pada saat mereka berada dirumah, di luar lingkungannya, maupun dalam perjalanan. Di samping itu tingkat kesadaran masyarakat semakin tinggi akan kesehatan hidupnya. Masyarakat kota kini sudah pada taraf tidak bisa lepas dari AMDK. Hal ini menjadi suatu peluang bagi para pengusaha untuk membuat perusahaan yang dapat mengolah mengemas air yang sehat, mudah didapatkan dan mudah dibawa. Untuk mewujudkan hal tersebut terciptalah AMDK.

#### **Analisis Lingkungan Mikro**

##### **Pesaing**

Persaingan AMDK di Indonesia memang ketat, tetapi pasarnya sangat menggiurkan. Produk AMDK ini tidak hanya dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan besar yang sudah memiliki pangsa pasar cukup besar untuk industri jenis ini, tetapi juga perusahaan berskala menengah sampai kecil/rumah tangga. Di sisi yang lain memasuki industri ini relatif mudah, karena di Indonesia banyak sekali sumber air pegunungan. Teknologinya juga tidak terlalu sulit sehingga kompetisi sekarang tidak hanya terjadi diantara industri-industri besar tetapi juga dengan depot isi ulang yang menawarkan harga sepertiganya. Maraknya depot air minum memaksa industri AMDK mengoreksi targetnya. Tentu saja ini sebuah ancaman yang serius bagi perusahaan-perusahaan AMDK berskala besar. Para pengusaha depot isi ulang ini berkilah bahwa pemrosesan air minum telah memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI).

Hal ini timbul secara alami, dimana setiap ada peluang bisnis yang menguntungkan maka akan segera dimasuki oleh orang-orang yang berjiwa bisnis. Besar kecilnya ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri AMDK tergantung pada rintangan masuk yang ada dan reaksi dari perusahaan-perusahaan yang telah lama berdiri di bidang industri AMDK yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Produk yang ditawarkan pesaing umumnya perusahaan besar, sudah dipromosikan dengan sangat baik, sehingga sudah dikenal oleh masyarakat. Produk tersebut dengan merek dagang AQUA, VIT, dan Ades yang telah menguasai pasar. CV. Satria Putra Jaya sebagai salah satu perusahaan baru yang bergerak dalam bidang AMDK, menyadari bahwa persaingan dalam pemasaran produk sangat ketat.

##### Pemasok

Pemasok adalah pihak-pihak yang

menyediakan sumberdaya perusahaan dan para pesaingnya untuk memproduksi produk atau jasa tertentu. Untuk menghasilkan AMDK CV. Satria Putra Jaya menggunakan bahan baku air langsung dari PDAM Tabanan yang bersih dan bebas bakteri, bukan air suling (*non-distilled water*) atau air *accu* (botol biru) yang miskin mineral yang kurang baik untuk diminum dan bukan air biasa yang harus dimasak dahulu sebelum diminum, melainkan air minum murni (*pure drinking water*) tanpa tambahan rasa, bahan pengawet atau bahan kimia maupun zat warna. Dalam hal ini kedudukan perusahaan terhadap bahan baku air cukup kuat, karena bahan baku air berasal dari sumber mata air yang dikelola perusahaan.

Sedangkan untuk bahan baku kemasan yang digunakan CV. Satria Putra Jaya tidak memproduksinya sendiri, melainkan memesan dari *supplier*. Adapun bahan baku kemasan yang digunakan adalah kemasan *cup*, dan bahan pembantu lain seperti kardus/karton, sedotan, lid, dan *layer*. Sejauh ini perusahaan menggunakan satu pemasok saja untuk menyediakan kemasan.

#### Pelanggan

Pelanggan perusahaan adalah pasar penjual kembali, dalam hal ini perusahaan menjual produknya pada pasar yang bertujuan untuk menjual produk itu kembali. Konsumen langsung dari perusahaan adalah industri perhotelan, restoran, rumah sakit, dan lembaga-lembaga atau perkantoran serta *reseller* dengan tujuan konsumen membeli produk untuk dijual kembali. CV. Satria Putra Jaya memiliki jaringan pasar di daerah Bali. Perusahaan juga telah menjalin kerjasama dengan para agen dalam memasarkan produknya.

### **Analisis Lingkungan Industri**

#### Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Melemahnya nilai tukar rupiah di pasaran dunia tak menyurutkan para perusahaan untuk membuka bisnis AMDK, hal ini merupakan suatu potensi pasar bagi bisnis AMDK karena didukung dengan kondisi perekonomian di Indonesia yang semakin kondusif dan stabil, di sisi lain laju pertumbuhan penduduk yang tinggi dari tahun ke tahun terus meningkat. Hal ini dimanfaatkan oleh para perusahaan-perusahaan lain yang ingin bisnis AMDK baik skala kecil, menengah maupun besar. Meski persaingan demikian ketat, industri ini memiliki prospek yang besar. Sebelum memasuki industri AMDK hal-hal yang perlu diperhatikan bagi para perusahaan yaitu faktor ekonomi, modal yang dimiliki dan pangsa pasar konsumen. Selain itu faktor eksternal juga sangat perlu diperhatikan

bagi perusahaan yang sudah berkecimpung terlebih dulu di industri AMDK. Hal ini untuk mengantisipasi ancaman yang mungkin masuk dengan adanya perusahaan-perusahaan baru yang memproduksi AMDK.

Maraknya depot air minum mau tak mau "memaksa" industri AMDK mengoreksi target yang ditetapkan, karena terganggu dengan maraknya depot air minum yang dinilai akan menjadi ancaman bagi pasar AMDK. Hal itu disadari oleh pemain besar di bisnis ini yang jumlahnya mencapai puluhan perusahaan besar dan menengah. Sementara perusahaan kecil yang juga bergerak di bisnis ini juga mengalami perkembangan yang cukup pesat

Hambatan berupa penguasaan saluran distribusi akan mempersulit bagi pendatang baru. Pada umumnya perusahaan yang telah ada dalam industri ini seperti PT. Ades Alfindo Putra Setia produsen merek Ades, PT. Panglima Pamenang produsen merek Total dan PT. Tang Mas yang memproduksi merek 2 (dua) Tang mensiasati lebih fokus pada pasar di wilayah Bali, khususnya Tabanan. Alasannya di luar Bali sulit bersaing mengingat biaya transportasi yang sangat tinggi. PT. Aqua Golden Mississippi yang memproduksi merek Aqua mensiasati terus gencar melakukan promosi untuk memelihara pangsa pasar yang dimiliki. Namun, persaingan yang dilakukan tetap pada kerangka persaingan yang sehat.

Untuk mengantisipasi ancaman/hambatan yang mungkin masuk, CV. Satria Putra Jaya telah memiliki kapasitas produksi yang cukup besar yaitu 144.000.000 liter per tahun dan didukung oleh mesin-mesin pengolah berteknologi standar AMDK. Kapasitas produksi yang dimiliki termasuk cukup besar jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis yang tergolong pengikut pasar dalam industri di Kabupaten Bogor. CV. Satria Putra Jaya juga berencana untuk mengembangkan jangkauan pemasaran produk khususnya di industri, lembaga-lembaga, dan kantor-kantor, dikarenakan jika menyimpan barang di supermarket, harus sewa tempat, daya saing banyak, pilihan merek AMDK banyak. Sehingga perusahaan ini memasarkannya langsung ke konsumen, dengan perjanjian bisa melihat pabrik untuk pelanggan-pelanggan yang sudah lama bekerjasama, selain itu juga daya saingnya lebih sedikit. Disimpulkan bahwa ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri relatif kecil, namun perusahaan yang ada dituntut untuk tetap berhati-hati dan menyiapkan langkah antisipasi.

#### Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

CV. Satria Putra Jaya menggunakan bahan

baku air yang langsung diambil dari PDAM. Untuk bahan baku air kedudukan perusahaan cukup kuat, karena bahan baku air berasal dari sumber mata air yang dikelola oleh perusahaan. Untuk bahan baku kemasan CV. Satria Putra Jaya tidak memproduksi sendiri melainkan dari *supplier*. Untuk kekuatan tawar menawar pemasok kuat, karena sejauh ini CV. Satria Putra Jaya hanya menggunakan satu pemasok saja untuk menyediakan kemasannya.

#### Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Tingkat pembelian AMDK sangat beragam mulai dari dari tingkat usia, tingkat pendapatan, selera dan status sosial. CV. Satria Putra Jaya langsung memasarkan produknya kepada kalangan menengah seperti rumah tangga dan restoran. CV. Satria Putra Jaya sangat menyadari dan mengetahui kelompok pembeli, apabila dipasarkan di swalayan atau para pedagang pengecer maka akan sangat sulit dalam merebut pangsa pasar. Hal ini karena banyaknya produk AMDK yang lebih dikenal/diingat oleh masyarakat. AQUA misalnya adalah pemimpin pasar produk AMDK terbesar di wilayah Asia-Timur Tengah-Pasifik dengan total penjualan sebesar 1,040 juta liter ditahun 1998 dan sekitar 1,190 juta liter ditahun 1999 dan dengan demikian diakui sebagai AMDK nomor dua di dunia setelah merek EVIAN.

Semakin banyaknya produsen AMDK dalam melakukan inovasi produk baik dalam melakukan promosi, maupun kualitas menyebabkan masyarakat dapat menentukan pilihan jenis AMDK alternatif, sehingga masyarakat dihadapkan pada berbagai pilihan akan merek AMDK dan dapat membandingkan antara produk yang satu dengan produk lainnya. Hal ini menjadikan suatu ancaman bagi perusahaan karena kekuatan tawar menawar pembeli dalam industri AMDK cukup kuat.

#### Ancaman Produk Pengganti/Substitusi

Semakin beragamnya produk minuman baik cita rasa, kemasan maupun kegunaannya yang ditawarkan kepada konsumen menyebabkan produk substitusi dari AMDK begitu mempengaruhi dari eksistensi masyarakat. Produk pengganti/substitusi yang dihadapi oleh industri AMDK khususnya CV. Satria Putra Jaya adalah produk minuman berenergi, minuman penyegar, minuman isotonik, minuman berkarbonasi dan minuman sari buah. Produk-produk pengganti tersebut walaupun karakteristiknya berbeda, tetapi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Dapat disimpulkan bahwa ancaman produk pengganti/substitusi cukup kuat.

#### Persaingan diantara Para Anggota Industri

CV. Satria Putra Jaya merupakan jenis perusahaan AMDK yang dikategorikan sebagai pengikut pasar, karena perusahaan ini baru berdiri pada tahun 1997. Namun apabila di Kabupaten Tabanan perusahaan ini tergolong perusahaan besar. Tingkat persaingan diantara anggota industri AMDK akan mempengaruhi kinerja CV. Satria Putra Jaya. Ragam pesaing yang banyak antar sesama industri AMDK dalam kemudahan untuk memperoleh produk, jenis kemasan, jenis label dan persaingan di tingkat harga maupun kualitas produk yang ditawarkan dirasakan sangat mempengaruhi tingkat persaingan untuk menarik hati konsumen.

Identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan menghasilkan rumusan peluang dan ancaman yang menunjang keberhasilan perusahaan. Dari hasil pengamatan dan analisis serta wawancara yang dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal, maka dapat dirumuskan faktor peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mengetahui rumusan peluang dan ancaman, perusahaan dapat memaksimalkan peluang yang dimiliki dan meminimalkan ancaman.

Hasil dari analisis SWOT terhadap perusahaan AMDK CV. Satria Putra Jaya dapat dirumuskan lima rumusan alternatif strategi sebagai berikut:

#### **Strategi S-O (Strengths- Opportunities)**

Strategi S-O merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu dapat mempertahankan harga/bersaing harga dengan industri sejenis yang selama ini diberlakukan untuk menarik konsumen tanpa mengurangi kualitas bahkan diharapkan dengan harga tersebut kualitas produk semakin ditingkatkan sehingga tingkat kepuasan konsumen lebih diutamakan. Lokasi perusahaan yang strategis dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mempermudah kegiatan pemasaran, promosi dan pendistribusian produk.

#### **Strategi S-T (Strength -Threats)**

Strategi S-T merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengurangi atau menghindari dampak dari ancaman-ancaman eksternal yang ada. Alternatif strategi yang disarankan yaitu mempertahankan harga produk dan meningkatkan kualitas produk.

Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang mengakibatkan melemahnya nilai tukar rupiah dan tingginya biaya produksi dan distribusi membuat perusahaan harus pandai mensiasati fenomena

ini. Meskipun demikian perusahaan harus dapat mampu bersaing harga dengan produk AMDK lainnya.

### **Strategi W-O (Weakness-Opportunities)**

Strategi W-O adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Ada empat alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi W-O, pertama yaitu meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan cara mengatasi masalah keterampilan karyawan yang masih rendah, sehingga dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia maka dukungan dari peningkatan jumlah produksi maupun masalah dalam menghadapi adanya persaingan dapat diatasi oleh perusahaan. Kedua yaitu menambah cabang dan jaringan distribusi untuk menambah volume penjualan dengan cara mencari dan mengadakan kerjasama dengan pelanggan, agen atau distributor baru yang mempunyai daerah lokasi strategis, sehingga produk perusahaan dapat lebih dikenal.

Dengan strategi ini diharapkan volume penjualan dapat lebih ditingkatkan. Strategi yang ketiga yaitu, menambah kendaraan operasional guna meningkatkan cakupan distribusi dan mencari pangsa pasar yang lebih besar dengan cara melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan.

Strategi ini baik dilakukan oleh perusahaan agar produk perusahaan semakin luas pangsa pasarnya untuk produk yang sudah ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih intensif guna mendapatkan konsumen potensial. Usaha yang sebaiknya dilakukan oleh CV. Satria Putra Jaya yaitu dengan cara memasarkan produknya tidak saja ke pasar industri seperti hotel dan restoran melainkan dapat lebih memperkenalkan produknya ke masyarakat yaitu dengan mencoba melakukan penjualan ke pedagang eceran atau supermarket.

Penetrasi pasar dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara melakukan promosi yang lebih maksimal, memberikan potongan harga untuk pembelian dalam jumlah besar, dan menambah tenaga penjualan, agar konsumen yang dituju lebih mengenal produknya dan diharapkan mau membeli dan mengkonsumsi produk perusahaan sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Strategi yang keempat yaitu Meningkatkan kapasitas produksi AMDK/ menekan produksi *makloon*. Perusahaan harus mampu menekan produksi *makloon* secara bertahap mengingat sumber mata air yang ada

adalah milik CV. Satria Putra Jaya, diharapkan nantinya kapasitas produksi air perusahaan lebih besar dari *makloon*. Hal ini tentunya didukung oleh wilayah distribusi/ pangsa pasar yang lebih luas, dukungan modal yang kuat, sarana dan prasarana pendukung yang memadai serta sumberdaya manusia yang berkualitas.

### **Strategi W-T (Weakness- Threats)**

Strategi W-T merupakan strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal yang dimiliki perusahaan dan menghindari ancaman eksternal perusahaan.

Alternatif strategi yang disarankan yaitu meningkatkan promosi AMDK Atrias pada masyarakat. Seiring dengan banyaknya perusahaan yang memproduksi merek-merek produk AMDK maka untuk dapat lebih bersaing dengan produk sejenis salah satunya yaitu dengan lebih memperkenalkan produk AMDK Atrias kepada masyarakat.

Pengenalan produk AMDK Atrias dapat dilakukan dengan cara melakukan kegiatan promosi, mengingat jangkauan wilayah distribusi di wilayah Bali alternatif yang dilakukan yaitu dengan melakukan iklan seperti pemasangan papan reklame di tempat-tempat strategis sehingga produk lebih dikenal oleh masyarakat. Pemilihan media promosi yang tepat secara tidak langsung akan memberikan informasi mengenai produk yang diiklankan, dan diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan. Mengingat CV. Satria Putra Jaya merupakan perusahaan yang tergolong baru dalam memasuki industri AMDK maka sebaiknya perlu melakukan promosi produk guna memperkenalkan produknya agar lebih dikenal oleh konsumen.

Alternatif yang dilakukan yaitu dengan melakukan iklan baik media cetak atau elektronik sehingga produk lebih dikenal oleh masyarakat. Pemilihan media promosi yang tepat secara tidak langsung akan memberikan informasi mengenai produk yang diiklankan. Diharapkan pada akhirnya akan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan menambah pelanggan lain untuk membeli produk yang diiklankan. Bagi suatu perusahaan merebut pelanggan merupakan hal yang lebih mudah jika dibandingkan dengan mempertahankan pelanggannya.

Biaya untuk mendapat pelanggan baru jauh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan yang ada. Pelanggan merupakan faktor penting dalam pemasaran produk perusahaan. Tanpa pelanggan perusahaan tidak dapat melakukan proses produksi dan memperoleh laba, sehingga harus diperlakukan secara istimewa. Perusahaan harus

dapat menjalin hubungan baik dengan pelanggan menjadi loyal terhadap produk perusahaan.

### **Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

Analisis matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan di bidang-bidang fungsional, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen. Analisis matriks IFE merupakan identifikasi faktor-faktor lingkungan internal perusahaan dan menggolongkannya menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap CV. Satria Putra Jaya.

Penentuan nilai dan bobot terhadap variabel lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan metode *paired comparison*. Penentuan rating terhadap faktor internal diperoleh dari empat orang responden yaitu Direktur, Wakil Manajemen, Kepala Pemasaran serta Kepala Personalia dan Umum yang ada di CV. Satria Putra Jaya, sedangkan total skor diperoleh dengan mengalikan bobot dan rating. Hasil dari penilaian responden terhadap faktor kunci internal perusahaan didapatkan total skor rata-rata IFE sebesar 2,640. Hal ini mengindikasikan bahwa posisi strategi perusahaan CV. Satria Putra Jaya berada pada kondisi sedang/rata-rata.

Berdasarkan penjumlahan faktor internal perusahaan CV. Satria Putra Jaya berupa kekuatan adalah sebesar 1,741 dan faktor internal perusahaan berupa kelemahan adalah sebesar 0,899 sehingga total skor matriks IFE adalah sebesar 2,640. Dari hasil identifikasi tersebut maka dapat diketahui bahwa lingkungan internal perusahaan CV. Satria Putra Jaya yang menjadi faktor kekuatan utama adalah bahwa perusahaan menggunakan modal sendiri (skor 0,340) untuk melaksanakan seluruh kegiatan produksi hingga distribusi produk AMDK, sehingga perusahaan tidak mempunyai beban hutang. Kekuatan selanjutnya yaitu harga yang kompetitif dengan skor 0,291. Dalam artian bahwa harga yang diterapkan oleh CV. Satria Putra Jaya adalah lebih murah dari pada produk AMDK sejenis sebagai pemimpin pasar seperti Aqua, tetapi menawarkan produk yang berkualitas, disisi lain CV. Satria Putra Jaya mempunyai laboratorium uji lengkap standar perusahaan AMDK dan bekerjasama dengan Balai Besar Industri Agro Bogor dalam hal penelitian terhadap kualitas air yang di produksi. CV. Satria Putra Jaya juga

memperoleh sistem manajemen mutu dari *Agro Based Industry Quality Assurance* (ABIQA) dan telah memenuhi persyaratan kesehatan SNI dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

Pengiriman produk yang dilakukan oleh CV. Satria Putra Jaya dilaksanakan setiap hari merupakan kekuatan lain yang dimiliki oleh CV. Satria Putra Jaya. Proses pendistribusian yang dekat dengan wilayah pemasaran yaitu wilayah Bali menjadikan perusahaan lebih cepat dan tepat waktu dalam pengiriman barang hingga ke konsumen dengan jumlah dan kualitas yang terjamin dari perusahaan. Hal ini karena lokasi pabrik berada di dalam kota.

Kelemahan utama CV. Satria Putra Jaya adalah tidak adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan (skor 0,151). Hal ini terjadi karena keterbatasan modal untuk pelatihan di sisi lain merupakan perusahaan keluarga sehingga kemauan untuk memajukan perusahaan kurang mendapat dukungan yang positif, sehingga karyawan kurang berkembang. Selanjutnya adanya pengaruh berbagai jenis merek AMDK yang masih rendah dengan skor 0,144. Untuk mengantisipasi hal tersebut perusahaan memasarkan produknya pada industri perhotelan, restoran dan rumah sakit. Apabila memasarkan produknya ke pasar swalayan atau di tingkat ritel perusahaan akan sulit bersaing dengan perusahaan sejenis karena di tempat tersebut pilihan produknya lebih banyak.

Kelemahan selanjutnya yaitu bahwa kapasitas produksi lebih rendah dari *makloon* dengan skor 0,143. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan tidak mampu memproduksi air lebih besar dari *makloon*. Ada dua hal yang menjadi wacana bagi perusahaan yaitu pertama : bahwa CV. Satria Putra Jaya sebagai pemilik tunggal lokasi mata air seharusnya mampu memproduksi air untuk AMDK lebih besar dari pada *makloon* dengan cara menekan produksi *makloon*, dan diharapkan dengan penekanan produksi air tersebut perusahaan mampu memproduksi air lebih besar sehingga produk AMDK merek Atria lebih dikenal oleh masyarakat.

Kedua: di sisi lain perusahaan menggunakan modal sendiri untuk kebutuhan proses produksi hingga pemasaran. Meskipun air yang keluar dari sumber mata air besar namun perusahaan tidak mampu memproduksi ADMK dalam jumlah besar karena keterbatasan modal, selain itu pangsa pasar/ wilayah distribusi masih terbatas di daerah Bali. Untuk itu ke depan perusahaan harus mampu menekan kapasitas produksi *makloon* secara bertahap sambil mengembangkan pangsa pasar/wilayah distribusi

dan meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia. Sampai saat ini bentuk kerjasama CV. Satria Putra Jaya dengan *makloon* yaitu dalam bentuk kontrak bisnis, dimana kontrak bisnis tersebut dilaksanakan selama satu tahun untuk produk YY dan dua tahun untuk produk XX. Kontrak bisnis tersebut dapat diperpanjang oleh *makloon* apabila jatuh temponya telah habis.

Kurang maksimalnya promosi dan iklan yang dilakukan oleh CV. Satria Putra Jaya dengan skor 0,126 baik melalui media cetak maupun elektronik juga menjadi kelemahan perusahaan sehingga masyarakat tidak banyak yang mengetahui adanya produk AMDK merek Atria Kelemahan lainnya yaitu terbatasnya prasarana berupa kendaraan operasional pengangkut produk AMDK di CV. Satria Putra Jaya sebesar 0,118 sehingga jangkauan wilayah distribusipun terbatas hanya meliputi daerah Bali dengan skor 0,114 untuk itu perusahaan belum mampu untuk melakukan penambahan cabang guna pengembangan jangkauan wilayah distribusi pemasaran (0,103).

#### **Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)**

Analisis matriks EFE merupakan identifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan dan menggolongkannya menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap CV. Satria Putra Jaya. Penentuan *rating* terhadap faktor internal diperoleh dari empat orang responden yaitu Direktur, Wakil Manajemen, Kepala Pemasaran serta Kepala Personalia dan Umum yang ada di CV. Satria Putra Jaya, sedangkan total skor diperoleh dengan mengalikan bobot dan *rating*.

Hal ini juga didukung oleh pertemuan rutin *food and beverage* asosiasi perhotelan (skor 0,375), karena konsumen CV. Satria Putra Jaya adalah industri perhotelan, restoran, rumah sakit, dan lembaga-lembaga atau perkantoran serta *reseller* dengan tujuan konsumen membeli produk untuk dijual kembali. Peluang lainnya yaitu tumbuhnya kawasan industri (skor 0,369), adanya event olah raga (skor 0,365) dan kebijakan pemerintah mengenai diperbolehkannya pengisian merek lain di pabrik perusahaan lain (skor 0,361).

Hasil dari identifikasi lingkungan eksternal berupa ancaman perusahaan yaitu banyaknya pesaing baru yang memasuki industri AMDK (skor 0,163). Hal ini karena pasar industri AMDK sangat menggiurkan, dan saat ini bukan saja hanya dikelola oleh perusahaan-perusahaan besar melainkan bisa dilakukan oleh perusahaan berskala menengah/kecil bahkan sampai tingkat rumah tangga.

Disisi lain untuk memasuki industri jenis ini relatif mudah karena di Indonesia banyak sekali sumber air pegunungan, teknologinya juga tidak terlalu sulit sehingga kompetisi sekarang tidak hanya terjadi diantara industri besar tetapi juga dengan depot isi ulang yang menawarkan harga sepertiganya. Ancaman perusahaan lainnya yang dapat terjadi yaitu kurangnya tingkat kepuasan konsumen (skor 0,138) dan melemahnya nilai tukar rupiah, sehingga akan sulit untuk mengembangkan jangkauan wilayah pemasarannya karena biaya produksi dan distribusi terus meningkat.

#### **Analisis IE (*Internal - External*)**

Tujuan penggunaan matriks IE yaitu untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

Menurut David (2004), matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu : total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Setiap divisi dari suatu organisasi harus menyusun matriks IFE dan matriks EFE untuk bagian organisasi tersebut. Dari total nilai yang diberi bobot setiap divisi matriks IE di tingkat korporasi dapat disusun. Pada sumbu x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi.

Matriks ini dibagi menjadi 9 sel, yaitu: sel I, II, dan IV adalah tumbuh dan bina. Strategi yang tepat diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal); sel III, V, dan VII adalah pertahankan dan pelihara (penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini); sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Total nilai IFE dan total nilai EFE dikombinasikan dalam 9 sel tersebut sehingga dapat diketahui strategi bisnis perusahaan. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di sekitar sel I dalam matriks IE.

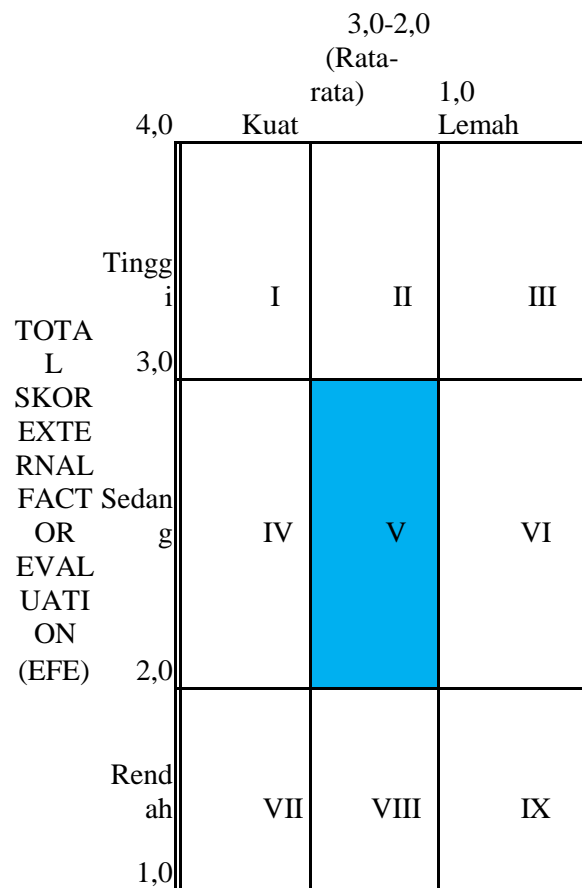
Matriks IE digunakan untuk mempermudah dalam memberikan pemilihan alternatif strategi. Informasi spesifik tentang lingkungan internal maupun eksternal perusahaan mengacu pada satu cara untuk mendapatkan suatu kemampuan strategi antara peluang eksternal dan kekuatan internal. Matriks IE diperoleh dari penggabungan hasil analisis faktor internal (IFE) dan eksternal

(EFE) perusahaan.

Dari hasil analisis matriks IE maka akan diketahui posisi perusahaan CV. Satria Putra Jaya saat ini. Hasil skor dari matriks IFE sebesar 2,640 dan perolehan skor matriks EFE sebesar 2,576, sehingga apabila masing-masing skor dipetakan kedalam matriks IE maka posisi perusahaan

AMDK CV. Satria Putra Jaya berada pada kuadran V. Pada kuadran V strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah strategi *hold and maintain*. Strategi yang umum diterapkan yaitu penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*).

**Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal CV. Satria Putra Jaya**



Strategi penetrasi pasar yaitu berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada dengan memperluas wilayah pemasaran yang lebih intensif, lebih maksimal dengan tetap mempertahankan pasar yang sudah ada. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara promosi baik melalui media cetak atau elektronik, menambah tenaga penjualan, mendirikan agen di tempat strategis, distribusi dan memberikan potongan harga untuk pembelian dalam jumlah besar. Sedangkan strategi pengembangan produk bertujuan untuk meningkatkan penjualan melalui kegiatan pemasaran dengan cara mempertahankan mutu dan lebih meningkatkan mutu dan kualitas produk yang sudah ada secara keseluruhan.

Hasil dari analisis matriks IE menghasilkan alternatif strategi secara umum tanpa adanya strategi yang lebih teknis pada perusahaan

AMDK CV. Satria Putra Jaya. Untuk itu matriks IE berhubungan dengan matriks SWOT yang dapat memberikan uraian dan langkah alternatif pilihan strategi yang lebih detail yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa CV. Satria Putra Jaya selain memasarkan produknya secara langsung ke konsumen, perusahaan juga menjual ke *reseller* dengan tujuan untuk dijual kembali. Perusahaan memasarkan produknya ke wilayah Jabodetabek meliputi industri, perhotelan, rumah sakit dan restoran.

Hasil dari analisis faktor internal yang merupakan kekuatan utama yaitu perusahaan menggunakan modal sendiri (skor 0,340). Perusahaan tidak mempunyai beban untuk



mengembalikan uang ke Bank. Sedangkan kelemahan utama dalam faktor internal perusahaan yaitu tidak adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan (skor 0,151). Pentingnya sumberdaya manusia yang baik perlu menjadi perhatian pihak manajemen perusahaan karena sumberdaya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan, maju mundurnya sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas manusianya. Total skor matriks IFE sebesar 2,640 menunjukkan bahwa saat ini perusahaan berada pada kondisi sedang.

Hasil dari faktor eksternal yang merupakan peluang utama CV. Satria Putra Jaya yaitu adanya kerjasama join logo di dalam label kemasan untuk hotel, restoran dan cafe (skor 0,396). Sedangkan ancaman utama yang timbul bagi perusahaan yaitu banyaknya pesaing baru yang memasuki industri AMDK (skor 0,163). Total skor matriks EFE sebesar 2,576 menunjukkan bahwa kondisi perusahaan saat ini berada pada kondisi sedang/rata-rata. Kedua hasil matriks IFE dan EFE apabila dimasukkan ke dalam matriks IE maka kondisi perusahaan saat ini berada pada kuadran V yang berarti pada kondisi pertahankan dan pelihara.

Alternatif strategi yang diperoleh dari matriks SWOT yaitu 1) Memanfaatkan lokasi yang strategis guna menarik pelanggan potensial, 2) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk, 3) Meningkatkan kualitas SDM, 4) Menambah cabang dan jaringan distribusi untuk menambah volume penjualan, 5) Menambah kendaraan untuk meningkatkan cakupan distribusi dan mencari pangsa pasar yang lebih besar dengan melakukan penetrasi pasar.

- Kartajaya, H. 2004. *Positioning Elemen Marketing*. Bandung: PT. Mizan Pustaka.
- Kinear, T.L dan Taylor. 1996. *Marketing Research, An Applied Approach*. Edisi Keempat. USA: Mc Graw Hill.
- Kotler, P dan G. Armstrong. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT. Indeks.
- Pearce, J.A dan Robinson, R.B.Jr. 1997. *Manajemen Strategik*, PT. Binarupa Aksara.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nasution, R. A. 2006. Analisis Strategi Pemasaran Roti Unyil Venus pada Perusahaan Roti Venus, Kota Bogor, Jawa Barat. Skripsi Program Sarjana Ekstensi Manajemen

## DAFTAR ACUAN

- Aspadin (Asosiasi Produsen Air Minum Dalam Kemasan Indonesia). 2006. Industri Air Minum Dalam Kemasan Bisnisnya Tak Pernah Kering. <http://wartaekonomi.com/> (12 Juli 2008).
- Bloom, P.N dan Boone, L.N. 2006. *Strategi Pemasaran Produk*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakaraya.
- Capricorn Indonesian Consult. 2006. *Perkembangan Produksi dan Konsumsi AMDK di Indonesia*. Capricorn Indonesian Consult. Inc.
- David, F.R. 2002. *Manajemen Strategis. Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Prenhallindo.
- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta : PT. Indeks.
- Dwiwahyuni, I. 2005. Formulasi Strategi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Merek Aquaria. Skripsi Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, Surabaya. <http://dewey.petra.ac.id/spektra/> (12 Juli 2008)
- Enyta, M. 2004. Analisis Ekuitas Merek Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Kota Bogor. Skripsi Departemen Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Gofur, R. 2005. Analisis Prioritas Strategi Bauran Pemasaran Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) pada PT. Agritech Global Cemerlang, Bogor, Jawa Barat. *Skripsi* Departemen Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Agribisnis, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Simanjuntak, R,D,H. 2006. Formulasi Strategi Pemasaran Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) "Prim-A" di Kantor Penjualan PT. Sinar Sosro Bogor. *Skripsi* Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Widiarto, A. 2002. Sinergi antara yang Besar dan Kecil. <http://www.suaramerdeka.com/harian/0205/2/eko2.htm>. (12 Juli 2008).
- Wijoyo, H. K. 2005. Analisis Industri Air Minum Dalam Kemasan dengan Menggunakan Model Lima Kekuatan Bersaing Porter dan Implikasinya pada Strategi Bersaing PT. Agronesia di Bandung. Teknik Industri, ITB, Bandung.(<http://digilib.ti.itb.ac.id/go.php?id=jbptitbti-gdl-s1-2005-harikusumo-2202>)