



ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK  
MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PADA  
PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN

**S K R I P S I**

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Extension  
Universitas Jember



Oleh :

*Jwan Hadi Mustofa*

99 081020 1499 E

Manajemen

Asal:	H...	Klass
Terima Tgl :	20 FEB 2002	658-83
No. Induk	0274	MUR
KLAIR / PEYALIN		9
		C.1

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM S1 EXTENSION  
UNIVERSITAS JEMBER

2002

## JUDUL SKRIPSI

### ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : **Iwan Hadi Mustofa**  
NIM : **99 081020 1499 E**  
Jurusan : **Manajemen**

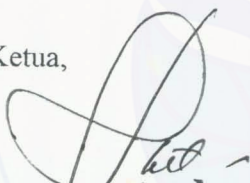
telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

22 Januari 2002

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua,



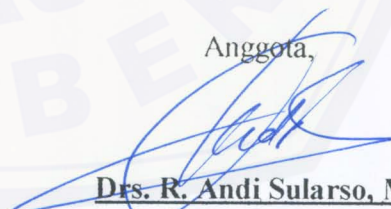
Dra. Hj. Suhartini Sudjak  
NIP. 130 368 797

Sekretaris,



Dra. Susanti P. Msi  
NIP. 132 006 243

Anggota,



Drs. R. Andi Sularso, MSM.  
NIP. 131 624 475



Mengetahui / Menyetujui,  
Universitas Jember  
Dekan,



Drs. H. Liakip, SU  
NIP. 130 531 976

### Tanda Persetujuan

Dengan ini kami menerangkan bahwa skripsi ini disusun oleh :

N a m a : Iwan Hadi Mustofa

N I M : **99 081020 1499 E**

Jurusan : Manajemen

Judul : **ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK  
MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PADA  
PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN**

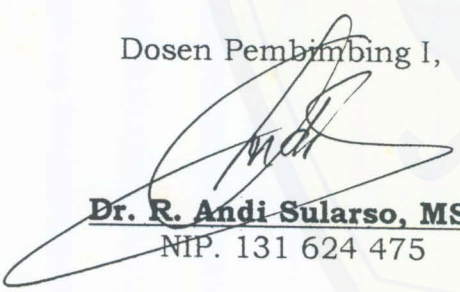
Isi dan formatnya telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk digunakan dalam memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Disayahkan di Jember

Pada Tgl.            Januari 2002

Disetujui dan diterima oleh :

Dosen Pembimbing I,

  
**Dr. R. Andi Sularso, MSM.**

NIP. 131 624 475

Dosen Pembimbing II,

  
**Drs. Imam Suroso, Msi.**

NIP. 131 759 838

Mengetahui,  
Koord. Bidang Studi  
(Manajemen/IESP\*)

  
**Dra. Susanti Prasetyaningtias, M.Si**

NIP. 132 006 243

## ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN

### **ABSTRAKSI**

Dalam memasuki era pembangunan dan abad melenium ini perkembangan dunia usaha semakin pesat dan ketat. Teknonolgi berkembang sangat pesat serta informasi mengalir begitu cepat tanpa memandang jarak dan waktu. Persaingan dalam dunia tidak hanya ditentukan dengan banyaknya jumlah pesaing tetapi juga dipengaruhi oleh politik, ekonomi, hukum, sosial dan budaya. Sehingga perusahaan harus mampu menganalisis kesempatan-kesempatan yang dapat dimanfaatkan dalam kondisi sekarang dan mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman yang mungkin terjadi dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah, 1) untuk mengetahui sejauh mana keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, 2) untuk mengetahui peluang-peluang yang ada pada perusahaan serta seberapa besar tantangan yang dihadapi perusahaan dan, 3) untuk mengetahui seberapa peranan analisis SWOT sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menentukan strategi pemasaran.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis SAP, ETOP dan SWOT serta analisis keuangan.

Dari pembahasan masalah diatas, maka dapat disimpulkan bahwaperusahaan memiliki kekuatan pada lingkungan intern antara lain pada kadar keasaman, bentuk dan kemasan, citra reputasi yang baik dan tehnik pemasaran.

Disamping terdapat ancaman dan peluang dalam lingkungan ekstern, perusahaan memiliki kekuatan peluang yaitu prospek permintaan dimasa mendatang dan kesadaran akan kebutuhan air mineral yang sehat. Sedangkan ancaman yang dimiliki perusahaan adalah perilaku konsumen yang selalu berubah, perkembangan teknologi yang semakin pesat dan adanya pesaing-pesaing potensial.

Dengan demikian bahwa hasil dari analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu perusahaan khususnya manajer pemasaran agar dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat serta untuk pengambilan keputusan.

## MOTTO

**Barang** siapa yang mengajarkan ilmu maka baginya pahala seperti pahala orang yang mengerjakan, tanpa mengurangi sedikitpun pahala orang yang mengerjakannya.  
(HR, Rowahu Tobroni)

**Barang** Siapa yang menghendaki dunia wajib baginya ilmu, barang siapa yang menghendaki akherat wajib baginya ilmu, barang siapa yang menghendaki keduanya maka baginya ilmu.  
(HR, Bukhori Wa Muslim)

**Perumpamaan** orang belajar ilmu diusia muda seperti orang yang mengukir diatas batu (tidak mudah hilang) dan perumpamaan orang yang belajar diusia tua seperti orang yang menulis diatas air (Mudah lupa/hilang)  
(HR, Rowahu Tobroni)

**Barang** siapa yang berjuang (Fii Sabillillah), maka sesungguhnya perjuangannya itu adalah untuk dirinya sendiri, sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.  
(Qs. An- Kabut)

## Lembar Persembahan

*Pengabdian dan terima kasih kupersembahkan Skripsi ini kepada :*

- ★ *Ibunda dan Ayahanda serta adik-adikku, Nuke dan Lia , tercinta yang senantiasa mendo'akan keberhasilan dan keselamatan bagi anak dan cucunya.*
- ★ *Istriku tercinta Rochmania Qurotul Aini, love you so much.*
- ★ *Keponakan-keponakanku yang kusanyangi, nanang dan devi.*
- ★ *Sahabat-sahabatku Iwan, Husen, Usman, Yadiq, Ravi, Lubena, Triyanto, Mas Joni, Andy, Fandy, Mas Hermawan dan Mbak Endah (Keluarga besar Syam Modelling Scholl), Yayak, Naim, Mas Imam Terima kasih untuk inspirasi, semangat dan kebersamaannya.*
- ★ *Almamaterku tercinta Universitas Jember.*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan segala rahmat-NYA, memberikan kekuatan hati, petunjuk dan kekuatan iman sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : **“Analisis SWOT Sebagai Alat Bantu Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Air Mineral AQUA Pandaan ”**. Penulis skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Prrogram S1 Extension Universitas Jember.

Walaupun penulis telah berusaha dan mencurahkan segala kemampuan yang ada, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca sangatlah penulis harapkan.

Upaya penulisan skripsi ini tidak akan berhasil baik dan lancar tanpa adanya kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. R. Andi Sularso, MSM. dan Drs. Imam Suroso, Msi. selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu memberikan pengarahan, bimbingan, saran serta koreksi dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. H. Liakip, SU. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta segenap bapak ibu dosen dan karyawan yang membantu penulis selama duduk dibangku kuliah.

3. Ibu Dra. Susanti, selaku Ketua program studi Manajemen Program S1 Extension Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Herman, SH selaku Kepala Bagian Personalia dan Umum yang telah memberikan petunjuk beserta staf lainnya.
5. Ayahanda dan Ibunda, adik-adikku serta istriku tercinta atas do'a restu maupun perhatiannya dalam memberikan dorongan moril maupun materiil.
6. Rekan-rekan yang sepaham dan semua pihak yang telah membantu selama proses penulisan skripsi ini.

Meskipun banyak kendala serta hambatan yang kami jumpai, akhirnya penyusunan skripsi ini dapat kami selesaikan.

Kepada semua pihak yang telah penulis sebutkan diatas, maka penulis berdoa agar segala amal dan kebajikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, meskipun kecil artinya.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Jember, Januari 2002

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Abstraksi .....	iii
Halaman Motto .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Batasan Permasalahan .....	8
1.6 Kerangka pemecahan .....	9
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	11
2.1 Landasan Teori .....	11
2.1.1 Pengertian, Macam-macam, kegunaan dan Pentingnya Manajemen Strategi.....	11
2.2.1 Pengertian Perencanaan Strategi dan Pemasaran...	18
2.3.1 Perencanaan Strategi Pemasaran.....	24
2.4.1 Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan.....	26
2.5.1 Analisis SWOT .....	38
2.6.1 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi .....	40
2.7.1 Implementasi Strategi .....	41

<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN</b>	44
	3.1 Rancangan Penelitian	44
	3.2 Prosedur Pengumpulan Data	45
	3.3 Metode Analisis	46
<b>BAB IV</b>	<b>: HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN</b>	48
	4.1 Gambaran umum Perusahaan	48
	4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan Air mineral Aqua Pandaan	48
	4.1.2 Kondisi Lingkungan Intern	49
	4.1.3 Kondisi Lingkungan Ekstern	56
	4.2 Analisis Data dan Interpretasi	62
	4.2.1 Analisis Keunggulan dan Kelemahan Pemasaran Perusahaan	62
	4.2.2 Analisis Kesempatan dan Ancaman Pemasaran Perusahaan	64
	4.2.3 Analisis Penjualan dan Laporan Keuangan	65
	4.2.4 Analisis SWOT	72
	4.3 Pembahasan	76
	4.3.1 Pemilihan Strategi	76
<b>BAB V</b>	<b>: SIMPULAN DAN SARAN</b>	79
	5.1 Simpulan	79
	5.2 Saran	81
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		82
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

**DAFTAR TABEL**

**BAB I**

1. Jenis ukuran kemasan dan produksi .....	5
2. Data piutang, hutang lancar dan laba ditahan .....	6

**BAB IV**

1. Laporan laba rugi, laba ditahan dan neraca .....	49
2. Data biaya promosi .....	51
3. Daftar harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral Aqua .....	52
4. Penjualan Air Mineral Aqua .....	54
5. Tingkat pendidikan dan jumlah tenaga kerja .....	55
6. Laju inflasi Indonesia .....	56
7. Harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral ADES .....	59
8. Harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral TOTAL.....	59
9. Harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral ALAMI .....	60
10. Harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral VIT .....	60
11. Analisis SWOT .....	95

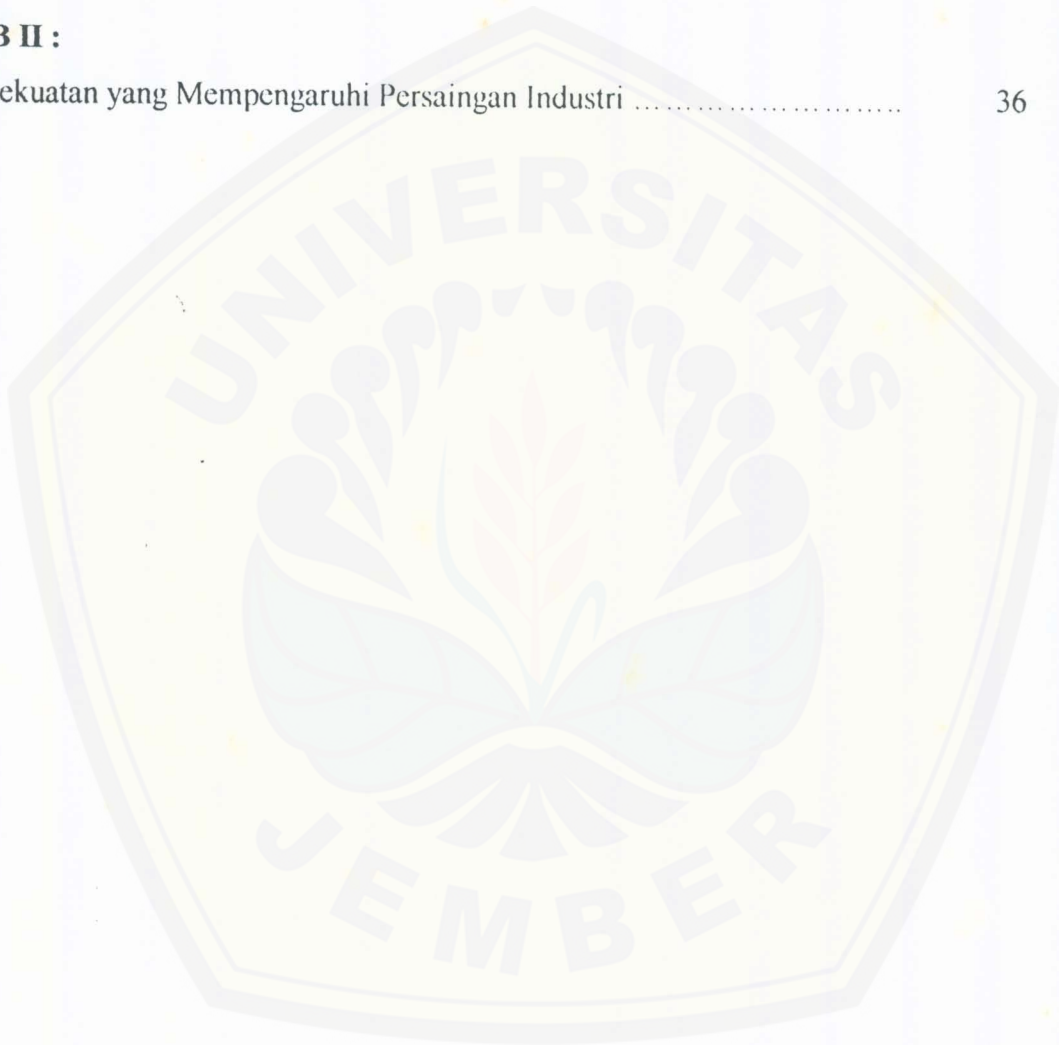
**DAFTAR GAMBAR**

**BAB I :**

1. Kerangka Pemecahan Masalah ..... 9

**BAB II :**

1. Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri ..... 36





## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini terjadi sangat pesat. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan yang berdiri, sehingga dunia usaha telah menjadi ajang persaingan yang semakin lama semakin ketat.

Keadaan usaha yang terus berkembang ini menghadapkan perusahaan pada situasi yang tidak menentu, sehingga tidak sedikit perusahaan yang gulung tikar karena tidak mampu lagi mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Dalam menghadapi masalah yang demikian, perusahaan harus benar-benar jeli dalam menganalisa kesempatan apa saja yang dapat dimanfaatkan dan harus mempersiapkan diri dalam menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.

Perusahaan-perusahaan di Indonesia mempersiapkan diri untuk menghadapi pesaing-pesaing dan produk-produk yang beraneka ragam. Penerapan strategi-strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan gebrakan-gebrakan baru sangat diperlukan guna tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat Assauri (1987:151) yang menyatakan bahwa "strategi Pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran, dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu bertambah".

Setiap perusahaan atau badan usaha selalu melakukan kegiatan pemasaran, yang merupakan ciri dari aktivitas usahanya. Untuk itu perlu dikoordinasikan dan diarahkan agar mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan bidang pemasaran khususnya. Strategi yang dipakai berupa strategi pemasaran yang tepat yang merupakan bagian dari perencanaan manajemen dimana berkaitan dengan kegiatan

perencanaan pemasaran, maka dilakukan penganalisaan pasar dan penentuan strategi pemasaran.

Untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan baik intern maupun ekstern diperlukan manajemen strategis, dimana manajemen strategis merupakan proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang mengarah pada perkembangan strategis yang efektif, seperti yang telah dikemukakan oleh Glueck (1995; 6) bahwa "Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perubahan". Hal itu dapat dilakukan dengan cara mengatur dan mengelola hubungan antar organisasi perusahaan dengan lingkungan.

Setiap perusahaan mempunyai hubungan timbal balik yang relevan dengan lingkungannya. Perusahaan yang dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungannya akan tumbuh subur. Sebaliknya perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungannya yang baik agar dapat menjamin kontinuitas perusahaan dimasa yang akan datang, seperti yang dikemukakan oleh Glueck (1995: 195) bahwa "Perusahaan yang strateginya sesuai dengan lingkungan, dengan pertimbangan keunggulan strateginya, kan lebih efektif daripada perusahaan yang strategisnya tidak demikian".

Dengan demikian perencanaan strategi yang baik akan membawa pengaruh positif kepada pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dan diharapkan akan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungannya.

Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan prakiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat baik yang menyangkut aspek-aspek di dalam lingkungan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan secara lebih dini. Misalnya tantangan bagi manajemen untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan ialah adanya pergeseran selera konsumen, persaingan, situasi perekonomian umum dan peraturan pemerintah. Perubahan lingkungan itu dapat menjadi peluang, namun tak jarang pula

menjadi ancaman bagi perusahaan. Maka perusahaan dituntut untuk menilai perubahan lingkungan, merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan mengusahakan agar kegiatan operasi terlaksanakan sedemikian rupa sehingga strategi yang dipilih benar-benar mencapai tujuan pokok perusahaan.

Strategi induk yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah menyusun strategi pemasaran salah satunya yang diperlukan adalah analisa SWOT agar dapat mengetahui perkembangan profile perusahaan atas dasar informasi yang dikumpulkan, dimanan informasi tersebut berupa kekuatan (Strenght), kelemahan (Weakness), dari analisis internal dan peluang (Opprtunities) serta ancaman (Treath) yang muncul dari analisa eksternal.

Thompsom dan striclan III (1987:97-98) mengemukakan bahwa :

*“ SWOT is an acronym a firm's internal strenghts and weaknesses and it's external opportunities and treats. A SWOT' analysis consist of a candid aprisal of a firm's overall situation “.*

Dari kalimat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa SWOT adalah alat yang cepat dan mudah dalam rangka memantapkan situasi perusahaan yang mengalami kesulitan dalam hal kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal serta peluang dna ancaman yang datang dari lingkungan external perusahaan.

Analisa SWOT diperlukan perusahaan untuk melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang, serta kekuatan dan kelemahan agar dapat diketahui keadaan dimasa yang akan datang. Mengingat analisa SWOT itu sangat luas cakupannya yaitu meliputi bidang keuangan, pemasaran, produksi, personalia dan sebagainya maka akan dibatasi pada bidang fungsional pemasaran, terutama pada bauran pemasaran (Marketing Mix) perusahaan yang mana menurut Husnan (1991:23) adalah produk, harga, salurang distribusi, promosi dari produk yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan faktor eksterrnal perusahaan menurut

Reksohadiprojo (1990:5) adalah berkaitan dengan kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, pemasok, pesaing dan pemerintah.

Dari gambaran diatas dapat dirasakan betapa pentingnya manajemen strategi khususnya analisa SWOT bagi pimpinan perusahaan yang ingin meneruskan kehidupan bisnisnya maupun untuk berkembang, agar cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi baik yang berasal dari lingkungan intern perusahaan.

Dengan hanya mempertahankan dan menjalankan terus menerus strategi pemasaran yang digunakan selama ini, tanpa adanya analisa SWOT tentang lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang lebih baik dan matang sementara persaingan semakin ketat dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang sejenis dalam dunia bisnis air minum mineral, maka hal ini akan dapat menidurkan manajemen perusahaan dalam kepuasan yang dicapai selama ini.

Sewaktu manajemen berada dalam rasa puas diri tersebut, lingkungan eksternal perusahaan mungkin berubah tanpa disertai dengan perubahan lingkungan intern perusahaan, sehingga pada waktu manajemen menyadari perubahan yang terjadi tersebut mungkin terlalu terlambat untuk menggunakan peluang baru yang ada. Kalaupun dapat diatasi akan sangat tidak efisien karena aktivitas perusahaan karenanya, sehingga perusahaan kehilangan peluang-peluang yang seharusnya dapat dimasuki pada daerah pasar yang potensial, yang berakibat target yang ditetapkan tidak terpenuhi.

Bertitik tolak dari uraian diatas maka perusahaan perlu menentukan rencana strategi pemasaran yang tepat agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis dipasaran.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Setiap perusahaan akan menghadapi hambatan dalam mencapai tujuannya, demikian juga dengan permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan dalam melaksanakan perencanaan strategi pemasaran yang dilakukan adalah kurang tepat. Hal ini disebabkan karena perusahaan Air Mineral Aqua



Pandaan jarang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta melakukan analisis dan diagnosis terhadap wujud ancaman dan peluang dilingkungan sekitarnya, yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan. Keadaan Semacam ini mengakibatkan perusahaan mengalami hambatan dalam memasarkan produknya. Hal ini disebabkan oleh persaingan yang sangat ketat, situasi ekonomi yang tidak menentu serta perubahan teknologi.

Berdasarkan permasalahan yang ada, berakitan dengan perencanaan strategi maka tercermin melalui data sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN**  
**JENIS UKURAN KEMASAN DAN PRODUKSI**  
**TAHUN 1997 – 1999**

No	ISI	KEMASAN	1997	1998	1999
1	1500 ml	Botol	339.500	385.000	405.000
2	625ml	Botol	375.00	402.000	425.000
3	500ml	Botol	223.000	230.000	235.000
4	220ml	Gelas	591.000	645.000	695.000
5	19ml	Gelas	275.000	295.000	300.000

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

Dari data diatas dapat diketahui bahwa dalam 3 tahun terakhir produksi dari berbagai jenis ukuran kemasan yang dihasilkan perusahaan Aqua mengalami peningkatan yang sangat pesat.

Sedangkan data tambahan mengenai perusahaan dapat diketahui dari tabel sebagai berikut :

**Tabel 2**

**PERUSAHAAN AIR MINERAL AQUA PANDAAN  
DATA PIUTANG, HUTANG LANCAR LANCAR DAN LABA DITAHAN  
UNTUK TAHUN 1997 – 1999**

KETERANGAN	1997	1998	1999
PIUTANG	1.140.208.000	2.137.125.000	3.482.227.000
HUTANG LANCAR	2.2206.919.559	2.120.409.518	2.314.667.276
LABA DITAHAN	3.527.176.441	4.707.119.982	5.972.976.224

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

Dari data diatas dapat diketahui bahwa dalam 3 tahun terakhir piutang, hutang lancar dan laba ditahan dari perusahaan Aqua mengalami peningkatan terutama pada item piutang dan laba ditahan perusahaan.

Di Jawa Timur khususnya di Pandaan merupakan tempat kedudukan dan kediaman perusahaan air mineral Aqua juga terdapat beberapa pesaing dalam bidang air mineral tersebut antara lain Ades, Alami, Vit, Aquase, Club, Cheers dan sebagainya. belum lagi yang ada diluar Jawa Timur. Hal ini akan akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Dan perlu diketahui bahwa kapasitas produksi perusahaan air mineral Aqua dan perusahaan sejenisnya pada kemasan yang sama adalah sangat bersaing. karena selama ini kurang memperhatikan dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada dalam perusahaan dan diagnosa terhadap wujud ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan.

Dengan adanya masalah yang dihadapi perusahaan Air Mineral "AQUA" Pandaan, maka rumusan yang dapat dikemukakan adalah " Bagaimana cara

perusahaan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang ada sehingga perusahaan dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat”.

Dari uraian diatas dan permasalahan diatas, maka penelitian ini diberi judul :  
**“Analisis SWOT Sebagai Alat Bantu Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Air Mineral AQUA Pandaan”.**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Setelah mengetahui latar belakang permasalahan yang terjadi dan hal yang menjadi obyek utama dalam penelitian ini, maka selanjutnya akan dibahas mengenai tujuan dan kegunaan dari pelaksanaan penelitian ini.

Sesuai dengan masalah pokok diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan dan peranan analisis SWOT di dalam lingkungan perusahaan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) yang dimiliki oleh perusahaan dan seberapa besar tantangan yang dihadapi perusahaan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar peranan analisa SWOT sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menentukan perencanaan strategi pemasaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

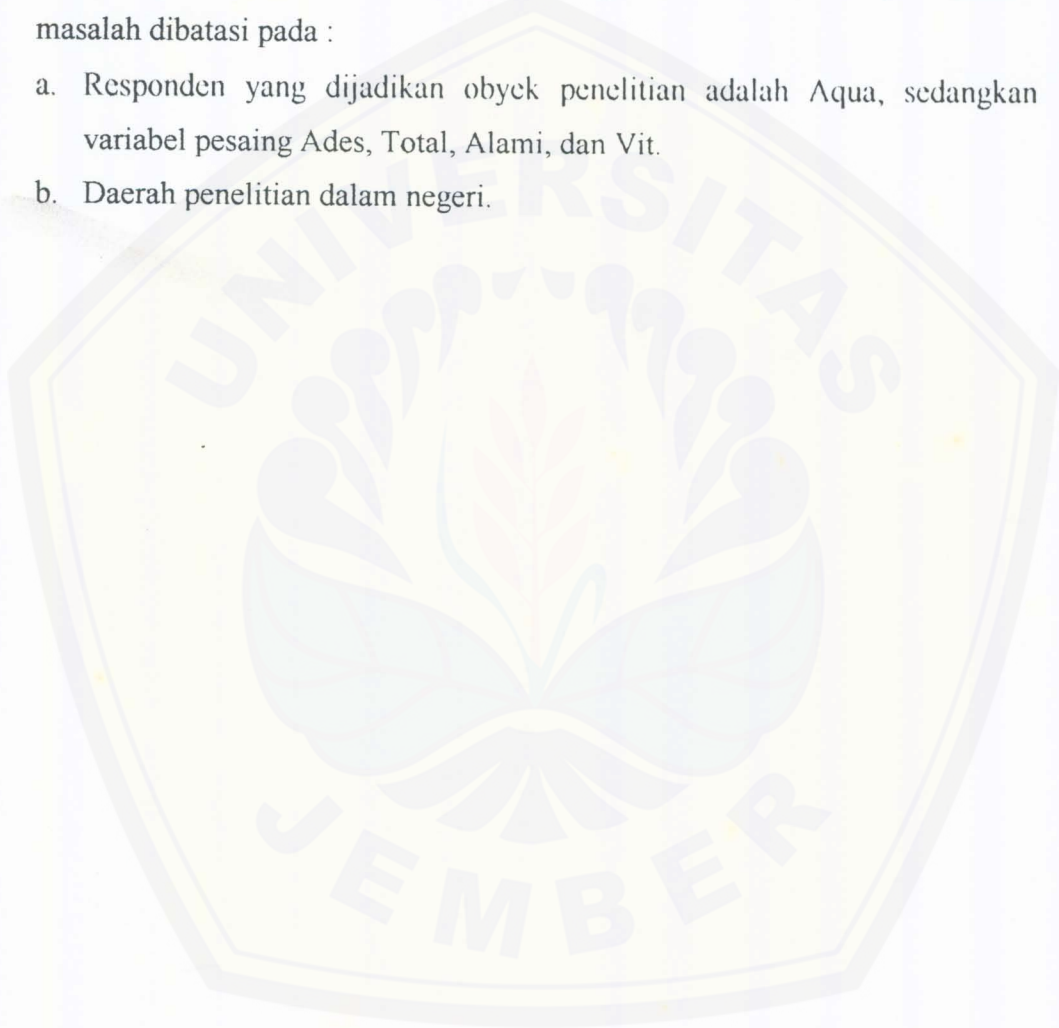
1. Diharapkan hasil dari penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran pada manajemen perusahaan, khususnya atas strategi yang tepat sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
2. Dari hasil penulisan ini dapat bermanfaat sebagai bahan acuan dan dikembangkan bagi penelitian lainnya serta berguna bagi peningkatan ilmu pengetahuan ekonomi pada umumnya dan ilmu pemasaran pada khususnya.

3. Dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya pada bidang yang sama.

### **1.5 Batasan Permasalahan**

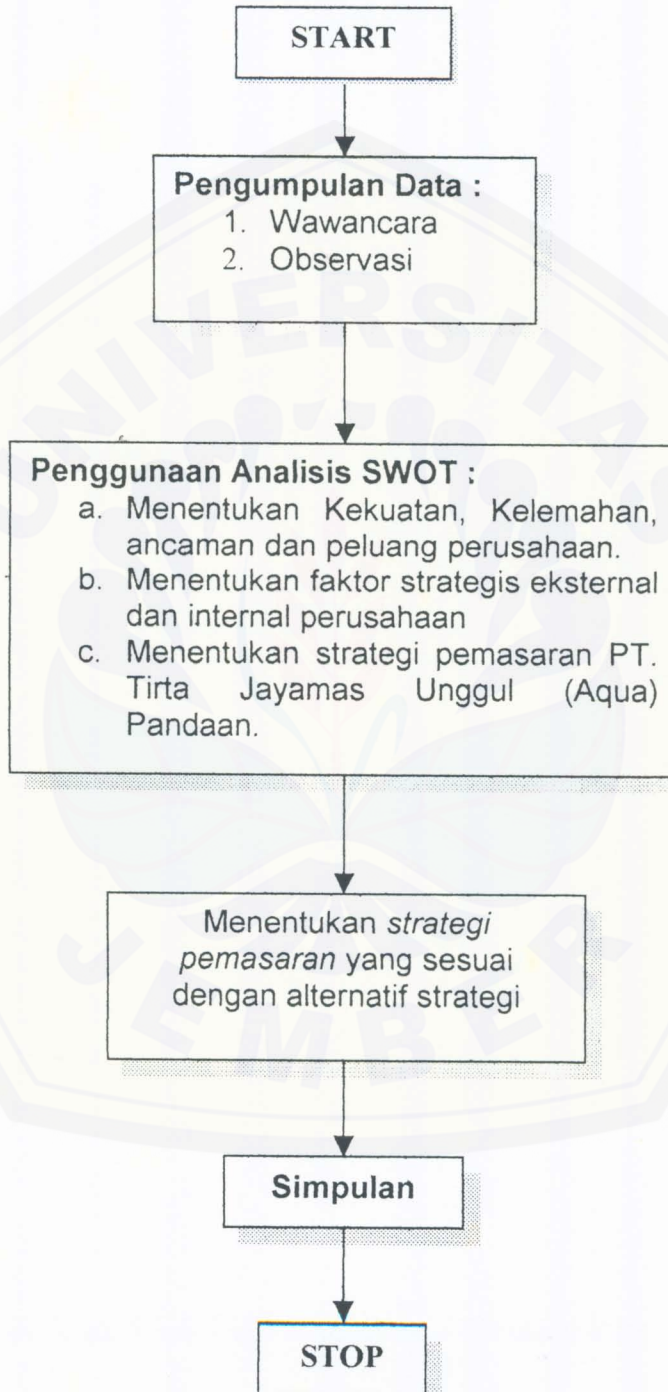
Untuk menghindari adanya kesimpangsiuran dalam pembahasan masalah serta tidak menyimpang dari tujuan semula maka pembahasan masalah dibatasi pada :

- a. Responden yang dijadikan obyek penelitian adalah Aqua, sedangkan variabel pesaing Ades, Total, Alami, dan Vit.
- b. Daerah penelitian dalam negeri.



### 1.6 Kerangka Pemecahan

Kerangka pemecahan masalah adalah penelitian ini adalah :



Penjelasan kerangka pemecahan masalah :

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan data baik data primer maupun data skunder, diantaranya akan melakukan wawancara pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi serta mengumpulkan data-data tertulis dari perusahaan

2. Penggunaan Analisis SWOT

Dengan data yang ada penulis akan memasukan kedalam analisis SWOT yang menentukan peluang, ancaman, kelebihan dan kekurangan perusahaan.

Kemudian menentukan faktor strategi internal dan eksternal PT. Tirta Jayamas Unggul (Aqua) Pandaan. Dilanjutkan dengan menentukan strategi (S-O, S-T, W-O, W-T).

3. Penentuan Strategi Pemasaran

Dengan berdasarkan perkiraan penjualan dan menggunakan analisis SWOT akan menentukan kebijakan yang menyangkut penentuan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai target penjualan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA



### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Pengertian, macam-macam, Kegunaan dan Pentingnya Manajemen Strategi

##### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Istilah manajemen strategi (strategic management) atau kadang-kadang disebut dengan kebijaksanaan perusahaan dikembangkan di Amerika sekitar tahun 70-an. Di dalam dunia usaha di Indonesia masih banyak pimpinan perusahaan yang belum mengetahui manfaat dari penerapan strategi. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman mereka terhadap konsep ini. Dalam manajemen strategi, secara harfiah dapat dikatakan mengandung dua kata yang terpisah yaitu manajemen dan strategi. Menurut Stoner yang dikutip oleh Handoko (1986:6) bahwa : “ Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Sedangkan menurut Glueck (1987:7), strategi adalah “ Rencana yang distukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Sedangkan menurut Saladin (1990:13) menjelaskan bahwa “ Manajemen Strategi adalah merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan strategi efektif atau strategi-strategi untuk membantu mencapai sasaran perusahaan “. Jadi dalam hal ini arus keputusan dan tindakan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran dalam perusahaan .

Sedangkan menurut Suwarsono (1994:6), manajemen strategi dijelaskan sebagai berikut : “ Manajemen strategi dapat diartikan sebagai

usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan “. Jadi dalam hal ini manajemen strategi merupakan kekuatan untuk mengeksploitasikan peluang bisnis guna mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misi yang ditentukan. Selanjutnya Supriyono (1989: 9) menekankan bahwa definisi strategi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan karena lingkungan perusahaan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi pemasaran.
3. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.
4. Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Dari berbagai macam definisi strategi perusahaan tersebut di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan pokok sebagai berikut :

- a. Strategi perusahaan adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan karena lingkungan perusahaan menentukan kekuatan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi pemasaran.



- c. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.
- d. Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Dari definisi-definisi tersebut perencanaan manajemen tingkat puncak dan merupakan suatu proses yang melibatkan setiap bagian organisasi baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan dan disusun secara eksplisit. Proses ini ditujukan untuk penyesuaian organisasi terhadap kondisi lingkungan agar perusahaan dapat bertahan dan tumbuh. Seperti kita ketahui bahwa tugas para manajer strategi adalah membuat seperangkat keputusan yang paling baik terhadap penggunaan sumberdaya perusahaan yang sifatnya terbatas.

## 2. Macam-macam Strategi

Menurut Glueck yang dikutip Supriyono (1989:171), strategi dapat dibedakan atas 4 strategi utama dan menerangkan kondisi pemilihannya :

### 1. *Strategi Stabilitas* akan dilaksanakan jika :

- a. Melanjutkan atau mengejar tujuan yang sama atau serupa meningkatkan prestasi yang dicapai pada masa lalu.
- b. Melanjutkan untuk melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang sama atau serupa sebagaimana ditetapkan dalam definisi bisnisnya.
- c. Keputusan strategi utamanya memusatkan pada peningkatan prestasi pelaksanaan fungsional.

### 2. *Strategi Pertumbuhan* akan dilaksanakan jika perusahaan :

- a. Meningkatkan tingkat tujuan yang lebih tinggi daripada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa lalu.
- b. Melayani masyarakat dalam sektor produk yang sama atau dapat menambah sektor produk atau jasa.

- c. Memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan prestasi fungsional utama.

3. **Strategi Pengurangan** dipilih jika perusahaan :

- a. Tingkat yang dicapai lebih rendah dari pada tingkat prestasi pada masa lalu.
- b. Manajemen mencoba untuk menjamin masyarakat dalam line produk atau jasa yang sama, tetapi mungkin mencoba untuk mengurangi lini-lini produk atau jasa.
- c. Manajemen mencoba untuk meningkatkan tingkat prestasi sama lalu jika memungkinkan.
- d. Manajemen memusatkan keputusan strateginya pada prestasi fungsional dan pengurangan unit-unit dengan aliran kas negatif.

4. **Strategi Kombinasi** akan dilaksanakan jika :

- a. Keputusan strategi utama perusahaan memusatkan pada kesadaran penggunaan beberapa strategi induk yaitu strategi pertumbuhan stabil, strategi pengurangan. Hal ini dilakukan pada saat yang berbeda.
- b. Tujuan perusahaan dan sektor bisnis kemungkinan sama atau berubah tergantung pada bagaimana perusahaan menerapkan strategi induk dari pertumbuhan dan pengurangan.

Jadi dalam hal ini keempat strategi utama tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan apakah strategi yang akan digunakan dapat dilaksanakan atau tidak.

### 3. Kegunaan Manajemen Strategi

Manajemen Strategi dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak yang lain yang berkepentingan, sehingga semua pihak tersebut dapat memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan

memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

Menurut Saladin (1990:13) menjelaskan bahwa kegunaan manajemen strategi adalah :

- a. Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, mengarahkan dan mengawasi jalannya searah yang lebih baik.
- b. Apabila setiap orang yang terlibat dalam perusahaan telah mengetahui tujuan dan arah masa depan perusahaan, maka hal ini :
  1. Mengurangi konflik yang terjadi di antara mereka.
  2. Memberikan dorongan atau semangat kerja.
  3. Memudahkan mengambil tindakan.
  4. Memudahkan pengontrolan.
- c. Mengurangi resiko yang akan terjadi.
- d. Membantu meningkatkan komunikasi, koordinasi, mengalokasikan sumber-sumber dan penyusunan rencana jangka panjang.
- e. Memperlancar mengalirnya informasi secara teratur.
- f. Mendidik manajer menjadi pembuat keputusan yang baik.

Sedangkan menurut Glueck (1995: 6) adalah manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantumencapai sasaran perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi yang baik juga tidak akan berhasil jika tidak diikuti dengan kebijaksanaan dan taktik yang tepat. Yang dimaksud dengan kebijaksanaan adalah dapat membuat keputusan-keputusan yang tepat dan akurat, sehingga tujuan tercapai. Sedangkan taktik adalah sebagaimana tehnik atau caranya agar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat bekerja secara terpadu, sehingga dapat bersaing bahkan dapat menempatkan perusahaannya diatas perusahaan lain.

#### 4. Pentingnya Manajemen Strategi

Dalam mempelajari strategi perusahaan, kita selalu mengetahui arti pentingnya dan manfaat mempelajari strategi perusahaan. Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi perusahaan, sehingga menurut Saladin (1989:9) antara lain :

- a. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang berubah dengan cepat.
- b. Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan dimasa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan jelas dan arah masa depan yang jelas kepada semua karyawan untuk :
  1. Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan kemana arah tujuan perusahaan.
  2. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
  3. Memberikan semangat atau dorongan pada karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
  4. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
  5. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
- c. Pada saat ini strategi banyak di praktekkan dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi mudah dan kurang beresiko.
- d. Strategi adalah kacamata yang telah bermanfaat untuk memonitor apa yang akan dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau justru mengarah kegagalan.
- e. Memberikan informasi kepada manajemen di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan, dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.

- f. Strategi dapat membantu praktek-praktek manjer.
- g. Perusahaan yang menyusun strategi pada umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

Meskipun banyak arti penting dan manfaat strategi seperti yang telah diuraikan diatas tetapi strategi juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Hal ini harus diperhatikan oleh para penyusun strategi agar keterbatasan tersebut dapat ditekan serendah mungkin. Adapun keterbatasan tersebut menurut Assauri (1987:159) anatra lain :

1. Strategi didasarkan pada prediksi, tetapi perusahaan sulit menyusun prediksi masa depan secara mendetail karena masa depan sangat kompleks dan berubah-ubah. Untuk mengahdapi masalah ini diperlukan tehnik probabilitas yang lebih akurat di dalam memprediksi yang akan terjadi dimasa depan.
2. Dedikasi yang berlebihan terhadap strategi yang sudah ditetapkan dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang ada. Perlu disadari bahwa strategi harus harus bersifat fleksibel di dalam menghadapi lingkungan yang komplek dan berubah-ubah secara dinamis. Strategi yang semula ditentukan mungkin tidak cocok dengan perubahan lingkungan akibat perubahan kesempatan dan hambatan yang ada.
3. Strategi yang disusun harus merupakan satu kesatuan, komprehensif dan terpadu. Tetapi syarat ini seringkali sulit dipenuhi karena adanya konflik antara tujuan corporate dengan tujuan divisi yang satu dengan divisi yang lain. Dalam hal ini perlu konsep keseimbangan alokasi sumber perusahaan dan eliminasi konflik antar divisi organisasi.
4. Kesulitan menyusun pola-pola tujuan, kebijakan dan implementasinya secara bijaksana. Dalam hal ini diperlukan pertimbangan-pertimbangan (judgements) manajemen. Memang

kita tidak dapat mengharapkan konsep strategi yang dapat menggantikan pertimbangan manajemen dan masih sangat diperlukan dalam menyusun strategi.

Dari keterbatasan-keterbatasan strategi diatas dapat ditarik keimpulan bahwa strategi harus bersifat fleksibel di dalam menghadapi lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah secara dinamis dan harus merupakan satu kesatuan, komprehensif dan terpadu.

## 2.1.2 Pengertian Perencanaan Strategis dan Strategi Pemasaran

### 1. Pengertian Perencanaan Strategis

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi. Untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah pada dasarnya haruslah dibuat perencanaan. Setiap perusahaan harus menentukan apa yang paling tepat dialukan ditinjau dari kedudukannya dalam industri terhadap sasaran, peluang dan sumber dayanya.

Oleh karenanya, dewasa ini semakin banyak perusahaan yang beralih ke sistem perencanaan strategis, tidak hanya berdasarkan persaaan dan pengalaman masa lalusaja. Jadi sukses bisnis umumnya bukanlah suatu hal yang kebetulan saja. Sunarto (1994:9) mengatakan : “ Jika perusahaan telah memilih strategi yang benar tetapi mnerapkan taktik yang salah, perusahaan salah dalam meilih strategi meskipun taktinya benar akibatnya bisa fatal ”.

Pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa sebuah perusahaan yang kurang efisien dalam menggunakan sumber dayanya dapat berhasil jika strategi pokoknya tepat. Dilain pihak, suatu perusahaan mungkin sangat efisien dalam mengorganisasi produksinya, tetapi akan gagal jika strategi utamanya tidak memadai. Keduanya tentu saja penting, tetapi perusahaan yang mempunyai strategi utama yang tepat dapat menjadi inefisien meskipun secara finansial berhasil.

Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa betapa pentingnya suatu strategi yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan. Untuk itu harus dilakukan perencanaan strategi yang matang karena strategi akan saling mempengaruhi antara fungsi satu dengan yang lain. Menurut Stoner (1994:292) menyatakan, beberapa perkembangan dewasa ini menyebabkan perencanaan strategi semakin diperlukan, adalah :

- g. Peningkatan perubahan teknologi
- h. Makin rumitnya tugas manajerial
- i. Makin rumitnya lingkungan luar
- j. Makin panjangnya jangka waktu antara putusan yang dibuat dengan dampaknya dimasa depan.

Sedangkan mengenai berbagai manfaat perencanaan strategis menurut Pearce dan Robinson (1997:30-31) adalah :

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantuan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.
- b. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan penyaring pilihan.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan disetiap rencana strategik dan dengan demikian memepertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi.

e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini. Sampai saat ini belum ada keseragaman definisi perencanaan strategis yang dapat diterima secara umum.

Beberapa pakar pemasaran mengemukakan definisi perencanaan strategis, antara lain :

a. Kotler (1992:39)

Perencanaan strategis adalah proses mengembangkan dan mempertahankan kecocokan strategis di antara sasaran-sasaran serta kemampuan perusahaan dan peluang-peluang pemasarannya yang terus berubah.

b. Steiner dan Miner (1988:87)

1. Perencanaan intuitif-antisipatif (intuitive-antic patory planing)
2. Sistem perencanaan formal yang diatur dan dikembangkan atas dasar seperangkat prosedur.

c. Stoner (1994:119)

Perencanaan strategis adalah prose perencanaan jangka panjang yang dirumuskan, yang digunakan untuk menentukan dan mencapai sasaran organisasi.

d. Stanton (1985:44)

Perencanaan strategis adalah proses manajemen yang menyesuaikan sumber daya sebuah organisasi dengan kesempatan-kesempatan pemasarannya jangka panjang.

Walapun tidak ada definisi yang dapat diterima secara umum, pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu proses



mencakup orientasi jangka panjang. Menurut *Stanton (1985:45)* proses perencanaan strategis mencakup :

- 1) Mendefinisikan misi perusahaan
- 2) Menetapkan sasaran perusahaan
- 3) Memilih strategi dan taktik yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan.

Langkah-langkah perencanaan strategis menurut *Kotler (1992:39)* adalah :

- 1) Menetapkan misi perusahaan

Misi perusahaan biasanya dinyatakan pada awal berdirinya perusahaan. Misi menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan kata lain misi adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi harus bisa menunjukkan batas yang tegas mengenai bidang usaha yang akan dijalankan oleh perusahaan.

- 2) Menetapkan Tujuan dan Sasaran

Sasaran perusahaan merupakan rincian dari misi perusahaan, yakni apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu. Menurut *Husnan (1994:30)* untuk membawa tujuan ini agar lebih eksplisit, dibuatlah sasaran yang menyatakan lebih eksplisit kuantitatif target yang ingin dicapai. Jadi tujuan perusahaan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang waktu tertentu. Baik tujuan maupun sasaran dikembangkan sebagai penjabaran dan misi yang telah ditetapkan. *Boseman (1989:61)* berpendapat bahwa “ Dalam merumuskan tujuan perusahaan sebelumnya, sumber data yang dimiliki saat ini, peluang dan ancaman yang ada saat ini dan akan datang “.

3) Merancang Portofolio Bisnis

Portofolio bisnis adalah suatu cara dimana manajemen menilai bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Portofolio bisnis harus dirancang sesuai dengan kekuatan-kekuatan perusahaan, kelemahan-kelemahannya, serata kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman lingkungannya.

4) Merancang Strategi Perusahaan

Rencana strategis perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU. Di dalam SBU-SBU perencanaan yang lebih rinci harus dilakukan. Setiap bagian fungsional pemasaran, keuangan dan bagian-bagian lainnya memegang peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Rencana itu menunjukkan bagaimana semua bidang fungsional akan bekerja sama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perencanaan strategis adalah merencanakan strategi fungsional bidang pemasaran yang akan dibahas selanjutnya.

**2. Pengertian Pemasaran**

Manajemen yang efektif biasanya mencakup perencanaan strategis dari seluruh usahanya organisasi dan diikuti oleh perencanaan strategis dari berbagai divisi fungsionalnya, termasuk pemasaran. Menurut Bangs dialih bahasakan oleh Ismail (1995:901) adalah “ Perencanaan strategis dapat memastikan bahwa kita telah melakukan sesuatu yang benar dan rencana pemasaran dapat membantu kita melakukan hal tersebut secara benar “.

Keberhasilan usaha pemasaran suatu perusahaan tergantung pada kemampuan manajemannya untuk merencanakan secara strategis program-program pemasaran dalam lingkungan perusahaan dan kemudian menjalankan rencana tersebut.

Pengertian strategi pemasaran dikemukakan oleh beberapa pakar pemasaran, antara lain :

a. Timpe (1990:15)

Strategi pemasaran terdiri dari dua tingkatan yang sama penting, pembentukan strategi dan penerapan strategi. Alasan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam strategi pemasaran terletak pada ketidak mapuan mereka dalam melakukan keseimbangan antar kedua tingkatan tersebut.

b. Guiltinan dan Paul (1992:157)

Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu.

c. Assauri (1982:54)

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memeberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan, dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan.

d. Asri (1986:31)

Strategi pemasaran adalah wujud rencana yang terarah di bidang pemasaran, untuk memperoleh hasil optimal.

e. Kotler (1990:98)

Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran dalam hubungannya dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dalam kondisi persaingan.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa strategi pemasaran adalah prinsip dasar yang memberikan arah bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran pada pasar sasaran. Oleh sebab itu penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan ekstern dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan, serta analisa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.

### 2.1.3 Perencanaan Strategi Pemasaran

Setelah perencanaan strategi perusahaan secara umum dibuat, maka manajemen dapat membuat perencanaan strategi pemasaran harus terintegrasi dalam perencanaan total perusahaan. Karena tujuan dan strategi tingkat pemasarannya sangat erat hubungannya dengan tujuan dan strategi perusahaan. Perencanaan strategis dapat memastikan bahwa perusahaan telah melakukan sesuatu yang benar, dan rencana pemasaran dapat membantu perusahaan dalam melakukan suatu hal rencana benar. Menurut Assauri (1987:159) yaitu perencanaan strategi pemasaran adalah kegiatan merumuskan usaha-usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan dibidang pemasaran.

Pada saat ini, menurut Assauri (1987:169) Peranan perencanaan strategi pemasaran bertambah penting karena :

1. Keadaan dunia usaha yang selalu berubah-ubah dengan sangat cepat, sehingga dengan cara ini diharapkan dapat mengantisipasi permasalahan atau hambatan dan kesempatan dimasa mendatang.
2. Rencana strategi pemasaran memberikan arah usaha pemasaran yang jelas bagi setiap organisasi perusahaan.
3. Rencana ini sangat bermanfaat bagi pengembangan pemasaran perusahaan dan terutama bagi manajer yang sedang dalam latihan kerja.

Untuk membantu perencanaan strategi pemasaran menurut *Kotler (1990:114)* ada tujuh langkah proses perencanaan pemasaran, yakni :

5) Analisis hasil prestasi kegiatan pemasaran

Dalam analisis ini dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini harus dapat dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik turunnya hasil penjualan khususnya dan pemasaran umumnya.

6) Analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman pemasaran perusahaan

Dalam analisis ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran perusahaan terutama perkembangan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan pemerintah serta faktor-faktor didalam perusahaan tersebut di pasar.

7) Penentuan tujuan pemasaran

Perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, yang meliputi peningkatan tingkat penjualan, tingkat laba, dan tingkat market share.

8) Penetapan strategi pemasaran

Strategi pemasaran yang ditetapkan berdasarkan sasaran pasar dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran yang ditetapkan mencakup strategi harga, produk, distribusi dan promosi.

9) Penentuan target pasar

Target pasar yang ditetapkan dapat dinyatakan dalam volume penjualan (unit) atau nilai penjualan (rupiah) maupun dalam share pasar laba.

10) Penyusunan rencana pemasaran

Rencana pemasaran yang disusun menggambarkan kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran.

#### 11) Penyusunan Program pemasaran

Program pemasaran meliputi rincian kegiatan yang dilakukan dan dikaitkan dengan waktu, tempat dan siapa yang melaksanakannya.

Sesudah perencanaan strategi pemasaran ditentukan, dimana salah satu langkah dari proses perencanaan pemasaran adalah analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman pemasaran perusahaan yang harus dianalisa berdasarkan lingkungan yang ada di sekitar perusahaan. Berikut ini akan dibahas mengenai peranan dari analisis dan diagnosis lingkungan.

### 2.1.4 Peranan Analisis dan Diagnosis Lingkungan

#### 1. Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Salah satu faktor penting yang menyebabkan semakin perlunya suatu perencanaan adalah lingkungan di luar perusahaan yang semakin rumit. Hal ini disebabkan oleh perubahan-perubahan yang terjadi sangat cepat. Faktor lingkungan luar ini mempunyai pengaruh yang besar sekali terhadap perusahaan, karena perusahaan selalu berintegrasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengidentifikasi kasi lingkungan eksternalnya, yakni dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan.

**Glueck (1990:96)** menyatakan bahwa :

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digubahkan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman terhadap perusahaan.....Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang dibuat berdasarkan penilaian (peluang dan ancaman) dari analisis lingkungan

**Supriyono (1990:89)** menyebutkan :

Analisis lingkungan adalah proses dengan mana penyusun strategi monitor lingkungan. Sedangkan **Diagnosis lingkungan** adalah kegiatan penyusunan strategi yang terdiri atas pembuatan keputusan-

keputusan manajerial dengan menilai pentingnya tantangan-tantangan yang ditemukan dalam analisis lingkungan.

Analisis lingkungan merupakan cara yang digunakan oleh penyusun strategi untuk memantau lingkungan di sekitar perusahaan. Sedangkan diagnosis lingkungan digunakan untuk menentukan permasalahan yang ada, dengan tujuan agar perusahaan selalu siap menghadapi ancaman dan kesempatan. Dalam mengembangkan suatu strategi, perusahaan harus melakukan analisis terlebih dahulu terhadap peluang dan ancaman. Ancaman lingkungan terhadap perusahaan adalah tantangan yang dihadapkan oleh kecendrungan yang tidak menguntungkan atau gangguan tertentu yang terdapat di lingkungan. Dengan tidak memiliki strategi pemasaran yang tepat akan terjerumus ke arah kemacetan atau terhentinya produk, merk dan akhirnya perusahaan.

Sedangkan peluang pemasaran dapat diilustrasikan sebagai berikut :

*“Sebuah daerah pemasaran adalah suatu arena arena menarik untuk dilakukan tindakan pemasaran yang relevan, sehingga perusahaan tertentu kemungkinan akan menikmati keuntungan yang besar. Peluang yang besar bagi suatu perusahaan adalah peluang yang akan memberikan sedang atau besar bahwa perusahaan tersebut akan mendapatkan sukses karena peluang tersebut akan mendapatkan sukses karena peluang tersebut”.*

(WW.economic.com)

Berikut ini akan dibahas mengenai manfaat dari menganalisis dan mendiagnosis lingkungan.

## **2. Pentingnya Menganalisis dan Mendiagnosis Lingkungan**

### **A. Lingkungan ekstern perusahaan**

Salah satu faktor yang menyebabkan semakin pentingnya suatu perencanaan adalah lingkungan ekstern perusahaan. Hal ini karena perubahan-perubahan yang terjadi demikian cepatnya. Berhubungan dengan hal diatas Glueck (1990:6) menyebutkan :

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang atau ancaman-ancaman terhadap perusahaan. Diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang dibuat berdasarkan penilaian (peluang dan ancaman) dari analisis lingkungan.

Sebagaimana pengertian yang juga dikemukakan oleh Sunarto (1994:36) sebagai berikut : “ Lingkungan ekstern adalah faktor yang berada diluar jangkauan kendali perusahaan yang dapat menimbulkan suatu kesempatan atau ancaman “.

Langkah penting yang harus diambil oleh pimpinan perusahaan ialah secara rutin mengenali ancaman-ancaman maupun peluang-peluang yang dihadapi perusahaan.

Glueck (1990:96) memberi penjelasan sebagai berikut :

Lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan, yang dapat mengarah pada kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman terhadap perusahaan. Meskipun banyak faktor, sektor-sektor terpenting adalah sosial ekonomi, teknologi, supplier, pesaing dan pemerintah.

Perubahan lingkungan di sekitar perusahaan terjadi karena :

a. Keadaan persaingan

Adanya persaingan yang sangat ketat diantara perusahaan yang menjual produk atau jasa akan menyebabkan perusahaan semakin berhati-hati dalam menerapkan strategi pemasaran.

b. Perubahan teknologi

Perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan, dengan jalan menciptakan produk baru yang lebih digemari konsumen dan tentu dapat bersaing. Tetapi dilain sisi, teknologi juga dapat mengakibatkan tantangan terhadap keberadaan perusahaan karena



hal ini akan membuat produk yang telah diciptakan perusahaan mempunyai daur hidup yang pendek dan cepat dianggap out of date.

c. Kebijakan pemerintah

Tingkat inflasi, penurunan tingkat pendapat riil, deregulasi maupun debirokratisasi akan memengaruhi pemasaran perusahaan. Selain itu makin banyak peraturan dan campur tangan pemerintah (dalam hal undang-undang dan peraturan) akan mempengaruhi strategi yang diambil oleh perusahaan.

d. Perubahan sosial budaya

Walaupun masalah sosial budaya bukan masalah ekonomis, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Perusahaan harus dengan jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan seperti kepercayaan, sikap tingkah laku, nilai budaya, dan gaya hidup individual maupun masyarakat.

e. Perubahan demografis

Tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat pendidikan masyarakat yang semakin tinggi, adanya pergeseran geografis dari lokasi kependudukan akan mempengaruhi strategi pemasaran dari perusahaan.

f. Faktor pemasok

Perusahaan akan tergantung pada pemasok karena pemasok adalah perorangan atau perusahaan yang menyediakan sumber daya dibutuhkan oleh perusahaan dan mempengaruhi besarnya biaya dan tersedianya semua faktor produksi yang dibutuhkan perusahaan.

Dasar bagi perumusan analisis struktur industri adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Meskipun lingkungan yang relevan itu sangat meliputi kekuatan sosial dan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri

dimana perusahaan tersebut bersaing. Aspek utama dari lingkungan perusahaan menurut Sunarto (1994:38) adalah :

a) Remote Environment

Yang dimaksudkan dengan Remote Environment adalah sekumpulan kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari beberapa faktor yaitu :

1. Kondisi Perekonomian

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca keadaan lingkungan ekstern. Untuk itu kondisi perekonomian harus dilihat secara khusus pada beberapa indikator perekonomian sebagai berikut :

a. Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi merupakan indikator bagaimana dinamika investasi disuatu negara. Sehingga apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia misalnya 7% maka hal ini menunjukkan banyaknya peluang bisnis yang dapat diraih.

b. Gross National Product (GNP)

GNP merupakan indikator yang utama untuk menilai keadaan suatu negara. Indikator ini sangat perlu sebagai gambaran petunjuk umum atas potensi kegiatan perekonomian secara keseluruhan. GNP ini juga mencerminkan dari keadaan ekonomi nasional yang ada dalam tingkat tertentu dan dapat berfungsi sebagai potensi bisnis atau usaha yang mungkin bisa diraih.

c. Inflasi

Tingkat inflasi suatu negara juga merupakan indikator perekonomian yang perlu terus menerus diperhatikan perusahaan. Sebab jika laju inflasi lebih tinggi dari laju

pertumbuhan pendapatan maka akan berakibat berkurangnya Discretionary Income yaitu pendapatan yang bisa dibelanjakan sesuka hati. Selain itu tingkat inflasi yang tinggi juga akan menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan riil. Hal ini akan menyebabkan orang berhati-hati dalam membeli sesuatu. Mereka akan lebih suka membeli barang tanpa merk dibandingkan dengan barang yang merknya terkenal karena untuk menghemat uang.

d. Perubahan Pola Pengeluaran Konsumen

Pengeluaran untuk memenuhi kebutuhan dalam jenis barang atau jasa telah berubah dari tahun ketahun. Tatkala pendapatan keluarga meningkat, prosentase untuk belanja makanan menurun, prosentasi untuk membeli perumahan dan pelaksanaan kegiatan rumah tangga tetap dan prosentase belanja dalam kategori lain (pakaian, transportasi, rekreasi, kesehatan dan pendidikan) dan prosentase untuk tabungan meningkat. Beberapa faktor tersebut di atas juga dapat menimbulkan kesempatan/peluang atau mungkin juga ancaman dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan atau mungkin juga kegagalan.

2. Kondisi Sosial Budaya

Secara singkat, kondisi sosial budaya dapat diartikan sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Walaupun masalah sosial bukan masalah ekonomi, namun kondisi tersebut secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang ekonomis.

Oleh karena itu perusahaan harus jeli mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku, nilai-nilai budaya, perkembangan demografis dan gaya hidup individual atau masyarakat. Perubahan yang terjadi pada nilai-nilai budaya, sikap, dan gaya hidup masyarakat dapat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat. Sehingga dengan demikian akan mempengaruhi strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan, misalnya pertumbuhan penduduk di Indonesia atau seluruh dunia berarti meningkatkan kebutuhan manusia akan produk atau jasa begitu juga sebaliknya.

### 3. Kondisi teknologi

Pada tahun-tahun terakhir ini telah banyak terjadi perubahan-perubahan yang dramatis dalam teknologi dan barangkali lebih banyak lagi yang akan menyusul perkembangan teknologi baru dimasa yang akan datang. Perubahan teknologi dapat menawarkan kesempatan-kesempatan yang baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan jalan menciptakan produk baru yang lebih disenangi konsumen dan dapat bersaing dipasar sasaran.

Tetapi dilain pihak teknologi juga dapat mengakibatkan tantangan terhadap keberadaan perusahaan mempunyai daur hidup yang pendek dan cepat dianggap ketinggalan jaman. Jadi perlu menganalisa perubahan teknologi apa yang dapat menimbulkan peluang ancaman.

### 4. Kondisi Politik

Perubahan kondisi politik atau perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategis. Dampak terhadap perusahaan biasanya sangatlah mendasar dan

seringkali menentukan hidup matinya suatu usaha. Oleh karena itu pengamatan pada kondisi ini perlu mendapatkan perhatian secara serius.

Sedangkan ancaman yang mungkin ditimbulkan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulasi dan oleh peran pemerintah antara lain adanya deregulasi dan debirokratisasi, perusahaan negara bersaing dengan perusahaan swasta. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus mampu menganalisa atau mengantisipasi undang-undang yang diberlakukan oleh pemerintah sehingga tidak menghambat rencana strategi yang akan disusun.

#### 5. Kondisi Lingkungan

Dewasa ini masalah pelestarian lingkungan hidup merupakan isu yang seringkali muncul dan ini harus menjadi perhatian bagi dunia usaha. Sebab dengan semakin tumbuhnya kesadaran lingkungan hidup bisa menjadi peluang atau bahkan ancaman bagi perusahaan.

#### b) Overating Environment

Yang dimaksud dengan Overating environment adalah para pelaku yang secara langsung berkaitan dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan. Lingkungan overating Environment terdiri atas beberapa faktor yaitu :

##### 1. Pemasok dan kreditur

Supplier dan kreditur adalah perorangan atau perusahaan yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk kelangsungan proses produksi perusahaan. Oleh karena itu biasanya perusahaan akan tergantung pada pemasok dan kreditur ini, untuk itu,

perusahaan perlu membina hubungan baik dengan supplier dan krediturnya.

2. Pesaing

Pengetahuan tentang pesaing sangat menentukan apakah perusahaan akan tetap dalam kondisi dengan strategi yang ada sekarang atau membuat strategi baru dalam menghadapi pesaingnya. Apabila perusahaan mampu mengembangkan daya tanggapnya terhadap situasi persaingan maka perusahaan tidak perlu takut kepada para pesaingnya.

3. Pelanggan

Perusahaan mampu mengantisipasi perubahan perilaku pelanggannya karena kebutuhan atau keinginan konsumen mungkin belum memberikan kepuasan, sehingga diperlukan strategi baru.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset yang bagus bagi perusahaan. Mendapatkan tenaga kerja yang qualified akan sangat dipengaruhi oleh reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran dan tersedianya tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Untuk itu perlu diadakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan.

5. Keuangan

Untuk menunjang kelangsungan proses produksi dan berdirinya suatu perusahaan modal merupakan sesuatu yang sangat diperlukan.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan dari analisis lingkungan ekstern secara singkat adalah untuk mencapai keserasian antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan kesempatan dan ancaman yang terjadi dilingkungan ekstern.

## **B. Lingkungan Intern Perusahaan**

Analisis lingkungan internal perusahaan menganalisis keunggulan strategis perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga penyusunan strategi dapat memanfaatkan secara efektif kesempatan lingkungan dan menghadapi tantangan lingkungan. Istilah lingkungan intern ini ada juga yang mengatakan lingkungan mikro dan beberapa penulis membaginya kedalam beberapa faktor. Analisa intern perusahaan ini menyangkut segi operasional kegiatan atau proses perusahaan yang berupa kegiatan pemasaran, produk, personalia, pembelanjaan dan akuntansi/administrasi.

Menurut Reksohadiprojo (1990:60) bahwa lingkungan internal perusahaan terdiri atas dua segi yaitu :

1. *Segi Operasional* terdiri dari Pemasaran, produksi, personalia dan keuangan dan administrasi/akuntansi.
2. *Segi Manajerial* yaitu perencanaan, pengarahan, pengordinasian dan pengawasan.

Sedangkan Glueck (1990:165-175) membagi lingkungan intern menjadi :

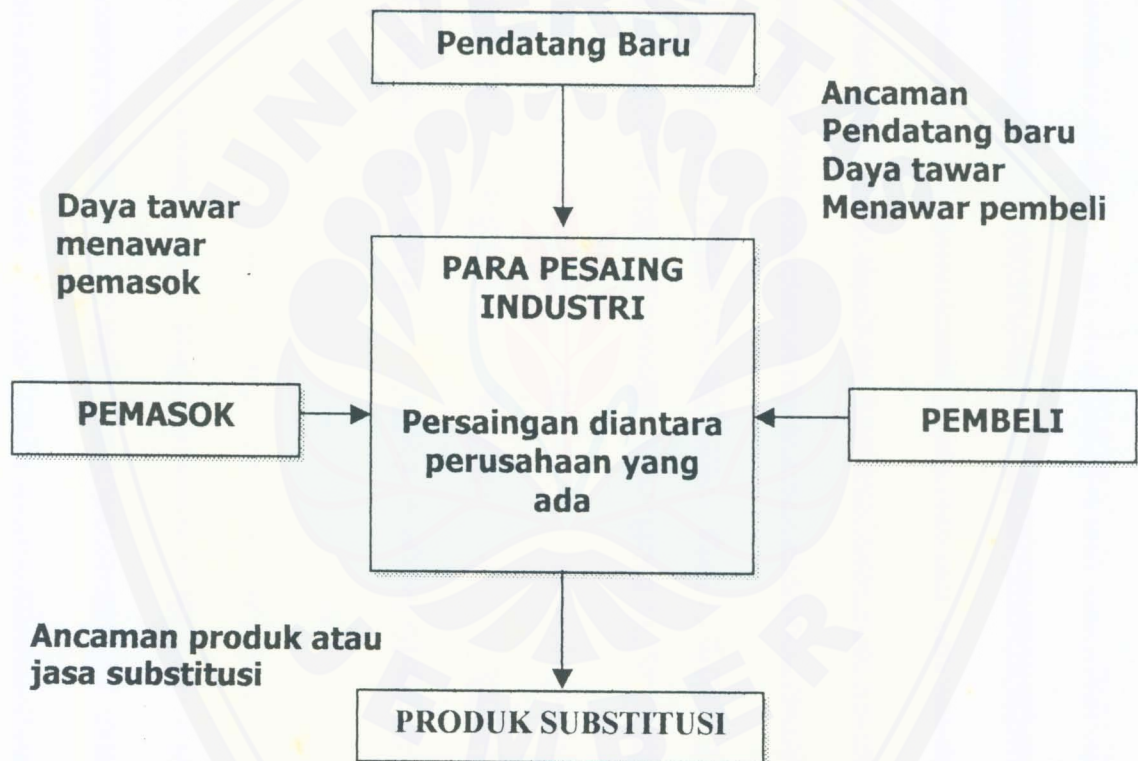
- 1) Faktor pemasaran dan distribusi
- 2) Faktor penelitian dan pengembangan dan faktor rekayasa
- 3) Faktor manajemen produksi dan operasi
- 4) Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan
- 5) Faktor keuangan dan akuntansi.

Jelaslah bahwa faktor-faktor seperti dikemukakan diatas perlu dianalisis, dari situlah akan mampu melihat kelemahan dan kekuatan intern perusahaan yang akhirnya akan menentukan strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada 5 kekuatan persaingan pokok seperti yang ditunjukkan dalam gambar 1

**GAMBAR 2**

**Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri**



Sumber : Porter dalam *Keunggulan bersaing* (1992:5) dialih bahasakan oleh maulana (1993 : 6)



Kelima sumber kekuatan persaingan pokok tersebut menurut Porter (1992:7) adalah :

1) Pendetang baru potensial

Pendetang baru pada setiap suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali membawa sumber daya yang besar. Hal itu mengakibatkan harga menjadi besar sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada rintangan masuk yang ada ditambah dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru akan mendapat perlawanan yang keras dari pesaing yang lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah pengaruhnya.

2) Persaingan diantara pesaing yang ada

Persaingan tersebut berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, peningkatan service terhadap pelanggan.

3) Ancaman produk pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin ketat persaingan dalam industri dan akhirnya akan menurunkan laba industri.

4) Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri yakni dengan memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih baik, dan pelayanan yang lebih memuaskan serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan tingkat laba yang akan didapat. Kekuatan dari tiap-tiap pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan kepentingan relatif dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

5) Kekuatan tawar menawar pemasok (suplier)

Dengan menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri, pemasok dapat mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli.

Jadi strategi pemasaran harus didasarkan pada kekuatan, kelemahan pesaing, dan keinginan pasar. Karena jika perusahaan memperhatikan pasar, maka akan dapat memberikan peikiran yang sangat bernilai untuk strategi pemasaran perusahaan dan memberikan banyak cara untuk membedakannya dari perusahaan lain.

### 2.1.5 Analisis SWOT

Salah satu faktor yang harus dilaksanakan sebelum merumuskan tujuan dan strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan adalah analisis lingkungan. Analisis lingkungan yang dilaksanakan biasanya mencakup dua hal yakni analisa lingkungan ekstern dan analisa lingkungan intern. Analisis yang pertama menghasilkan gambaran tentang kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi, sedang yang kedua menggambarkan kekuatan dan kelemahan yang memiliki perusahaan. Dari ilustrasi tersebut lahirlah konsep analisis SWOT yang memiliki peranan penting dalam proses perencanaan strategis.

Menurut Chow dalam Boedidharma (1992:16) mengatakan :

Inti dari analisis SWOT adalah untuk menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata.

Dari analisis SWOT ini perusahaan baru dapat menentukan strategi yang efektif yakni strategi yang sejauh mungkin memanfaatkan kesempatan dengan berlandaskan pada kekuatan yang ada, mengatasi ancaman yang datang dari luar, serta memperbaiki kelemahan yang ada.

Menurut Thomson and Striclan (1987 : 125-126) SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *S (Strength / Kekuatan)*

Suatu kompetensi yang ada dalam perusahaan yang dijadikan sebagai perbandingan dengan kompetitor.

2. *W (weaknesses / kelemahan)*

Sifat Organisasi yang cenderung mengurangi nilai-nilai kompeten dalam perbandingan dengan pesaing para pesaing. Cara yang dapat digunakan untuk menentukan bagian dari perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan adalah dengan menyelidiki faktor :

- a) Finansial dan akuntansi
- b) Pemasaran dan distribusi
- c) Produksi dan operasi
- d) Personil dan hubungan perburuhan
- e) Sumber-sumber perusahaan.

3. *O (Opportunity / peluang)*

Peluang-peluang yang ada dalam organisasi.

4. *T (Threath / ancaman)*

Kejadian-kejadian yang sangat mungkin mengakibatkan kerugian tertentu bagi perusahaan. Cara yang sistematis untuk melakukan diagnosis terhadap wujud ancaman dan kesempatan lingkungan adalah dengan memberikan nilai pada setiap faktor lingkungan eksternalnya yang meliputi :

- a) Ekonomi.
- b) Teknologi.
- c) Pemerintah.
- d) Persaingan.
- e) Sosial Budaya.

Dari analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dapatlah diketahui perbandingan kekuatan dan kelemahan perusahaan terhadap pesaingnya, yang meliputi kepemimpinan perusahaan, susunan dan organisasi perusahaan, keunggulan kompetitif perusahaan, pengembangan sumber daya manusia dan faktor motivasi.

Sedang dari analisis dan ancaman diketahui faktor kepemimpinan politik dalam negeri, faktor eksternal kondisi ekonomi dan faktor fisik (lokasi perusahaan).

Kekuatan dan kelemahan perusahaan berasal dari dalam perusahaan dan disebut bersifat intern sehingga dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan peluang dan ancaman perusahaan berasal dari luar perusahaan dan disebut bersifat ekstern sehingga perusahaan sulit untuk mengendalikannya (Salusu 1994:406).

Faktor-faktor yang cenderung mendukung dan memberikan sumbangan pada keberhasilan mempunyai kontribusi positif. Faktor-faktor ini dapat digolongkan sebagai kekuatan dan peluang. Sedangkan faktor-faktor yang cenderung menentang dan memberikan kegagalan mempunyai kontribusi negatif. Faktor-faktor ini digolongkan sebagai kelemahan dan ancaman.

Setelah perusahaan mengetahui hasil analisa SWOT, maka perusahaan dapat menentukan strategi pemasarannya, akan menyerang para pesaingnya atau mempertahankan diri terhadap para pesaingnya.

#### **2.1.6 Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi Pemasaran**

Analisis SWOT adalah penelitian tentang lingkungan yang dari hasil penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai dasar/acuan untuk penetapan strategi. Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dari perusahaan, maka penetapan strategi pemasaran merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan kekuatan dan peluang serta berusaha memperbaiki dan membuang ancaman dari kelemahan perusahaan.

Analisis ini perlu terlebih dahulu dilakukan karena untuk dapat menetapkan tujuan secara realistis dan efektif, serta merumuskan strategi dengan lebih efektif pula. Dengan berlandaskan hasil analisis SWOT tujuan perusahaan tidak samapai terlalu rendah atau terlalu tinggi dari target. Sebab kita tahu apa kekuatan dan kesempatan yang terbuka sebagai faktor-faktor positif, serta apa kelemahan dan ancaman yang ada sebagai faktor negatif (Sunarto 1994:35). Demikian pula halnya pada saat merumuskan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan.

Penetapan strategi dan keputusan strategi merupakan fungsi manajemen yang berkait erat satu dengan yang alain, sehingga elemen-elemen penting dalam penetapan strategi ditemukan juga dalam proses keputusan strategi. Menurut Mercer dalam Salusu (1994:571) menyebutkan bahwa ada enam elemen kunci dalam suatu penetapan strategi yang efektif yaitu :

- 1) Scanning lingkungan yang mencakup analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan threat)
- 2) Pernyataan tentang misi perusahaan.
- 3) Seperangkap strategi yang menegaskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai misi itu.
- 4) Sasaran dari setiap organisasi
- 5) Taktik atau rencana operasional jangka pendek untuk merealisasikan sasaran.
- 6) Kontrol yaitu pengendalian dan langkah-langkah evaluasi yang menentukan sebagaimana rencana strategi yang di jalankan.

Pada penetapan strategi yang dimulai dengan menentukan tujuan dari perusahaan kemudian meningkat dengan identifikasi segmentasi pasar, target sasaran dan penetapan produk dan yang terakhir adalah pemrograman strategi.

### **2.1.7 Implementasi Strategi**

Implementasi strategi merupakan satu proses tersendiri dan sering tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan. Implementasi

adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul satu keputusan. Suatu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Guna merealisasikan pencapaian sasaran itu, di perlukan serangkaian aktifitas. Jadi dapat dikatakan bahwa implementasi adalah operasional dari berbagai aktifitas guna mencapai suatu sasaran tertentu (Salusu 1994:463).

Sedangkan Menurut Higgins (1985:211) menyebutkan :

Implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan sumber daya manusia yang menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaraan dari strategis. Kegiatan ini menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari puncak sampai karyawan lini bawah.

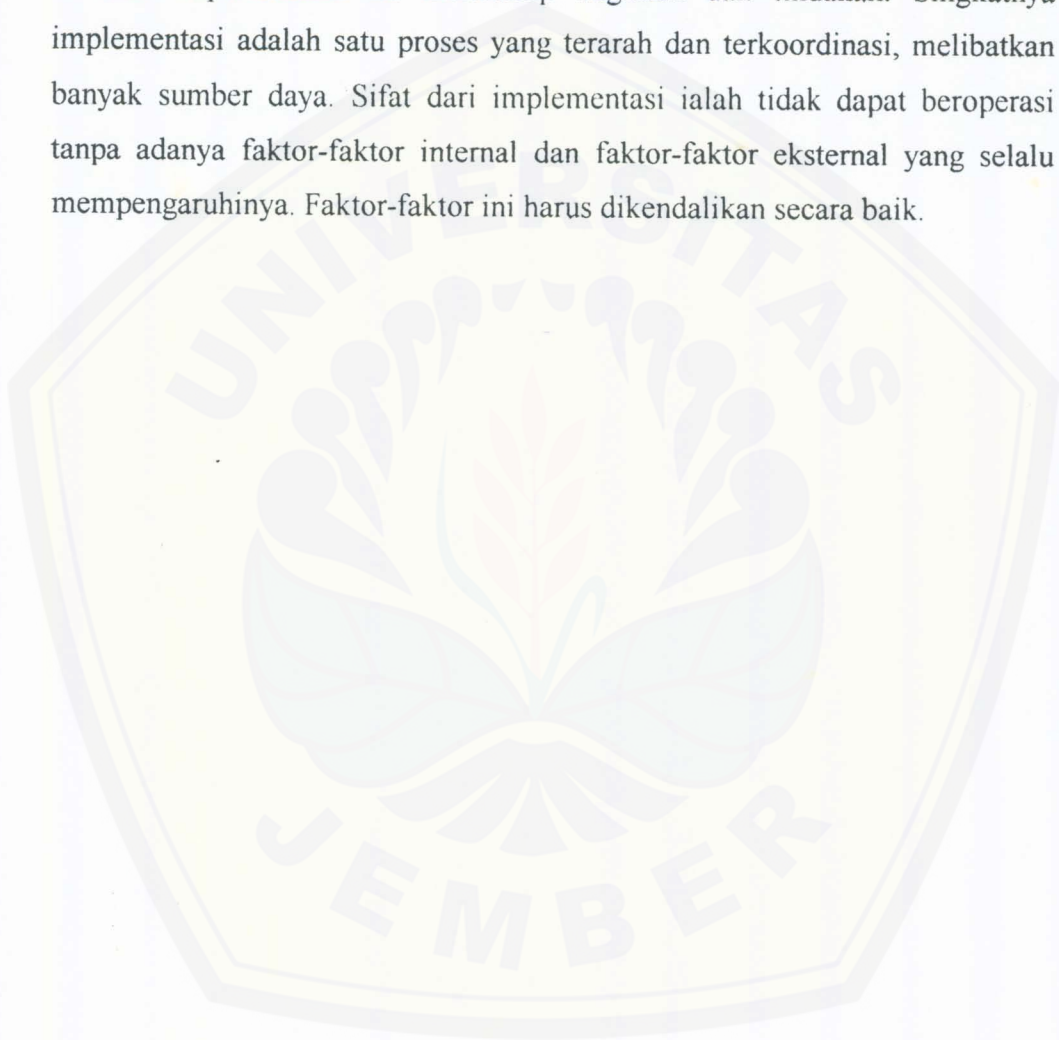
Untuk melaksanakan implementasi strategi yang telah ditetapkan maka perlu dibuat kebijaksanaan fungsional yang meliputi :

1. Fungsional staretegi bidang pemasaran  
Strategi pemasaran tentunya akan membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain sesuai dengan sifat produk serta pelayanan yang ingin diberikan oleh perusahaan.
2. Fungsional strategi bidang produksi  
Mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk memproduksi produk atau jasa, pemilihan peralatan, penjadwalan, pengendalian mutu dan sebagainya. Fungsi produksi merupakan bidang yang sangat penting.
3. Fungsional strategi bidang keuangan dan akuntansi  
Berkaitan dengan perolehan dan alokasi dana serta manajemen modal kerja dan dividen. Sedang strategi akuntansi menangani persediaan, pengeluaran dan biaya.
4. Fungsional strategi penelitian dan pengembangan  
Melakukan riset dasar untuk meningkatkan pengetahuannya, riset pengembangan untuk mengembangkan suatu produk atau proses baru atau meningkatkannya.

5. Fungsional strategi bidang sumber daya manusia

Berkaitan dengan perekrutan, penempatan tenaga kerja komunikasi dalam perusahaan, gaji, dan upah, kesejahteraan karyawan, pelatihan dan pengembangan dan masih banyak lagi.

Jadi implementasi itu mencakup kegiatan dan tindakan. Singkatnya implementasi adalah satu proses yang terarah dan terkoordinasi, melibatkan banyak sumber daya. Sifat dari implementasi ialah tidak dapat beroperasi tanpa adanya faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang selalu mempengaruhinya. Faktor-faktor ini harus dikendalikan secara baik.



### III. METODE PENELITIAN



#### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan ialah penelitian studi kasus karena kegiatan penelitian ini meneliti dan memecahkan masalah yang ada pada perusahaan. Penelitian studi kasus yaitu meneliti secara mendalam mengenai obyek penelitian yang hasilnya merupakan gambaran yang lengkap dan terorganisir dengan baik mengenai obyek tersebut. Jadi penelitian kasus merupakan gambaran dari keseluruhan aktivitas perusahaan. Menurut Nasir (1990:66) studi kasus adalah : “Penelitian tentang kasus subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas”.

Tujuan dari penelitian dari kasus ini adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakteristik yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Dasar pemilihan jenis penelitian kasus ini adalah karena penelitian dilakukan pada suatu proyek tertentu secara mendetail yang mempunyai suatu permasalahan juga dialami oleh perusahaan tetapi tidak semua cara penyelesaiannya dapat sama, jadi penyelesaian yang ada di dalam penelitian kasus ini hanya berlaku pada satu obyek saja yaitu perusahaan yang sedang diteliti. Selain itu digunakannya jenis penelitian yang bersifat studi kasus karena perusahaan kendala dalam perumusan strategi saluran pemasaran, sedangkan studi kasus memusatkan pada suatu kasus secara intensif dan mendetail sehingga pemahaman-pemahaman terhadap analisis-analisis yang relevan dalam penyelesaian kasus.

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian adalah studi kasus. Adapun alasan memilih studi kasus karena penelitian ini memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Dari sifat yang mendalam dan mendetail ini akan diperoleh pemecahan yang mempunyai arti



dalam kasus itu baik itu peristiwa terjadinya, perkembangan, maupun perubahan-perubahan yang dihadapi.

### 3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Mengingat fokus penelitian atau unit analisis penelitian ini adalah perusahaan, maka untuk kepentingan pengumpulan datanya dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu :

#### a. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian yaitu perusahaan Air Mineral "AQUA", yang berupa bahan baku, proses produksi, struktur organisasi, laporan keuangan dan sebagainya.

Untuk memperoleh data primer digunakan metode :

##### 1. Wawancara

Yaitu dengan cara mengajukan pertanyaan pada pihak yang berkaitan langsung dengan masalah yang sedang diteliti. Dalam hal ini kepada pimpinan perusahaan yang mempunyai hubungan langsung terhadap segala kegiatan perusahaan yang mempunyai hubungan langsung terhadap segala kegiatan perusahaan air mineral Aqua Pandaan.

##### 2. Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan atau mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang ada pada perusahaan yang diteliti dan mencatat secara sistematis terhadap obyek yang diteliti.

##### 3. Dokumentasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan data yang berupa laporan kegiatan perusahaan serta pemasaran yang terdiri dari penentuan harga, produk, promosi dan saluran distribusinya.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari luar obyek penelitian, tetapi masih ada hubungan dan sangkut pautnya dengan obyek yang diteliti yang berguna untuk melengkapi data primer.

### 3.3 Metode Analisis

Seperti yang telah disebutkan terdahulu, untuk dapat menentukan strategi saluran pemasaran yang tepat perusahaan harus mengetahui letak kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Oleh karena itu di dalam penyusunan skripsi ini metode yang digunakan adalah metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis lingkungan yang mengandung peluang dan ancaman serta untuk mencari kekuatan dan mengetahui kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga dapat diketahui strategi saluran pemasaran yang paling sesuai dengan posisi perusahaan. Analisis ini juga digunakan untuk menganalisis lingkungan ekstern perusahaan yang mengandung kekuatan dan kelemahan serta mencari peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan khususnya pesaing potensial.

Metode analisis yang digunakan untuk membantu analisis SWOT dalam menganalisis data yang terkumpul antara lain :

**a. Kualitatif**

Yaitu data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti atau data yang diperoleh dari hasil wawancara dari obyek yang bersangkutan. Data yang diperoleh akan diolah dalam suatu analisis. Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*). Analisa iini digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari perusahaan yang bersangkutan. Analisa ini akan menjadi dasar untuk pengambilan kebijakan guna memilih strategi pemasaran.

***b. Kuantitatif***

Yaitu data berbentuk angka-angka yang diperoleh dari perusahaan, baik melalui wawancara maupun data arsip-arsip perusahaan, yang dianalisa dan diolah sehingga menghasilkan informasi.



## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN



### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan

Perusahaan ini merupakan pengembangan dari perusahaan yang pertama didirikan Bapak Tirto Utomo pada tanggal 20 Februari 1973 dengan lokasi Pondok Ungu Bekasi Jawa Barat, yang diberi nama PT. Aqua Golden Missisipi dengan merk produk "AQUA".

Berawal dari menyaksikan turis yang berkunjung ke Indonesia membawa bekal air minum yang dikemas dalam botol dan melihat seorang turis yang sedang sakit diare karena minum air mentah langsung dari kran di hotel tempatnya menginap, maka timbullah ide dari Bapak Tirto Utomo untuk memproduksi air minum dalam kemasan yang segar tanpa warna, rasa, bau dan siap diminum dalam keadaan jernih, bersih dan sehat serta terkemas agar praktis untuk dibawa dan disimpan.

Dalam rangka memperluas usaha dan memperlancar pemasaran, maka pihak perusahaan terus membangun beberapa anak perusahaan. Maka pada tanggal 28 April 1984 berdiri PT. Tirta Jayamas Unggul yang berlokasi di Pandaan Jawa Timur. Berdirinya perusahaan ini diresmikan oleh Bupati Pasuruan, kemudian secara kolektif diresmikan oleh Menteri Perindustrian dan Menteri Tenaga Kerja pada tanggal 7 Agustus 1984 dengan Surat Keputusan Menteri Perindustrian No. 210/DJAI/Non-Fast/V/1984. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Surabaya – Malang Km. 48,5 termasuk Wilayah Karangjati Pandaan Kabupaten Pasuruan Jawa Timur, dengan luas areal 30.000 m<sup>2</sup>.

#### 4.1.2 Kondisi Lingkungan Intern

##### 1) Data Keuangan

Berdasarkan dari laporan laba rugi, laba ditahan serta neraca perusahaan sejak periode tahun 1997 hingga 1999 pada lampiran 1 dan 2 dikemukakan hal-hal sebagai berikut :

**Tabel 1**

**Perusahaan Air Minum Mineral Aqua Pandaan  
Laporan Laba Rugi, Laba ditahan dan Neraca  
Periode 31 Desember 1997-1999**

<b>KETERANGAN</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Penjualan	13.161.300.000	14.111.350.000	16.652.900.000
Laba Bersih	2.145.351.893	2.301.556.804	2.442.761.715
Laba Ditahan akhir	4.707.119.982	5.972.976.224	7.223.892.465
Kas dan Bank	500.312.000	424.037.000	352.248.500
Aktiva Lancar	4.862.256.000	6.066.049.500	7.636.523.500
Hutang Lancar	2.206.919.559	2.120.409.528	2.314.667.276

*Sumber data : Perusahaan Air Mineral AQUA Pandaan*

##### 2) Pemasaran

###### a. Sistem Penjualan dan Daerah Pemasaran

Sistem penjualan yang dilakukan oleh perusahaan adalah penjualan secara tunai. Daerah pemasaran yang telah dijangkau oleh perusahaan dalam memasarkan hasil produksinya adalah Indonesia Bagian Timur, yaitu :

1. Jawa Tengah, meliputi Semarang, Yogya dan seluruh agen di Jawa Tengah.
2. Jawa Timur, meliputi Malang, Surabaya dan seluruh agen di Jawa Timur.
3. Bali
4. Lombok
5. Kalimantan.

Melihat daerah pemasaran di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan semakin luasnya daerah pemasaran, maka produk Aqua akan semakin dikenal masyarakat sehingga akan meningkatkan volume permintaan terhadap air mineral Aqua.

b. Harga Jual dan Realisasi Penjualan

Harga jual disamping ditentukan oleh harga pokok produk yang dihasilkan ditambah besarnya keuntungan yang diharapkan, juga disesuaikan dengan harga jual produk jenis yang berlaku dipasaran dan harga ini dapat berubah sewaktu-waktu mengikuti perubahan harga pokok penjualan.

c. Produk

Seperti terlihat pada tabel 1 di awal bab maka jenis produk dan jumlah produksi air mineral Aqua terdiri dari berbagai macam bentuk (gelas, botol dan galon), ukuran (1500ml, 625ml, 500ml, 220ml serta 19 lt) dan kemasan yang tersegel dengan baik sehingga lebih menambah minat dari konsumen untuk membeli.

d. Promosi Penjualan

Promosi Penjualan yang selama ini telah dilakukan perusahaan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan**  
**Data Biaya Promosi**  
**Tahun 1997 – 1999**

No	JENIS PRODUKSI	BIAYA YANG DIKELUARKAN (Rp)		
		1997	1998	1999
1.	Sticker dan Papan Reklame	705.000	1.100.000	1.500.000
2.	Pameran Dagang	109.950.000	112.000.000	115.00.000
3.	Sponsor Pertemuan	89.000.000	90.000.000	95.000.000
4.	Iklan Televisi	30.019.802	40.000.000	45.042.465
5.	Iklan di Koran	20.300.000	30.210.995	35.900.000
		249.974.802	273.310.995	292.442.765

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

Tabel 3  
Daftar harga jual dan realisasi penjualan Air Mineral AQUA  
Tahun 1997 –1999

Ukuran	isi	1997			1998			1999		
		Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)
1500 ml	12 btl	9.800	384.500	3.768.100.000	9.900	405.000	4.009.500.000	10.100	437.000	4.413.700.000
625 ml	24 btl	9.250	402.500	3.723.125.000	9.350	425.000	3.973.750.000	9500	479.000	4.550.500.000
500 ml	24 btl	6.500	231.500	1.504.750.000	6.600	235.000	1.551.000.000	6800	281.000	1.910.800.000
220 ml	48 gls	5.150	645.500	3.324.325.000	5.250	695.000	3.648.750.000	5650	736.000	4.158.400.000
19 lt	1 gln	2.900	290.000	841.000.000	3.025	300.000	907.500.000	4100	395.000	1.619.500.000
			<b>1.954.000</b>	<b>13.161.300.000</b>		<b>2.060.000</b>	<b>14.111.350.000</b>		<b>2.328.000</b>	<b>16.652.900.000</b>

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan



## e. Saluran Distribusi

Penyaluran atau pemasaran produksi memegang peran penting di dalam merealisasikan tujuan perusahaan, sebab dengan meluasnya daerah pemasaran akan membawa kemungkinan berkembangnya suatu perusahaan. Dalam menyampaikan hasil produksinya kepada konsumen akhir, perusahaan minuman Aqua menggunakan saluran distribusi yang digambarkan horisontal sebagai berikut :

**Produsen** ————— **Retailer** ————— **Konsumen**

Saluran distribusi ini artinya bahwa perusahaan menjual hasil produksinya kepada toko-toko pengecer baik yang berada di dalam kota maupun di luar kota. Selanjutnya toko-toko ini dapat menjual kepada konsumen akhir. Alasan menggunakan saluran distribusi ini adalah agar produknya dapat tersebar secara luas, sehingga konsumen yang berada jauh dari perusahaan dapat membeli kepada retailer terdekat. Namun saluran distribusi jenis ini mempunyai kelemahan, karena proses penyalurannya kurang mengenai sasaran. Wilayah pemasaran dan penjualan tiap wilayah dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Penjualan Air Mineral Aqua**  
**Tahun 1997-1999**  
**(dalam Unit)**

<b>1997</b>						
<b>Wilayah</b>	<b>Ukuran</b>					<b>Jumlah</b>
	19 lt	1500 ml	625 ml	500 ml	220 ml	
Jawa Tengah	90.000	98.000	105.000	64.000	165.000	522.000
Jawa Timur	93.000	116.000	128.000	67.000	160.000	564.000
Kalimantan	48.000	90.000	73.000	39.000	147.000	398.000
Bali	37.000	50.000	60.000	31.000	95.000	273.000
Lombok	22.000	30.000	36.000	30.000	78.000	197.000
	290.000	384.500	402.500	231.500	645.500	1.954.000
<b>1998</b>						
<b>Wilayah</b>	<b>Ukuran</b>					<b>Jumlah</b>
	19 lt	1500 ml	625 ml	500 ml	220 ml	
Jawa Tengah	90.000	100.000	110.000	65.000	170.000	535.000
Jawa Timur	95.000	120.000	130.000	68.000	180.000	593.000
Kalimantan	50.000	90.000	75.000	40.000	160.000	415.000
Bali	40.000	55.000	70.000	32.000	98.000	295.000
Lombok	25.000	40.000	40.000	30.000	87.000	222.000
	300.000	405.500	425.500	235.000	695.500	2.060.000
<b>1999</b>						
<b>Wilayah</b>	<b>Ukuran</b>					<b>Jumlah</b>
	19 lt	1500 ml	625 ml	500 ml	220 ml	
Jawa Tengah	112.000	109.000	177.000	74.000	175.000	587.000
Jawa Timur	118.000	122.000	143.000	76.000	189.000	648.000
Kalimantan	73.000	95.000	86.000	51.000	168.000	473.000
Bali	56.000	59.000	79.000	43.000	109.000	346.000
Lombok	36.000	52.000	54.000	37.000	95.000	274.000
	395.000	437.000	425.500	281.000	736.000	2.328.000

*Sumber data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

### 3) *Sumber Daya Manusia*

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak mengabaikan kesejahteraan karyawan serta fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja para karyawannya dalam menjalankan tugas. Sedangkan dalam hal mempertinggi kualitas kerja karyawan perusahaan biasanya melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan perusahaan biasanya melaksanakan program pendidikan dan pelatihan bagi para karyawan. Tetapi disamping itu untuk menjaga kedisiplinan kerja karyawan, perusahaan harus selalu melakukan pengawasan yang efektif.

Adapun perincian tenaga kerja di Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5**  
**Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan**  
**Tingkat Pendidikan dan Jumlah Tenaga Kerja**  
**Tahun 1999**

No.	Pendidikan	Jumlah
1.	SD	47 Orang
2.	SLTP	176 Orang
3.	SLTA	697 Orang
4.	SARJANA	159 Orang
<b>J u m l a h</b>		<b>1079 Orang</b>

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral "AQUA " Pandaan*

### 4.1.3 Kondisi Lingkungan Ekstern

#### 1) Ekonomi

Kondisi perekonomian merupakan petunjuk dalam membaca lingkungan ekstern. Setiap elemen faktor ekonomi dapat membantu atau merintangai pencapaian tujuan perusahaan. Keadaan ekonomi di waktu sekarang dan perkiraan dimasa yang akan datang dapat mempengaruhi keberhasilan strategi perusahaan. Lingkungan ekonomi merupakan sumber peluang yang besar dan juga ancaman yang serius.

Keadaan perekonomian Indonesia secara umum masih bisa dikendalikan meskipun laju inflasi cukup tinggi. Tingkat inflasi yang tinggi menyebabkan harga-harga barang mengalami kenaikan. Hal ini jelas sangat berpengaruh terhadap Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan karena dengan meningkatnya harga, maka akan memperbesar biaya produksi.

Kondisi perekonomian dapat dilihat dari tingkat inflasi akhir tahun yang terjadi pada tahun 1999 adalah sebesar 9,47 %. Berikut ini tabel laju inflasi Indonesia tahun 1995-1999 sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Laju Inflasi Indonesia**  
**Tahun 1997-1999**

Tahun	Level Pertumbuhan
1995	9,24 %
1996	8,64 %
1997	6,47 %
1998	7, 47 %
1999	9, 47 %

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

## 2) *Teknologi*

Teknologi banyak berpengaruh pada segi kehidupan dengan maksud memudahkan orang untuk melakukan aktivitasnya. Disamping itu teknologi berpengaruh pada jasa yang berhubungan dengan pengembangan ide dan kreativitas. Seperti halnya penggunaan komputer sebagai salah satu alat bantu bagi perusahaan untuk memudahkan aktivitasnya pencatat atas semua transaksi yang ada.

Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan dalam upaya saing perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kegiatan di bidang teknologi diantaranya berkenaan dalam hal kemampuan perusahaan dalam mengenal teknologi dan rekayasa yang dikaitkan dengan inovasi, keunggulan kompetitif dalam produksi yang tepat untuk menunjang transformasi teknologi untuk mempertahankan dan mengembangkan produk yang sudah dicapai. Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan secara terus menerus melakukan penelitian dan pengembangan dalam inovasi dan renovasi produk. Untuk melaksanakan semua itu memerlukan biaya yang sangat besar bagi perusahaan.

## 3) *Demografi*

Kondisi suatu negara sangat mempengaruhi tingkat pemasaran dan pengembangan dunia usaha. Untuk melihat peluang terhadap konsumsi yang dibutuhkan oleh konsumen maka dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah penduduk.

Perusahaan Air Mineral Aqua bila ditinjau dari sisi demografi mengalami peningkatan. Ini terbukti dengan bertambahnya konsumsi masyarakat Indonesia akan produk air mineral Aqua dan semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan untuk acara-acara tertentu dan semakin meluas ruang lingkup pemasarannya.

#### 4) *Persaingan*

Setiap kondisi usaha selalu dihadapkan dengan persaingan baik itu dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Apabila dilihat maka pada situasi sekarang ini banyak perusahaan bergerak pada bidang yang sama, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan yang mempunyai produk sejenis baik dari segi mutu, harga, waktu dan tempat.

Persaingan akan menentukan apakah perusahaan meneruskan atau mengurangi usahanya melalui penetapan strategi yang telah direncanakan. Adapun perusahaan pesaing yang dianggap berpengaruh bagi perusahaan ini adalah :

- a) Perusahaan Air Mineral “ ADES “
- b) Perusahaan Air Mineral “ TOTAL “
- c) Perusahaan Air Mineral “ VIT “
- d) Perusahaan Air Mineral “ALAMI “

Adapun harga jual dan penjualan untuk keempat perusahaan pesaing tersebut dapat dilihat pada tabel berikutnya. Dengan melihat tabel 4, 7, 8, 9 dan 10 maka dilihat pengaruh harga jual terhadap volume penjualan serta dapat diketahui pula bahwa harga jual Aqua lebih tinggi dibandingkan dengan harga jual Ades, Vit, dan Alami sehingga hasil penjualan Aqua sedikit meningkat dibandingkan dengan hasil penjualan para pesaing-pesaing tersebut.

Tabel 7  
**Harga Jual Dan Realisasi Penjualan Air Mineral ADES  
 Tahun 1997 – 1999**

Ukuran	Isi	1997		1998		1999				
		Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)		
1500 ml	12 btl	8.900	375.430	3.341.327.000	9.000	406.135	3.655.215.000	9000	426.235	4.049.232.500
625 ml	24 btl	8.400	388.150	3.260.460.000	8.500	424.330	3.606.805.000	8900	251.155	4.015.279.500
500 ml	24 btl	5.400	236.982	1.279.702.800	5.500	242.350	1.332.925.000	6100	241.040	1.470.344.000
220 ml	48 gls	4.900	627.755	3.075.999.500	5.000	692.100	3.529.710.000	5250	739.335	3.881.580.750
19 ml	1gln	2.600	276.830	719.758.000	2.750	304.120	874.245.000	3500	315.980	1.105.930.000
			<b>1.905.146</b>	<b>11.677.247.300</b>		<b>2.069.035</b>	<b>12.999.000.000</b>		<b>2.473.745</b>	<b>14.522.294.750</b>

Sumber Data : PT. Ades

Tabel 8  
**Harga Jual Dan Realisasi Penjualan Air Mineral TOTAL  
 Tahun 1997 – 1999**

Ukuran	Isi	1997		1998		1999				
		Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)		
1500 ml	12 btl	8.800	393.120	3.459.456.000	8.900	424.520	3.778.228.000	9450	441.408	4.171.305.600
625 ml	24 btl	8.500	403.125	3.426.562.500	8.750	437.360	3.826.900.000	9000	465.275	4.187.475.000
500 ml	24 btl	5.900	248.647	1.467.017.300	6.000	254.750	1.566.712.500	6350	252.502	1.603.387.700
220 ml	48 gls	4.600	642.802	2.989.0299.300	4.500	705.350	3.350.412.000	5100	748.450	3.817.095.000
19 ml	1gln	2.400	295.725	724.526.250	2.500	319.160	829.816.000	3750	327.725	1.228.968.750
			<b>1.983.419</b>	<b>12.068.591.350</b>		<b>2.141.140</b>	<b>13.352.069.000</b>		<b>2.235.360</b>	<b>15.008.232.050</b>

Sumber Data : PT. Total

**Tabel 9**  
**Harga Jual Dan Realisasi Penjualan Air Mineral ALAMI**  
**Tahun 1997 – 1999**

Ukuran	Isi	1997			1998			1999		
		Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)
1500 ml	12 btl	8.800	317.280	3.792.064.000	8.900	325.710	3.898.819.000	9000	380.190	3.421.710.000
625 ml	24 btl	8.300	345.560	2.868.148.000	8.400	391.105	3.285.282.000	8500	391.615	3.328.727.500
500 ml	24 btl	5.300	119.509	633.397.700	5.400	211.516	1.142.186.400	5500	231.500	1.273.250.000
220 ml	48 gls	4.800	479.315	2.300.712.000	4.900	503.500	2.467.150.000	5100	552.000	2.815.200.000
19 ml	1gln	2.500	245.679	614.197.500	2.800	263.310	736.680.000	3400	285.325	970.105.000
			<b>1.507.343</b>	<b>9.208.519.200</b>		<b>1.694.931</b>	<b>10.530.117.400</b>		<b>1.840.630</b>	<b>11.808.992.500</b>

Sumber Data : PT. Alami

**Tabel 10**  
**Harga Jual Dan Realisasi Penjualan Air Mineral VIT**  
**Tahun 1997 – 1999**

Ukuran	Isi	1997			1998			1999		
		Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)	Harga Jumlah (Rp)	Penjualan (Unit)	Jumlah (Rp)
1500 ml	12 btl	8.850	325.165	2.877.710.250	8.900	336.400	3.993.960.000	9100	378.911	3.448.090.100
625 ml	24 btl	8.300	357.213	2.964.867.900	8.450	399.891	3.379.078.950	8600	447.697	3.850.194.200
500 ml	24 btl	5.250	181.750	954.187.500	5.600	257.285	1.440.796.000	5900	283.800	1.674.420.000
220 ml	48 gls	4.750	483.400	2.296.150.000	4.800	519.971	2.783.860.800	5150	673.200	3.466.980.000
19 ml	1gln	2.700	228.500	616.950.000	2.750	301.419	828.902.250	3700	315.160	1.166.092.000
			<b>1.576.028</b>	<b>9.709.865.650</b>		<b>1.874.966</b>	<b>11.426.598.000</b>		<b>2.098.768</b>	<b>13.605.776.300</b>

Sumber Data : PT. Vit



5) *Pemerintah*

Perubahan kondisi politik dan perundang-undangan akan membawa dampak yang sifatnya strategi. Dampaknya terhadap perusahaan biasanya sangat mendasar dan seringkali menentukan kesinambungan suatu usaha. Pemerintah dalam hal ini sangat berperan besar dalam memberikan peluang maupun penyempitan dunia usaha. Kebijakan yang diberikan pemerintah membantu mineral Aqua yaitu diberikan kesempatan untuk pemerintah membantu kelancaran usaha dari perusahaan ini. Seperti contohnya pemerintah merupakan pembeli terbesar untuk barang dan jasa.

6) *Pemasok*

Di dalam menentukan seorang kreditur dan supplier perusahaan harus benar-benar memperhatikannya, karena perusahaan sangat bergantung pada pemasok dan kreditur. Seorang supplier dan kreditur ini adalah untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang atau jasa tertentu.

Para supplier dan kreditur ini memberikan bantuan kepada perusahaan untuk menunjang kelancaran aktivitas produksi perusahaan, sumber daya yang disediakan itu berupa barang-barang yang berguna dalam proses produksi seperti kemasan, bentuk atau cap, sehingga kelangsungan usaha perusahaan berjalan dengan baik.

7) *Sosial Budaya*

Kondisi sosial budaya sebagai permasalahan yang cenderung berorientasi pada manusianya. Kondisi ini secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang sifatnya ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus jeli dan cermat dalam mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan, seperti kepercayaan, sikap, tingkah laku,

nilai, budaya, gerakan keagamaan, perkembangan demografis dan gaya hidup individual pribadi masyarakat.

Sikap masyarakat di daerah sekitar perusahaan ikut menentukan berhasil tidaknya kehidupan perusahaan, dengan dibukanya perusahaan ini berarti memberi peluang pada pekerja baru. Dan juga memberikan kemudahan didalam menggunakan produk Air Mineral Aqua, karena masyarakat semai kn mengetahui kegunaan dan nilai lebih, ini disebabkan karena produk dikemas dengan bentuk yang praktis dan mudah dipakai serta harga yang terjangkau. Oleh karena itu citra perusahaan Aqua semakin dihati konsumennya.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Keunggulan dan Kelemahan Pemasaran Perusahaan

Dalam menentukan strategi pemasarannya, perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan kondisi yang dihadapi. Sebagaimana yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, perusahaan dalam menyusun strategi pemasarannya menggunakan penedekatan strategi marketing mix, yaitu yang terdiri dari :

#### 1. Harga

Dalam menetapkan harga jual produknya, perusahaan didasarkan atas biaya produksi ditambah dengan prosentase laba. Disamping itu perusahaan memperhatikan tingkat harga umum yang berlaku di pasar atau harga jual produk pesaing. Perusahaan memberikan quantity discount dari jumlah yang dibayar, untuk pembelian air mineral dalam jumlah tertentu. Besarnya discount ini ditetapkan melalui perundingan dan persetujuan terlebih dahulu.

Melihat data harga jual Aqua dibandingkan dengan harga jual Ades dan Total, maka dapat diketahui bahwa Aqua lebih tinggi dibandingkan dengan harga juala air mineral Ades dan Total. Hal

ini merupakan kelemahan perusahaan air mineral Aqua, karena kita ketahui bahwa dengan harga jual yang tinggi, maka permintaan akan turun dan volume penjualannya pun akan ikut turun.

## 2. *Produk*

Produk yang dijual oleh perusahaan air mineral Aqua adalah air mineral dalam gelas, botol dan galon. Sedangkan mengenai bentuk dan kemasannya dapat dilihat pada tabel 1 bab I.

Dari tabel 1 bab I dapat diketahui bahwa adanya berbagai jenis ukuran dari kemasan serta bentuk air mineral Aqua, maka hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan karena konsumen mempunyai banyak pilihan dalam membeli produk Aqua.

## 3. *Promosi*

Kebijaksanaan promosi yang dilaksanakan perusahaan sampai saat ini cukup banyak. Adapun kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan air mineral Aqua adalah :

- a. Mencetak sticker
- b. Mengikuti pemran dagang
- c. Menjadi sponsor
- d. Memasang iklan di Televisi, majalah dan koran.

Dengan beragamnya kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan ini juga menunjukkan adanya kekuatan di bidang promosi, sehingga produk air mineral Aqua lebih dikenal oleh konsumen dan dapat meningkatkan volume penjualan. Tetapi juga ada kelemahannya yaitu banyaknya biaya promosi yang dikeluarkan perusahaan.

#### 4. Saluran Distribusi

Perusahaan air mineral Aqua dalam menyalurkan produk-produk yang dihasilkan kepada konsumen menggunakan saluran distribusi dari produsen ke pengecer kemudian ke konsumen.

Saluran distribusi diatas merupakan kelemahan bagi perusahaan, karena saluran distribusi yang digunakan sangat sederhana, sehingga dalam memasarkan produknya perusahaan kesulitan dalam mencapai sasaran konsumennya.

Saluran distribusi yang seharusnya diterapkan perusahaan adalah sebagai berikut :

**Produsen----Agen----Pedagangbesar----Pengecer---Konsumen**

Saluran distribusi ini menunjukkan saluran distribusi yang lebih panjang dari sebelumnya yaitu dengan penambahan agen dari pedagang besar (whole saler) yang nantinya akan memudahkan perusahaan dalam menyalurkan produk sehingga masyarakat dapat dengan mudah untuk memperolehnya.

#### 4.2.2 Analisis Kesempatan dan Ancaman Pemasaran Perusahaan

Faktor pesaing potensial juga tidak menjadi persoalan bagi perusahaan karena adanya pesaing-pesaing dalam industri air mineral khususnya dan lingkungan dunia usaha pada umumnya. Dengan demikian konsumen akan lebih leluasa memilih produk yang diinginkan baik itu air mineral yang harganya bersaing, kualitas baik dan lain sebagainya. Oleh karena itu perusahaan harus bersaing ketat untuk mempertahankan pangsa pasarnya.

Faktor-faktor utama dalam menganalisa SWOT di atas, merupakan faktor-faktor penting, oleh karena itu pimpinan perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor tersebut dalam menentukan strategi pemasaran yang lebih baik bagi perusahaan air mineral Aqua Pandaan. Kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang ada pada perusahaan yang benar-

benar dipertimbangkan keberadaannya untuk mendapatkan strategi pemasaran yang paling sesuai dengan kondisi yang ada.

Kekuatan-kekuatan dalam perusahaan harus tetap dipertahankan atau lebih ditingkatkan. Sebaliknya kelemahan-kelemahan utama harus segera diatasi karena faktor-faktor yang menjadi kelemahan ini merupakan faktor penting yang menjadi andalan dalam suatu pemasaran. Karena itu perusahaan harus segera membenahi kelemahan-kelemahan yang ada agar tidak bertambah parah.

Perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang-peluang utama yang ada, misalnya kualitas produksi yang tinggi yang menjadi kekuatan utama perusahaan harus dapat dijadikan modal utama perusahaan untuk memenuhi permintaan pesanan yang semakin banyak seiring dengan perkembangan taraf hidup dan kebutuhan masyarakat.

Dengan mengetahui ancaman-ancaman utama yang dihadapi, perusahaan dapat memperkecil resiko ancaman yang dihadapi dan mengantisipasi serangkaian ancaman yang ada dengan menetapkan kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan usahanya.

#### 4.2.3 Analisis Penjualan dan Laporan Keuangan

##### 1) Analisis Penjualan

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kuantitas penjualan setiap tahunnya.

##### Tahun 1997

Kondisi penjualan pada tahun ini mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya, dimana penjualan pada tahun 1996 menunjukkan sebesar Rp. 12.095.300.000,00 dan penjualan pada tahun 1997 menunjukkan sebesar Rp. 13.161.300.000,00 dan bila dilihat dari jumlah unit penjualan sebesar 1.954.000 unit. Sehingga kenaikan penjualandari tahun 1996 ke 1997 menunjukan 6.70 %. Ini diperoleh dari pencarian

prosentase penjualan baik dalam rupiah maupun dalam unit. Kenaikan penjualan ini dikarenakan strategi pemasaran yang digunakan perusahaan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dalam pemasarannya tidak mengalami hambatan yang berarti.

#### **Tahun 1998**

Penjualan pada tahun ini mengalami kenaikan dari tahun 1997, dimana prosentase kenaikan penjualannya adalah sebesar 8,26 %, yang ditunjukkan pada nilai rupiah penjualan sebesar Rp. 14.111.350,00 atau sebesar 2.590.000 unit. Kenaikan ini disebabkan karena strategi pemasaran yang digunakan perusahaan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dalam mengembangkan usahanya perusahaan tidak mengalami kesulitan.

#### **Tahun 1999**

Penjualan tahun ini juga mengalami kenaikan dari tahun 1998, walau dalam jumlah yang kecil yaitu sebesar 6,54 %. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan kenaikan prosentase penjualan tahun 1998, maka prosentase kenaikan penjualan pada tahun 1999 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena kondisi ekonomi yang tidak menentu yang mengakibatkan produk yang dipasarkan harus bersaing keras dengan produk air mineral lainnya, sehingga strategi pemasaran yang digunakan harus lebih efektif untuk meningkatkan Volume penjualan. Dalam upaya meningkatkan volume penjualan perusahaan tetap memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan serta mengutamakan kualitas, sehingga volume penjualan pada tahun ini tidak mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari prosentase penjualan yang terhitung dalam jumlah rupiah sebesar Rp. 16.652.900.000,00 dan 2.328.000 unit.

Dari perhitungan prosentase penjualan setiap tahunnya dapat dilihat bahwa volume penjualan perusahaan mengalami kenaikan, terutama pada tahun 1998, karena kondisi ekonomi sedang kritis tetapi penjualan produk air mineral Aqua tetap bertahan bahkan mengalami kenaikan walau dalam prosentase kecil.

Perhitungan ini penting karena untuk mengetahui kemampuan atau kuantitas dari volume penjualan setiap tahunnya, agar perusahaan dapat mengembangkan usahanya dengan lebih efektif dan efisien lagi. Perusahaan air mineral Aqua dalam mengembangkan usahanya lebih luas lagi terutama pada peningkatan kualitas produk.

## 2) Analisis Laporan Keuangan

Dalam analisis ini digunakan analisis rasio, dimana analisis rasio ini membantu manajer keuangan memahami apa yang perlu dilakukan perusahaan berdasarkan informasi yang tersedia yang sifatnya terbatas pada pengungkapan keuangan. Bagi manajer keuangan, dengan menghitung rasio-rasio tertentu akan memperoleh suatu informasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan dalam bidang keuangan, sehingga dapat membuat keputusan yang penting bagi perusahaan untuk masa yang akan datang.

Untuk melihat kondisi keuangan perusahaan air mineral Aqua, berikut ini analisis yang dapat dikemukakan yaitu analisis rasio yang diolah dari neraca dan lab rugi untuk tiga tahun.

### a. Rasio Likuiditas

$$1). \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$$

$$\text{CR 1997} = \frac{4.862.256.000}{2.206.919.559} \times 100\% = 220,4 \%$$

$$\text{CR 1998} = \frac{6.066.049.500}{2.120.409.528} \times 100\% = 286,1 \%$$

$$\begin{aligned}
 \text{CR 1999} &= \frac{7.636.523.500}{2.314.067.276} \times 100\% = 330,1\% \\
 2). \text{ Quick Ratio} &= \frac{\text{Aktiva} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\
 \text{QR 1997} &= \frac{4.862.256.000 - 3.124.584.000}{2.206.919.559} \times 100\% \\
 &= 78,8\% \\
 \text{QR 1998} &= \frac{6.066.049.500 - 3.399.963.000}{2.120.409.528} \times 100\% \\
 &= 125,8\% \\
 \text{QR 1999} &= \frac{7.666.523.500 - 3.645.389.000}{2.314.067.276} \times 100\% \\
 &= 172,5\%
 \end{aligned}$$

Untuk perhitungan current ratio, setiap hutang lancar Rp. 1,00 dijamin oleh aktiva lancar Rp. 2,204 untuk tahun 1997, Rp. 2,862 untuk tahun 1998 dan Rp. 3,301 untuk tahun 1999. Sedangkan untuk quick rasio, setiap hutang Rp. 1,00 dijamin oleh aktiva lancar yang likuid Rp. 0,788 untuk tahun 1997, Rp 1,258 untuk tahun 1998 dan Rp 1,725 untuk tahun 1999. Liquidity ratio ini digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan. Dari hasil analisis ratio likuiditas tersebut nampak bahwa perusahaan, mengalami kondisi yang meningkat, karena disini nampak aktiva lancar masih dalam jumlah yang lebih besar dari hutang lancarnya (tahun 1997 dan tahun 1999) . Untuk tahun 1999 hutang lancar lebih besar daripada aktiva lancarnya, sehingga perusahaan masih mampu memenuhi kewajiban lancarnya tersebut dan dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam keadaan likuid.

Pada perhitungan quick ratio yang kurang dari 100%, maka posisi likuiditas perusahaan dianggap kurang baik. Disini nampak pada



tahun 1997 sampai 1999 tingkat quick ratio sudah baik karena melebihi 100%. Sedangkan pada tahun 1997 kurang dari 100% tetapi seperti halnya dengan current ratio, seberapa besar quick ratio yang seharusnya, sangat tergantung pada jenis usaha masing-masing perusahaan.

**b. Rasio Profitabilitas**

1). Gross Profit Margin =  $\frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

GPM 1997 =  $\frac{13.161.300.000 - 9.395.734.094}{13.161.300.000} \times 100\%$   
 = 28,6% = Rp 0,286

GPM 1998 =  $\frac{14.111.350.000 - 10.084.804.798}{14.111.350.000} \times 100\%$   
 = 29,2 % = Rp 0,285

GPM 1999 =  $\frac{16.652.900.000 - 11.773.875.498}{16.652.900.000} \times 100\%$   
 = 29,2 % = Rp 0,292

2). Operating Profit Margin =  $\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

OPM 1997 =  $\frac{2.145.352.893}{13.161.300.000} \times 100\% = 16,30\%$

OPM 1998 =  $\frac{2.301.556.804}{14.111.350.000} \times 100\% = 16,30\%$

OPM 1999 =  $\frac{2.442.761.715}{16.652.900.000} \times 100\% = 14,67\%$

Untuk perhitungan Gross Profit Margin, setiap penjualan Rp. 1,00, maka Gross Profit yang diperoleh Rp. 0,286 untuk tahun 1997, Rp 0,285 untuk tahun 1998 dan Rp 0,292 untuk tahun 1999. Sedangkan untuk perhitungan Operating Profit Margin, setiap

penjualan Rp 1,00, maka laba usahanya Rp 0,163 untuk tahun 1997, Rp 0,163 untuk tahun 1998 dan Rp 0,146 tahun 1999. Profitabilitas rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

Dari hasil analisis profitabilitas ini nampak bahwa dari tahun ke tahun menunjukkan rasio profitabilitas perusahaan mengalami kenaikan, hal ini menunjukkan besarnya perolehan laba yang berasal dari hasil usaha yang berhasil dikumpulkan perusahaan mampu menaikkan penjualan pada setiap periodenya, sehingga perusahaan mampu bertahan.

*c. Rasio Leverage*

$$1) \text{ Debt to Total Assets} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100 \%$$

$$\text{DTA 1997} = \frac{2.206.919.559}{6.984.096.000} \times 100 \% = 31,6 \%$$

$$\text{DTA 1998} = \frac{2.120.409.528}{8.077.529.500} \times 100 \% = 26,3 \%$$

$$\text{DTA 1999} = \frac{2.314.667.279}{9.537.643.500} \times 100 \% = 24,3 \%$$

$$2) \text{ Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$$

$$\text{DER 1997} = \frac{2.206.919.559}{4.777.176.442} \times 100 \% = 46,2 \%$$

$$\text{DER 1998} = \frac{2.120.409.528}{5.957.119.982} \times 100 \% = 35,6 \%$$

$$\text{DER 1999} = \frac{2.314.667.279}{7.222.976.224} \times 100 \% = 32,1 \%$$

## 3) Long Term Debt to Equity Ratio

$$= \frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Total Modal}} \times 100 \%$$

$$\text{LTDER 1997} = \frac{175.000.000}{4.777.176.442} \times 100 \% = 3,7 \%$$

$$\text{LTDER 1998} = \frac{150.000.000}{5.957.119.982} \times 100 \% = 2,6 \%$$

$$\text{LTDER 1999} = \frac{2.314.667.279}{7.222.976.224} \times 100 \% = 1,4 \%$$

4) Time Interest Earned Ratio =  $\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Beban Bunga}} \times 100 \%$ 

$$\text{TIER 1997} = \frac{2.145.351.893}{30.000.000} \times 100 \% = 7151,2 \%$$

$$\text{TIER 1998} = \frac{2.301.556.804}{20.000.000} \times 100 \% = 1150,8 \%$$

$$\text{TIER 1999} = \frac{2.442.761.715}{25.000.000} \times 100 \% = 9771,04 \%$$

Pada perhitungan debt to total asset yang kurang dari 100%, maka asset perusahaan dianggap kurang baik yang dapat ditunjukkan pada tahun 1997 sampai 1999. Sedangkan untuk debt to total equity dari tahun 1997 sampai 1999 kurang dari 100%, yang berarti perusahaan masih membutuhkan modal sendiri untuk memenuhi pelunasan hutang karena perusahaan harus menyediakan modal 100% ke atas sehingga keseluruhan hutang dapat diatasi.

Untuk long debt to equity ratio yang kurang dari 100%, maka modal sendiri yang tersedia bila dibandingkan dengan hutang jangka panjangnya tidak seimbang, karena kurang dari 100%, ini

nampak pada tahun 1997-1999. Pada time interest earned rasio dalam perhitungan 1997-1999 mengalami peningkatan melebihi 100% (terutama tahun 1999), hal ini menunjukkan bahwa dengan laba operasi yang dicapai perusahaan mampu membayar beban bunga.

Dari analisis laporan keuangan diatas, dapat disimpulkan bahwa keuangan perusahaan air mineral Aqua dalam posisi yang cukup stabil, ini merupakan kekuatan perusahaan dalam segi keuangannya dan membuka peluang perusahaan untuk lebih mengembangkan usahanya. Hal ini dapat dibuktikan melalui analisis ratio likuiditas, profitabilitas dan leverage dari tahun ke tahun mengalami kenaikan.

#### 4.2.4 Analisis SWOT

Dengan melihat keadaan internal maupun eksternal perusahaan dapat dilakukan analisis SWOT sebagai berikut :

##### 1. *Kekuatan (Strenght)*

###### 1. Produk

- a. Perusahaan memiliki karyawan yang terampil dan disiplin serta berpendidikan
- b. Tehnologi yang baik dan canggih dapat menghasilkan produk yang bermutu dan kualitas baik.

###### 2. Price

- a. Adanya kebijaksanaan harga antara perusahaan dan konsumen
- b. Harga yang ditawarkan kekonsumen sesuai dengan produk yang dihasilkan.

###### 3. Place

- a. Adanya lokasi perusahaan yang mudah dijangkau
- b. Daerah pemasaran yang strategis

4. Promotion

- a. Perusahaan menjalin kerjasama yang baik dengan konsumen
- b. Iklan yang dibuat untuk masyarakat mempunyai daya tarik tersendiri

2. *Kelemahan (Weaknesses)*

1. Produk

- a. Sering mengabaikan kesalahan-kesalahan kecil yang dilakukan oleh karyawan
- b. Sering terjadi kerusakan-kerusakan kecil pada produk akibat kelalaian karyawan.

2. Price

Banyak pesaing potensial yang mampu bermain harga dipasaran

3. Place

Pemasaran produk yang belum merata pada saluran distribusi

4. Promotion

Kegiatan promosi yang dilakukan sudah cukup banyak tetapi belum efektif

3. *Peluang (Opportunity)*

1. Produk

Pertumbuhan penduduk usia produktif yang cukup tinggi, untuk memenuhi permintaan tenaga kerja

2. Price

Dengan adanya kualitas dan kuantitas yang baik produk tetap terjual walaupun harganya agak tinggi

3. Place

- a. Adanya tambahan pesanan produk dari daerah pemasaran yang potensial
- b. Semakin luasnya cakupan daerah pemasaran

4. Promotion

Konsumen turut membantu dalam promosi produk

4. Ancaman (*Threath*)

1. Produk

Kebijaksanaan dan peraturan-peraturan pemerintah tentang hutan dan air

2. Price

Keadaan ekonomi Indonesia yang tidak stabil sehingga harga produk naik turun dipasaran

3. Place

Daerah tempat pemasaran yang harus segera diperluas distribusinya

4. Promotion

Adanya tingkat persaingan yang tinggi dengan perusahaan yang sejenis

Berdasarkan analisis SWOT yang digunakan untuk membahas analisis internal dan eksternal perusahaan air mineral Aqua Pandaan, selanjutnya akan merumuskan suatu strategi pemasaran dengan menggunakan pendekatan strategi marketing mix perusahaan yang meliputi produk, harga, saluran distribusi dan promosi. Maka berikut ini akan diuraikan strategi-strategi pemasarannya adalah sebagai berikut :

1. Produk

Berdasarkan analisis SWOT diatas dapat diketahui bahwa air mineral produksi perusahaan Tirta Jayamas Unggul Pandaan mempunyai kekuatan utama pada kadar keasamannya yang netral dan banyak ukuran sehingga dapat memudahkan konsumen dalam membeli produk AQUA ini.

2. Harga

Berdasarkan analisis SWOT diketahui bahwa dalam harga, perusahaan mempunyai kelemahan utama pada harganya yang mahal dibanding

dengan produk sejenis lainnya. Untuk mengatasi hal ini, maka perusahaan harus lebih menekankan pada peningkatan mutu dan kualitas produk.

### 3. Saluran Distribusi

Berdasarkan pada analisis SWOT untuk faktor internal dapat diperoleh data bahwa produk air mineral Aqua mudah diperoleh ditoko-toko makanan dan minuman serta kios-kios rumah.

### 4. Promosi

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa sistem promosi yang dilakukan oleh perusahaan merupakan kekautan utama dari perusahaan air mineral Aqua. Selama ini perusahaan sudah memperhatikan cara yang tepat untuk menarik konsumen melalui iklan. Perusahaan air mineral Aqua membuat suatu iklan yang menarik untuk produk mereka dan intensitas iklan itu sendiri cukup besar. Dalam hal ini perusahaan agar lebih banyak lagi menggunakan media cetak dan televisi dengan menampilkan suatu iklan yang menarik perhatian konsumen. Meskipun perusahaan harus mengeluarkan biaya mahal tetapi hasilnya akan lebih baik bagi pemasaran air mineral Aqua. Dalam hal ini media cetak perusahaan bisa memasang iklan di majalah-majalah seperti Aneka, Kartini, Hai, Sarinah dan koran.

Setelah perusahaan air mineral Aqua menyusun strategi pemasaran, maka dengan menghasilkan produk air mineral yang berkualitas tinggi, harganya bersaing, memakai iklan dan mudah diperoleh di toko, maka tingkat penjualan yang sama selama ini kecil dapat ditingkatkan. Kondisi ekonomi, perkembangan teknologi dan faktor sosial budaya sangat mempengaruhi tingkat penjualan, sehingga perusahaan harus benar-benar memperhatikan faktor eksternalnya terutama dalam menghadapi pesaing, perusahaan air mineral Aqua harus lebih efisien dalam menjalankan strategi pemasaran sehingga tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan yaitu peningkatan penjualan, perluasan market share, serta peningkatan posisi perusahaan dalam persaingan industri air mineral dapat dicapai dengan baik.

**Tabel 13**  
**Analisis SWOT**  
**Perusahaan Air Mineral AQUA Pandaan**

**KEKUATAN-KEKUATAN UTAMA**

1. Kadar kesamaan yang netral dari air mineral Aqua.
2. Kesamaan yang beraneka ragam jenis dan ukuran.
3. Citra yang baik di masyarakat.

**KELEMAHAN-KELEMAHAN UTAMA**

1. Harga yang lebih mahal dari produk sejenis lainnya.

**PELUANG-PELUANG UTAMA**

1. Prospek permintaan dimasa mendatang.
2. Kesadaran akan kebutuhan air mineral yang sehat.

**ANCAMAN-ANCAMAN UTAMA**

1. Perilaku konsumen dalam membeli yang selalu berubah.
2. Perkembangan teknologi yang semakin pesat.
3. Pesaing-pesaing potensial.

Berdasarkan tabel hasil analisis SWOT diatas dapat diketahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan apa saja yang harus dihadapi oleh perusahaan air mineral AQUA Pandaan.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pemilihan Strategi

Pemilihan alternatif strategi yang akan diambil oleh pihak perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah sebagai berikut : (Philip Kotler 1992;78)

##### 1. Market Penetration Strategy (Strategi Penetrasi Pasar)

Penetrasi pasar dilakukan untuk mengatasi perkembangan pasar dengan mengembangkan produk. Dimana dalam melakukan penetrasi pasar, perusahaan harus membanjiri pasar dengan produk-produknya. Sehingga terjadi penutupan pada kelowongan-kelowongan produk dipasaran, termasuk kelowongan produk milik pesaing. Perusahaan berupaya mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produknya saat ini dalam pasar saluran distribusi mereka dengan



upaya marketing yang lebih giat. Adapun strategi ini dapat dilakukan melalui beberapa cara :

- a. Merangsang konsumen untuk lebih banyak membeli dan mempergunakan produk perusahaan. Cara ini sangat cepat jika konsumen belum pernah membeli produk perusahaan dan dapat diyakinkan bahwa akan diperoleh manfaat yang lebih besar jika membeli dan mengkonsumsi produk perusahaan dalam jumlah yang lebih banyak.
- b. Menarik konsumen pesaing untuk membeli produk perusahaan. Cara ini dilakukan bila dari pihak perusahaan mengetahui kelemahan dalam produk maupun cara pemasaran pesaing atau bisa juga mempromosikan bahwa produk perusahaan mempunyai keunggulan dibandingkan produk pesaing.

## 2. Marketing Development Strategy (Strategi Pengembangan pasar)

Dalam hal ini perusahaan melakukan penambahan dan mencari pasar baru, yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk-produk dari perusahaan yang bersangkutan. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah :

- 1) Perlu diuji apakah terdapat banyak pemakai potensial disuatu tempat, misalnya, jika selama ini produk diarahkan untuk pasar konsumen, perusahaan perlu mencari pasar kantor atau pasar industri. Atau bisa juga selama ini penjualan produk tersebut ditujukan pada segmen pasar tertentu, kemudian segmen tersebut diperluas dengan mengarahkan produk tersebut untuk segmen yang lebih tinggi.
- 2) Perlu diperluas pemasarannya secara geografis yaitu kewilayah baru atau ke daerah baru.

Dengan diterapkannya Marketing Development Strategy maka diharapkan dapat dilaksanakan dengan strategi marketing mix pada tingkat

fungsional pemasarannya. Strategi pemasaran yang diterapkan adalah dengan menciptakan :

1) Efisiensi

Efisiensi yang dapat dilakukan perusahaan ada 2 (dua), yaitu :

- a. *Teknis*, misalnya dalam hal pemakaian tenaga kerja, bahan baku, mesin dan sebagainya.
- b. *Non teknis*, misalnya penghematan pemakaian listrik, AC, kertas dan sebagainya.

2) Peningkatan Kualitas

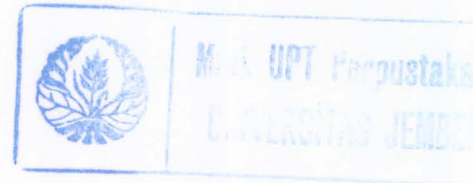
Peningkatan kualitas disini dari bahan baku, proses produksi, penyimpanan dan pengiriman.

3) Penerapan Konsep baru

Hal ini misalnya dilakukan dengan upaya aktif dalam menemukan desain baru produk dan sebagainya untuk pengembangan kemasan dan ukuran. Perlu diketahui selama ini AQUA selalu menjadi superior dalam penemuan produk air mineral dalam kemasan yang ada di Indonesia.

3. Add New Product (Strategi perbaikan produk)

Perusahaan dituntut untuk mengembangkan produk yang ada dan ditujukan untuk pasar sekarang atau pasar yang sudah ada. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk. Dapat pula melakukan diversikasi produk misalnya perusahaan memproduksi diterjen, maka perusahaan harus melaksanakan penganekaragaman jenis produk dengan kualitas yang berbeda, maka alternatif yang ditawarkan terhadap konsumen akan lebih beragam. Selain itu juga dapat menghindari kejenuhan konsumen pada satu produk.



## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Dari analisis yang telah dilakukan secara cermat, berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan maka dapat diambil simpulan bahwa penggunaan strategi pemasaran sangat membantu suksesnya tingkat penjualan pada Perusahaan air mineral Aqua Pandaan. Sebab strategi pemasaran akan menentukan arah program pemasaran perusahaan air mineral Aqua Pandaan. Sehingga dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

- a. Dari hasil penelitian kasus telah ditemukan suatu kesimpulan mengenai Key Success factor dari industri air mineral secara umum, yaitu :
  - 1) Harga yang bersaing dengan produk lain.
  - 2) Promosi yang menarik.
  - 3) Bisa diperoleh dengan mudah diagen, toko-toko pengecer dan dikomplek pertokoan.
  - 4) Promosi harus dilakukan dengan agresif dan menarik.

Sedangkan dari hasil analisis SWOT terdapat faktor internal, eksternal dan dari analisis struktur industri dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada perusahaan air mineral Aqua Pandaan sebagai berikut :

- 1) Kekuatan Utama
  - a) Kadar keasaman yang netral
  - b) Kemasan yang beraneka ragam jenis dan ukuran
  - c) Citra yang baik dimasyarakat
  - d) Adanya promosi yang agresif
  - e) Pemasaran produk yang merata

- 2) Kelemahan Utama
    - a) Harga yang lebih mahal dibandingkan dengan produk sejenis lainnya.
    - b) Biaya promosi yang besar
  - 3) Peluang Utama
    - a) Prospek permintaan di masa mendatang
    - b) Kesadaran akan kebutuhan air mineral yang sehat
  - 4) Ancaman Utama
    - a) Perilaku konsumen dalam membeli produk yang selalu berinovasi
    - b) Perkembangan teknologi yang semakin pesat
    - c) Adanya pesaing-pesaing potensial
- b. Untuk yang akan datang perusahaan agar lebih memperhatikan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan terutama pesaing potensial. Selain melakukan analisis SWOT perusahaan juga perlu menciptakan efisiensi, baik efisiensi teknis maupun non teknis, peningkatan kualitas serta penerapan konsep baru misalnya dilakukan upaya aktif dalam menemukan desain baru produk serta pengembangan kemasan dan ukuran.
- c. Untuk memecahkan permasalahan yang ada teorisasi tentang bagaimana cara menggunakan Analisis SWOT dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan. Strategi pemasaran perusahaan yang telah ditetapkan oleh pihak pimpinan perusahaan adalah strategi “ pertumbuhan dan pengembangan pasar “. Strategi ini mengandung pengertian bahwa perusahaan air mineral Aqua telah melaksanakan fungsi bisnisnya dengan jalan berusaha menjaga dan mengembangkan pangsa pasarnya. Dengan strategi ini diharapkan perusahaan tumbuh dan berkembang dalam menghadapi persaingan dalam industri air mineral yang ada. Dengan pangsa pasar yang meningkat, maka penjualan dapat meningkat pula. Selanjutnya strategi yang dipilih itu dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk strategi dan

kebijakan fungsional perusahaan beserta pelaksanaannya sebagai implementasi dari strategi yang ditetapkan. Dalam hal ini penulis mengadakan penelitian pada strategi fungsional pemasaran dari perusahaan air mineral Aqua Pandaan melalui analisis SWOT. Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang ditetapkan perusahaan air mineral Aqua Pandaan selama ini tidak efektif, karena perusahaan kurang memperhatikan selera konsumen, permasalahan yang ada di dalam perusahaan dan di luar perusahaan khususnya pesaing potensial. Dengan demikian selama ini perusahaan ini kurang memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dan peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan saat ini.

## 5.2 Saran

Upaya untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan Air Mineral Aqua ( PT. Tirta Jayamas Unggul ) yaitu belum terpenuhinya target penjualan secara optimal, maka saran yang dapat diberikan adalah :

- a Dengan melihat hasil penjualan produk yang terus mengalami peningkatan, sebaiknya perusahaan menjalankan strategi stabilitas, karena strategi ini dianggap sukses dalam menjalankan bisnisnya, terutama pada kondisi saat ini serta perusahaan agar selalu memnuhi permintaan para pelanggannya secara tepat waktu, baik pengiriman barang maupun dalam pemenuhan jumlah barang yang diinginkan pelanggan.
- b Dengan adanya peluang untuk mengembangkan jenis produk ini dapat dilakukan penelitian pasar tentang selera konsumen dari inovasi-inovasi baru dalam bentuk kemasan dan ukuran dari produk Air Mineral Aqua perusahaan juga hendaknya melakukan pengawasan terhadap produksinya, sehingga produk yang dihasilkan akan tetap terjaga dengan baik kuantitas maupun kualitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Buchori Alma (1992), **Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa**, Edisi kedua, Alfabeta, Bandung.
- Dale Timpe (1990), **Manajemen Pemasaran (Marketing)**, Diterjemahkan oleh Haryanto, Cetakan kedua, Alex media Komputindo, Jakarta.
- Hermawan Kertajaya (1995), **Marketing Plus**, Cetakan Pertama, Pustaka Harapan Jakarta.
- James A.F. Stoner (1990), **Manajemen**, Diterjemahkan Alfonsos Sirait, Edisi Kedua, Jilid I, Erlangga, Jakarta.
- Jaslim Saladin (1990), **Strategi dan Kebijakan Perusahaan**, Ganeca Exact, Bandung.
- Philip Kotler (1992), **manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian**, Alih Bahasa Jaka Wasana, Edisi kelima, jilid satu, Jakarta.
- Philip Kotler/Amstrong (1992), **Dasar-Dasar Pemasaran**, Alih Bahasa Wilhelmus W. Bakuwaton, Edisi Kelima, Intermedia, Jakarta.
- R.A Supriyono (1990), **Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**, Edisi Pertamas, BPFE, Yogyakarta.
- Sukanto Reksohadiprojo (1990), **Manajemen Pemasaran Strategi**, BPFE Universitas Gajah Mada, Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Sunarto, **Manajemen Strategi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BP STIE Malangkecewara, Malang.
- William F. Glueck dan L.R Jauch (1993), **Manajemen Strrtategi dan Kebijakan Persahaan**, Diterjemahkan Murad dan AR. Henry Sitanggang, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.

[http :// www.ECONOMIC.Com](http://www.ECONOMIC.Com)

[http :// www.AQUA.Com](http://www.AQUA.Com)

**Tabel 1**  
**Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan**  
**Laporan Laba Rugi**  
**Periode 31 Desember 1997 – 1999 (dalam rupiah)**

<b>Keterangan</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Penjualan	13.161.300.000	14.111.350.000	16.652.900.000
Harga Pokok Penjualan	9.395.734.094	10.084.804.804.798	11.773.875.498
Laba Kotor	3.765.565.906	4.026.545.202	4.879.024.502
Biaya Operasi :			
- Biaya Variabel	273.310.995	292.442.765	311.574.535
- Biaya Tetap	409.966.492	438.664.147	467.361.802
Jumlah Biaya Operasi	683.277.487	731.106.912	778.936.337
Laba setelah Bunga dan pajak	3.082.288.419	3.295.435.438.290	3.508.588.161
Biaya Bunga	30.000.000	20.000.000	25.000.000
Laba Sebelum Pajak	3.052.288.419	3.275.438.290	3.483.588.161
Pajak	906.936.526	973.881.486	1.204.826.446
Laba Bersih	2.145.351.893	2.301.556.804	2.442.761.715

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

**Tabel 2**  
**Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan**  
**Laporan Laba Ditahan**  
**Periode 31 Desember 1997 – 1999 (dalam rupiah)**

<b>Keterangan</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Laba Ditahan Awal	3.527.176.442	4.707.119.982	5.887.063.522
Laba Bersih	2.145.352.839	2.301.556.804	2.442.761.715
	5.672.528.334	7.008.676.786	8.329.825.237
Diveden	965.408.352	1.035.700.562	1.105.992.772
Laba Ditahan Akhir	4.707.119.982	5.972.976.224	7.223.832.465

*Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan*

**Tabel 3**  
**Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan**  
**Neraca**  
**Periode 31 Desember 1997 – 1999 (dalam rupiah)**



Keterangan	1997	1998	1999
<b>AKTIVA</b>			
<b>AKTIVA LANCAR</b>			
Kas dan Bank	500.312.000	424.037.000	352.248.500
Piutang	1.140.208.000	2.137.125.500	3.482.227.000
Persediaan :			
- Bahan Baku	1.467.439.000	1.596.769.000	1.712.031.500
- Bahan Penolong	366.298.000	398.581.000	427.352.500
- Bahan Dalam Proses	612.342.000	666.309.500	714.407.000
- Bahan Jadi	678.505.000	738.303.500	791.598.000
Persekot Asuransi	97.152.000	104.924.000	156.659.000
<b>JUMLAH AKTIVA LANCAR</b>	<b>4.862.256.000</b>	<b>6.066.049.500</b>	<b>7.636.523.500</b>
<b>AKTIVA TETAP</b>			
Tanah	600.000.000	600.000.000	600.000.000
Bangunan	384.000.000	384.000.000	384.000.000
Ak. Peny. Bangunan	(92.160.000)	(107.520.000)	(122.880.000)
Mesin	1.260.000.000	1.260.000.000	1.260.000.000
Ak. Peny. Mesin	(378.000.000)	(441.000.000)	(504.000.000)
Peralatan Kantor	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Ak.Peny.Peral.Kantor	(72.000.000)	(84.000.000)	(96.000.000)
Kendaraan	360.000.000	360.000.000	360.000.000
Ak.Peny. Kendaraan	(120.000.000)	(140.000.000)	(160.000.000)
<b>JUMLAH AKTIVA TETAP</b>	<b>2.121.840.000</b>	<b>2.011.480.000</b>	<b>1.901.120.000</b>
<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>6.984.096.000</b>	<b>8.077.529.500</b>	<b>9.537.643.500</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>HUTANG LANCAR</b>			
Hutang Bank	175.000.000	150.000.000	100.000.000
Hutang Dagang	858.435.000	883.110.000	1.034.559.000
Hutang Pajak	520.124.559	435.853.000	504.252.800
Hutang Biaya Dibayar Dimuka	653.360.000	651.446.518	675.855.476
<b>JUMLAH HUTANG LANCAR</b>	<b>2.206.919.559</b>	<b>2.120.409.518</b>	<b>2.314.667.276</b>
<b>MODAL</b>			
Laba Ditahan	1.250.000.000	1.250.000.000	1.250.000.000
Jumlah Modal	3.527.176.441	4.707.119.982	5.972.976.224
<b>JUMLAH PASIVA</b>	<b>6.984.096.000</b>	<b>8.077.529.000</b>	<b>9.573.643.500</b>

Sumber Data : Perusahaan Air Mineral Aqua Pandaan