

Strategi Bersaing Produk Air Minum Alkali PT KLM di Wilayah Bogor, Jawa Barat

Oktaviani Ratna¹⁾, Wahono Sumaryono²⁾, Iha Haryani Hatta³⁾

^{1,2)} Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Pancasila,
Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan

¹⁾Email: oktaviani.widayat@gmail.com

²⁾Email: prof.wahono@gmail.com

³⁾Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila,
Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan

³⁾Email: iha.haryani@yahoo.com

Abstract: PT KLM is beverage manufacturer located in Bogor West Java. PT KLM Produce pH8+ drinking water or alkali drinking water which can use not only to relieve thirst but also give another advantage for body health. Purpose of this research is to cover internal and external factor for the product with utilizing SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis to identify all relevant factor and use as business strategy to win in market. Result on SWOT analysis and IFE EFE point, strengths and opportunities have higher score compare to weakness and threats. In Internal factor, Strengths has 2.13 point and weakness has 1.99 point so that get result of Y 0.27. If seeing from X point and Y point (0.14; 0.27), means that this position is on Quadrant I that is aggressive growth. Implementation strategy for aggressive growth is market penetration, developing market with promotion and production facilities.

Keywords: aggressive growth, alkaline drinking water, EFE Matrix, IFE Matrix, SWOT Analysis

Abstrak: PT. KLM merupakan perusahaan air minum yang ada di Bogor Jawa Barat, memproduksi air minum pH 8+ atau air minum alkali, yang berfungsi bukan sekedar menghilangkan rasa dahaga tetapi juga memberikan manfaat kesehatan lainnya. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal produk air minum alkali PT. KLM, menggunakan analisa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) dari beberapa faktor yang diperoleh untuk menentukan strategi bisnis PT KLM dalam menghadapi persaingan industri. Hasil analisis SWOT dan IFE EFE, didapatkan kekuatan dan peluang memiliki skor lebih besar dari kelemahan dan ancaman. Pada faktor internal, kekuatan memiliki skor 2.13 dan kelemahan dengan skor 1.99 sehingga didapatkan nilai x adalah 0.14. Faktor eksternal, peluang mendapat skor 2.17 dan ancaman yang mendapat skor 1.90, sehingga didapatkan nilai y adalah 0.27. Dilihat dari titik x dan y (0.14, 0.27), posisi berada pada kuadran 1 yaitu pertumbuhan agresif. Langkah implementasi dari Strategi pertumbuhan agresif adalah melakukan penetrasi pasar, mengembangkan market melalui media promosi dan meningkatkan kualitas..

Kata kunci: air minum alkali, Analisis SWOT, matriks EFE, matriks IFE, pertumbuhan agresif,

I. PENDAHULUAN

Persaingan di dalam dunia bisnis sekarang ini sudah sangat ketat. Hal ini menyebabkan perusahaan harus memperbaharui strategi kreatif dan inovatif. Semua produk yang dihasilkan haruslah sesuai dengan kebutuhan dan gaya hidup masyarakat modern sekarang ini. Salah satu yang mempengaruhi semakin meningkatnya kebutuhan manusia adalah modernisasi kehidupan dan kesadaran masyarakat. Selain itu, faktor lain seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi juga memegang peranan penting dalam peningkatan kebutuhan, terutama dalam bidang kesehatan.

Kebutuhan masyarakat akan air minum terus meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah

penduduk. Menurut data Asosiasi Perusahaan Air Minum dalam Kemasan Indonesia (ASPADIN), kebutuhan air minum dalam kemasan pada 2013 sebesar 21,34 miliar liter dan meningkat menjadi 23,9 miliar liter pada 2014. Sedangkan pada tahun 2015, meningkat 11% menjadi 26,5 miliar liter (Mahadi, 2013:1). Masyarakat kota kini mulai banyak mengonsumsi air minum kemasan karena kepraktisannya dan kepercayaannya bahwa air minum kemasan merupakan minuman yang higienis. Itu sebabnya industri ini terus berkembang, dan perusahaan yang memulai bisnis ini semakin banyak. Seiring berkembangnya teknologi, selain dituntut untuk membuat strategi, perusahaan minuman juga harus bersaing untuk meningkatkan kualitas dan melakukan inovasi produk yang bertujuan untuk

menarik konsumen dan mempertahankan konsumen agar tidak berpindah menjadi konsumen produk lain dan terus mengembangkan serta mencari konsumen.

Tahun 2014, PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) per kapita atas dasar harga berlaku Kabupaten Bogor diperkirakan mencapai 23,75 juta rupiah dan tahun-tahun berikutnya, nilai ini mengalami peningkatan hingga pada tahun 2018 mencapai 33,90 juta rupiah. PDRB perkapita atas dasar harga berlaku Kabupaten Bogor Barat pada tahun 2014 diperkirakan hanya mencapai 8,98 juta rupiah dan terus mengalami peningkatan hingga pada tahun 2018 mencapai 14,85 juta rupiah. Daya beli masyarakat Kabupaten Bogor mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014 daya beli masyarakat diprediksi mencapai Rp. 974.703,-. Nilai ini terus mengalami peningkatan hingga pada tahun 2018 mencapai Rp. 1.696.790. Saat ini produk air minum pH tinggi belum masuk dalam daftar *Top Brand, market leader* AMDK di Indonesia yaitu merek Aqua bertahan pada posisi *Top Brand* tertinggi yaitu 73.3% pada tahun 2017 dan 63.9% pada tahun 2018 (www.topbrand-award.com). Ada sekitar 500 perusahaan yang bergerak di industri AMDK, yang mana mereka terfragmentasi ke dalam perusahaan-perusahaan berskala kecil dan lokal. Namun, perusahaan skala besar menjadi penguasa pasar AMDK nasional. Menurut riset Goldman Sachs, Aqua dari Grup Danone menguasai 46,7% pangsa pasar AMDK, disusul Tirta Bahagia (Club) 4%, Tangmas (2 Tang) 2,8%, PT Santa Rosa Indonesia (Oasis) 1,8%, Triusaha Mitraraharja (Super O2) 1,7%, dan Sinar Sosro (Prima) 1,4% (Heriatna, 2000:4). Berdasarkan kondisi tersebut maka PT. KLM tidak ingin memproduksi minuman air mineral AMDK biasa dan memilih membuat inovasi produk yaitu air minum pH tinggi atau biasa dikenal dengan pH 8+ atau air alkali, yang berfungsi bukan sekedar menghilangkan rasa dahaga tetapi juga memberikan manfaat lainnya dan mulai mengedukasi masyarakat mengenai pola hidup yang lebih baik dan sehat serta memberikan pelayanan dalam penyediaan air minum yang bersih, sehat dan berkualitas. Seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Tingkat pH Air

Tubuh manusia terdiri dari 70% air. Atas dasar itu, air minum menjadi kebutuhan utama bagi asupan tubuh bahkan disarankan untuk mengonsumsi hingga 8 gelas sehari untuk mencukupi kebutuhan tubuh.

Air alkali seringkali diklaim sebagai air yang sangat menyehatkan. Perbedaan dari air alkali dengan air minum yang biasa dikonsumsi sehari-hari adalah kandungan mineral yang terdapat di dalamnya sehingga membuatnya bersifat basa. Air minum biasanya memiliki kandungan pH mendekati angka 7. Sedangkan, air alkali memiliki pH di angka 8 atau 9 yang bersifat basa. Air alkali dengan tingkat basa yang tinggi diperlukan bagi tubuh karena dipercaya mampu mengkondisikan cairan dalam tubuh, terutama darah, yang dianggap mengandung terlalu banyak asam. Normalnya, darah manusia memiliki tingkat pH sekitar 7.4, yang berarti sedikit basa. Penting bagi tubuh untuk memiliki tingkat pH yang seimbang, karena angka 0.5 saja sudah berpengaruh terhadap kesehatan. Air alkali sendiri dapat diperoleh secara alami ataupun buatan. Air alkali alami dipercaya diambil langsung dari alam, terutama dari air pegunungan. Air yang mengalir dari mata air pegunungan membawa turut serta mineral dari batu-batuan yang dilewati, seperti kalsium, silica, potassium, magnesium, dan bikarbonat. Hal tersebut membuat air alkali memiliki kandungan basa yang tinggi (Setyadi, dkk., 2015:17). PT. KLM mulai mengedukasi masyarakat mengenai pola hidup yang lebih baik dan sehat serta memberikan pelayanan dalam penyediaan air minum yang bersih, sehat dan berkualitas. Inovasi produk yang dilakukan oleh PT. KLM, salah satunya membuat produk air minum pH tinggi atau biasa dikenal dengan pH 8+ atau air alkali, yang berfungsi bukan sekedar menghilangkan rasa dahaga tetapi juga memberikan manfaat lainnya. Manfaat air alkali dalam kesehatan telah diakui oleh Pemerintah Korea dan Jepang sebagai minuman yang berkhasiat untuk memperbaiki fermentasi usus yang abnormal, diare kronis, hyperacidity pada lambung dan dyspepsia. Dilaporkan bahwa asupan air yang diionisasi oleh alkali sistem imun, dan perbaikan diabetes (Ardianti, dkk., 2017:5). Mengutip data dari Zentih Global di tahun 2018, tren penjualan air alkali mengalami peningkatan dari tahun 2013 sebesar 18%

Tabel 1. Daftar air minum alkali di Indonesia

| Nama produk | Nama perusahaan |
|----------------|--------------------------------|
| Total 8+ | PT. Tirtamas Lestari, Sukabumi |
| Pristine 8+ | Super Wahana Tehno, Bogor |
| Liquo 8 | Indotirta Sejuk Abadi, Bogor |
| Indomaret pH8+ | Indomarc Prismaatama |

atau senilai 631 juta USD dengan nilai konsumsi sebesar 521 milyar liter. Tren peningkatan ini akan terus berlanjut hingga menyentuh angka 1 milyar USD. Tren peningkatan ini juga terjadi di Indonesia, terbukti banyaknya produk air alkali yang beredar dipasaran (Arthur, 2018:2). Berikut daftar produk air minum alkali yang beredar di Indonesia, seperti pada Tabel 1

Dari berbagai kompetitor yang ada, produk air alkali dengan merk TOTAL 8+ merupakan pemimpin pasar di segmen air minum dalam kemasan dengan penjualan 301 milyar rupiah setahun di tahun 2015 dan ditahun 2016 mengalami penurunan menjadi 296 milyar rupiah, kemudian ditahun 2017 penjualan turun sekitar 262 milyar rupiah. Hal ini disebabkan oleh permintaan pasar yang melemah akibat imbas dari menurunnya ekonomi makro, diantaranya laju inflasi dan kegiatan ekonomi yang tidak stabil (Public Expose, 2018:1).

Air minum alkali PT KLM dalam tiga tahun terakhir rata rata penjualan relatif sedikit, sekitar 49% dibandingkan pesaingnya 'Total 8+'. Dengan adanya potensi pasar yang cukup besar disertai kebutuhan masyarakat akan air minum yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk, dan gaya hidup masyarakat modern yang lebih memilih produk yang praktis dan higienis serta kompetitor yang masih sedikit, PT. KLM dengan produknya air minum alkali mempunyai peluang untuk meningkatkan pangsa pasarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu ditopang dengan penentuan strategi yang tepat dalam mengembangkan pangsa pasar produk dan nilai penjualannya. Bertolak dari hal tersebut, maka peneliti ingin membuat strategi bisnis untuk meningkatkan penjualan agar produk PT. KLM mempunyai peluang bisnis yang sama dengan produk pesaingnya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggali informasi terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dengan wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) serta *survey* dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis analisis SWOT, matrik IFE dan matrik EFE, untuk menentukan strategi bisnis yang efektif. Populasi dalam penelitian ini yaitu *manajemen* PT. KLM dan konsumen air minum alkali PT. KLM di wilayah Bogor Jawa Barat. Sedangkan Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki

oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 responden yang terdiri dari 7 responden dari manajemen PT. KLM dengan teknik *purposive sampling* dimana responden yang dipilih berdasarkan penilaian peneliti bahwa responden tersebut adalah pihak yang paling tepat untuk dijadikan sampel penelitian dan 40 responden dari konsumen produk air minum alkali PT KLM dipilih secara acak. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat hitung *microsoft excel* dan lembar pengumpul data, sedangkan bahan yang digunakan adalah data hasil wawancara, FGD dan kuesioner dengan para responden. Kriteria inklusi pada penelitian ini adalah konsumen yang berdomisili di wilayah kabupaten Bogor Jawa Barat dan sudah mengkonsumsi air minum alkali PT. KLM minimal 2 kali, sedangkan kriteria eksklusi pada penelitian ini adalah belum pernah mengkonsumsi air minum alkali PT. KLM dan mengetahui air minum alkali PT. KLM tetapi tidak pernah mengkonsumsinya. Penulis melakukan penelitian dengan mengambil objek penelitian di pabrik air minum alkali dalam kemasan yang berlokasi di wilayah Bogor, Jawa Barat. Penelitian dilakukan pada bulan Mei sampai September 2019

Sumber yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah data Primer yang diperoleh dengan melakukan FGD dan *survey* kuesioner yang disampaikan kepada setiap responden dan data sekunder yang didukung dari beberapa laporan yang berasal dari luar perusahaan maupun melalui media cetak dan internet.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Produk air minum alkali PT. KLM merupakan industri baru yang menjadi *market follower* karena dalam hal teknologi, kuantitas produksi dan variasi produk belum dapat menyaingi perusahaan kompetitor yang sudah terlebih dahulu bergelut dalam industri ini. Salah satu merk yang terkenal adalah Total 8+. Tingkat persaingan industri air minum alkali masih belum terlalu tinggi, maka dari itu PT. KLM membutuhkan strategi yang tepat agar produknya dapat bersaing di pasar. Dalam menentukan suatu strategi, dibutuhkan beberapa analisa diantaranya:

A. Analisis SWOT

Metode perencanaan yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memilah faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dan faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dilingkungan

perusahaan (Freddy Rangkuti, 2004:19). Dari faktor utama eksternal didapatkan 4 faktor Peluang dan 4 faktor ancaman, kemudian ditentukan ratingnya. Rating dimulai dari point 1 sampai 5, point 1 menunjukkan sangat rendah dan point 5 sangat tinggi. Berdasarkan jawaban responden pada tabel 2. maka indikator yang paling baik kondisinya yang menunjukkan peluang adalah Perusahaan dapat menangkap peluang dari pergeseran gaya hidup masyarakat sebagai dasar dalam melakukan inovasi dengan rating 4.14 dan ancaman adalah Kenaikan bahan baku berdampak pada jumlah penjualan karena akan ada penyesuaian harga jual dengan rating 4.29.

Tabel 2. Faktor eksternal air minum PT. KLM

| | Peluang | Jumlah | Rating |
|---|---|--------|--------|
| 1 | Situasi politik tidak mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap produk | 40 | 4.00 |
| 2 | Perusahaan dapat menangkap peluang dari pergeseran gaya hidup masyarakat sebagai dasar dalam melakukan inovasi | 40 | 4.14 |
| 3 | Peningkatan kapasitas produksi dan teknologi diperlukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar dan melakukan inovasi | 40 | 4.00 |
| 4 | Harga dan isi produk lebih murah dibandingkan produk lain yang isinya lebih sedikit | 40 | 4.00 |
| | Ancaman | Jumlah | Rating |
| 1 | Peraturan pemerintah menjadi kendala dalam meluncurkan produk | 34 | 4.00 |
| 2 | Banyaknya produk dari perusahaan besar dapat mempengaruhi tingkat kompetitif dari produk | 29 | 4.00 |
| 3 | Daya beli konsumen dipengaruhi oleh harga atau keuntungan lain yang didapat | 34 | 4.17 |
| 4 | Kenaikan bahan baku berdampak pada jumlah penjualan karena akan ada penyesuaian harga jual | 40 | 4.29 |

Sedangkan pada Tabel 3. Menunjukkan faktor utama internal didapatkan 6 faktor utama kekuatan dan 6 faktor utama sampai 5, point 1 menunjukkan sangat lemah dan point 5 sangat kuat.

Berdasarkan jawaban responden indikator yang paling baik kondisinya yang menunjukkan kekuatan adalah produk air minum alkali PT. KLM ini memiliki fungsi lain dari air mineral biasa yaitu bisa

Tabel 3. Faktor internal air minum PT. KLM

| N | Kekuatan | Jumlah | Rating |
|---|--|--------|--------|
| 1 | Produk air minum alkali PT. KLM memiliki fungsi lain dari air mineral biasa | 40 | 4.29 |
| 2 | Kondisi finansial dalam keadaan baik dan perusahaan masih mampu melakukan inovasi produk | 40 | 4.00 |
| 3 | Perusahaan mengedepankan strategi harga untuk mendapatkan konsumen | 40 | 4.14 |
| 4 | Sarana untuk memproduksi sudah cukup baik dan mampu memenuhi permintaan pasar | 40 | 4.00 |
| 5 | Produk air minum alkali PT. KLM tidak mudah rusak | 40 | 4.10 |
| 6 | Regulasi dan jaminan halal tercantum pada kemasan | 40 | 4.15 |
| N | Kelemahan | Jumlah | Rating |
| 1 | Sarana promosi masih kurang, untuk mengenalkan produk dan manfaatnya ke masyarakat | 40 | 4.29 |
| 2 | Trouble pada mesin mempengaruhi produktivitas | 40 | 4.00 |
| 3 | Turnover karyawan tinggi | 34 | 4.17 |
| 4 | Distribusi produk belum merata | 40 | 4.14 |
| 5 | Desain bentuk dan warna kemasan produk air minum PT. KLM kurang menarik | 40 | 4.14 |
| 6 | Produk sulit ditemukan di pasar tradisional maupun modern market. | 30 | 4.00 |

meningkatkan kesehatan bagi yang meminumnya secara teratur dengan rating 4.29 dan faktor kelemahannya adalah sarana promosi yang masih kurang, untuk mengenalkan produk dan manfaatnya ke masyarakat dengan rating 4.29

B. Matriks EFE

Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) dapat dilakukan dengan menentukan total skor pada analisis lingkungan eksternal. Penentuan skor pada analisis lingkungan eksternal diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating (David, 2012:327). Nilai rating ditentukan berdasarkan seberapa besar pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap produk air minum alkali PT. KLM.

Adapun hasil matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 4. Hasil perhitungan matriks EFE, faktor

eksternal yang menjadi peluang terbesar adalah perusahaan dapat menangkap peluang dari pergeseran gaya hidup masyarakat 0.56 dan bobot 0.14 karena masyarakat mulai banyak mengkonsumsi air minum kemasan karena kepraktisannya dan kepercayaannya bahwa air minum kemasan merupakan minuman yang higienis. dan tergolong tinggi.

Tabel 4. Matriks EFE air minum PT. KLM

| N | Peluang | Bobot % | Rating | Skor (B*R) |
|------------------|--|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Situasi politik tidak mempengaruhi uhi daya beli masyarakat terhadap produk | 0.12 | 4.00 | 0.54 |
| 2 | Perusahaan dapat menangkap peluang dari pergeseran gaya hidup masyarakat | 0.14 | 4.14 | 0.56 |
| 3 | Peningkatan kapasitas produksi dan teknologi | 0.14 | 4.00 | 0.54 |
| 4 | Harga produk lebih murah dibandingkan produk lain | 0.14 | 4.00 | 0.54 |
| Sub total | | 0.53 | 16.14 | 2.17 |
| Ancaman | | | | |
| 1 | Peraturan pemerintah menjadi kendala dalam meluncurkan produk | 0.12 | 4.00 | 0.46 |
| 2 | Banyaknya produk dari perusahaan besar dapat mempengaruhi uhi tingkat kompetitif dari produk | 0.10 | 4.00 | 0.38 |
| 3 | Daya beli konsumen hanya dipengaruhi oleh harga | 0.12 | 4.17 | 0.48 |
| 4 | Kenaikan bahan baku | 0.14 | 4.29 | 0.58 |
| Sub total | | 0.47 | 16.46 | 1.90 |
| TOTAL | | 1.00 | 32.60 | 4.08 |

C. Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dilakukan dengan menentukan total skor pada analisis lingkungan internal. Penentuan skor diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dan rating (David, 2011:125). Nilai rating ditentukan berdasarkan seberapa besar pengaruh faktor-faktor internal terhadap produk air minum alkali PT. KLM. Adapun hasil matriks IFE dapat dilihat pada tabel 5. Hasil perhitungan matriks IFE, faktor internal yang menjadi kekuatan terbesar adalah produk memiliki fungsi lain dari air mineral biasa. dengan skor 0.37 dan bobot 0.09 dimana selain dapat mengatasi dahaga, produk juga memiliki manfaat untuk kesehatan tubuh. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan terbesar adalah sarana promosi masih kurang, untuk mengenalkan produk dan manfaatnya ke masyarakat dengan skor 0.37 dan bobot 0.09. Hal ini dikarenakan kurangnya iklan baik melalui cetak maupun elektronik dan kurangnya sosialisasi ke masyarakat tentang manfaat produk. Hasil analisis matriks IFE untuk kekuatan dan kelemahan diperoleh total skor faktor internal sebesar 4.12 menunjukkan bahwa kemampuan produk dalam hal mengatasi kelemahan dengan menggunakan kekuatan berada pada posisi kuat diatas rata-rata.

D. Analisis Lingkungan Industri

Dalam melakukan analisis industri dan persaingan suatu perusahaan dapat menggunakan kombinasi atas lima kekuatan (*Porter's Five Forces Analysis*) (Thompson, et al. 2014:40).

1. Persaingan Industri

Tingkat persaingan industri minuman kesehatan ini masih belum terlalu tinggi. Salah satu merk yang terkenal adalah Total 8+. Produk air minum alkali PT. KLM yang merupakan industri baru yang menjadi *market follower* karena dalam hal teknologi, kuantitas produksi dan variasi produk belum dapat menyaingi perusahaan kompetitor yang sudah terlebih dahulu bergelut dalam industri ini.

2. Produk Substitusi

Produk substitusi adalah produk pengganti apabila tidak tersedianya produk yang diinginkan atau dibutuhkan. Dengan tersedianya banyak produk substitusi, maka produk air minum alkali PT. KLM harus benar-benar memperhatikan kualitas, harga dan menjamin ketersediaan produknya agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen sehingga konsumen tidak berpindah ke merk yang lain.

Tabel 5. Matriks IFE Produk air minum PT. KLM

| | Kekuatan | Bobot % | Rating | Skor B*R |
|------------------|---|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Produk air minum alkali PT. KLM memiliki fungsi lain dari air mineral biasa | 0.09 | 4.29 | 0.37 |
| 2 | Kondisi finansial cukup baik | 0.09 | 4.00 | 0.34 |
| 3 | Perusahaan mengedepankan strategi harga untuk mendapatkan konsumen | 0.09 | 4.14 | 0.36 |
| 4 | Sarana untuk memproduksi cukup baik dan memenuhi permintaan pasar | 0.09 | 4.00 | 0.34 |
| 5 | Produk air minum alkali PT. KLM tidak mudah rusak | 0.09 | 4.10 | 0.35 |
| 6 | Regulasi dan jaminan halal tercantum pada kemasan | 0.09 | 4.15 | 0.36 |
| | Sub total | 0.52 | 24.68 | 2.13 |
| Kelemahan | | | | |
| 1 | Sarana promosi kurang | 0.09 | 4.29 | 0.37 |
| 2 | Trouble pada mesin mempengaruhi produktivitas | 0.09 | 4.00 | 0.34 |
| 3 | Turnover karyawan tinggi | 0.07 | 4.17 | 0.31 |
| 4 | Distribusi produk belum merata | 0.09 | 4.14 | 0.36 |
| 5 | Desain bentuk dan warna kemasan produk air minum PT. KLM kurang menarik | 0.09 | 4.14 | 0.36 |
| 6 | Produk sulit ditemukan di pasar | 0.06 | 4.00 | 0.26 |
| | Sub total | 0.48 | 24.74 | 1.99 |
| | TOTAL | 1.00 | 49.42 | 4.12 |

3. Ancaman dari pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru (*entry*) bergantung pada kekuatan hambatan (*barrier*) yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada yang diperkirakan terjadi oleh pesaing baru tersebut. Jika garis hambatan terhadap masuknya pendatang baru (*entry*) tersebut tinggi dan suatu pendatang baru

Pendatang baru untuk produk air minum alkali masih terbilang sedikit, salah satu penyebabnya dikarenakan sumber air yang sulit, pengetahuan teknologi yang masih terbatas dan pengadaan mesin yang belum terjangkau untuk memproduksi suatu produk tersebut.

4. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli memegang peranan yang cukup penting bagi perusahaan, terutama bagi perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang yang memiliki banyak pesaing dan produk substitusi. Dengan semakin banyaknya pesaing dan produk substitusi, maka konsumen akan semakin rawan untuk pindah menggunakan produk lain. Untuk produk ini sendiri, ada beberapa produk yang memproduksi, sehingga membuat daya tawar pembeli menjadi salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan guna mengembangkan produk untuk terus memenuhi permintaan dan kepuasan konsumen.

5. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok adalah kekuasaan pemasok untuk menaikkan harga, karena terjadinya kenaikan permintaan bahan kemasan atau kenaikan ongkos produksi bahan kemasan. Produk air minum alkali PT. KLM sendiri menjalin kemitraan dengan beberapa pemasok bahan kemasan sedangkan bahan baku didapat dari sumber air sendiri sekitar pabrik. Untuk mengontrol kenaikan harga bahan kemasan PT KLM menerapkan system multivendor sehingga setiap bahan kemasan yang digunakan tidak disupply oleh satu vendor dan menjamin lingkungan yang kompetitif untuk perusahaan penyuplai kemasan.

E. Matriks SWOT

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan analisis matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Keunggulan dari matriks ini yaitu mempermudah untuk memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor internal dan eksternal (David, Neils. 2008:7). Empat strategi utama yang disarankan yaitu SO, WO, ST dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh matriks IFE dan EFE sebelumnya. Hasil matriks analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dapat dilihat pada tabel 6.

aktor internal memiliki kekuatan dengan skor 2.13 dan kelemahan dengan skor 1.99 sehingga didapatkan nilai x adalah kekuatan dikurangi kelemahan yaitu $2.13 - 1.99 = 0.14$. Sedangkan pada eksternalnya, peluang mendapat skor 2.17 dan lebih tinggi daripada ancaman yang mendapat skor 1.90, sehingga didapatkan nilai y adalah skor peluang dikurangi ancaman yaitu $2.17 - 1.90 = 0.27$. Koordinat ditunjukkan oleh titik (x;y) yaitu (0.14;0.27) ditunjukkan pada gambar 2.

Dengan melihat hasil tersebut, dapat dilihat bahwa peluang dan kekuatan memiliki skor lebih

Tabel 6. Matriks SWOT air minum alkali PT. KLM

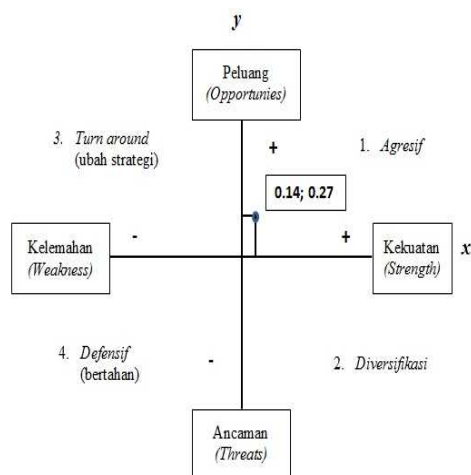
| | Kekuatan (S): S1, S2, S3, S4, S5, S6 | Kelemahan (W): W1, W2, W3, W4, W5, W6 |
|---------------------------------------|--|--|
| Peluang (O): O1, O2, O3, O4 | Strategi SO 1. Melakukan penetrasi pasar 2. Mengembangkan market melalui media promosi 3. Meningkatkan kualitas mesin dan tempat produksi 4. Mempertahankan volume/isi, kualitas dan harga serta mengawasi persaingan harga | Strategi WO 1. Memperluas sarana promosi 2. Memperbaiki kualitas dan fasilitas tempat dan mesin produksi 3. Menambah armada distribusi dan penjualan 4. Mensejahterakan karyawan 5. Memperbaiki desain bentuk dan warna kemasan sehingga lebih menarik (<i>eye catching</i>) |
| Ancaman (T): T1, T2, T3, | Strategi ST 1. Mensosialisasikan keunggulan produk dibanding produk lain dengan intensif 2. Bekerja sama atau akuisisi perusahaan yang menjadi pemasok bahan material utama produk | Strategi WT 1. Memasarkan produk sesuai dengan kondisi sosial budaya serta peraturan pemerintah setempat 2. Menambah pemodal agar bisa bersaing dengan perusahaan yang memegang porsi besar di pasaran. |

besar dari ancaman dan kelemahan, posisi perusahaan berada pada kuadran 1 yaitu strategi pertumbuhan agresif (*Growth oriented strategy*). Posisi ini sangat menguntungkan karena perusahaan mempunyai kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada secara maksimal. Perusahaan perlu melakukan

penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk yang berfokus pada penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran melalui peningkatan pelayanan kepada seluruh *customer* yang lebih efektif melalui perluasan distribusi.

F. Implementasi strategi

Perusahaan harus melaksanakan strategi prioritas yang sudah didapatkan dari hasil analisa. Langkah implementasi dari Strategi SO (pertumbuhan *agresif*) yang akan diterapkan di PT. KLM adalah penetrasi pasar yang dilakukan oleh departemen warehouse dan logistik dengan menambah armada pengiriman produk, memaksimalkan tempat penyimpanan sebagai gudang serta meningkatkan pelayanan yang lebih baik dan pengiriman yang merata, Mengembangkan market melalui media promosi yang dilakukan oleh departemen marketing dengan penerbitan iklan baik di media cetak maupun elektronik, menambah tenaga penjualan, memperbanyak frekuensi promosi produk, meningkatkan pelayanan kepada seluruh customer, menyediakan dana untuk edukasi ke masyarakat serta mengawasi persaingan harga serta meningkatkan kualitas mesin dan tempat produksi dan mengawasi kualitas produk yang akan dilakukan oleh Departemen Quality Control, serta mempertahankan volume produk per kemasan. Produk air minum alkali PT. KLM merupakan industri baru yang menjadi *market follower* karena dalam hal teknologi, kuantitas produksi dan variasi produk belum dapat menyaingi perusahaan kompetitor yang sudah terlebih dahulu bergelut dalam industri ini. Tingkat persaingan industri air minum alkali masih belum terlalu tinggi. PT. KLM membutuhkan strategi yang tepat agar produknya dapat bersaing di pasar. Kondisi ekonomi merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategi dan pengambilan keputusan perusahaan. Potensi penjualan air minum alkali di Bogor masih mempunyai peluang yang sangat besar dengan harga yang bersaing. Indikator yang sering digunakan untuk menggambarkan tingkat kemakmuran masyarakat secara makro salah satunya adalah pendapatan per kapita per tahun. Semakin tinggi pendapatan yang diterima penduduk di suatu wilayah maka tingkat kesejahteraan di wilayah bersangkutan dapat dikatakan bertambah baik. PDRB per kapita dapat dijadikan sebagai pendekatan untuk indikator pendapatan perkapita. Daya beli masyarakat dapat



Gambar 2. Diagram SWOT

menggambarkan tingkat kemampuan masyarakat untuk membeli barang-barang yang dibutuhkan baik makanan maupun non makanan. Pada bidang ekonomi, pembangunan manusia akan direpresentasikan oleh pengeluaran perkapita per tahun yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan beberapa variabel seperti keterampilan, kesempatan kerja, dan pendapatan. Pengukuran komponen daya beli didekati dengan besarnya konsumsi per kapita yang telah disesuaikan.

IV. SIMPULAN

Hasil wawancara, FGD dan kuesioner, didapatkan faktor eksternal dengan peluang terbesar yaitu perusahaan dapat menangkap pergeseran gaya hidup masyarakat sebagai dasar dalam melakukan inovasi dengan *rating* 4.14 dan ancaman terbesar yaitu kenaikan bahan baku berdampak pada jumlah penjualan karena akan ada penyesuaian harga dengan *rating* 4.29 sedangkan faktor internal dengan kekuatan terbesar yaitu produk air minum alkali PT. KLM memiliki fungsi lain yang bisa meningkatkan kesehatan dibandingkan air mineral biasa dengan *rating* 4.29 dan kelemahan terbesar perusahaan yaitu sarana promosi masih kurang, untuk mengenalkan produk dan manfaatnya ke masyarakat dengan *rating* 4.29. Hasil analisis SWOT dan IFE EFE, untuk faktor internal memiliki kekuatan dengan skor 2.13 dan kelemahan dengan skor 1.99 sehingga didapatkan nilai x adalah 0.14 sedangkan faktor eksternal, peluang mendapat skor 2.17 dan ancaman mendapat skor 1.90, sehingga nilai y adalah 0.27. Dilihat dari titik x dan y (0.14; 0.27) posisi perusahaan berada pada kuadran 1 yaitu strategi pertumbuhan *agresif*. Implementasi strategi perusahaan perlu melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar, meningkatkan kualitas mesin dan tempat produksi serta mengawasi persaingan harga dengan melakukan penambahan jumlah tenaga penjualan dan penawaran produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran melalui

peningkatan pelayanan kepada seluruh *customer* yang lebih efektif melalui perluasan distribusi.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Ardianti, dkk. (2017) Air Alkali dan Air Teroksigenasi Sebagai Penyeduh Kopi. *Jurnal Pangan dan Agroindustri* Vol.5 No.3:1-5
- Arthur, R. (2018). Alkaline water: An international growth phenomenon. *Beverages* daily.com.
- David, F. R. (2012). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.hal 125
- David, N. (2008). "Management Influences on Export Performance: A Review of The Empirical
- Heriatna, H. (2000). *Analisa Struktur Industri Subsektor Air Minum Dalam Kemasan, Prospek, Strategi Dan Pengembangan PT Air Cerdas Ganesa*.
- <https://www.topbrand-award.com/en/2017/07/air-minum-dalam-kemasan-fase-2-2017>. Retrieved Februari 20, 2019
- Literature 1998-2007". *International Marketing Review* Vol.6, hlm 7.
- Mahadi, T. (2013). Kuartal III-2013, Konsumsi AMDK Naik 11%.
- Public Expose. (2018). *Financial highlight*. Tri Bayan Tira tbk.
- Rangkuti, F. (2004) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka utama.
- Setyadi, A. dan Priyanga S. (2015). Rancang Bangun Alat Penghasil Alkali Sebagai pengobatan Alternatif Berbasis Mikrofontroller. *Jurnal ilmiah Go Infotech* Vol 21:2. Hal. 17.STMIK Surakarta
- Thompson A. A, Peteraf, M. A. et al. (2014). *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage*, 20th edition, McGraw-Hill Education. New York, hlm. 40.