



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AIR MINUM DALAM
KEMASAN ARTEJE DI KABUPATEN KERINCI**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-
syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh:

**RAHMAD FADILLAH
RRC1B017001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS UNIVERSITAS JAMBI
2021**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje Di Kabupaten Kerinci ”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Peneliti menyadari bahwa selama proses penulisan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bantuan tenaga, materi, informasi, waktu, do'a, maupun dorongan yang tidak terhingga dari berbagai pihak. Peneliti mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada orang tua tercinta dan terhebat, ayahanda Monadi dan Ibunda Novra Wenti yang selalu senantiasa mendukung baik berupa doa maupun materil serta memberikan motivasi bagi peneliti agar lebih bersemangat selama proses perkuliahan dan pengerjaan skripsi ini hingga selesai.

Dalam kesempatan ini penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Sutrisno, M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Jambi.
2. Bapak Dr. H. Junaidi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
3. Ibu Dr. Musnaini, SE.,M.M. selaku Ketua Prodi Manajemen dan Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
4. Bapak Dr.Sigit Indrawijaya S.E, M.Si . dan ibu Novita Ekasari, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, dukungan, arahan dan meluangkan waktunya untuk bapak Drs. H. Jamal S.,MM bapak Drs. Agus Syarif, MBS selaku dosen

pembahas dan saya dapat menyelesaikan skripsi ini dan Ibu Novita Sari SE,.MM . selaku moderator yang telah memberi masukan dan saran kepada peneliti.

5. Seluruh Dosen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi serta kepada seluruh staf dan pegawai yang telah memberikan bantuan dalam pemenuhan syarat penyelesaian skripsi ini.

6. Saudara Kandung peneliti Rahmad Dzaki dan Rahmad Fahri.

7. Seluruh keluarga dan saudara peneliti Kakek, Nenek, , Om, Tante, dan Saudara lain yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu .

8. Teman-teman kelas Manajemen B 2017 yang selalu memberi dukungan. Semoga semua amal baik mereka memperoleh balasan baik dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Peneliti menyadari bahwa Tugas

Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan untuk perbaikan penelitian ini sangat peneliti harapkan. Peneliti berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Jambi, Juni 2021

Peneliti

Rahmad Fadillah

RRC1B017001

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AIR MINUM DALAM KEMASAN ARTEJE DI KABUPATEN KERINCI

Oleh
Rahmad Fadillah
RRC1B017001

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje dan untuk mengetahui Alternatif strategi yang dapat ditetapkan Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis kondisi lingkungan internal Air minum dalam kemasan Arteje didapatkan faktor yang menjadi kekuatan utama adalah faktor pelayanan yaitu lokasi pabrik dengan mata air dan memiliki data base pelanggan, sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah bahan baku harus dipesan dari luar daerah dan belum memiliki divisi marketing. Sementara hasil analisis kondisi lingkungan eksternal Air minum dalam Kemasan Arteje didapatkan faktor yang menjadi peluang utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah faktor kebutuhan air minum sangat tinggi sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah faktor harga bahan baku naik sewaktu waktu. Berdasarkan matriks IE posisi **(1,325 :0,9)**, mengartikan bahwa alternatif strategi yang dapat ditetapkan Air Minum Dalam Kemasan Arteje adalah strategi bertumbuh.

Kata kunci : Strategi Pengembangan, Usaha Air Minum Dalam Kemasan, Analisis SWOT.

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AIR MINUM DALAM KEMASAN ARTEJE DI KABUPATEN KERINCI

Oleh
Rahmad Fadillah
RRC1B017001

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the internal and external factors that influence the development strategy of Arteje Bottled Drinking Water and to determine the alternative strategies that can be determined by Arteje Bottled Drinking Water. Data collection techniques used include questionnaires, interviews, and documentation. Methods of data analysis using SWOT analysis. The results of the analysis of the internal environmental conditions of Arteje bottled drinking water showed that the main strength was the service factor, namely the location of the factory with springs and a customer data base, while the main drawback of drinking water in Arteje packaging was that the raw materials had to be ordered from outside the region. and do not have a marketing division. Meanwhile, the results of the analysis of the external environmental conditions of Arteje Bottled Drinking Water show that the factor that becomes the main opportunity for drinking water in Arteje packaging is the very high demand for drinking water, while the factor that becomes the main threat of drinking water in Arteje packaging is the factor of raw material prices rising over time. Based on the IE matrix position (1,325 :0,9), it means that the alternative strategy that can be determined by Arteje Bottled Drinking Water is a growth strategy.

Keywords : Development Strategy, Bottled Drinking Water Business, SWOT Analysis.

TANDA PERSETUJUAN

Dengan ini Pembimbing Skripsi dan Ketua Program Studi, menyatakan bahwa Skripsi yang disusun oleh :

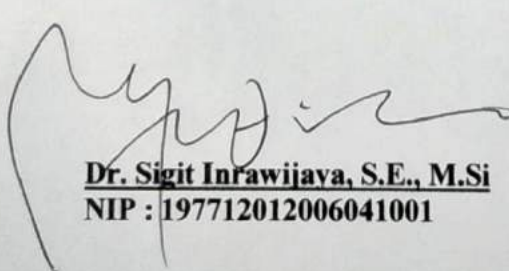
Nama : Rahmad Fadillah
Nomor Mahasiswa : RRC1B017001
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje Di Kabupaten Kerinci

Telah di setuju dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan, dan kelaziman yang berlaku dalam Ujian Skripsi pada Tanggal seperti di bawah ini :

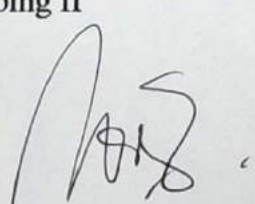
Jambi, Mei 2021

Pembimbing I

Pembimbing II

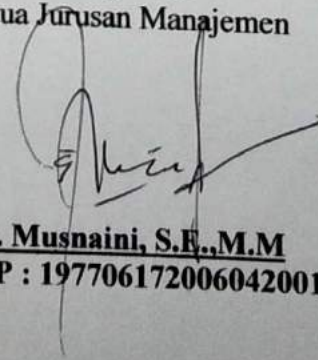


Dr. Sigit Inrawijaya, S.E., M.Si
NIP : 197712012006041001



Novita Ekasari, S.E., M.M
NIP: 197711012009122001

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Musnaini, S.E., M.M
NIP : 197706172006042001

TANDA PENGESAHAN

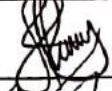
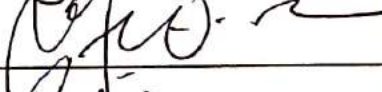
Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan panitia penguji Komprehensif dan skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi pada :

Hari : Senin

Tanggal : 29 Juni 2021

Jam : 13.00 -14.30

Tempat : Ruang Seminar Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua Penguji	Drs. H. Jamal S., MM	
Penguji Utama	Drs. Agus Syarif ,MBS	
Sekretaris Penguji	Novita sari, SE, MM	
Anggota Penguji	Dr. Sigit Indrawijaya, SE,M.Si	
Anggota Penguji	Novita Ekasari, SE, MM	

Ketua jurusan Manajemen

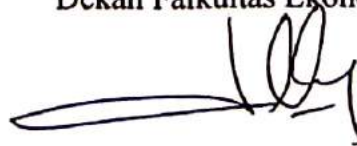


Dr. ZULFINA ADRIANI, S.E., M.Sc.

NIP 196702151993032004

Disahkan oleh :

Dekan Falkultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. JUNAIDI, S.E., M.Si.

NIP 196706021992031003

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Strategi pengembangan	9
2.2 Analisis Lingkungan Internal	26
2.3 Analisis Lingkungan Eksternal	28
2.4 Analisis SWOT	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Jenis Penelitian	42
3.2 Objek Penelitian	42
3.3 Jenis Dan Sumber Data	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data	45
3.5 Metode Analisis Data	47
3.6 Operasional Variabel.....	51
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	53
4.1 Sejarah Air Minum Dalam Kemasan Arteje	53
4.2 Profil Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Arteje	53
4.3 Sruktur Organisasi Air Minum Dalam Kemasan Arteje	55
4.4 Visi Misi Air Minum Dalam Kemasan Arteje	55
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
5.1 Hasil Penelitian	57
5.2 Pembahasan	63
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
6.1 Kesimpulan	82
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Nama Usaha Air Minum Dalam Kemasan Di Kabupaten Kerinci 2020	4
1.2 Daftar Produk Air Minum Dalam Kemasan Arteje.....	4
1.3 Perkembangan Penjualan Usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje.....	5
3.1 Analisis Faktor Internal Dan Eksternal.....	48
3.2 Matrik Analisis SWOT.....	49
3.3 Operasional Variabel.....	51
5.1 Analisis Matriks SWOT	57
5.2 Matriks IFE SWOT Air Minum Dalam Kemasan Arteje.....	59
5.3 Matriks EFE SWOT SWOT Air Minum Dalam Kemasan Arteje.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Maktrik SWOT.....	37
2.2	Diagram Analisis SWOT.....	39
2.3	Kerangka Berpikir.....	40
4.1	Sruktur Organisasi Air Minum Dalam Kemasan Arteje.....	55
5.1	Matriks Internal Dan Ekstenal Dalam Analisis SWOT.....	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Salah satu tujuan dari organisasi bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan supaya kegiatan bisnis dapat berjalan secara berkesinambungan. CV Telaga Jernih merupakan bagian dari organisasi bisnis yang bergerak di bidang usaha air minum dalam kemasan. Dalam menjalankan bisnis ini pasti ada persaingan, apa lagi sekarang Indonesia bagian dari pasar global bisnis. Saat ini menghadapi suatu persaingan sangatlah ketat. Para pengusaha harus mengembangkan usaha agar lebih berkembang, menghadapi kendala di dunia bisnis pengembangan usaha dimulai dari diri sendiri, oleh karena itu dibutuhkan strategi agar pangsa pasar dapat bertahan lama.

Untuk mempertahankan pangsa pasar, perusahaan akan menghadapi persaingan dari kompetitor yang sama. Untuk itu, diperlukan identifikasi, menganalisis serta merancang strategi bersaing, seperti yang disampaikan oleh Kotler (2002) bahwa perusahaan-perusahaan yang jelek mengabaikan pesaing, perusahaan rata-rata akan meniru pesaing, perusahaan yang menang menggungguli pesaing. Untuk itu diperlukan identifikasi pesaing yang terus menerus dan kepekaan perubahan yang terjadi di pangsa pasar terhadap produk yang dijual, seperti yang disampaikan George Salk dalam David (2009) jika anda tidak lebih cepat dari pesaing anda, maka anda dalam posisi yang tidak menentu, dan jika kecepatan anda separuh dari kecepatan pesaing, maka tamatlah anda.

seperti yang disampaikan oleh Fontana (2011) manajemen inovasi (*managenent of inovation*) adalah proses menata kelola inovasi sehingga menghasilkan kesuksesan ekonomi dan sosial yang diperoleh secara efisien dan efektif dengan memampukan seluruh sumber daya perusahaan (dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan). Dalam artian inovasi harus dilakukan di perusahaan agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh konsumen. Banyak perusahaan yang gulung tikar karena tidak bisa bertahan terhadap persaingan dengan kompetitor dengan produk yang sama, sehingga inovasi harus dilakukan agar memberikan dampak positif dari produk yang lain. seiring berjalanya waktu, pengusaha harus melakukan inovasi dan kreativitas pada suatu usaha. kreatifitas dan inovasi sangat berpengaruh agar usaha dapat bertahan lama. Perkembangan teknologi bisa digunakan untuk menunjang kualitas usaha agar dapat berkembang dan bertahan.

David (2016) menyatakan bahwa suatu strategi yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi akan berdampak positif bagi organisasi. Untuk bisnis yang sudah berjalan dalam tahap evaluasi dapat digunakan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan (David, 2016). Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan merupakan alat untuk membantu pengusaha atau calon pengusaha melihat dengan lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan dijalani. Pada proses formulasi strategi dilakukan pencocokan (*matching stage*) untuk mengidentifikasi strategi dengan Matriks IE (David, 2016). Setelah itu dalam perumusan strategi dilakukan analisis SWOT yaitu metode perumusan strategis yang berfungsi untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman suatu perusahaan (David, 2016). Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di lingkungan perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2014).

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan sedangkan faktor eksternal adalah peluang dan ancaman yang dihadapi dari luar perusahaan (Maria dan Kadarusman, 2013). Dengan menggunakan matriks SWOT akan dihasilkan alternative strategi SO, ST, WO, dan WT yang dikombinasikan dengan analisis

Cv Telaga Jernih berdiri sejak tahun 2014. Cv Telaga Jernih memproduksi di bidang air minum dalam kemasan yang bermerek Arteje. Air minum dalam kemasan ini bersumber dari mata air kaki gunung kerinci dan di produksi di Desa Sungai Bendung Air Kecamatan Kayu Aro Kabupaten Kerinci. Cv telaga jernih memiliki produk seperti cup 120 ml, cup 220 ml, botol 330 ml botol 600 ml dan galon 19 liter. Air minum dalam kemasan arteje memiliki izin seperti BPOM, SNI, dan Halal MUI.

Tabel 1.1

**Daftar Nama Usaha Air Minum Dalam Kemasan Di Kabupaten
Kerinci 2020**

No	Nama usaha amdK
1	Arteje
2	Oegar
3	Waterdam

Sumber: Data Primer

Untuk dapat mengungguli produk yang sama diperlukan manajemen strategis perusahaan secara terus menerus dengan mengevaluasi kinerja perusahaan baik dari sisi produk, harga, tempat dan promosi, CV. Telaga Jernih memproduksi berbagai jenis produk air minum dalam kemasan yang terdiri :

Tabel 1.2

Daftar Produk Air Minum Dalam Kemasan Arteje

No	Jenis produk	Harga
1	Cup 120 ml x 60	Rp. 17.500
2	Cup 220 ml x 48	Rp. 15.000
3	Botol 330 ml x 24	Rp. 26.000
4	Botol 600 ml x 24	Rp. 33.000
5	Galon 19 liter isi ulang	Rp. 7.000
6	Galon 19 liter	Rp. 40.000

Sumber : Data Arteje 2020

Dengan jumlah produksi perbulan berbeda beda, hal ini belum mencapai target produksi per bulan, dari masing masing produk yang tersebut di atas dengan

kegiatan produksi di laksanakan rata rata 1 shift dan ini mempengaruhi kinerja produksi per bulan, padahal potensi produksi masih bisa dioptimal baik untuk produk cup, botol maupun untuk produk galon. Begitu juga bagian penjualan.

Tabel 1.3

Perkembangan Penjualan Usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Januari – Desember 2020

No	Bulan	Penjualan	Perkembangan
1	Januari	25999	-
2	Februari	25747	252
3	Maret	30317	-4570
4	April	28294	2023
5	Mei	21210	7084
6	Juni	20826	384
7	Juli	27085	-6259
8	Agustus	30819	-3734
9	September	26844	3975
10	Oktober	24954	1890
11	November	23601	1353
12	Desember	26614	-3013
Total		312310	-615
Rata Rata		26025,8333	-55,90909091

Sumber : Data Arteje 2020

Melihat dari laporan penjualan tersebut, air minum dalam kemasan Arteje belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Agar dapat bertahan harus diterapkan strategi pengembangan usaha agar air minum dalam kemasan Arteje agar dapat bersaing dengan kompetitor yang lain.

Melalui survei diketahui beberapa masalah mendasar yang terjadi di amdk arteje antara lain :

1. Lokasi

Lokasi usaha tidak terlalu besar, sehingga barang jadi sulit untuk diletakan di gudang

2. Mesin

Mesin yang digunakan harus ada teknisi khusus yang didatangkan dari luar daerah .

3. Bahan baku

Bahan baku harus dikirim dari luar daerah seperti cup, kardus, lid cup, pipet dan botol.

4. Karyawan

Kurang nya karyawan sehingga terkendala pada saat produksi.

Berdasarkan masalah yang dihadapi oleh Air Minum Dalam Kemasan Arteje pada saat survei langsung dilakukan peneliti, maka diperlukan suatu strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha dimana diperlukan analisis dengan analisis SWOT mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Oleh karena itu peneliti tertarik meneliti tentang **“Strategi Pengembangan Usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje Di Kabupaten Kerinci”**

1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan penjelasan di latar belakang maka dapat di rumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apa faktor faktor internal yang dapat di pengaruhi strategi pengembangan usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje ?
2. Apa faktor faktor eksternal yang dapat di pengaruhi strategi pengembangan usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje ?
3. Apa altenatif strategi yang dapat diterapkan Air Minum Dalam Kemasan Arteje berdasakan analisis SWOT ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah maka penelitian bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor internal yang mempengaruhi strategi pengembangan usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje.
3. Untuk mengetahui Altenatif strategi yang dapat ditetapkan Air Minum Dalam Kemasan Arteje.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengusaha

Penelitian ini beriguna untuk sebagai penilaian bagi pengusaha yang diteliti sehingga dapat memberikan suatu solusi untuk strategi pengembangan

2. Bagi Peneliti

penelitian ini merupakan sarana untuk menyelesaikan perkuliahan. Penelitian ini menerapkan teori-teori yang di peroleh selama perkuliahan serta dapat memperluas wawasan peneliti dan pola pikir dalam bidang manajemen kewirausahaan terutama tentang strategi pengembangan usaha.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Pengembangan

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang perusahaan (Luis et al, 2011). Menurut Chandler (1962) dalam Rangkuti (2006) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya manusia. Pengertian lain dari strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2008).

Menurut Jatmiko (2003) Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Chandler, 1962 dalam Rangkuti, 2002). Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang bersangkutan sangat menentukan suksesnya strategi apa yang akan disusun. Konsep-konsep tersebut adalah:

- a. *Distinctive competence*: tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. *Distinctive Competence* ini meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.
- b. *Competitive advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan perusahaan untuk melakukan yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Strategi yang digunakan untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing adalah *cost leadership*, *differensial* dan *focus*.

Porter menyebutkan *competitive advantage* terbagi menjadi 3 (dalam Rangkuti, 2009) yaitu:

1) Keunggulan biaya menyeluruh (*Cost Leadership*)

Pencapaian biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relative yang tinggi atau kelebihan yang lain, seperti akses yang menguntungkan kepada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah didapat, menjual banyak lini produk yang mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya (Porter, 2008).

2) Diferensiasi

Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan pesaing, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat kepada persaingan karena adanya loyalitas dari merk pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah (Porter, 2008).

3) Fokus

Strategi biaya rendah dan diferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target secara baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing lebih luas.

2.1.2 Tipe-tipe Strategi

Menurut tipikal bisnis perusahaan biasanya mempertimbangkan tiga (3) tipe strategi: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012).

1. Strategi korporat

Menyatakan bahwa secara keseluruhan direksi perusahaan memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang

berbeda-beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. Strategi bisnis

Biasanya strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa perusahaan di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.

3. Strategi fungsional

Strategi ini menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

Sedangkan Tipe – tipe strategi menurut David (2009):

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan strategi yang dilakukan perusahaan agar dapat mendapatkan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri (David, 2015).

a. Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke belakang (*Backward integration*)

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan.

2. Strategi Intensif

Merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif:

- 1) Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan murah, dan bermutu baik.
- 2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- 3) Ketika ada pasar baru yang belum di dimanfaatkan dan belum jenuh.

4) Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.

5) Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.

6) Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi

pengembangan produk secara efektif, yaitu:

1) Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.

2) Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat. Ketika para pesaing

utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.

3) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.

4) Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

3. Strategi Diversifikasi

a. *Diversifikasi Konsentris*

Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu:

1) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.

2) Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.

3) Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.

4) Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.

5) Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.

6) Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Menurut Purwanto (2008) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda”. Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya:

- 1) Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi.
- 2) Perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- 3) Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- 4) Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan

manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.

5) Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagibagi risiko ke dalam beberapa industri.

4. Strategi Defensif

a. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

c. Likuidasi (*liquidation*)

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

Menurut Rangkuti (2009), strategi dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, penerapan harga, akuisisi, pengembangan pasar dan sebagainya.

2. Strategi investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya.

3. Strategi bisnis

Strategi ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi- fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2006) adalah sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produk atau operasi, penelitian, pengembangan, dan sistem informasi computer untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Wheelen and Hunger (2012) manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang didalam perusahaan. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol.

Manajemen strategik melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang yang berorientasi masa depan serta rumit dan membutuhkan cukup banyak sumber daya, maka partisipasi manajemen puncak sangat penting (Pearce & Robinson, 2008). Dengan pendekatan manajemen strategik, manajer pada semua tingkatan perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi perilaku manajemen strategik serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan pengukuran dampak berbasis perilaku (Pearce & Robinson, 2008).

1. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan ini meliputi dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen eksternal dan internal akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012). Untuk melakukan analisis lingkungan ini memerlukan suatu alat analisis yang dinamakan analisis SWOT. SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan spesifik (Wheelen and Hunger, 2012).

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012).

a. Visi

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10-20 tahun, bahkan 50 tahun kedepan (Luis *et al*, 2011). Adapun enam kriteria dari sebuah visi yang efektif adalah sebagai berikut (Luis *et al*, 2011):

1) Dapat dibayangkan

Visi harus dapat memberikan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh perusahaan.

2) Diinginkan

Sebuah visi harus menjadi keinginan atau mengadopsi kepentingan jangka panjang dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pihakpihak lainnya yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan.

3) Dapat dicapai

Visi mengandung sasaran-sasaran jangka panjang yang realistis dan dapat tercapai.

4) Fokus

Visi harus jelas dalam memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan.

5) Fleksibel

Visi memberikan keleluasaan bagi perusahaan dalam menetapkan inisiatif atau tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

6) Dapat dikomunikasikan

Sebuah visi harus mudah untuk dikomunikasikan dan dapat dengan mudah dijelaskan dalam waktu kurang dari lima menit.

b. Misi

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri.

Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya (Luis *et al*, 2011). Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi (Pearce & Robinson, 2008). Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan. Adapun enam kriteria sebuah misi yang efektif adalah (Luis *et al*, 2011):

1) Jelas dan singkat

Sebuah misi harus jelas dan dimengerti oleh semua karyawan, mudah diingat, dan secara jelas menggambarkan bisnis apa yang dijalankan oleh perusahaan. Dengan membaca sebuah misi yang baik, orang dapat secara langsung mengetahui produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut.

2) Unik

Misi harus menggambarkan keunikan dari sebuah perusahaan. Keunikan tersebut dapat berupa suatu kompetensi dari perusahaan yang berbeda atau menonjol dibandingkan dengan kompetitor.

3) Fleksibel

Sebuah misi yang baik akan memberikan fleksibilitas kepada perusahaan dalam berbisnis, namun tidak terlalu fleksibel sehingga kehilangan fokus.

4) Pengambilan keputusan

Misi harus membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

5) Budaya organisasi

Secara implisit, misi dapat menggambarkan budaya dari perusahaan atau organisasi.

6) Memberikan inspirasi

Misi harus menginspirasi seluruh bagian dari organisasi dalam memformulasikan strateginya.

c. Tujuan

Pernyataan tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah foto dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai perusahaan secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai

(Luis *et al*, 2011).

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012).

a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

b. Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program.

c. Prosedur

Prosedur, terkadang dikatakan *Standard Operating Procedures* (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

2.2. Analisis Lingkungan Internal

Lestari (2011) mendefinisikan analisis lingkungan internal adalah proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik perusahaan seperti sumber, kapabilitas, dan kompetensi inti. Melalui analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kinerja masa lalu dan dapat memproyeksi kondisi masa depan. Manajemen harus mampu mengelola faktor internalnya dan beradaptasi dengan faktor eksternalnya. Menurut David (2012) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Dengan memahami fungsi-fungsi ini akan membantu

dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

Nilasari (2014) mengatakan bahwa keuntungan tujuan analisis internal oleh perusahaan antara lain:

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berisi tentang informasi analisis sumber daya, keterampilan, kerja rutin, dan proses kerja.

2. Digunakan untuk membuat keputusan strategi yang baik yang berisi tentang informasi untuk pengambilan keputusan, menentukan keunggulan kompetitif dan keunggulan potensial.

Adapun tahapan proses analisis internal menurut Nilasari (2014) antara lain:

1. Melakukan indentifikasi faktor-faktor internal yang strategis.
2. Melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan.
3. Profil perusahaan selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi.

2.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Lestari (2011) analisis lingkungan eksternal merupakan proses mengidentifikasi dan mengevaluasi informasi-informasi dari luar perusahaan, sehingga dapat mengetahui peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi perusahaan. Ada 4 (empat) komponen lingkungan eksternal, yaitu:

1. *Scanning*: mengidentifikasi tanda-tanda awal perubahan dan trend-trend lingkungan.
2. *Monitoring*: mengawasi dan mendeteksi perubahan dan trend-trend lingkungan melalui pengawasan yang berkelanjutan.
3. *Forecasting*: meramal dan mengembangkan proyeksi dengan mengantisipasi hasil-hasil berdasarkan pengawasan terhadap perubahan trend-trend tersebut.

4. *Assessing*: menilai dan menentukan waktu pentingnya perubahan dan trendtrend lingkungan bagi strategi dan manajemen perusahaan.

Alasan–alasan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan dapat berubah dengan cepat, sehingga manajer perlu melakukan analisis lingkungan secara sistematis.
2. Manajer perlu mencari informasi dari sekeliling guna menentukan faktorfaktor apa yang ada di lingkungan sekarang yang menjadi ancaman (*threat*) maupun faktor-faktor yang menjadi peluang (*opportunity*) bagi perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan mengenali

lingkungan akan dapat bekerja lebih efektif dan effisien.

Kemudian masih menurut Lestari (2011) lingkungan eksternal dibagi dalam 3 (tiga) macam, yaitu lingkungan umum atau makro, lingkungan industri dan lingkungan pesaing. Berikut adalah penjelasanya:

1. Lingkungan Umum atau Lingkungan Makro

Yaitu sekumpulan elemen atau kelompok dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan di dalamnya. Salah satu tujuan penting dari lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing

strategis. Sedangkan ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

2. Lingkungan Industri

Yaitu serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan diantara pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, tindakan dan tanggapan kompetitornya. Interaksi antara lima faktor ini menentukan laba potensial dalam industri. Dalam lingkungan persaingan, perusahaan-perusahaan ini saling mempengaruhi. Dibandingkan dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap daya saing strategis maupun terhadap potensi laba. Menurut Porter dalam Lestari (2011) dalam melakukan analisis lingkungan industri perlu memperhatikan model lima kekuatan dalam persaingan (*five competitive forces*). Kelima kekuatan persaingan tersebut adalah:

- a. Ancaman Pendatang Baru (*Barriers To New Entry*)
- b. Ancaman Produk Substitusi (*Threat Of Substitution Product*)
- c. Daya Tawar Pemasok (*Bergaining Power Of Supplier*)
- d. Daya Tawar Pembeli (*Bergaining Of Costumer*)
- e. Pertarungan Antara Anggota Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

3. Lingkungan Pesaing

Yaitu pemahaman perusahaan untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing. Pemahaman ini akan memberi nilai tambah pada wawasan yang diberikan studi lingkungan umum dan industri. Dengan kombinasi dari ketiga analisis ini, manajemen dapat memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap perkembangan dan tujuan strategis, misi strategis, dan tindakan strategis perusahaan.

2.4 Analisis SWOT

Rangkuti (2006) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Oportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut David (2006) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan atau kelemahan internal digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari analisis SWOT (David, 2006) yaitu:

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan–kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah

yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2.4.1 Matrik IFAS

Menurut Rangkuti (2006) setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam *kerangka Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4. David (2006) mengatakan berikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor untuk

mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1) atau kelemahan minor (peringkat = 2) dan kekuatan minor (peringkat = 3) kekuatan utama (peringkat = 4), perhatikan kekuatan harus mendapat nilai 3 atau 4 sedangkan kelemahan harus mendapatkan nilai 1 atau 2.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 0,0 (*poor*).

5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.4.2 Matrik EFAS

Rangkuti (2006) Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

2. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.4.3 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2006) matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Terdapat 8 (delapan) langkah dalam menyusun matrik SWOT (Wordpress.com), yaitu:

- a. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
- b. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
- c. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
- d. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat. Berikut adalah gambar untuk matrik SWOT.

Gambar 2.1
Matriks SWOT

IFAS EFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<i>Opportunity (O)</i>	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rengkti (2006:31)

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Menurut Rangkuti (2006) strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Pernyataan ini ditegaskan oleh pernyataan Umar (2003) strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.

2. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Menurut Rangkuti (2006) strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Sedangkan menurut Umar (2003) bahwa strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahankelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*)

Menurut Rangkuti (2006) strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Selanjutnya menurut Umar (2003) melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

4. Strategi WT (*Weakness- Threat*)

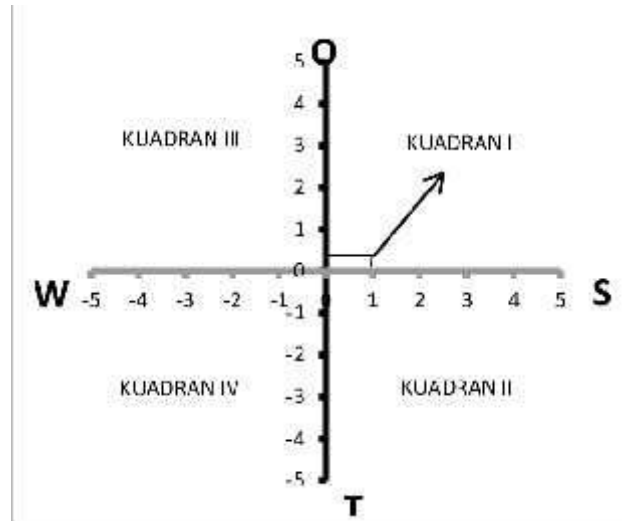
Menurut Rangkuti (2006) strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Sedangkan menurut Umar (2003) strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya.

2.4.4 Pilihan Alternatif Strategi

Rangkuti (2006) mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi factor internal dan eksternal. Kedua factor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi. Pilihan strategi tersebut dapat dilihat dari diagram SWOT berikut ini:

Gambar 2.2

Diagram Analisis SWOT



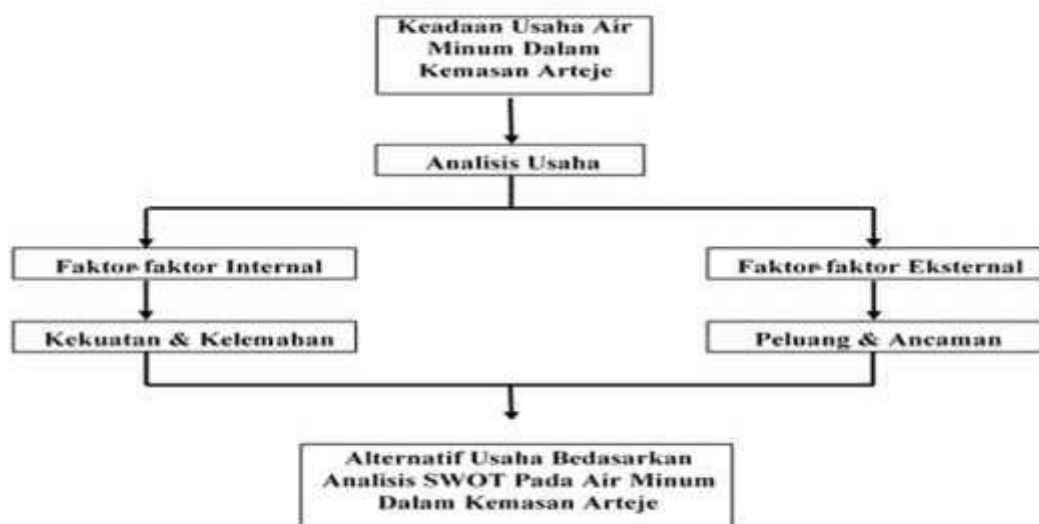
- a. Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- b. Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d. Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.5 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya sekaligus mengembangkan usahanya agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya , maka Air Minum Dalam Kemasan Arteje perlu untuk mencari pelanggan-pelanggan baru agar usahanya dapat terus berkembang. Air Minum Dalam Kemasan Arteje ini juga perlu mengatasi segala kekurangan serta permasalahan yang dimiliki agar mampu bertahan dalam persaingan. Dengan demikian diperlukan startegi yang

tepat, dimana dalam perumusan strategi ini tentu akan memperhatikan 2 situasi penting meliputi situasi eksternal dan internal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat, yang menjadi objek penelitian dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2003). Jenis penelitian ini dapat juga digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui serta dapat membantu peneliti memberi rincian kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan dengan metode kuantitatif (Strauss & Corbin, 2003). Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan dan bersikap deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik dan lain sebagainya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan cara terbaik yaitu dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan (Moleong, 2007). Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan

pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*).

Penelitian ini akan dilakukan pada Air Minum Dalam Kemasan Arteje di Kabupaten Kerinci Adapun alasan memilih lokasi penelitian tersebut yaitu lokasi yang mudah dijangkau oleh peneliti, mudah untuk mendapatkan data yang diperlukan, adanya keterbatasan biaya, waktu, dan tenaga yang dimiliki oleh peneliti. Hal inilah yang menjadi pertimbangan peneliti untuk memilih Air Minum Dalam Kemasan Arteje sebagai lokasi penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif

Merupakan data yang berbentuk kata-kata bukan dalam bentuk angka, yang didapat dalam bentuk informasi baik lisan maupun secara tulisan. Adapun data kualitatif yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi; keadaan air minum dalam kemasan Arteje seperti; SDM, permodalan, pemasaran dan teknologi, serta faktor internal maupun faktor eksternal yang dijadikan sebagai acuan dalam analisis strategi pengembangan pada usaha air minum dalam kemasan Arteje tersebut.

2. Data kuantitatif

Merupakan data yang berbentuk angka yang diperoleh dari objek yang akan diteliti, yaitu: jumlah tenaga kerja, pendapatan (*revenue*), keuntungan (*profit*), jumlah pelanggan, dan biaya-biaya pengeluaran (*expanse*).

3.3.2 Sumber Data

Lofland dalam Moleong (2005) mengemukakan bahwa Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama, dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video atau audio, dan pengambilan foto. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

1. Data primer

Purhantara (2010) mengatakan bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap informan. Adapun informan pada penelitian ini yaitu pemilik (*owner*), karyawan, pelanggan dan konsumen air minum dalam kemasan Arteje.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dapat berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari internet, surat kabar, jurnal, skripsi dan lain sebagainya yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah triangulasi data. Menurut Sugiyono (2010) triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada untuk ditarik kesimpulan yang hasilnya sama. Adapun teknik yang digunakan meliputi; kuesioner, wawancara, dan dokumentasi.

3.4.1 Kuesioner

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuesioner tertutup dan kuesioner terbuka. Kuesioner tertutup dalam penelitian ini ditujukan untuk mengetahui kondisi saat ini serta urgensi penanganan yang mengacu pada dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Penilaian kondisi internal ditujukan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan di Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Sementara penilaian kondisi eksternal ditujukan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Output dari hasil penilaian dengan kuesioner tertutup ini adalah alternatif rancangan strategi pengembangan yang dapat diterapkan oleh air minum dalam kemasan Arteje, sesuai dengan kondisi yang dihadapi usaha tersebut.

Penggunaan kuesioner terbuka dalam penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada empat aspek yaitu; keuangan, internal proses, pelanggan, dan SDM di air minum dalam kemasan Arteje.

3.4.2 Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan lebih lanjut, dimana data hasil wawancara yang didapatkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk memperkuat atau mendukung hasil temuan yang diperoleh melalui kuesioner. Moleong (2007) mendefinisikan wawancara sebagai percakapan dengan maksud tertentu melalui dialog (tanya-jawab) secara lisan baik langsung maupun tidak langsung. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Peneliti menggunakan metode wawancara langsung dengan informan, dalam bentuk wawancara semi struktur. Wawancara semi struktur sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaanya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Metode wawancara ini dilakukan kepada pemilik (*owner*) Air Minum Dalam Kemasan Arteje, yaitu dengan melakukan dialog untuk memperoleh

informasi yang lebih jelas dan mendalam mengenai strategi yang dilakukan untuk mengembangkan usaha air minum dalam kemasan di Kabupaten Kerinci.

3.4.3 Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan (Sugiyono, 2013). Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga penulis dapat memperoleh catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian seperti: gambar-gambar terkait penelitian, pendapatan, realisasi strategi pengembangan yang diteliti yang diperoleh dari jurnal, laporan, buku, internet atau sumber lainnya yang terkait dengan penelitian ini.

3.5 Metode Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini digunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa yang akan digunakan setelah melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki industri. Analisis SWOT adalah suatu alat manajemen untuk mengevaluasi internal dan eksternal organisasi sehingga dapat memberikan informasi mengenai isu-isu penting bagi organisasi/ dinas. Analisis SWOT dimulai dengan identifikasi aspek positif, yaitu *strength* (kekuatan) dan aspek negatif, yaitu *weakness*

(kelemahan) dari internal organisasi. Sedangkan dari eksternal organisasi dilakukan identifikasi *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman).

Berikut ini langkah- langkah selanjutnya setelah diperoleh analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada usaha Air Minum Dalam Kemasan Arteje di Kabupaten Kerinci

1. Identifikasi faktor- faktor internal dan eksternal

Identifikasi faktor- faktor internal dan eksternal ini diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis. Selanjutnya informasi yang diperoleh diklasifikasikan. Hal ini dilihat pada format tabel analisis faktor internal dan eksternal berikut ini (Rangkuti, 2006):

Tabel 3.1
Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-faktor Strategi Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Peluang			
Ancaman			

Pemberian bobot masing- masing skala mulai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (paling tidak penting) berdasarkan pengaruhnya. Semua bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00. Adapun perhitungan bobot dapat dirumuskan sebagai berikut : $\text{Bobot} = \frac{p}{t \times p} \times 1$ (Rangkuti, 2008)

Pemberian rating untuk masing- masing faktor- faktor dengan skala mulai dari empat sampai dengan satu berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan dan peluang yang bersifat positif semakin besar diberi rating 4 tetapi bila kecil diberi

rating 1. Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman yang bersifat negatif semakin besar diberi rating 1 tetapi bila kecil diberi rating 4.

Setelah mengumpulkan informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan usaha air minum dalam kemasan Arteje, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan informasi tersebut kedalam rumusan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun strategi adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas bagian peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif strategi sebagai berikut (Rangkuti, 2006):

Tabel 3.2
Matrik Analisis SWOT

internal eksternal		
	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Opportunities (peluang)	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T Threats (ancaman)	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

1. Strategi S-O (menggunakan kekuatan memanfaatkan peluang)

Apabila di dalam kajian terlihat peluang- peluang yang tersedia ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat, maka Air Minum Dalam Kemasan Arteje

juga memiliki posisi internal yang kuat, maka usaha tersebut dianggap memiliki keunggulan komparatif. Dua elemen eksternal dan internal yang baik ini tidak boleh dilepaskan begitu saja, tetapi akan menjadi isu utama pemberdayaan meskipun demikian proses pengkajiannya tidak boleh dilupakan adanya berbagai kendala dan ancaman perubahan. Kondisi lingkungan yang terdapat di sekitarnya untuk digunakan sebagai usaha dalam mempertahankan keunggulan komparatif tersebut.

2. Strategi S-T (menggunakan kekuatan untuk mengusir hambatan) Kotak ini merupakan kajian yang mempertemukan interaksi antara ancaman atau tantangan dari luar yang diidentifikasi untuk memperlunak ancaman atau tantangan tersebut, dan sedapat mungkin merubahnya menjadi sebuah peluang bagi perkembangan usaha selanjutnya.

3. Strategi W-O (menggunakan peluang untuk menghindari kelemahan) Kotak ini merupakan kajian yang menuntut adanya kepastian dari berbagai peluang dan kekurangan yang ada. Peluang yang besar disini akan dihadapi oleh kurangnya kemampuan usaha untuk mengungkapnya. Pertumbuhan harus dilakukan dengan hati-hati untuk memilih dan untuk menerima peluang tersebut, khususnya dikaitkan dengan potensi kawasan.

4. Strategi W-T (meminimalkan kelemahan dan mengusir hambatan) Merupakan tempat untuk menggali berbagai kelemahan yang akan dihadapi oleh Air minum Dalam Kemasan Arteje dalam perkembangannya. Hal ini dapat dilihat dari pertemuan antara ancaman dan tantangan dari luar dengan kelemahan yang terdapat di dalam kawasan. Strategi yang harus ditempuh

adalah mengambil keputusan untuk mengendalikan kerugian yang akan dialami dengan sedikit membenahi sumber daya internal yang ada.

3.6 Operasional Variabel

Untuk memudahkan pengukuran variabel dalam penelitian ini, maka ditetapkan operasional variabel sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 3.3

Tabel 3.3
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Strategi Pengembangan	Kekuatan	Harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau	1
		Lokasi pabrik dekat dengan mata air	2
		Memiliki <i>database</i> pelanggan	3
		Karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan	4
		Memiliki kapasitas produksi yang baik	5
	Kelemahan	Belum memiliki divisi marketing	6
		Belum memakai alat dengan teknologi terkini	7
		Ruang gudang yang terbatas	8
		Bahan baku harus di pesan dari luar daerah	9
		Kendaraan untuk distribusi terbatas	10
	Peluang	Produk dapat di kosumsi semua kalangan	11
		Memiliki pesaing lokal yang sedikit	12

		Kebutuhan air minum sangat tinggi	13
		Memiliki stok produk, sehingga pelanggan tidak perlu menunggu produk terlalu lama	14
		Respon positif pelanggan terhadap produk	15
	Ancaman	Banyak pesaing luar / produk nasional yang masuk di kabupaten kerinci	16
		Harga bahan baku naik sewaktu waktu	17
		Kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu	18
		Promosi dari kompetitor yang lebih menarik	19
		Perang harga dengan kompetitor	20

Sumber: Rangkuti (2017)

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Sejarah Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Air Minum Dalam Kemasan Arteje, yang diawali dengan mengusung nama atau *brand* yaitu “Arteje”. Usaha air minum dalam kemasan Arteje berdiri sejak tahun 2014 lalu perusahaan tersebut dibeli oleh bapak monadi. Pada masa awal berdirinya usaha ini hanya berfokus pada produk Air Minum Dalam Kemasan ukuran 220 ml dan 120 ml. Setelah di beli perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Arteje memproduksi Air Minum Dalam Kemasan berukuran 220 ml, 120 ml, 330 ml, 600 ml dan 19 liter.

Air Minum Dalam Kemasan Arteje berdiri karena melihat peluang air minum yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat Kabupaten Kerinci, dan air minum dapat di konsumsi oleh semua kalangan. Lokasi usaha ini berada di Desa Sungai Bendung Air Kec.Kayu Aro .

Meningkatnya kesadaran masyarakat di Kabupaten kerinci untuk mengkonsumsi air minum yang higienis yang menyebabkan semakin tingginya kebutuhan masyarakat untuk mengkonsumsi Air Minum Dalam Kemasan Arteje.

4.2 Profil Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Nama Perusahaan	: CV Telaga Jernih
Merek	: Arteje
Kelas / Tipe	: Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan
Tahun berdiri	: 2014
Pemilik	: Monadi
Alamat	:Desa sungai bendung air

Kecamatan : kayu aro
Kabupaten : Kabupaten kerinci

Jumlah karyawan : 20 orang terdiri dari, 1orang bagian produksi dan laboratorium, 1 orang bagian admin, 5 orang bagian pemasaran dan distribusi, 13 orang bagian produksi

Air Minum Dalam Kemasan Arteje menyediakan produk air minum dalam kemasan, dengan rincian sebagai berikut:

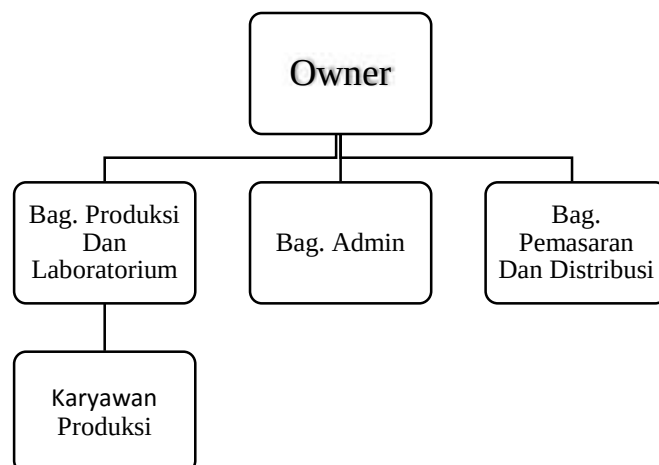
- 1) Kemasan cup
 - 1.1 Cup 120 ml
 - 1.2 Cup 220 ml
- 2) Kemasan Botol
 - 2.1 Botol 330 ml
 - 2.2 Botol 600 ml
- 3) Kemasan Galon
 - 3.1 Galon 19 liter

4.3 Struktur Organisasi Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Struktur organisasi Air Minum Dalam Kemasan Arteje dipimpin oleh owner nya secara langsung. Owner Air Minum Dalam Kemasan Arteje memiliki tanggung jawab untuk memantau secara keseluruhan kegiatan yang berlangsung di Air Minum Dalam Kemasan Arteje dan melakukan kebijakan yang memang diperlukan. Kegiatan yang rutin dilakukan oleh owner dengan seluruh karyawannya adalah rapat mingguan. Rapat mingguan ini digunakan sebagai menampung usulan dari kepala bagian dan karyawan lainnya untuk kegiatan Air Minum Dalam Kemasan Arteje ke depannya. Kemudian, akan dilakukan *briefing* dan evaluasi di hari minggunya. Adapun job deskripsi Air Minum Dalam Kemasan Arteje adalah sebagai berikut:

1. Bagian Admin
2. Bagian produksi dan laboratorium
4. Karyawan Produksi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Air Minum
Dalam Kemasan Arteje



4.4 Visi dan Misi Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Visi dari Air Minum Dalam Kemasan Arteje adalah “menjadi air minum dalam kemasan yang terdepan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat

melalui pelayanan dan kualitas air minum yang sehat ”. Untuk mencapai visi tersebut, maka misi yang dilakukan Air Minum Dalam Kemasan Arteje adalah sebagai berikut:

1. Menjunjung tinggi kenyamanan pelanggan dengan mengutamakan kualitas dan komitmen untuk memberi pelayanan yang terbaik.
2. Selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi melalui evaluasi .
3. Menjunjung tinggi kenyamanan pelanggan dengan mengutamakan keamanan dan komitmen untuk memberi pelayanan dan kualitas air minum yang sehat
4. Menjaga kualitas pelayanan, keramahan, kebersihan, kesiapan, kedisiplinan, dan kejujuran karyawan.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Hasil Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan informan, didapatkan kondisi lingkungan internal dan eksternal air minum dalam kemasan Arteje, sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 5.1

Tabel 5.1
Analisis Matriks SWOT

Faktor Internal (IFE) Faktor Eksternal (EFE)	Strengths (S) - Harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau - Lokasi pabrik dekat dengan mata air - Memiliki data base pelanggan - Karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan - memiliki kapasitas produksi yang baik	Weakneses (W) - Belum memiliki divisi marketing - Belum memakai alat dengan teknologi terkini - Ruang gudang terbatas - bahan baku harus dipesan dari luar daerah - Kendaraan untuk distribusi terbatas
Opportunies (O) - produk dapat dikonsumsi semua kalangan - memiliki pesaing lokal yang sedikit - kebutuhan air minum sangat tinggi - Memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak perlu menunggu terlalu lama - Respon positif pelanggan terhadap produk	Strategi SO - Memperluas pangsa pasar dalam bentuk kerjasama kemitraan dengan pelanggan - Menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan - menciptakan kreativitas dan inovasi penambahan jenis produk dan layanan untuk meningkatkan daya saing produk air minum dalam kemasan Arteje	Strategi WO - Mengembangkan sarana dan prasarana pelayanan - Membentuk unit atau divisi marketing - Meningkatkan kegiatan promosi agar dikenal masyarakat secara umum dan menjangkau pasar yang lebih luas

Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
- banyak pesaing luar/ produk nasional yang di kabupate kerinci - Harga bahn baku naik sewaktu waktu - Kelangkaan bahn pada waktu tertentu - Promosi dari kompetitor yang lebih menari - Perang harga dari kompetitor	- memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan - meningkatkan kualitas produk - menarapkan strategi harga - membangun kerja sama atau membuat kontrak kerja dengan supplier bahan baku	- Menyusun <i>business plan</i> tahunan dan triwulan - Optimalisasi biaya - Membina loyalitas pelanggan

5.1.2 Hasil Analisis Kuantitatif

5.1.2.1 Matriks *Internal Factor Environment* (IFE)

Lingkungan internal atau lingkungan dalam organisasi, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) merupakan situasi dan kondisi dalam suatu organisasi yang saling mempengaruhi dan saling berkaitan sesuai dengan visi dan misi organisasi untuk mencapai tujuan. Adapun elemen yang menjadi kajian, meliputi; harga, produk yang ditawarkan sumber daya manusia, fasilitas pelayanan, dan data pelanggan yang membeli produk ARTEJE. Berdasarkan analisis SWOT dengan pendekatan matriks *Internal Factor Environment* (IFE), didapatkan hasil penilaian strategi faktor internal sebagai berikut:

Tabel 5.2
Matriks IFE SWOT
Air Minum Dalam Kemasan Arteje

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
I. Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1. Harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau	0,08333	4	0,3333
2. lokasi pabrik dekat dengan mata air			
3. Memiliki <i>database</i> pelanggan	0,125	5	0,625
4. Karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan	0,125	5	0,625
	0,08333	3	0,25
5. Memiliki kapasitas produksi yang baik	0,125	4	0,5
Total	0,5416667		2,3333
II. Kelemahan (<i>Weakneses</i>)			
1. belum memiliki devisi marketing	0,125	2,5	0,3125
2. Belum mamakai alat dengan teknologi terkini	0,08333	2	0,16666
3. Ruang gudang yang terbatas	0,04167	1	7
4. Bahan baku harus dipesan dari luar daerah	0,125	2,9	0,04166
5. kendaraan untuk distribusi terbatas	0,08333	1,5	7
			0,3625
			0,14
Total	0,458333		1,0083333

Data pada Tabel 5.2 menerangkan bahwa untuk aspek kekuatan (*strengths*), faktor lokasi pabrik dekat dengan mata air dan memiliki data base pelanggan mendapat skor tertinggi, yaitu sebesar 0,625. Sedangkan faktor karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan mendapat skor terendah, yaitu sebesar 0,25. Pada aspek kelemahan (*weakneses*), faktor bahan baku di pesan dari luar daerah mendapatkan skor tertinggi sebesar 0,3625. Sedangkan faktor ruang gudang terbatas mendapatkan skor terendah sebesar 0,0416667.

5.1.2.2 Matriks *External Factor Environment* (EFE)

Lingkungan eksternal atau lingkungan luar organisasi, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threatt*) organisasi dan berada pada lingkungan yang

tidak dikontrol atau dikendalikan organisasi, namun mempengaruhi organisasi baik pengaruh yang sifatnya positif maupun negatif. Faktor lingkungan eksternal bersifat kompleks dan selalu berubah. Perubahan tersebut dapat berlangsung secara cepat atau lambat, baik yang terencana ataupun tidak terencana namun pasti terjadi.

Agar organisasi tidak mengalami kemunduran maka organisasi harus melakukan adaptasi terhadap respon perubahan yang terjadi diluar organisasi tersebut. Selain dapat memberikan peluang bagi lingkungan eksternal juga dapat menimbulkan ancaman. Adapun elemen yang menjadi kajian dalam penelitian, meliputi: pemasaran, pesaing (kompetitor), fasilitas pelayanan, dan harga Berdasarkan analisis SWOT dengan pendekatan matriks *External Factor Environment* (EFE), didapatkan hasil penilaian strategi faktor eksternal sebagai berikut:

Tabel 5.3
Matriks EFE SWOT Air Minum Dalam Kemasan
Arteje

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
III. Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1. produk dapat di konsumsi semua kalangan	0,0967742	4	0,3870968
2. memiliki pesaing lokal yang sedikit	0,0967742	3	0,2903226
3. kebutuhan air minum sangat meningkat	0,1290323	5	0,6451613
4. memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak menunggu terlalu lama	0,0967742	3	0,2903226
5. Respon positif pelanggan terhadap produk	0,0967742	4	0,3870968
Total	0,516129		2
IV. Ancaman (<i>Threats</i>)			
1. banyak pesaing luar / produk nasional yang masuk di Kabupaten Kerinci	0,0967742	2	0,1935484
2. harga dan bahan baku naik sewaktu waktu /	0,1290323	2,9	0,3741935
3. Kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu	0,0967742	2,5	0,2419355
4. Promosi dari kompetitor yang lebih menarik	0,0645161	1,5	0,0967742
5. Perang harga dengan kompetitor	0,0967742	2	0,1935484
Total	0,483871		1,1

Data pada Tabel 5.2 menerangkan bahwa untuk aspek peluang (*opportunity*), faktor kebutuhan air semakin meningkat , mendapatkan skor tertinggi sebesar 0,6451613. Sedangkan skor terendah adalah terdapat dua pada faktor dengan nilai skor yang sama dengan nilai skor sebesar 0,2903226 yaitu faktor memiliki pesaing lokal sedikit dan memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak menunggu terlalu lama. Pada aspek ancaman (*threat*), faktor harga bahan baku naik sewaktu waktu mendapatkan skor tertinggi sebesar 0,1290323. Sedangkan faktor banyaknya pesaing luar/produk nasional yang masuk di Kabupaten Kerinci dan perang harga dengan kompetitor mendapatkan skor terendah sebesar 0,096774

5.1.2.3 Matriks Internal Eksternal (IE)

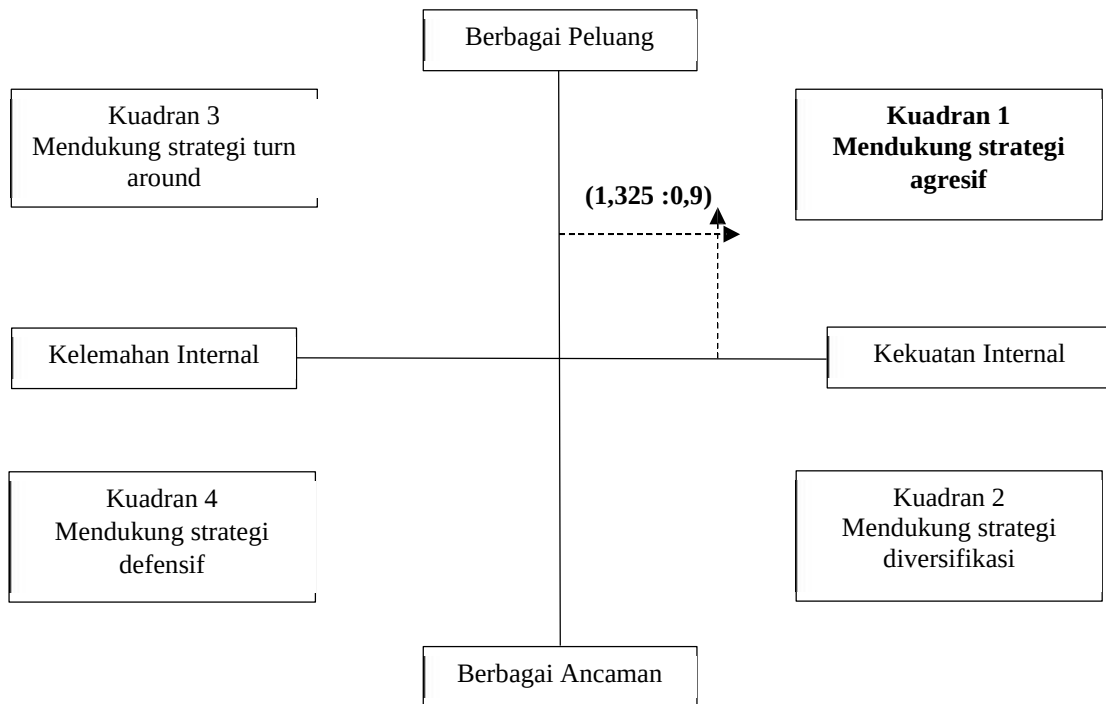
Setelah total skor tersebut didapatkan dari matriks IFE dan EFE, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan kedua kondisi internal dan eksternal tersebut ke dalam Matriks Internal Eksternal agar dapat mengetahui posisi air minum dalam kemasan Hasil penilaian yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4
Koordinat Analisis Internal Eksternal (IE)

SWOT	Total Skor
Faktor Internal	
a. Kekuatan	2,33333
b. Kelemahan	1,00833
Selisih (Kekuatan - Kelemahan) / 2	1,325
Faktor Eksternal	
a. Peluang	2
b. Ancaman	1,1
Selisih (Peluang - Ancaman) / 2	0,9
Titik Koordinat (x,y)	(1,325 :0,9)

Gambar 5.1

Matriks Internal dan Eksternal dalam Analisis SWOT



Berdasarkan hasil analisis matriks internal dan eksternal (Gambar 5.1) posisi air minum dalam kemasan Arteje berada pada kuadran 1. Artinya air minum dalam kemasan Arteje berada dalam situasi yang sangat menguntungkan. Hal ini dikarenakan air minum dalam kemasan Arteje memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Menurut David (2012) strategi yang termasuk *growth oriented strategy* adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

5.2 Pembahasan

Dalam sebuah penyusunan perencanaan harus dilakukan suatu analisis, dalam hal ini analisis yang dilakukan berupa analisis SWOT. Analisis ini dilihat dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Kekuatan dalam hal ini adalah kekuatan yang dimiliki oleh air minum dalam kemasan Arteje, dimana dari hasil analisis matriks SWOT (Tabel 5.1) didapatkan kekuatan air minum dalam kemasan Arteje yaitu: (1) harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau, (2), lokasi pabrik dekat dengan mata air (3) memiliki data base pelanggan, (4) karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan, dan (5) memiliki kapasitas produksi yang baik. Dari kelima faktor kekuatan tersebut, faktor yang menjadi kekuatan utama air minum dalam kemasan Arteje adalah lokasi pabrik dekat dengan mata air dan memiliki data base pelanggan.

Di sisi lain, terdapat kelemahan air minum dalam kemasan Arteje sehingga harus diminimalisir dan dihindari, seperti: (1) belum memiliki divisi marketing (2) belum memakai alat dengan teknologi terkini, (3) ruang gudang yang terbatas, (4) bahan baku harus dipesan dari luar daerah dan (5) kendaraan untuk distribusi terbatas. Dari kelima faktor kelemahan tersebut, faktor yang menjadi kelemahan utama air minum dalam kemasan Arteje adalah bahan baku harus dipesan dari luar daerah.

Untuk aspek peluang dalam hal ini adalah peluang yang berasal dari faktor eksternal atau dari luar perusahaan sehingga bisa dimaksimalkan oleh air minum dalam kemasan arteje yaitu: (1) produk dapat di konsumsi semua kalangan, (2) memiliki pesaing lokal yang sedikit (3) kebutuhan air minum sangat tinggi (4)

memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak menunggu produk terlalu lama dan (5) respon positif pelanggan terhadap produk. Dari kelima faktor tersebut, faktor yang menjadi peluang utama bagi air minum dalam kemasan yaitu semakin kebutuhan air minum sangat tinggi.

Pada aspek ancaman dalam hal ini yaitu ancaman yang berasal dari luar air minum dalam kemasan Arteje yaitu: (1) banyak pesaing luar / produk nasional yang masuk di kabupaten Kerinci (2) harga bahan baku naik sewaktu waktu, (3) kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu, (4) promosi dari kompetitor yang lebih menarik, dan (5) perang harga dengan kompetitor. Dari kelima faktor tersebut, faktor yang menjadi ancaman utama air minum kemasan yaitu harga bahan baku naik sewaktu waktu.

Berdasarkan hasil temuan terkait kondisi internal dan eksternal air minum dalam kemasan pada hasil analisis matrik SWOT, maka dapat diajukan beberapa alternatif strategi pengembangan sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Pada analisis matriks SWOT (Tabel 5.1) terdapat strategi SO, yaitu; (1) memperluas pangsa pasar dalam bentuk kerja sama kemitraan dengan pelanggan (2) menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan (3) menciptakan kreativitas dan inovasi penambahan jenis produk dan layanan untuk meningkatkan daya saing produk air minum dalam kemasan Arteje. Strategi ini dapat diterapkan dengan menggunakan kelima faktor kekuatan yang dimiliki air

minum dalam kemasan untuk meraih peluang utama, yaitu semakin banyaknya pelanggan menggunakan produk air minum dalam kemasan Arteje.

Untuk meningkatkan penjualan produk air minum dalam kemasan Arteje dapat melakukan diantaranya :

- 1) meningkatkan penjualan di luar kabupaten kerinci dikarenakan harga produk dan layanan terjangkau dan produk dapat di konsumsi semua kalangan.
- 2) Meningkatkan produksi air minum dalam kemasan Arteje dikarenakan lokasi pabrik dekat dengan mata air dan memiliki pesaing lokal yang sedikit.
- 3) Menjaga loyalitas pelanggan dikarenakan kebutuhan air minum sangat tinggi dan memiliki data base pelanggan.
- 4) Meningkatkan pelayanan kepada konsumen dikarenakan air minum dalam kemasan Arteje memiliki karyawan yang ramah dalam melayani kebutuhan pelanggan dan memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak perlu menunggu terlalu lama.
- 5) Menjaga kualitas dan kuantitas air minum dalam kemasan Arteje dikarenakan respon positif pelanggan terhadap produk dan memiliki kualitas produksi yang baik.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Berdasarkan analisis matriks SWOT (Tabel 5.1) terdapat strategi ST, yaitu memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan , melalui pemanfaatan kekuatan.

internal air minum dalam kemasan Arteje yaitu S1 (harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau), S3 (memiliki *database* pelanggan), dan S4 (karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan) untuk mengatasi ancaman berupa; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci) T4 (promosi dari kompetitor yang lebih menarik), dan T5 (perang harga dengan kompetitor). Selanjutnya, meningkatkan kualitas produk melalui pemanfaatan kekuatan internal air minum dalam kemasan Arteje, yaitu S4 (karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan) dan S5 (memiliki kapasitas produksi yang baik dan kualitas layanan) untuk mengatasi ancaman berupa; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci), T2 (harga bahan baku naik sewaktu waktu), dan T4 (promosi dari kompetitor yang lebih menarik).

Alternatif strategi ST lainnya yang dapat diterapkan air minum dalam kemasan Arteje yaitu menerapkan strategi harga, melalui pemanfaatan kekuatan internal air minum dalam kemasan Arteje, yaitu S1 (harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau), S3 (memiliki *database* pelanggan), S4 (karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan), dan S5 (memiliki kapasitas produksi yang baik dan kualitas layanan) untuk mengatasi ancaman berupa; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci), dan T4 (promosi dari kompetitor yang lebih menarik), dan T5 (perang harga dengan kompetitor). Kemudian strategi ST terakhir yang dapat diterapkan air minum dalam kemasan Arteje yaitu membangun kerjasama atau kontrak kerja dengan supplier bahan baku, melalui pemanfaatan kekuatan internal air minum dalam kemasan Arteje, yaitu S1 (harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau), S2 (lokasi pabrik dengan mata air), S3 (memiliki *database* pelanggan), dan S5 (memiliki kapasitas produksi yang baik dan kualitas layanan) untuk

mengatasi ancaman berupa; T3 (Kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu) dan T5 (perang harga dengan kompetitor).

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Pada analisis matriks SWOT (Tabel 5.1) terdapat strategi WO, yaitu mengembangkan sarana dan prasarana pelayanan, dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W2 (belum memakai alat dengan teknologi terkini), W3 (ruang gudang yang terbatas), dan W5 (kendaraan untuk distribusi terbatas) untuk meraih peluang yaitu; O1 (produk dapat dikonsumsi semua kalangan), O2 (memiliki pesaing lokal yang sedikit), O4 (memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak perlu menunggu terlalu lama), dan O5 (respon positif pelanggan terhadap produk).

Alternatif strategi WO lainnya yang dapat diterapkan air minum dalam kemasan Arteje yaitu membentuk unit atau divisi marketing, dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W1 (belum memiliki divisi marketing), dan W4 (bahan baku harus dipesan dari luar daerah) untuk meraih peluang yaitu; O1 (produk dapat dikonsumsi semua kalangan), O2 (memiliki pesaing lokal yang sedikit), O3 (kebutuhan air minum sangat tinggi), O4 (memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak perlu menunggu lama), dan O5 (respon positif pelanggan terhadap produk). Selanjutnya, meningkatkan

kegiatan promosi agar dikenal masyarakat secara umum dan menjangkau pasar yang lebih luas, dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W1 (belum memiliki divisi marketing), dan W4 (bahan baku harus dipesan dari luar daerah) untuk meraih peluang yaitu; O1 (produk dapat dikonsumsi semua kalangan), O2 (memiliki pesaing lokal yang sedikit), O3 (kebutuhan air minum sangat tinggi), O4 (memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak perlu menunggu lama), dan O5 (respon positif pelanggan terhadap produk).

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal. Pada matriks SWOT (Tabel 5.1) terdapat strategi WT, yaitu menyusun *business plan* tahunan dan triwulan , dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W1 (belum memiliki divisi marketing), W2 (belum memakai alat dengan teknologi terkini), W3 (ruang gudang yang terbatas), dan W4 (bahan baku harus dipesan dari luar) untuk menghindari ancaman yaitu; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci), T2 (harga bahan baku naik sewaktu waktu), T3 (kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu), T4 (promosi dan kompetitor yang lebih menarik) dan T5 (perang harga dengan kompetitor).

Alternatif strategi WT lainnya yang dapat diterapkan air minum dalam kemasan Arteje yaitu optimalisasi biaya, dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W1 (belum memiliki divisi marketing), W2 (belum memakai alat dengan teknologi terkini), W3

(ruang gudang terbatas), dan W4 (bahan baku harus dipesan dari luar daerah) untuk menghindari ancaman yaitu; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci), T2 (harga bahan baku naik sewaktu waktu), T3 (kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu), T4 (promosi dan kompetitor yang lebih menarik) dan T5 (perang harga dengan kompetitor).

Selanjutnya, membina loyalitas pelanggan, dengan meminimalisir kelemahan yaitu; W1 (belum memiliki unit atau divisi marketing) untuk menghindari ancaman yaitu; T1 (banyak pesaing luar atau produk nasional yang beredar di Kabupaten Kerinci), T4 (promosi dari kompetitor yang lebih menarik), dan T5 (perang harga dengan kompetitor).

Berdasarkan analisis matrik eksternal internal (Gambar 5.1), strategi yang tepat untuk dilakukan air minum dalam kemasan arteje dalam mengembangkan adalah strategi agresif (*growth oriented strategy*), dimana pada strategi ini memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dari 3 strategi SO yang dapat diterapkan air minum dalam kemasan Arteje, menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan merupakan pilihan terbaik bagi air minum dalam kemasan Arteje. Menurut Assauri (2012:150) manajemen hubungan pelanggan ini dapat dijadikan alternatif evaluasi bagi perusahaan sebagai kunci sumber keunggulan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Ketika perusahaan sudah memiliki informasi pelanggannya, maka perusahaan akan berupaya untuk menciptakan kegiatan khusus atau event tertentu yang kreatif yang akan berguna bagi program-program loyalitas.

Peran pelanggan sebagai sasaran menunjukkan bahwa perusahaan tidak boleh hanya memperhatikan *market share* semata, tetapi juga harus memperhatikan *customer share* nya. Untuk itu, dalam memilih dan menentukan pelanggan perusahaan harus cermat dalam memperhatikan *customer lifetime value*. Nilai seumur hidup pelanggan akan diketahui melalui *database* penjualan yang berisi riwayat pembelian jasa untuk mengetahui konsumen mana yang akan ditarget untuk menjadi pelanggan strategik.

Dalam pangsa pasar, tidak semua yang menjadi pelanggan akan menjadikan pelanggan yang memberikan keuntungan. Oleh karena itu, adanya konsep nilai hidup pelanggan dapat diketahui seberapa besar keuntungan yang didapat dari pelanggan tersebut pada konsep *customer lifetime value*. Air minum dalam kemasan Arteje menyediakan fasilitas *member card* bagi khusus pelanggan. Fungsi *member card* ini adalah untuk mengetahui nilai pelanggan dalam menggunakan jasa di air minum dalam kemasan Arteje. *Member card* ini tidak dapat dipakai orang lain kecuali pemilik yang sesuai dengan data di *member card* tersebut.

Pelanggan yang telah menggunakan produk air minum dalam kemasan Arteje akan mendapatkan stempel di belakang kartu membernya. Setiap perawatan yang dilakukan dengan pembelian minimal kelipatan seratus dus akan mendapat satu stempel di tiap kolom yang tersedia di belakang *member card*. Satu kartu member berisi 12 kolom stempel. Jika kolom di *member card* tersebut sudah terpenuhi, maka pelanggan berhak mendapatkan *voucher* diskon satu dus.

Menurut Adam (2015:76) jika perusahaan dapat menjalankan program manajemen hubungan pelanggan dengan baik, maka perusahaan akan dapat memahami kebutuhan pelanggan, mensegmentasi dan bahkan menerapkan sistem sinyal bahwa pelanggan akan berpindah. Manajemen hubungan merupakan sebuah kolaborasi dengan setiap konsumen yang mampu menciptakan keadaan yang saling tidak merugikan (Temporal dan Trott, 2002:7). Air minum dalam kemasan Arteje menambah nilai pada setiap konsumen dan sebagai imbalannya konsumen akan memberikan kesetiaan pada air minum dalam kemasan Arteje. Setelah membuat *database* pelanggan, kemudian organisasi perusahaan akan menganalisis data pelanggan yang telah ada. Kegiatan analisis data pelanggan ini akan didapatkan data informasi pembelian pelanggan dan seberapa besar jumlah keuntungan yang didapat dari pelanggan tersebut. Riwayat data penjualan yang tersimpan di *database* pelanggan memiliki peran untuk membantu manajer operasional untuk memilih konsumen potensial bagi air minum dalam kemasan Arteje.

Air minum dalam kemasan Arteje harus bisa mengelola data pelanggan perorangan secara rinci. Menyentuh seluruh titik kontak pelanggan merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan agar dapat mengetahui pelanggan mana yang memiliki potensi sebagai *customer retain*. Bagi air minum dalam kemasan Arteje nilai konsumen merupakan input dari pelanggan dalam menggunakan produk air minum dalam kemasan Arteje. Hal ini menjelaskan bahwa kunci penggerak utama di balik penerapan manajemen hubungan pelanggan adalah mengidentifikasi konsumen terbaik di air minum dalam kemasan Arteje.

Pada akhirnya, ketika analisis data pelanggan dilakukan akan terlihat seberapa besar jumlah transaksi yang dilakukan oleh pelanggan tersebut dalam

bentuk nilai uang. Pelanggan yang loyal akan cenderung lebih menguntungkan dari segi perspektif perusahaan. Dalam hal ini, pelanggan yang memiliki potensi sebagai *customer retention* perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan dalam jangka panjang melalui adanya program loyalitas yang dikembangkan. Hal ini berguna untuk menentukan pengalokasian dana yang akan diberdayakan untuk mendukung kegiatan program loyalitas tersebut (Adam, 2015:151).

Bagian produksi air minum dalam kemasan Arteje menyampaikan bahwa pembuatan *database* pelanggan untuk mengetahui segmen pasar di air minum dalam kemasan Arteje. Pada umumnya pelanggan air minum dalam kemasan Arteje adalah pelanggan yang beralamat di Kabupaten Kerinci dimana pelanggan tersebut adalah pedagang grosir, sehingga berpotensi pembelian air minum dalam kemasan Arteje

Pada langkah ini keputusan yang akan diambil berdasarkan analisis profitabilitas pelanggan. Profitabilitas pelanggan ini berdasarkan *database* pelanggan dilakukan pemisahan pelanggan, agar terlihat pelanggan yang memiliki *customer value* selama jangka panjang tersebut. Berdasarkan analisis *database pelanggan* manajer pemasaran akan membuat keputusan tentang pelanggan mana yang harus tetap diperhatikan dan berapa dana yang akan dikeluarkan untuk menjaga pelanggan tersebut (Adam, 2015:152).

Bagian produksi air minum juga mengungkapkan bahwa kriteria dalam menentukan pelanggan yang strategik untuk pembelian ulang salah satunya dilihat dari intensitas pembelian yang dilakukan oleh pelanggan. Hal ini memperkuat bahwa air minum dalam kemasan akan melihat

sejauh mana keuntungan yang dihasilkan dari pelanggan tersebut. Pelanggan yang memenuhi kriteria akan lebih diperhatikan agar konsumen tersebut tidak pindah ke produk air minum dalam kemasan yang lain.

Pemilihan pelanggan harus dilakukan menggunakan analisa *database* yang telah dibuat oleh Bagian Produksi. Segmentasi ini juga harus memperhatikan poin-poin penting agar air minum dalam kemasan Arteje juga tidak hanya memusatkan pada poin-poin tradisional seperti jenis kelamin dan gaya hidup saja. Poin penting yang harus dicari untuk mengetahui profitabilitas pelanggan meliputi frekuensi pembelian, media kontak yang disukai oleh pelanggan, nilai hidup pelanggan sekarang, nilai hidup pelanggan yang potensial, dan kombinasi dari unsur-unsur tersebut (Temporal dan Trott, 2002:52).

Hal ini berdasarkan keputusan manajer sesuai data informasi pelanggan. Jika diartikan dalam manajemen hubungan pelanggan kegiatan tersebut dilaksanakan secara *one to one*. Pada fase ini akan diputuskan media atau alat yang akan digunakan dalam melakukan pemasaran, semisal melakukan penawaran khusus berupa promo produk, *event* tertentu .

Dengan perkembangan teknologi tersebut, air minum dalam kemasan Arteje dapat membuat program-program loyalitas dengan pelanggan yang bersifat mengikat, mengumpulkan informasi tentang pelanggan, mengirim pesan yang menghargai pelanggan.

Bagian Produksi juga harus mengerti media apa yang disukai pelanggan. air minum dalam kemasan Arteje memiliki semua kontak media sosial yang digunakan untuk berhubungan dengan pelanggan. Media ini berguna untuk mendukung program loyalitas agar lebih maksimal. Tahap ini merupakan tantangan bagi air minum dalam kemasan Arteje. Air minum dalam kemasan Arteje harus dapat bergerak secara adil disemua saluran yang digunakan oleh pelanggan. Pelanggan tidak hanya memiliki satu jenis media sosial. Kebutuhan media sosial merupakan hal penting bagi pelanggan. Mulai dari Whatsapp, Facebook, Instagram dan Twitter merupakan aplikasi yang sering digunakan oleh pelanggan.

Bagian Produksi air minum dalam kemasan Arteje menyampaikan bahwa ketika air minum dalam kemasan Arteje mengadakan promo rutin ataupun promo insidental pelanggan akan dihubungi melalui pesan siaran. Konsumen ataupun pelanggan juga diberi akses kemudahan dalam melakukan pengorderan diinginkan pelanggan. Pelanggan dengan mudah melakukan pengorderan sesuai sesuai dengan produk yang dibutuhkan. Pelanggan hanya tinggal menghubungi nomor kantor air minum dalam kemasan Arteje atau menggunakan whatsapp untuk melakukan pemesanan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan juga harus mulai mengikuti kemajuan teknologi agar selalu dapat berhubungan dengan pelanggan.

Jika target sasaran pelanggan tercapai, maka hubungan ini akan dikembangkan melalui pemasaran relasional pelanggan. Kegiatan yang sudah dirancang dan diarahkan untuk upaya mendukung program-program loyalitas tersebut dapat diciptakan melalui program yang sengaja dibentuk oleh perusahaan. Upaya ini melibatkan gagasan dan rancangan program yang akan mempererat hubungan pelanggan dan perusahaan. Hal ini berguna untuk menjaga

stabilitas hubungan antara pelanggan dan perusahaan akan adanya hal-hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Program loyalitas pelanggan memiliki kedekatan hubungan dengan kepuasan pelanggan.

Program loyalitas lainnya yang sering diadakan oleh air minum dalam kemasan Arteje ialah promo insidentil. Admin yang juga bertugas sebagai *supervisor* akan melihat situasi air minum dalam kemasan Arteje. Ketika dilihat dibagian *penjualan* sedikit turun untuk intensitas pengunjung, maka admin akan mengusulkan untuk mengadakan promo *facial treatment* bagi pelanggan tetap dan bagi member diskon juga lebih tinggi dari harga biasanya pada hari itu saja. Pelanggan akan dihubungi lewat pesan siaran saat itu juga

Organisasi perusahaan akan dapat terwujud jika mereka dapat menempatkan kepuasan pelanggan berdasarkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Manajemen hubungan pelanggan berkonsentrasi pada apa yang dinilai pelanggan bukan hanya pada apa yang dijual (Oma, dkk, 2015). Jika pelanggan tidak puas ada beberapa kemungkinan yang terjadi. Pertama pelanggan yang tidak puas tidak akan kembali untuk melakukan pembelian di air minum dalam kemasan Arteje. Kedua pelanggan yang komplain jika tidak segera diatasi akan berada pada tingkat *defector/terrorist*. Pelanggan pada tingkat ini dapat berpindah ke pesaing dan akan menyebarkan *word of mouth* negatif yang akan merugikan air minum dalam kemasan Arteje (Assauri, 2012).

Air minum dalam kemasan Arteje menyediakan kertas kritik dan saran bagi pelanggan. Jadi, setiap selesai melakukan penjualan produk pelanggan dipersilahkan untuk menulis kritik dan saran bagi air minum dalam kemasan Arteje yang dilakukan tiga bulan satu kali sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Ini sebagai bahan acuan agar air

minum dalam kemasan Arteje lebih bisa memberikan kepuasan bagi pelanggan. Hal ini untuk menghindari terjadinya situasi yang tidak dapat diandalkan.

Perusahaan air minum dalam kemasan Arteje selain fokus dalam menambah jumlah pelanggan disisi yang lain juga harus memperhatikan nilai pelanggan. Karena terbentuknya nilai pelanggan berasal dari terwujudnya hubungan yang bernilai positif dari perspektif pelanggan. Dalam hal ini yang dimaksudkan, bahwa pelanggan juga mendapatkan manfaat dan nilai yang positif ketika membangun hubungan dengan perusahaan. Manajemen hubungan pelanggan di air minum dalam kemasan Arteje melibatkan seluruh aspek dari *frontliner* yang bersentuhan langsung dengan konsumen atau pelanggan. Antara pelanggan dengan perusahaan juga dapat terbentuk hubungan yang positif satu sama lain. Karena itu kereliasian pelanggan sangat relevan dibahas dalam pemasaran jasa. Mengingat semakin tinggi peran pelanggan bagi suatu perusahaan maka perlu untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang dikenal dengan istilah kereliasian pelanggan.

Air minum dalam kemasan Arteje dalam menerapkan manajemen hubungan pelanggan harus memiliki komitmen pada pelanggan. Komitmen tersebut meliputi menjaga data pribadi pelanggan hingga isu yang menyangkut pribadi pelanggan. Komitmen perusahaan untuk menjaga privasi pelanggan berperan penting dalam manajemen hubungan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Faktor terpenting dalam mengembangkan perusahaan adalah kepercayaan. Perusahaan akan mendapatkan kepercayaan merek jika perusahaan membangun merek tersebut di atas kepercayaan (Temporal dan Trott, 2002:150).

Manajer operasional menyampaikan bahwa setiap karyawan yang bersentuhan langsung dengan pelanggan sudah memberi peringatan untuk tetap menjaga etika ketika berbicara dengan pelanggan.

Pelanggan yang merasa puas memiliki potensi untuk menentukan keberhasilan perusahaan. Jika pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan, mereka merasa nyaman dengan perusahaan dan merek perusahaan tersebut. Hal itu memungkinkan perusahaan agar tidak terlalu bersusah payah dalam melakukan penawaran yang lebih bagus kepada pelanggan. Seorang konsumen yang merasa dihargai dan dicintai akan lebih mungkin tetap bertahan pada perusahaan tersebut (Temporal dan Trott, 2002:32).

Pada kegiatan manajemen hubungan pelanggan setelah melaksanakan berbagai program loyalitas, maka organisasi perusahaan akan mengukur dampak dari kegiatan tersebut. Organisasi perusahaan yang telah mengeluarkan biaya dan tenaga dalam menjalankan program-program loyalitas perlu mengetahui seberapa jauh dampak yang diberikan terhadap perusahaan. Dampak manajemen hubungan pelanggan ini dapat mempengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan.

Penjelasan diatas dapat menggambarkan bahwa asumsi utama yang dibangun oleh manajemen hubungan pelanggan adalah membangun relasi jangka panjang dengan pelanggan. Hal ini merupakan cara terbaik yang dapat menciptakan loyalitas pelanggan (Tjiptono, 2011:525). Perusahaan yang menyadari atas potensi laba dari hubungan pelanggan akan mengetahui dampak yang diberikan pelanggan tersebut terhadap perusahaan. Semakin lama pelanggan bertahan pada sebuah perusahaan, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan dalam melayani mereka. Tugas manajer dalam hal ini adalah untuk mengetahui kapan perusahaan harus menarik pelanggan baru atau mempertahankan pelanggan lama. Ketika perusahaan

memutuskan untuk menggunakan sistem manajemen hubungan pelanggan, maka perusahaan harus melakukannya dengan baik sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Manajemen hubungan pelanggan jika dilaksanakan dengan baik oleh setiap perusahaan akan dapat membantu perusahaan untuk mengekspresikan personalitas merek pada setiap konsumen. Jika perusahaan melakukannya secara konsisten yang diperlukan untuk membuat merek diterima, dipercaya, dan menjadi akrab. Komunikasi apapun harus menggambarkan personalitas merek.

Konsumen di air minum dalam kemasan Arteje ketika pertama kali datang maka akan disambut oleh bagian *admin*. *admin* akan menanyai pelanggan tentang produk apa yang dibutuhkan.. Kemudian *admin* akan memberi opsi lain juga jika pelanggan memang tertarik. Gaya bicara yang sopan dan ramah diharapkan agar konsumen dapat lebih nyaman saat berinteraksi secara langsung. air minum dalam kemasan Arteje ingin menyampaikan citra mereka sebagai air minum dalam kemasan Arteje yang menyenangkan, nyaman, dan mengutamakan kepuasan layanan bagi pelanggan.

Jika pelanggan puas terhadap kualitas kinerja yang telah diberikan oleh air minum dalam kemasan Arteje, maka hal itu akan berpengaruh terhadap stabilitas produksi air minum dalam kemasan Arteje. Pada intinya dampak penerapan manajemen hubungan pelanggan bagi perusahaan menurut Fauji, dkk (2014) dijelaskan ke dalam empat poin:

1. Membantu manajer operasional dalam mengidentifikasi pelanggan.

Identifikasi pelanggan memudahkan air minum dalam kemasan Arteje untuk tepat mencapai sasaran pelanggan yang strategik. Hal ini dapat diketahui dengan cepat dan mudah bagi air minum dalam kemasan Arteje karena menggunakan

aplikasi microsoft excel yang sudah ditentukan menggunakan rumus tertentu. Kemudian, *resume* data keseluruhan pelanggan dapat diketahui dengan cepat.

2. Membantu mensegmentasi pelanggan di air minum dalam kemasan Arteje

Member card pelanggan berfungsi untuk membedakan pelanggan yang loyal dan pelanggan yang biasa. Pelanggan yang terpilih sebagai pelanggan loyal dapat dilihat dari data penjualan (riwayat penggunaan jasa). Data ini merupakan hasil dari poin-poin yang telah dilakukan oleh pelanggan selama melakukan perawatan di air minum dalam kemasan Arteje

3. Membantu mengembangkan hubungan pelanggan

Manajemen hubungan pelanggan yang diterapkan dapat membantu mengembangkan hubungan antara pelanggan dan air minum dalam kemasan Arteje. Melalui telepon atau sosial media seperti; Whatsapp, Facebook, Twitter, dan Email akan mempermudah akses pelanggan untuk berhubungan dengan air minum dalam kemasan Arteje. Pemesanan dapat dilakukan melalui telepon, sehingga tidak perlu datang ke pabrik dan dapat menghemat waktu bagi pelanggan

4. Membantu seluruh aspek penjualan di air minum dalam kemasan Arteje

air minum dalam kemasan Arteje dapat meningkatkan penjualan produk kepada pelanggan melalui media sosial atau lewat telepon dengan menggunakan informasi kontak pelanggan yang telah dimiliki di *database*. Hal ini akan memudahkan air minum dalam kemasan Arteje untuk berhubungan dengan pelanggan sehingga diharapkan penjualan akan tepat sasaran.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis kondisi lingkungan internal Air minum dalam kemasan Arteje didapatkan faktor yang menjadi kekuatan utama adalah faktor pelayanan yaitu lokasi pabrik dengan mata air dan memiliki data base pelanggan dengan skor 0,625, sedangkan faktor yang menjadi kelemahan utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah bahan baku harus dipesan dari luar daerah dengan skor 0,3625 dan belum memiliki divisi marketing dengan skor 0,3125. Sementara hasil analisis kondisi lingkungan eksternal Air minum dalam Kemasan Arteje didapatkan faktor yang menjadi peluang utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah faktor kebutuhan air minum sangat tinggi dengan skor 0,6451, sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama Air minum dalam kemasan Arteje adalah faktor harga bahan baku naik sewaktu waktu dengan skor 0,3741.
2. Berdasarkan matriks IE posisi (1,325 : 0,9), dimana Air minum dalam kemasan Arteje berada pada kuadran 1, yang berarti bahwa strategi yang sesuai untuk diterapkan Air Minum dalam kemasan Arteje adalah strategi bertumbuh (*growth oriented strategy*).

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan, maka saran yang diberikan kepada pihak perusahaan Air minum dalam kemasan Arteje adalah sebagai berikut :

1. Mempertahan atau optimalisasi produksi air minum kemasan arteje dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan
2. Membuat devisi marketing yang selama ini dilaksanakan oleh admin, dengan terbentuk devisi marketing lebih terprogram rencana pemasaran dalam rangka
3. Membuat kontrak kerja sama dengan supllier bahan baku sehingga ada jaminan pasokan bahan baku baik kardus, cup dan botol yang bisa dilakukan kontrak 12 bulan maupun triwulan
4. Melakukan pendekatan strategi SO (*strength-opportunity strategy*). Perumusan prioritas strategi SO menunjukkan bahwa strategi prioritas pertama adalah menerapkan sistem manajemen hubungan pelanggan dimana pelanggan adalah prioritas utama dalam pengembangan perusahaan air minum kemasan Arteje

Daftar Pustaka

- A fontana. 2011. *Innovate we can!*. Cipta inovasi sejahtera. Bekasi
- Adam, M. 2015. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Assauri, S. 2012. *Strategic Marketing Sustaining Lifetime Customer Value*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Bungin, B. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman, Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta : PT. Grafindo
- Coulter, M. 2005. *Strategic Management in Action (3 ed)*. Pearson Prentice Hall. New Jersey
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis; Konsep*. Jakarta: Gramedia.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic;14th edition
- Drucker, P.F. 1985. *Inovasi dan Kewiraswastaan: Praktek & Dasar-Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Fauji, A. 2014. Penerapan Customer Relationship Manajement Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Bandung Distro Sport Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 15 (1):1-10
- Fred r. David. 2009. *Manajemen strategis*. Salemba empat. jakarta
- Jatmiko, Rahmad Dwi. 2003. *Manajemen Stratejik*. Malang : UMM Press
- Lestari, Endah Prapti. 2011. *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Luis et al. 2006. Nutritional assessment: predictive variables at hospital admission related with length of stay. *Annals of nutrion and metabolism*, 50 (-): 394-398
- Moloeng, L. J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. RemajaRosdakarya Offset
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Jakarta Timur: Dunia Cerd
- P kotler. 2002. *Manajemen pemasaran*. Pt prenhallindo. Jakarta
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*.
- Porter, Michael. E dan Maulana, Agus. 2008. 2008. *Strategi Bersaing (Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing)*. Jakarta : Erlangga.

- Purhantara, W. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, F. (2008). *Teknik Mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. 2009. *Analysis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Rangkuti, F. 2017. *SWOT Balanced Scorecard; Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Riduwan. 2012. *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta Salemba Empat : Jakarta
- Samudra, H., Indah Ariffianti, dan Ria Rosmalasari Sapitri. 2017. Analisis Swot sebagai Penentu Strategi Bersaing Perusahaan (Studi pada Salon Carissa di Kota Mataram). *Jurnal Valid*, Vol. 14 (1): 32-37
- Strauss dan Corbin Juliet. 2003. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Edisi ke empat. Bandung: Alfabeta
- Sukardi. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Suwarsono. 1994. *Manajemen strategik . Unit pernerbit dan peercetakan akademi manajemen perusahaan ykpn*. yogyakarta
- Temporal, P. dan Trott, M. 2002. *Romancing The Customer*. Jakarta: Salemba Empat
- Tjiptono, F. 2011. *Pemasaran Jasa*. Sleman: Bayu media publishing
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wheelen, Thomas L dan Hunger, J. David .(2012). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi
- Zimmerer, T.W. dan Scarborough, N.M. 2008. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat

Lampiran

a. Kuesioner

KUESIONER ANALISIS MATRIK EFAS DAN MATRIK IFAS ANALISIS SWOT AIR MINUM DALAM KEMASAN ARTEJE KAB. KERINCI

A. Identitas Responden

Nama :
Jabatan/posisi :
Pengalaman kerja :
Pendidikan Terakhir :

B. Petunjuk Pengisian

1. Pada kuesioner ini terdapat 20 item yang ditujukan sebagai penilaian kondisi Air Minum Dalam Kemasan Arteje saat ini.
2. Kondisi yang dimaksud meliputi kondisi internal dan kondisi eksternal Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Penilaian kondisi internal ditujukan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan Air Minum Dalam Kemasan Arteje. Sementara penilaian kondisi eksternal ditujukan untuk mendapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman Air Minum Dalam Kemasan Arteje.
3. Pada kolom jawaban, Anda diminta untuk menilai tingkat urgensi faktor tersebut untuk ditangani. Penilaian ini berhubungan dengan skala prioritas dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi, yaitu dengan cara memberikan tanda *checklist* (✓) pada kolom alternatif skala prioritas yang telah disediakan, dengan rincian skala prioritas sebagai berikut:
1 = Tidak Urgen
2 = Kurang Urgen
3 = Urgen
4 = Sangat Urgen

No.	Indikator	Jawaban			
		1	2	3	4
A. Indikator Kekuatan					
1	Harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau				
2	Lokasi pabrik dekat dengan mata air				
3	Memiliki <i>database</i> pelanggan				
4	Karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan				
5	Memiliki kapasitas produksi yang baik				
B. Indikator Kelemahan					
6	Belum memiliki divisi marketing				
7	Belum memakai alat dengan teknologi terkini				
8	Ruang gudang yang terbatas				
9	Bahan baku harus di pesan dari luar daerah				
10	Kendaraan untuk distribusi terbatas				
C. Peluang					
11	Produk dapat di kosumsi semua kalangan				
12	Memiliki pesaing lokal yang sedikit				
13	Kebutuhan air minum sangat tinggi				
14	Memiliki stok produk, sehingga pelanggan tidak perlu menunggu produk terlalu lama				
15	Respon positif pelanggan terhadap produk				
D. Ancaman					
16	Banyak pesaing luar / produk nasional yang masuk di kabupaten kerinci				
17	Harga bahan baku naik sewaktu waktu				
18	Kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu				

19	Promosi dari kompetitor yang lebih menarik				
20	Perang harga dengan kompetitor				

b. Matriks IFE SWOT

Faktor	Bobot	Rating	Skor
I. Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1. Harga produk dan layanan yang ditawarkan terjangkau	0,08333	4	0,3333
2. lokasi pabrik dekat dengan mata air	0,125	5	0,625
3. Memiliki <i>database</i> pelanggan	0,125	5	0,625
4. Karyawan yang ramah dan tanggap dalam melayani kebutuhan pelanggan	0,08333	3	0,25
5. Memiliki kapasitas produksi yang baik	0,125	4	0,5
Total	0,5416667		2,3333
II. Kelemahan (<i>Weakneses</i>)			
6. belum memiliki divisi marketing	0,125	2,5	0,3125
7. Belum mamakai alat dengan teknologi terkini	0,08333	2	0,166667
8. Ruang gudang yang terbatas	0,04167	1	0,041667
9. Bahan baku harus dipesan dari luar daerah	0,125	2,9	0,3625
10. kendaraan untuk distribusi terbatas	0,08333	1,5	0,14
Total	0,458333		1,0083333

c. Matriks EFE SWOT

Faktor	Bobot	Rating	Skor
III. Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1. produk dapat di konsumsi semua kalangan	0,0967742	4	0,3870968
2. memiliki pesaing lokal yang sedikit	0,0967742	3	0,2903226
3. kebutuhan air minum sangat meningkat	0,1290323	5	0,6451613
4. memiliki stok produk sehingga pelanggan tidak menunggu terlalu lama	0,0967742	3	0,2903226
5. Respon positif pelanggan terhadap produk	0,0967742	4	0,3870968
Total Skor	0,516129		2
IV. Ancaman (<i>Threats</i>)			
1. banyak pesaing luar / produk nasional yang masuk di Kabupaten Kerinici	0,0967742	2	0,1935484

2. harga dan bahan baku naik sewaktu waktu /	0,1290323	2,9	0,3741935
3. Kelangkaan bahan baku pada waktu tertentu	0,0967742	2,5	0,2419355
4. Promosi dari kompetitor yang lebih menarik	0,0645161	1,5	
5.Perang harga dengan competitor	0,0967742	2	0,0967742
			0,1935484
Total Skor	0,483871		1,1