

**ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PENENTUAN STRATEGI  
PERUSAHAAN**

(Studi pada PT. AQUA Golden Mississippi Pasuruan-Jawa Timur)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ERYTHA CITRA RINI OCTHYVIANSYAH  
NIM. 0710322008**



**KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2010**

## RINGKASAN

Erytha Citra Rini Octhyviansyah, 2010, Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan (studi pada PT. AQUA Golden Mississippi Pasuruan-Jawa Timur). Prof. Dr. Taher Alhabsji, Drs. Edy Yulianto, MP., 97 + viii.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi keadaan lingkungan perusahaan, untuk mengetahui seberapa jauh kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, dan untuk menetapkan analisis SWOT bagi perusahaan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *deskriptif*. Variabel yang digunakan adalah berdasarkan lingkungan eksternal dan internal. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah dengan analisis SWOT dengan menggunakan SPACE Matriks (*Strategic Position and Action Evaluation*) atau Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan AQUA berada pada kuadran (4,57 ; 3,33) yaitu berada ada strategi agresif dimana merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, strategi investment, strategi aliansi dengan pemerintah.

Kesimpulan penelitian ini adalah AQUA merupakan organisasi yang terbuka dan rentan dipengaruhi oleh lingkungan, dimana lingkungan ada dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Saran-saran bagi perusahaan AQUA guna mengembangkan bisnis Air Minum dalam Kemasan (AMDK) serta dijadikan bahan pertimbangan untuk perbaikan perusahaan di masa yang akan datang, adalah: Perusahaan harus selalu memonitor keadaan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal, perusahaan AQUA harus selalu mengamati gerakan pesaing-pesaingnya, perusahaan AQUA selalu meningkatkan kualitas SDM agar selalu mengikuti perkembangan teknologi dan menemukan ide-ide baru untuk kelangsungan perusahaan pada masa yang akan datang.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatnya, serta shalawat dan salam kepada nabi Muhammad, SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

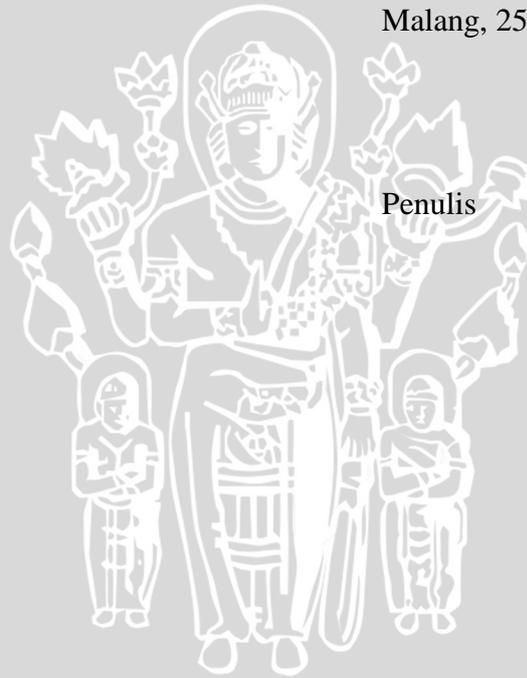
1. Bapak Prof. Dr. Soemartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si. Selaku sekretaris Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Prof. Dr. Taher Alhabsji selaku dosen pembimbing 1 yang telah banyak memberikan dorongan, kritik, saran dan waktu demi perbaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Edy Yulianto, M.P. selaku dosen pembimbing 2 yang telah banyak memberikan dorongan, kritik, saran dan waktu demi perbaikan skripsi ini.
6. Bapak Anggun Bayu Wikanto selaku Kepala Cabang Distributor AQUA wilayah Pasuruan Jawa Timur.
7. Segenap dosen Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang selalu senantiasa meluangkan waktu dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh staf dan pengajaran Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang selalu senantiasa meluangkan waktu dan tenaga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Papa, Mama, dan Adik-adikku tercinta yang selalu memberikan doa, bantuan material dan spiritual serta motivasi dalam pembuatan skripsi ini.

10. Nenekku dan Mbah Simon yang telah memberikan bantuan doa dan dukungannya.
11. Teman-teman SAP 2007, debby, Uly, Ika, Deni. Semoga cepat menyusul komprenya.
12. Adik-adik tingkat 2005-2008 terima kasih untuk dukungannya.
13. Teman-teman di kos Griya Shanta K-225. Terima kasih atas dukungannya.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas doa dan dukungannya.

Untuk kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Malang, 25 Januari 2010

Penulis



## DAFTAR ISI

## Halaman

MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR LAMPIRAN .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Strategi .....	6
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	6
2. Manfaat Manajemen Strategi .....	7
3. Struktur Manajemen Strategi.....	7
4. Prosedur Penyusunan Manajemen Strategi .....	8
B. Analisis Lingkungan .....	9
1. Pengertian Analisis Lingkungan.....	9
2. Macam-macam Analisis Lingkungan.....	10
a. Analisis Lingkungan Eksternal .....	10
b. Analisis Lingkungan Internal .....	11
C. Analisis SWOT .....	12
D. Hubungan Analisis SWOT dengan Penetapan Strategi .....	14
E. Strategi .....	15
1. Pengertian Strategi.....	15
2. Proses Penyusunan Strategi.....	16
3. Tingkat-tingkat Strategi.....	16
4. Macam-macam Strategi.....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	20
B. Fokus Penelitian .....	20
1. Lingkungan Internal .....	20
2. Lingkungan Eksternal .....	21
C. Lokasi Penelitian .....	22
D. Sumber Data .....	22
1. Data Primer .....	22
2. Data Sekunder .....	22
E. Pengumpulan Data.....	22
1. Kuisioner.....	23
2. Dokumentasi .....	23

F. Metode Analisis Data.....	23
1. Analisa Rasio Keuangan .....	24
2. Analisa SWOT .....	27
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	32
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	32
2. Lokasi AQUA .....	35
B. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	37
1. Struktur Organisasi .....	37
2. Kondisi Personalia .....	48
3. Keadaan Produksi.....	52
4. Keadaan Pemasaran .....	62
5. Research dan Development.....	64
6. Keuangan.....	65
7. Kondisi MIS .....	78
C. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	78
1. Lingkungan Makro.....	78
2. Lingkungan Mikro .....	81
D. Analisis SWOT .....	84
1. Kekuatan .....	84
2. Kelemahan.....	84
3. Peluang.....	84
4. Ancaman .....	85
E. Formulasi Strategi .....	88
F. Kebijakan, Program, dan Anggaran.....	90
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	94
B. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Faktor Yang Membentuk Sumbu SPACE Matriks	29
2.	Jumlah Karyawan Tetap Perusahaan dan Anak Perusahaan 5 Tahun Terakhir	48
3.	Jaring Pendidikan Karyawan AQUA	49
4.	Tingkat Jabatan Karyawan AQUA	49
5.	Kegiatan Pengembangan Karyawan	51
6.	Kondisi Mesin dan Peralatan	56
7.	Kapasitas Produksi Awal	58
8.	Target dan Realisasi Volume Produksi Tahun 2005-2007	59
9.	Target dan Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kemasan Tahun 2005-2007 (dalam liter)	59
10.	Target dan Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kemasan Tahun 2005-2007 (dalam unit)	60
11.	Target dan Realisasi Penjualan Produk AQUA (dalam ribuan Unit)	61
12.	Kegiatan Promosi dan Biaya Promosi AQUA tahun 2005-2007	63
13.	Frekuensi Kegiatan Promosi yang dilakukan AQUA tahun 2005-2007	63
14.	Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Konsumsi tahun 2004-2008	79
15.	Perkiraan Jumlah Penduduk Indonesia dan Perkiraan Kebutuhan Air Minum Tahun 2008-2012	80
16.	Data Pesaing AQUA	81
17.	SPACE Matriks	85
18.	Kebijakan, Program, dan Anggaran	90

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1.	SPACE Matriks	28
2.	Struktur Organisasi AQUA	38
3.	Profil Strategi AQUA	87



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1.	Kuisisioner	98
2.	Surat Keterangan Riset	



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pergantian dan perubahan yang berlangsung secara terus menerus, maka kemajuan di segala bidang terjadi dengan sangat pesatnya. Demikian juga halnya perkembangan Bisnis. Sejalan dengan penambahan jumlah penduduk, kebutuhan akan air minum pun terus meningkat. Untuk masyarakat perkotaan, hampir pasti sumber-sumber mata air yang ada tidak dapat memenuhi seluruh kebutuhan mereka akan air minum. Selain karena volumenya terbatas, sumber-sumber mata air yang ada di perkotaan rata-rata sudah tercemar limbah atau bahan lainnya, sehingga tidak layak konsumsi. Karena setiap saat terjadi perubahan, terutama dalam menghadapi persaingan terhadap daftar pesaing utama AQUA yaitu Ades, Oasis, Club, 2 Tang, Cheer, Aquase secara agresif menantang AQUA dalam pasar air minum. Maka peluang suatu produk harus lebih dicermati dan diperhatikan. Hal ini mengharuskan setiap perusahaan AMDK (Air Minum Dalam Kemasan) melakukan penerapan untuk merencanakan strategi yang tepat.

Perkembangan dunia persaingan perusahaan AMDK (Air Minum Dalam Kemasan), perusahaan harus dapat menghadapi persaingan yang semakin berat antara sesama perusahaan sejenis, oleh karena itu setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya harus memikirkan tentang masalah apa yang akan dihadapinya dan sampai sejauh mana hal itu berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan. Hal ini perlu dan dibutuhkan suatu rencana yang menentukan dan mengatur seluruh kegiatan perusahaan. Pada dasarnya dalam melaksanakan aktivitasnya suatu perusahaan berharap dapat memupuk keuntungan semaksimal mungkin, dan tentunya banyak kendala-kendala yang akan dihadapi, untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan suatu manajemen strategi yang baik.

Manajemen strategi merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara melakukan setiap proses manajemen yang efektif dan efisien dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam upaya pencapaian tujuan jangka panjang dan sasarannya, perusahaan harus mampu mengambil keputusan yang tepat dan kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut dengan memperhatikan perubahan lingkungan internal

dan eksternal. Pemahaman tentang terjadinya suatu perubahan dipengaruhi oleh kepekaan yang semakin meningkat akan pentingnya hubungan antara sistem-sistem manajemen formal dan informal dalam masa-masa perubahan.

Akibat pengaruh globalisasi yang sangat mendasar dewasa ini, berbagai perubahan terjadi di lingkungan dunia usaha yang tidak bisa dihindari. Perubahan-perubahan tersebut ada yang berdampak positif dan negatif. Penerapan manajemen strategi yang tepat, diharapkan perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungannya, sehingga komunitas perusahaan tetap terjaga dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Pada dasarnya setiap perusahaan selalu ingin lebih baik di masa mendatang, hal ini berarti perusahaan harus mampu mengendalikan dan mengatur lingkungan intern usahanya meliputi: meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meningkatkan kualitas operasional, pemasaran dan keuangan, serta harus cepat dan tanggap terhadap lingkungan ekstern perusahaan yang meliputi: kondisi ekonomi, demografi, pemerintah, pesaing serta teknologi yang semakin mengarah kepada kemajuan.

Penentuan strategi yang tepat terdapat beberapa alat analisis, salah satunya adalah analisis SWOT. Analisis SWOT diperlukan oleh perusahaan untuk melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dimasa mendatang. Mengingat faktor-faktor internal yang berkaitan dengan sumber daya manusia, *marketing mix*, penjualan dan keuangan. Faktor eksternal yang dibahas adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi ekonomi, pemerintah, penduduk dan pesaing.

Selain hal tersebut, pada masa sekarang ini perusahaan AMDK (Air Minum Dalam Kemasan) dihadapkan pada masalah kompleks dengan adanya perubahan-perubahan tingkat pendapatan masyarakat, peraturan pemerintah, persaingan yang semakin ketat antar sesama perusahaan dalam memasarkan jasanya, selera konsumen yang selalu berubah serta kondisi ekonomi yang tidak menentu, sedangkan strategi yang dijalankan perusahaan sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dunia usaha sekarang ini. Penggunaan analisis SWOT nantinya diharapkan perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan sehingga kontinuitas perusahaan tetap

terjaga dan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. PT AQUA Golden Mississippi menghadapi permasalahan yang dapat mengancam PT AQUA Golden Mississippi yang meliputi:

1. Persaingan yang kuat antar penguasaha AMDK (Air Minum Dalam Kemasan), dimana PT AQUA Golden Missisipi ini mempunyai pesaing antara lain Club, 2 Tang, Cheer, Ades, dan Aquase. Pada 2007 total market share Aqua bertengger pada posisi 91,4%, Sedangkan tahun 2006, perolehannya sedikit lebih tinggi yaitu pada posisi 92,7%. Dan pada tahun 2005 menguasai 53% pasar .
2. Adanya kelompok-kelompok lingkungan telah menyampaikan ketidakpuasannya terhadap masalah sampah yang ditimbulkan akibat kemasan AQUA kosong
3. PDAM Jaya di Jakarta menyelesaikan rencana pendahuluan untuk menyusun kemitraan dengan perusahaan-perusahaan botol air swasta.
4. Hotel kelas satu di Jakarta sekarang, mengoperasikan instalasi sistem air bersihnya sendiri sehingga para tamu dapat meminum air kraan.
5. Sumber-sumber air yang menurun. Muka air tanah telah turun sebagai hasil dari penggunaan sejalan dengan ledakan pertumbuhan penduduk dan perkembangan industri.
6. Adanya produk substitusi, seperti Coca Cola dan Es Teh Botol serta Penjualan *soft drink* meningkat secara cepat sejalan dengan lebih banyak warga Indonesia bergabung dalam kelas menengah.
7. Adanya peredaran air kemasan AQUA palsu di daerah tertentu.
8. Adanya peraturan tentang penerapan AMDAL, *Green Business* dan CSR
9. Adanya isu dimana disebutkan bahwa pihak AQUA sengaja menyembunyikan adanya kandungan zat yang berbahaya pada produk Mizone.
10. Adanya pernyataan AQUA yang menyesatkan menyangkut kandungan Ozon dalam air minum AQUA.
11. Adanya permasalahan dalam penentuan harga karena adanya peningkatan bahan baku yang dapat mempengaruhi persaingan harga antara produsen AMDK.

Uraian di atas dapat dilihat bahwa resiko yang dihadapi PT AQUA Golden Mississippi cukup besar. Sehingga harus ditetapkan suatu strategi agar dapat menjawab pertanyaan pesaing, hal ini mendorong penulis untuk memilih judul “**Analisis Swot Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Sebelum menginjak pada permasalahan yang dihadapi perusahaan terlebih dahulu akan disajikan pengertian masalah itu sendiri. Menurut Guba dan Lincoln (1985:218) yang dikutip oleh Moleong (2005:93) bahwa:

“Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari sesuatu jawaban”.

Sedangkan menurut Nasir (2003:111) yang mendefinisikan bahwa:

“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kemenduaan arti (*ambiguitiy*) adanya halangan dan rintangan, adanya olah baik antara fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan datang. Penelitian diharapkan dapat memecahkan masalah-masalah itu sedikit-sedikit menutup celah tersebut”.

Berdasarkan atas pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah adalah lebih dari sekedar pertanyaan, dan jelas berbeda dengan tujuan, serta merupakan suatu rintangan yang harus diselesaikan dengan mencari alternatif jalan pemecahan secara ilmiah. Faktor yang berhubungan dalam hal ini mungkin berupa konsep, data empiris, pengalaman atau unsur lainnya.

Sesuai dengan latar belakang masalah pada PT AQUA Golden Mississippi bahwa seiring dengan adanya perubahan lingkungan maka perusahaan dituntut untuk melakukan penyesuaian strategi. Dengan mengetahui permasalahan yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut: **Bagaimana Menentukan Strategi Yang Tepat dengan Menggunakan Analisis SWOT?**

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama suatu penelitian adalah untuk mengumpulkan data-data empiris dari lapangan yang akan dijadikan dasar pembuktian. Untuk itu suatu riset pada umumnya adalah untuk menentukan, mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan. Dengan adanya tujuan yang jelas, maka pengkajian

terhadap persoalan akan jelas baik menyangkut pada segi ruang lingkup pembahasannya. Adapun tujuan dari penelitian disini adalah:

- a. Untuk mengetahui keadaan lingkungan perusahaan.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. Untuk menetapkan analisa SWOT bagi perusahaan.
- d. Untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

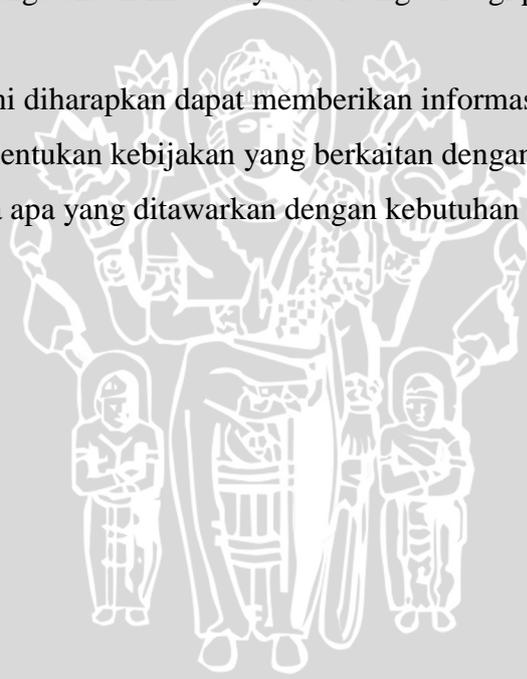
#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### **1. Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi pihak lain yang ingin meneliti pada permasalahan yang sama guna pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang strategi perusahaan.

##### **2. Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak perusahaan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan strategi perusahaan, khususnya apa yang ditawarkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Manajemen Strategi

#### 1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju pesat, sedang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Ciri khusus manajemen strategi adalah penekanan pengambilan keputusan strategi .

Banyak ahli mendefinisikan manajemen strategi diantaranya dikemukakan oleh Glueck dan Jauch (1997:6) yang mendefinisikan manajemen strategi sebagai sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif membantu mencapai sasaran perusahaan. Serta proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Menurut Suwarsono (2002:6) 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 dengan misi yang telah ditentukan. Wheelen dan Hunger (2003:4) menambahkan pengertian manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dasar setiap definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sama, yaitu mengkombinasikan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan strategis, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Kesimpulan semua pengertian di atas adalah perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik internal maupun eksternal serta mengantisipasi dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman dari lingkungan.

## 2. Manfaat Manajemen Strategi

Sepanjang pemahaman dan praktek manajemen strategik yang dikenal oleh eksekutif perusahaan tidak menyimpang terlalu jauh maka perannya yang signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang tetap dapat diharapkan. Termasuk selama ini peran historis yang disandangnya, yakni untuk membantu manajemen dalam melakukan pilihan strategis bisnis dengan pendekatan yang logis, rasional, dan sistematis. Menurut Suwarsono (2002:17) manfaat manajemen dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

Menurut Glueck dan Jauch (1997:33) mengatakan bahwa manajemen strategis berfungsi sebagai berikut:

1. Manajemen strategis membantu perusahaan melihat lebih dulu ancaman dan peluang di masa depan.
2. Manajemen strategis menyediakan sasaran yang jelas serta arah untuk masa depan perusahaan.
3. Riset dalam manajemen strategis dapat membantu para manajer, dan hal ini kelihatannya mengesankan bahwa perencanaan formal membantu keberhasilan.

## 3. Struktur Manajemen Strategi

Struktur manajemen strategi adalah menentukan mekanisme struktur dan administrasi yang baik agar proses pelaksanaan dapat berjalan dengan baik, dimana strategi yang telah dipilih perusahaan tersebut perlu diperinci secara tepat realisasinya. Dalam merealisasikan strategi tersebut diperlukan suatu struktur yang baik yang mampu mengatur hubungan formal antar personel dalam melaksanakan suatu strategi. Sebab strategi yang baik tanpa pelaksana

yang sesuai dan terkoordinasi maka usaha pencapaian strategi yang efektif akan kurang berhasil. Oleh sebab itu pelaksana dan proses pelaksanaannya harus sesuai dengan strategi yang dipilih dan keduanya harus berjalan seimbang.

Semakin besar suatu organisasi, makin banyak pula kesulitan yang dihadapi berkenaan dengan model interaksi dan proses koordinasi antar personel, dan pelaksana karena makin luasnya perilaku organisasi. Perilaku organisasi akan semakin kompleks karena faktor-faktor yang berpengaruh makin banyak, baik akibat perubahan pada lingkungan internal maupun eksternal. Perilaku yang dihadapi ini merupakan acuan yang harus diperhatikan para pimpinan dalam mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Perubahan struktur yang merupakan salah satu cara yang tepat pula dalam pencapaian tujuan organisasi. Ini diikuti perubahan pola perilaku organisasi dengan mempengaruhi secara kultur sosial organisasi. Pengkajian terhadap keduanya akan semakin menunjang pelaksanaan strategi yang sesuai dengan tujuan. Proses pelaksanaan strategi tidak dilakukan dengan baik pada organisasi kecil, walaupun perencanaan strategi ini sangat diperlukan dalam memilih serta menetapkan tujuan dan mengembangkan program yang telah disusun. Hal ini dikarenakan mereka menganggap proses ini hanya sekedar suatu proses khusus untuk menebak atau mengkira-kira hasil yang diinginkan dan ini harus diusahakan untuk dicapai.

#### **4. Prosedur Penyusunan Manajemen Strategi**

Menurut Glueck dan Jauch (1997:7) proses manajemen strategis dirumuskan menjadi sembilan tahap tujuan yaitu:

- a. Menentukan misi, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan dan para pengambil keputusan utama.
- b. Meneliti lingkungan dan mendiagnosis dampak ancaman dan peluang.
- c. Mengkaji dan mendiagnosis kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- d. Mempertimbangkan berbagai alternatif dan memastikan ketepatan pilihan strategi.

e. Membandingkan rencana, kebijakan, sumber daya, struktur, dan gaya pelaksanaan dengan strategi.

f. Memastikan bahwa strategi dan pelaksanaannya akan mencapai tujuan.

Pendapat lain yang juga mengemukakan proses manajemen melalui model manajemen strategi yaitu Wheelen dan Hunger (2003:9) yang secara garis besar adalah:

- a. Pengamatan Lingkungan
- b. Perumusan Strategi
- c. Implementasi Strategi
- d. Evaluasi dan Pengendalian

Menurut David (2008:6) proses manajemen strategis terdiri atas tiga proses, yaitu:

- a. Formulasi strategi
- b. Implementasi strategi
- c. Evaluasi strategi

Beberapa pendapat strategi di atas pada prinsipnya mempunyai pengertian yang sama. Dalam hal ini penyusun membagi dalam lima kategori utama langkah perencanaan strategi sebagai berikut:

- a. Penetapan misi, tujuan dan sasaran
- b. Menganalisa lingkungan baik ekstern maupun intern
- c. Menentukan dan memilih alternatif strategi
- d. Implementasi dari strategi yang telah dibuat
- e. Mengevaluasi strategi sebagai pertimbangan untuk menyusun strategi berikutnya.

## **B. Analisis Lingkungan**

### **1. Pengertian Analisis Lingkungan**

Kemampuan seseorang pemimpin dalam menyusun strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam melakukan analisis terhadap lingkungan dan memprediksi perkembangan yang akan terjadi ke depannya. Kesadaran terhadap lingkungan organisasi mempunyai arti yang penting bagi keberhasilan organisasi. Glueck dan Jauch (1997:87) Lingkungan adalah faktor-faktor di luar perusahaan yang

dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dan juga mendefinisikan analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

## 2. Macam-macam Analisis Lingkungan

### a. Analisis Lingkungan Eksternal

Untuk menjalankan aktifitasnya, perusahaan tidak pernah lepas berinteraksi dengan lingkungannya terutama lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada di luar kendali perusahaan. Wheelen dan Hunger (2003:9) berpendapat bahwa analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Wheelen dan Hunger (2003:113) membagi lingkungan eksternal menjadi dua macam, yaitu:

#### 1) Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang, yaitu:

- a. Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- b. Kekuatan teknologi yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- c. Kekuatan hukum politik yang mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan.
- d. Kekuatan sosiokultural yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

#### 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Kelompok ini terdiri dari pemerintah,

komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja/serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan umumnya adalah industri dimana perusahaan dioperasikan.

#### **b. Analisis Lingkungan Internal**

Menurut Wheelen dan Hunger (2003:155), lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman. Sedangkan Kusnadi (2000:82) mendefinisikan lingkungan internal sebagai suatu kondisi yang ada di dalam organisasi yang tercipta karena proses kerja sama atau karena proses konflik yang ada dalam organisasi.

Inti dari analisis lingkungan internal merupakan proses pengidentifikasian faktor-faktor internal dan nilai-nilai kegiatannya, lalu membandingkannya dengan latar belakang dan standar internal perusahaan kemudian merumuskan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan yang digunakan sebagai masukan dalam memformulasikan strategi. Dalam analisis lingkungan internal, para pakar strategi banyak memilih pendekatan fungsional, yakni dengan menganalisis kinerja tiap fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan menurut Wheelen dan Hunger (2003:163) adalah:

1. Struktur Organisasi
2. Budaya
3. Pemasaran
4. Keuangan
5. Penelitian dan Pengembangan (R&D)
6. Kompetensi Teknologi
7. Operasi (Pemanufakturan dan Jasa)
8. Sumber Daya Manusia (SDM)
9. Sistem Informasi

### C. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Rangkuti (2006:18) mengemukakan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Faktor yang mendasar dalam analisis SWOT adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan adalah suatu kondisi perusahaan yang mampu untuk melakukan semua tugasnya secara baik dikarenakan sarana dan prasarannya sangat mencukupi (umumnya di atas rata-rata industri)
2. Kelemahan adalah kondisi di mana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dikarenakan sarana dan prasarannya kurang mencukupi sehingga ada pelaksanaan tugas yang tidak dapat dilaksanakan (umumnya di bawah rata-rata industri).
3. Peluang adalah suatu potensi bisnis menguntungkan yang dapat diraih oleh perusahaan yang masih belum dikuasai oleh pihak pesaing dan masih belum tersentuh oleh pihak manapun.
4. Ancaman adalah suatu keadaan dimana perusahaan akan mengalami kesulitan yang disebabkan oleh kinerja pihak pesaing yang jika dibiarkan maka perusahaan akan mengalami kesulitan di kemudian hari.

Menurut David (2008:283) dalam penentuan analisis SWOT terdapat beberapa teknik, salah satu diantaranya adalah teknik SPACE Matriks (*Strategic Position and Action Evaluation*) atau Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis adalah alat penting lain dalam penentuan strategi perusahaan. Kerangka

repository.ub.ac.id

kerja empat kuadran ini mengindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu SPACE matriks mewakili dua dimensi internal yaitu kekuatan keuangan (*financial strength*-FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*-CA) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability*-ES) dan kekuatan industri (*industrial strength*-IS). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi.

Faktor-faktor yang membentuk sumbu SPACE matriks adalah:

#### 1. Posisi Strategis Internal

##### a. Kekuatan Keuangan (*Financial Strength*)

- 1) Tingkat pengembalian atas investasi
- 2) Pengungkit (*leverage*)
- 3) Likuiditas
- 4) Modal Kerja
- 5) Arus Kas

##### b. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*-CA)

- 1) Pangsa Pasar
- 2) Kualitas Produk
- 3) Siklus Hidup Produk
- 4) Kesetiaan Pelanggan
- 5) Utilisasi Fasilitas Pesaing
- 6) Pengetahuan Teknologi
- 7) Kontrol atas Pemasok dan distributor

#### 2. Posisi Strategis Eksternal

##### a. Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability*-ES)

- 1) Perubahan Teknologi
- 2) Tingkat Inflasi
- 3) Variabilitas Permintaan
- 4) Kisaran Harga Produk Pesaing
- 5) Hambatan untuk Masuk Ke Pasar
- 6) Tekanan Persaingan

- 7) Kemudahan untuk Keluar Dari Pasar
- 8) Elastisitas Harga Terhadap Permintaan
- 9) Resiko yang Ada dalam Bisnis

b. Kekuatan Industri (*Industry Strength-IS*)

- 1) Potensi Pertumbuhan
- 2) Potensi Laba
- 3) Stabilitas Keuangan
- 4) Teknologi *Know-how*
- 5) Utilisasi Sumber Daya
- 6) Kemudahan untuk masuk ke Pasar
- 7) Produktivitas, Utilisasi Kapasitas

Keempat faktor tersebut diberi peringkat 1 (kurang sekali) hingga 6 (baik sekali) untuk dimensi FS dan IS, dimana:

- |   |   |               |
|---|---|---------------|
| 1 | = | Kurang Sekali |
| 2 | = | Kurang        |
| 3 | = | Cukup         |
| 4 | = | Sedang        |
| 5 | = | Baik          |
| 6 | = | Baik Sekali   |

Peringkat -1 (baik sekali) hingga -6 (kurang sekali) untuk dimensi ES dan CA, dimana:

- |    |   |               |
|----|---|---------------|
| -1 | = | Baik Sekali   |
| -2 | = | Baik          |
| -3 | = | Sedang        |
| -4 | = | Cukup         |
| -5 | = | Kurang        |
| -6 | = | Kurang sekali |

#### D. Hubungan Analisis SWOT Dengan Penetapan Strategi

Analisis SWOT merupakan alat bantu bagi perusahaan untuk mengevaluasi keadaan ekstern dan intern. Analisis SWOT di sini untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan saat ini. Dengan digunakannya analisis SWOT perusahaan dapat menganalisis kondisi ekstern dan

intern dengan tepat, diharapkan perusahaan dapat membuat formulasi strategi yang mempunyai dampak yang sangat besar atas suatu rancangan strategi yang tepat.

Fungsi analisis SWOT dapat dirasakan manfaatnya oleh perusahaan untuk menetapkan strategi. Teori analisis SWOT yang dikemukakan oleh Rangkuti (2006:18) mengemukakan bahwa “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Jadi dalam pembuatan strategi dengan menggunakan alat bantu analisis SWOT harus disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan lingkungan ekstern dan intern perusahaan, dengan maksud strategi yang telah dihasilkan diharapkan dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

## **E. Strategi**

### **1. Pengertian Strategi**

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Chandler (1962:13), seperti yang dikutip Rangkuti (2006:4), strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Jauch dan Glueck (1997:12) Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2003:16), strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.

Berbagai macam definisi strategi perusahaan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan saat ini maupun masa depan

karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat disusun kekuatan strategi perusahaan.

## 2. Proses Penyusunan Strategi

Proses penyusunan strategi menurut David (2008:339) sebagai berikut:

- a. Mengembangkan pernyataan visi dan misi
- b. Menjalankan audit eksternal
- c. Menjalankan audit internal
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang
- e. Merumuskan, mengevaluasi, dan memilih strategi
- f. Implementasi strategi
- g. Implementasi strategi (isu-isu pemasaran, keuangan, akuntansi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen)
- h. Mengukur dan mengevaluasi kinerja

Dasar penyusunan strategi diawali dengan memformulasikan visi, misi dan sasaran kemudian menentukan tujuan strategi perusahaan, memilih alternatif strategi yang tepat, mewujudkan strategi dalam praktek nyata dan terakhir mengevaluasi strategi tersebut.

## 3. Tingkat-tingkat Strategi

Hierarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan terdiri dari tiga jenjang hierarki, yaitu strategi konglomerasi (strategi korporasi), strategi bisnis dan strategi fungsional.

### a. Strategi Korporasi

- 1) Strategi Korporasi dirumuskan oleh Manajer Puncak
- 2) Ruang lingkup meliputi perusahaan secara utuh
- 3) Fokus pada bisnis apa yang menguntungkan
- 4) Jangka waktu Lama (di atas 3-5 tahun)

### b. Strategi Tingkat Bisnis

- 1) Strategi SBU muncul bila mempunyai bisnis usaha/ragam produk tertentu dengan pasar tertentu. Disusun oleh manajer unit atau manajer divisi.
- 2) Ruang lingkup terbatas pada unit atau divisi yang bersangkutan

- 3) Fokus meningkatkan daya saing produk atau perkembangan unit usaha yang bersangkutan
- 4) Jangka waktu 1-3 tahun

**c. Strategi Tingkat Fungsional**

- 1) Manajemen fungsional disusun oleh bagian pemasaran, pembelian, kepegawaian, pergudangan, produksi.
- 2) Ruang lingkup terbatas pada departemen yang bersangkutan
- 3) Fokusnya adalah bagaimana sumber daya yang ada pada masing-masing departemen atau bagian secara efisien
- 4) Jangka waktu paling lama 1 tahun

**4. Macam-macam Strategi**

Glueck dan Jauch (1997:216) mengemukakan bahwa ada empat strategi utama yaitu:

**a. Stabilitas**

Strategi ini dilaksanakan perusahaan yang tetap melayani masyarakat dalam sektor pasar dan sektor fungsi sebagai ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor serupa. Juga untuk perusahaan yang keputusan strategi utama difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya.

**b. Ekspansi**

Strategi ini dilaksanakan perusahaan yang melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batasan bisnis mereka serta perusahaan yang memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukurannya dalam langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya yang sekarang.

**c. Penciutan**

Perusahaan melakukan strategi penciutan bila dirasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar, dan fungsi serta perusahaan yang memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

d. Kombinasi

Strategi ini dilaksanakan dimana keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar (stabilitas, perluasan, penciutan) pada waktu yang sama (secara simultan) dalam berbagai SBU perusahaan dan perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang (secara bertahap).

Sedangkan alternatif strategi menurut David (2008:227) adalah sebagai berikut:

- a. Integrasi ke depan  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer.
- b. Integrasi ke belakang  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan.
- c. Integrasi Horizontal  
Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing.
- d. Penetrasi Pasar  
Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
- e. Pengembangan Pasar  
Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis yang baru.
- f. Pengembangan Produk  
Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru.
- g. Diversifikasi Konsentrik  
Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama.
- h. Diversifikasi Konglomerat  
Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama.
- i. Diversifikasi Horizontal  
Menambahkan produk/jasa baru, yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini.
- j. Retrenchment  
Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba.
- k. Divestasi  
Menjual satu divisi atau bagian perusahaan.
- l. Likuidasi  
Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-potong untuk nilai riilnya.

Rangkuti (2006:7) mengelompokkan strategi ada tiga macam yaitu:

a. Strategi Manajemen

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

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi.

c. Strategi Bisnis

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



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah pencarian atas sesuatu secara sistematis dengan penekanan bahwa pencarian ini dilakukan terhadap masalah-masalah yang dapat dipecahkan, Nazir (2003:13). Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap sebuah fenomena mengenai analisis yang dilakukan pada sebuah perusahaan terhadap lingkungannya dalam upaya menghasilkan strategi yang tepat. Mengacu pada hal tersebut maka penelitian ini termasuk deskriptif, seperti diungkapkan oleh Nazir (2003:54) bahwa penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Jadi dengan penelitian deskriptif, peneliti hanya bermaksud menggambarkan atau menerangkan gejala. Menurut Pendapat Singarimbun (1995:4):

”Penelitian deskriptif dimaksud untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena tertentu. Penelitian mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa”.

### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal-hal yang dijadikan sebagai pusat penelitian, sehingga memudahkan dalam menentukan data yang diperlukan untuk suatu penelitian. Fokus penelitian juga mengemukakan penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan penelitiannya pada hal-hal sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Internal

Faktor-faktor yang dianggap berpengaruh pada lingkungan internal adalah:

- a. Struktur Organisasi
- b. Budaya
- c. Pemasaran
- d. Keuangan
- e. Penelitian dan Pengembangan (R&D)
- f. Kompetensi Teknologi
- g. Operasi (Pemanufakturan dan Jasa)

- h. Sumber Daya Manusia (SDM)
- i. Sistem Informasi

**Variabel:**

- a. Tingkat Pengembalian atas investasi
- b. Pengungkit (*Leverage*)
- c. Likuiditas
- d. Modal Kerja
- e. Arus Kas
- f. Pangsa Pasar
- g. Kualitas produk
- h. Siklus hidup produk
- i. Kesetiaan pelanggan
- j. Utilisasi fasilitas pesaing
- k. Pengetahuan teknologi
- l. Kontrol atas pemasok dan distributor

**2. Lingkungan Eksternal**

Faktor-faktor yang dianggap berpengaruh pada lingkungan eksternal adalah:

- a. Lingkungan Umum
  - 1. Ekonomi
  - 2. Politik/Hukum
  - 3. Sosial/Budaya
  - 4. Teknologi
- b. Lingkungan Operasional
  - 1. Ancaman Pesaing Baru
  - 2. Kekuatan Posisi Pemasok
  - 3. Kekuatan Posisi Pembeli
  - 4. Ancaman Produk Pengganti
  - 5. Persaingan Antar Perusahaan

**Variabel:**

- a. Perubahan teknologi
- b. Tingkat inflasi
- c. Variabilitas permintaan

- d. Kisaran harga produk pesaing
- e. Hambatan untuk masuk ke pasar
- f. Tekanan Persaingan
- g. Kemudahan untuk keluar dari pasar
- h. Elastisitas harga terhadap permintaan
- i. Resiko yang ada dalam bisnis
- j. Potensi pertumbuhan
- k. Potensi laba
- l. Stabilitas keuangan
- m. Teknologi *know-how*
- n. Utilisasi sumber daya
- o. Kemudahan masuk ke pasar
- p. Produktivitas, utilisasi kapasitas

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Distributor PT AQUA Golden Mississippi yang beralamat di Jalan Raya Karang Ketug 67 Pasuruan Jawa Timur.

### **D. Sumber Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

#### **1. Data Primer**

Adalah sumber data langsung memberikan data kepada pengumpul data. dengan demikian data ini masih perlu diolah lebih lanjut. Data ini akan diperoleh dari kuisisioner yang diberikan kepada pihak PT AQUA Golden Mississippi.

#### **2. Data Sekunder**

Merupakan data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data ini diperoleh dari laporan keuangan dan *company profile* PT AQUA Golden Mississippi.

### **E. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau

seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Beberapa cara yang dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah sebagai berikut:

### 1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Kuisisioner ini berisi faktor-faktor yang akan diberi bobot oleh pihak AQUA. Dimana kuisisioner diberi skala *Likert* 1-6 dengan mengadopsi dari David (2008:292).

### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subyek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan berupa buku-buku catatan perusahaan, jurnal, majalah, dan surat kabar. Hasil pengambilan data dari dokumentasi ini digunakan sebagai bahan penunjang dalam penelitian.

## F. Metode Analisis Data

Mengingat penelitian ini tergolong deskriptif maka proses analisis dan interpretasi data bukan merupakan bagian tersendiri yang terpisah dari proses pengumpulan data. Proses analisis dan penginterpretasian data dilakukan secara simultan serempak dengan saat pengumpulan data. Dasar penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Adapun tahap-tahap analisisnya adalah sebagai berikut:

### 1. Analisa Rasio Keuangan

Analisa ini membantu untuk menganalisa keunggulan *intern* dalam bidang keuangan, dengan cara membandingkan antara prestasi pada tahun-tahun yang lalu dengan prestasi pada masa sekarang atau yang akan datang. Adanya beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan dalam manfaat analisis ini antara lain adalah bahwa data yang digunakan merupakan data masa lampau. Selain itu sistem akuntansi yang dipakai untuk setiap perusahaan berbeda-beda.

David (2008:185) mengemukakan bahwa analisis rasio keuangan adalah metode yang paling banyak digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan, dan deviden. Oleh karena itu area fungsional bisnis saling berhubungan erat, rasio keuangan dapat memberikan tanda-tanda kekuatan dan kelemahan dalam aktivitas manajemen, pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Alat yang bisa digunakan adalah dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang menunjukkan bagaimana masing-masing rasio dihitung dan apa yang dihitung oleh masing-masing rasio. Rasio-rasio keuangan utama dapat diklasifikasikan menjadi lima jenis:

#### a. Likuiditas

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek.

##### 1. CR (*Current Ratio*)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek.

Rumus:

$$\frac{CA \text{ (Current Assets)}}{CL \text{ (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

##### 2. QiR (*Quick Ratio*)

Yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang segera dipenuhi dengan tidak memperhitungkan persediaan.

Rumus:

$$\frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{CL \text{ (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

##### 3. *Cash Ratio*

Yaitu kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar dengan kas yang tersedia dan bank yang segera dapat diuangkan.

Rumus:

$$\frac{\text{Cash}}{CL \text{ (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

## b. Rasio Profitabilitas

Rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan.

### 1. ROI (*Return on Investment*) atau ROA (*Return on Assets*)

Digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih dari total aktiva perusahaan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT (Earning After Tax)}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

### 2. ROE (*Return on Equity*) atau laba atas modal sendiri

Digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

### 3. GPM (*Gross Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur tingkat laba kotor dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}-\text{CGS}}{\text{NetSales}} \times 100\%$$

### 4. NPM (*Net Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT}}{\text{NetSales}} \times 100\%$$

### 5. OPM (*Operating Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur tingkat laba operasi dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

### c. Rasio Aktivitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur sampai seberapa besar aktivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber dayanya.

#### 1. ITO (*Inventory Turnover* atau perputaran inventory)

Untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam persediaan berputar dalam setahun.

Rumus:

$$\frac{\text{Net Sales}}{\text{Rata-rata Inventory}} \times 1 \text{ kali}$$

#### 2. NWCTO (*Networking Capital Turnover* atau Perputaran Modal Kerja Netto)

Digunakan untuk menghitung tingkat perputaran antara modal kerja terhadap penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{CA-CL}} \times 1 \text{ kali}$$

#### 3. FATO (*Fixed Assets Turnover* atau Perputaran Total Aset yang disebut juga ATO = *Assets Turnover*).

Digunakan untuk mengukur berapa kali fixed assets perusahaan menghasilkan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{FA}} \times 1 \text{ kali}$$

#### 4. TATO (*Total Assets Turnover*)

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan menggunakan total aktiva di dalam melaksanakan penjualan sehingga memperoleh keuntungan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{TA}} \times 1 \text{ kali}$$

#### d. Rasio Leverage

Rasio ini untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang.

##### 1. Debt Ratio

Pengukuran jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai oleh hutang atau modal yang berasal dari kreditur.

Rumus:

$$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Asets}} \times 100\%$$

##### 2. DER (Debt to Equity Ratio)

Menghitung perbandingan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri.

Rumus:

$$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

##### 3. LDER (Long Term Debt to Equity Ratio)

Rumus:

$$\frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

#### e. Rasio Pertumbuhan

##### 1. Laba

$$\frac{\text{Selisih Penjualan}}{\text{Tahun Dasar Penjualan}} \times 100\%$$

##### 2. Sales

$$\frac{\text{Selisih Pendapatan Bersih}}{\text{Tahun Dasar Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

##### 3. Total Assets

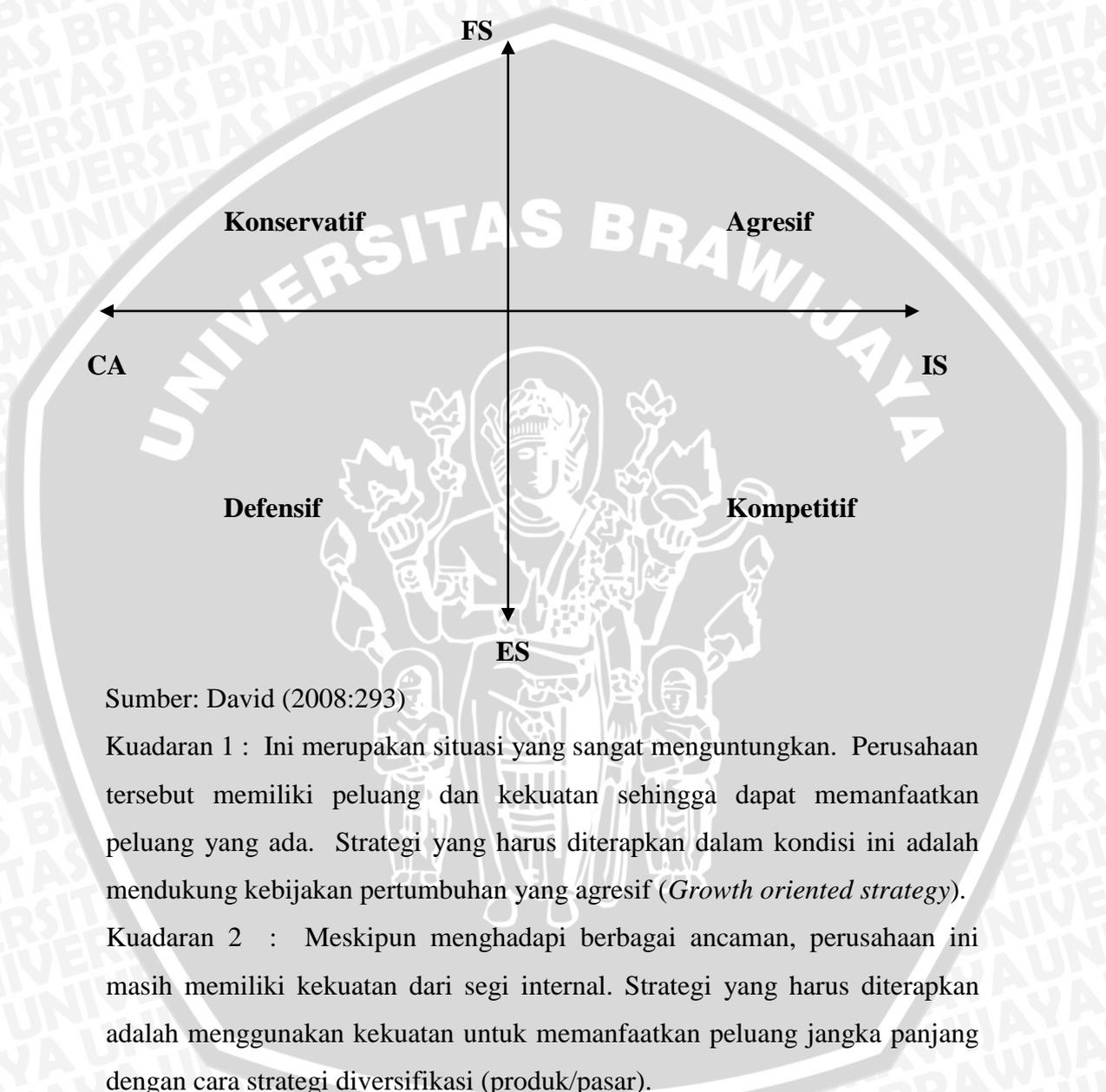
$$\frac{\text{Selisih Total Aktiva}}{\text{Tahun Dasar Total Aktiva}} \times 100\%$$

#### 2. Analisa SWOT

Merupakan alat analisa untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) secara sistematis untuk

merumuskan strategi perusahaan. Berikut ini adalah analisis SWOT dengan menggunakan SPACE matriks yang terdiri dari 4 kuadran:

**Gambar 1**  
**SPACE Matriks**



Sumber: David (2008:293)

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kelemahan internal.

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

Untuk menentukan dimana letak kuadran untuk perusahaan, maka harus ditentukan variabel yang akan diberi nilai. Menurut David (2008:294), faktor yang dapat digunakan untuk membentuk sumbu SPACE matriks seperti yang terdapat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Faktor yang Membentuk Sumbu SPACE Matriks**

<b>POSISI STRATEGIS INTERNAL</b>	<b>POSISI STRATEGIS EKSTERNAL</b>
<p><b>Kekuatan Keuangan</b> <i>(Financial Strength-FS)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat pengembalian atas investasi</li> <li>2. Pengungkit (<i>Leverage</i>)</li> <li>3. Likuiditas</li> <li>4. Modal kerja</li> <li>5. Arus Kas</li> </ol>	<p><b>Stabilitas Lingkungan</b> <i>(Environmental Stability-ES)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan teknologi</li> <li>2. Tingkat inflasi</li> <li>3. Variabilitas permintaan</li> <li>4. Kisaran harga produk pesaing</li> <li>5. Hambatan untuk masuk ke pasar</li> <li>6. Tekanan persaingan</li> <li>7. Kemudahan untuk keluar dari pasar</li> <li>8. Elastisitas harga terhadap permintaan</li> <li>9. Resiko yang dihadapi dalam bisnis</li> </ol>
<p><b>Keunggulan Kompetitif</b> <i>(Competitive Advantage-CA)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa pasar</li> <li>2. Kualitas produk</li> <li>3. Siklus hidup produk</li> <li>4. Kesetiaan pelanggan</li> <li>5. Utilisasi fasilitas pesaing</li> <li>6. Pengetahuan teknologi</li> <li>7. Kontrol atas pemasok dan distributor</li> </ol>	<p><b>Kekuatan Industri</b> <i>(Industry Strength-IS)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi pertumbuhan</li> <li>2. Potensi laba</li> <li>3. Stabilitas keuangan</li> <li>4. Teknologi <i>know-how</i></li> <li>5. Utilisasi sumber daya</li> <li>6. Kemudahan masuk ke pasar</li> <li>7. Produktivitas, utilisasi kapasitas</li> </ol>

Sumber: David (2008:294)

Analisis data ini menggunakan SPACE matriks dengan menggunakan model David (2008:294). David membagi menjadi 4 kuadran yaitu, strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Kemudian untuk menyusun itu, maka terdapat langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memilih serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Pemberian peringkat untuk masing-masing variabel dimana data yang diperoleh oleh kuisioner diolah dengan skala Likert 1-6 dengan mengadopsi dari David (2008:292). Bobot yang diberikan berkisar dari 1 (kurang sekali) hingga 6 (baik sekali) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai antara -1 (baik sekali) hingga -6 (kurang sekali) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA.

Peringkat 1 (kurang sekali) hingga 6 (baik sekali) untuk dimensi FS dan IS, dimana:

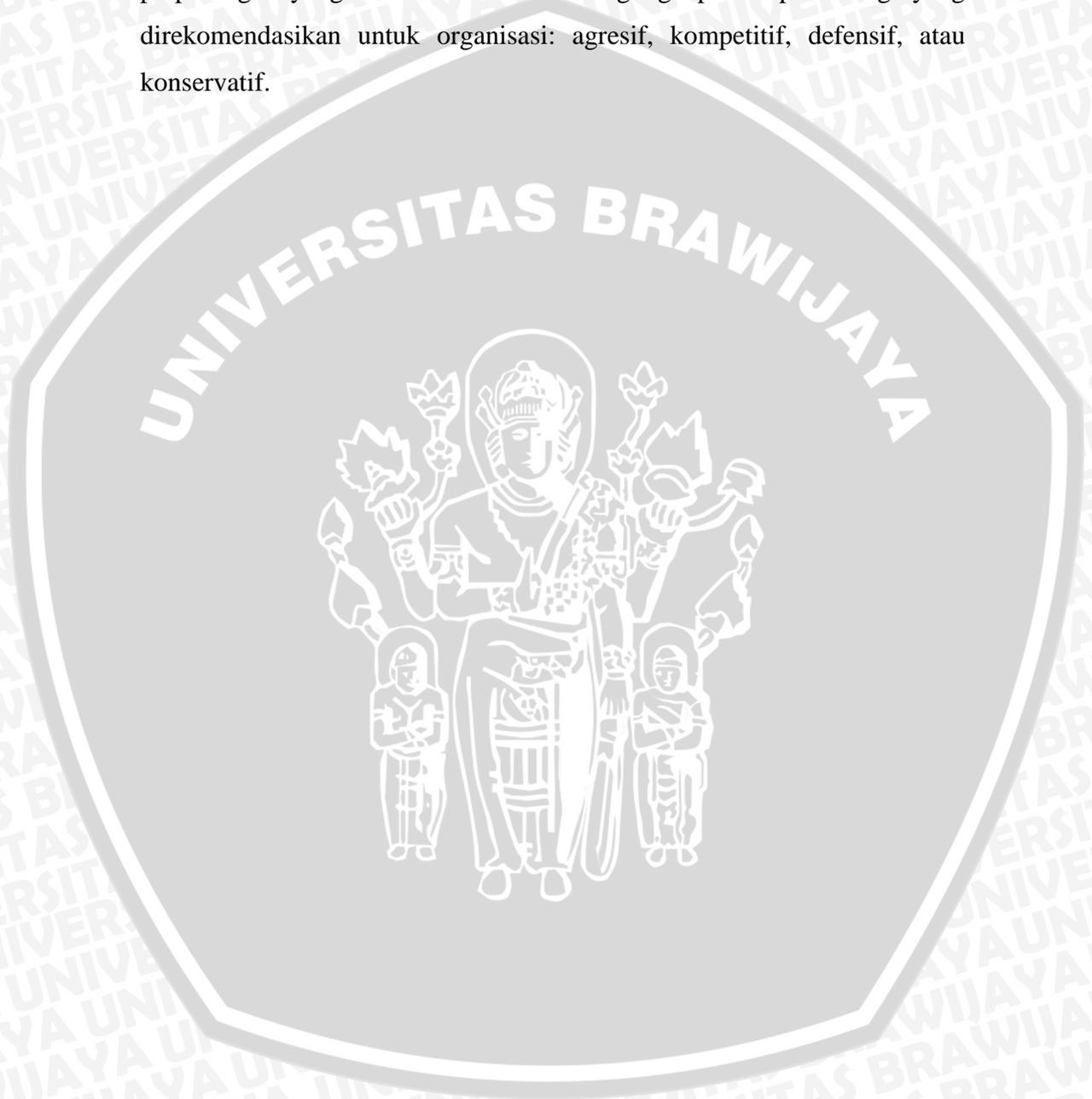
1	=	Kurang Sekali
2	=	Kurang
3	=	Cukup
4	=	Sedang
5	=	Baik
6	=	Baik Sekali

Peringkat -1 (baik sekali) hingga -6 (kurang sekali) untuk dimensi ES dan CA, dimana:

-1	=	Baik Sekali
-2	=	Baik
-3	=	Sedang
-4	=	Cukup
-5	=	Kurang
-6	=	Kurang sekali

3. Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam SPACE matriks.

5. Tambahkan dua nilai pada sumbu  $x$  dan gambar titik hasil pada  $X$ . Tambahkan dua nilai pada sumbu  $y$  dan gambar titik hasil pada  $Y$ . Gambar perpotongan dari titik  $xy$  yang baru.
6. Gambar vektor arah dari titik asal SPACE Matriks melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

AQUA lahir atas ide almarhum Tirto Utomo (1930-1994). Beliau mengggagas lahirnya industri air minum dalam kemasan (AMDK) di Indonesia melalui PT Golden Mississippi pada tanggal 23 februari 1973. Kegiatan fisik perusahaan dimulai pada bulan Agustus 1973, ditandai dengan pembangunan pabrik di kawasan Pondok Ungu, Bekasi, Jawa Barat. Percobaan produksi dilaksanakan pada bulan Agustus 1974 dan produk komersil dimulai sejak tanggal 1 Oktober 1974 dengan kapasitas produksi 6 juta liter setahun. Produk pertamanya adalah AQUA botol kaca 950 ml yang kemudian disusul dengan kemasan AQUA 5 galon, pada waktu itu juga masih terbuat dari kaca.

Tahun 1974 hingga tahun 1978 merupakan masa-masa sulit karena masih rendahnya tingkat permintaan masyarakat terhadap produk AQUA. Dengan berbagai upaya dan kerja keras, AQUA mulai dikenal masyarakat, sehingga penjualan dapat ditingkatkan dan akhirnya titik impas berhasil dicapai pada tahun 1978. Saat ini merupakan titik awal perkembangan pesat produk AQUA yang selanjutnya terus berkembang hingga sekarang. Semula produk AQUA yang ditujukan untuk masyarakat golongan menengah atas, baik perkantoran maupun rumah tangga dan restoran. Namun, saat muncul berbagai jenis kemasan baru: 1500ml, 500ml, 220ml, dari kemasan plastik yang diproduksi sejak 1981, maka produk AQUA dapat terjangkau oleh masyarakat luas, karena mudahnya transportasi dan harga terjangkau.

Setelah beroperasi selama 30 tahun, kini AQUA memiliki 14 pabrik di seluruh Indonesia. Pada tahun 1998, AQUA (yang berada di bawah naungan PT Tirta Investama) melakukan langkah strategis untuk bergabung dengan Group DANONE, yang merupakan salah satu kelompok perusahaan air minum dalam kemasan terbesar di dunia dan ahli dalam nutrisi. Langkah ini berdampak pada peningkatan kualitas produk, market share, dan penerapan teknologi pengemasan air terkini. Di bawah bendera DANONE-AQUA, kini AQUA

memiliki lebih dari 1.000.000 titik distribusi yang dapat diakses oleh pelanggannya di seluruh Indonesia.

#### a. Perkembangan Usaha

##### 1) Perluasan Produksi

Diterimanya AQUA oleh masyarakat luas dan wilayah penjualan yang telah menjangkau seluruh pelosok Indonesia, AQUA segera meningkatkan kapasitas produksinya. Untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus meningkat itu, lisensi untuk memproduksi AQUA diberikan kepada PT Titra Jayamas Unggul di Pandaan, Jawa Timur pada tahun 1984 dan Tirta Dewata Semesta di Mambal, Bali pada tahun 1987. Hal yang sama juga diterapkan di berbagai daerah di Indonesia. Pemberian lisensi ini disertai dengan kewajiban penerapan standar produksi dan pengendalian mutu yang prima. Upaya ekspor dirintis sejak medio 1987 dan terus berjalan baik hingga kini mencakup Singapura, Malaysia, Maldives, Fiji, Australia, Timur Tengah dan Afrika.

##### 2) Perjalanan Usaha

Tahun 1973

PT AQUA Golden Mississippi didirikan sebagai pioner perusahaan air minum mineral pertama di Indonesia. Pabrik pertama didirikan di Bekasi.

Tahun 1974

Produksi pertama AQUA diluncurkan dalam bentuk kemasan botol kaca ukuran 950 ml dari pabrik Bekasi. Harga per botol adalah Rp. 75,-.

Tahun 1984

Pabrik AQUA kedua didirikan di Pandaan di Jawa Timur, sebagai upaya agar lebih aman mendekati diri pada konsumen yang berada di wilayah tersebut.

Tahun 1985

Pengembangan produk AQUA dalam bentuk kemasan PET 220 ml. pengembangan ini membuat produk AQUA menjadi lebih berkualitas dan lebih aman untuk dikonsumsi.

Tahun 1987

Pada tanggal 17 Juli 1987, Tirta Utomo mengakuisisi PT Varia Industri Tirta yang memproduksi AMDK merek VIT dan merupakan merek kedua dari grup AQUA. Saat ini total kapasitas produksi VIT 287 juta liter setahun.

Tahun 1993

Menyelenggarakan program AQUA Peduli (AQUA Cares) sebagai langkah pendauran ulang botol plastik AQUA menjadi materi plastik yang bisa dapat digunakan kembali.

Tahun 1994

Pada tanggal 16 Juni 1994, dibentuk PT TIRTA INVESTAMA sebagai induk yang mengayomi unit-unit produksi AQUA Group, dengan total jumlah karyawan lebih dari 7.400 orang.

Tahun 1995

AQUA menjadi pabrik air mineral pertama yang menerapkan sistem produksi *in line* di pabrik Mekarsari. Pemrosesan air dan pembuatan kemasan AQUA yang baru dibuat dapat segera diisi air bersih di ujung proses produksi, sehingga proses produksi menjadi lebih higienis.

Tahun 1998

Penyatuan AQUA dan grup DANONE pada tanggal 4 September 1998. Langkah ini berdampak pada peningkatan kualitas produk dan menempatkan AQUA sebagai produsen air mineral dalam kemasan (AMDK) yang terbesar di Indonesia.

Tahun 2000

Bertepatan dengan pergantian milenium, AQUA meluncurkan produk berlabel Danone-AQUA.

Tahun 2001

DANONE meningkatkan kepemilikan saham di PT Tirta Investama dari 40% menjadi 74% sehingga DANONE kemudian menjadi pemegang saham mayoritas AQUA Group. AQUA menghadirkan kemasan botol kaca baru 380 ml pada 1 November 2001.

Tahun 2003

Perluasan kegiatan produksi AQUA Group ditindaklanjuti melalui peresmian sebuah pabrik baru di Klaten pada awal tahun. Upaya mengintegrasikan proses kerja perusahaan melalui penerapan SAP (*system Application and Data Processing*) dan HRIS (*Human Resources Information system*).

Tahun 2004

Peluncuran logo baru AQUA. AQUA menghadirkan kemurnian alam baik dari sisi isi maupun penampilan luarnya. AQUA meluncurkan varian baru AQUA Splash of Fruit, jenis air dalam kemasan yang diberi esens rasa buah strawberry dan orang-mango. Peluncuran produk ini memperkuat posisi AQUA sebagai produsen minuman.

Tahun 2005

Pada tanggal 27 September, AQUA memproduksi MIZONE, minuman bernutrisi yang merupakan produk dari DANONE MIZONE hadir dengan dua rasa, orange lime dan passion fruit.

## 2. Lokasi AQUA

### a. Lokasi perusahaan

PT AQUA Golden Mississippi yang berada di bawah PT Tirta Investama, beralamat di Jl. Pulo Lentut No. 3 Kawasan Industri Pulogadung, Rawa Terate, cakung, Jakarta Timur, Telp 021-4609166. Untuk mempermudah penyebaran produk, maka perusahaan membuat beberapa lokasi sumber mata air dan pabrik-pabrik yang memproduksi AQUA yang kini telah menyebar di berbagai tempat di tanah air.

### b. Lokasi Sumber Mata Air AQUA

Lokasi mata air AQUA senantiasa berada jauh dari pemukiman penduduk. Faktor ini penting dilakukan demi mencegah rembesan limbah pemukiman di sekitar sumber mata air. Kemurnian sumber air AQUA, dijaga dan dilindungi untuk mencegah rembesan air tanah atau air hujan. Di setiap lokasi mata air didirikan laboratorium yang khusus memeriksa kualitas air setiap jam. Lokasi-lokasi tempat sumber mata air yang digunakan sebagai bahan baku produk antara lain berada di Brastagi

(Sumut), Lampung (Jabung dan Umbul Cancau), Mekarsari, Sukabumi (Kubang), Subang (Cipondoh), Wonosobo (Mangli), Klaten (Singedng), Pandaan (Jatim), Kebon Candi (Jatim), Mamba (Bali), Menado (Airmadidi).

c. Lokasi Pabrik

1) Pabrik di dalam Negeri

Setiap pabrik AQUA di seluruh Indonesia memiliki standar kualitas yang sama untuk sumber mata air pegunungan dan proses perlindungannya. Sedangkan selain sumber mata airnya yang menyebar di berbagai daerah untuk mendistribusikan produknya. Pabrik-pabrik tersebut antara lain berada di:

**Bekasi**

Jl. Raya Bekasi Timur Km 27 Bekasi

**Pandaan**

Jl. Raya Surabaya-Malang Km

48,5 Pandaan

Pasuruan Jawa Timur 67156

**Cimelati**

Jl. Raya Ciawi-Sukabumi,  
Cimelati, Kabupaten Sukabumi  
Jawa Barat

**Wonosobo**

Jl. Ahmad Yani No. 138,  
Wonosobo

**Citereup**

Jl. Mercedes Benz, Cieadas,  
Gunung Putri  
Bogor, Jawa Barat 16964

**Klaten**

Desa Wangen  
Kecamatan Polanharjo  
Jawa Tengah, Klaten

**Mekarsari**

Jl. Siliwangi km 70,  
Cicurug Sukabumi,  
Jawa Barat 43158

**Mambal**

Br-Gumasih  
Kec. Abiansemal Badung  
Bali 80352

**Sukabumi**

Jl. Cidahu Kampung Pojok,

Desa Babakan Pari

Jawa Barat 43158

**Manado**

Kelurahan Airmadidi Bawah,

Kec. Airmadidi Kab. Minahasa

Manado 95371

**Subang**

Kampung Salam,

Desa Darmaga,

Kec. Pasanggrahan

Kab. Dati II Subang 41283

**Brastagi**

Jl. Rajawali No. 11 A,

Medan

**Lampung**

Jl. K.H. Ahmad Dahlan 202

Teluk Betung,

Bandar Lampung

**Kebon Candi**

Jl. Raya Winongan

Desa Kebon Candi

Kec. Gondang Wetan, Pasuruan

2) Pabrik di luar Negeri

Di luar negeri, tepatnya Filipina, dijalin pola kerja sama untuk memproduksi AQUA, yang telah berproduksi sejak awal 1998. Sedangkan di Brunei Darussalam, pada tahun 1991 dilakukan kerja sama dengan membentengi IBIC Sdn. Bhd untuk memproduksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan merek SEHAT. Nama dipilih karena tidak adanya sumber mata air pegunungan yang memenuhi standar produksi AQUA, sehingga bahan bakunya diambil dari sumber bor, karena itu nama AQUA tidak digunakan.

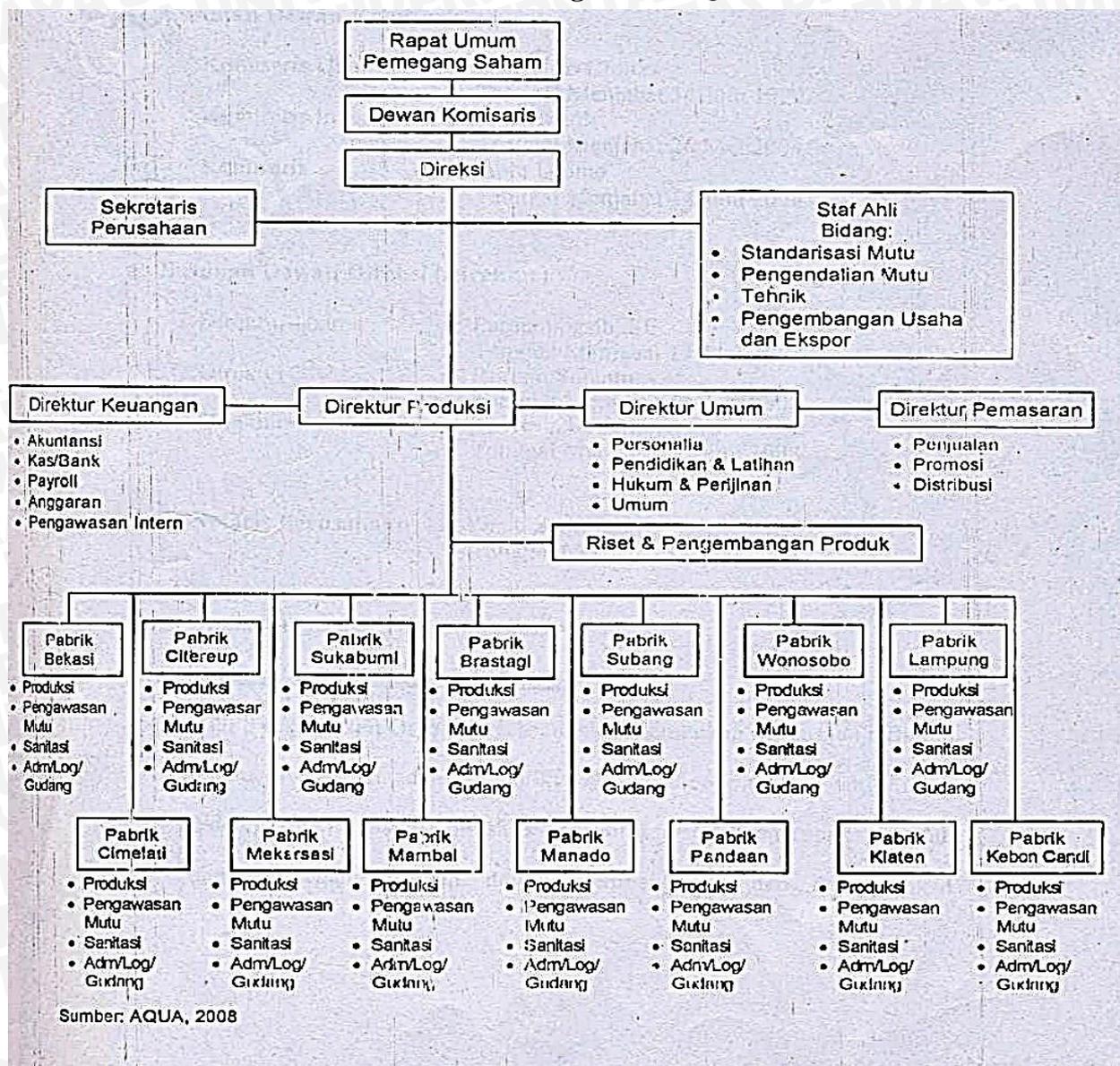
## B. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

### 1. Struktur Organisasi

#### a. Struktur Organisasi AQUA

Berikut ini adalah gambar struktur organisasi PT. AQUA Golden Mississippi:

Gambar 2  
Struktur Organisasi AQUA



AQUA diorganisasi secara pengendalian terpusat dari operasi yang desentralisasi. AQUA dapat kokoh berdiri karena budaya perusahaan adalah bersikap toleran, tidak memaksakan kehendak pusat, berbagi kekuasaan dengan eselon bawah dan mempraktikkan desentralisasi.

#### Susunan Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Lisa Tirto Utomo

Tanggal Menjabat 14 Juni 1999

Komisaris Independen : R. Soekardi

Tanggal Menjabat 26 Mei 2004

Komisaris : Tirto Utomo  
Tanggal Menjabat 14 Juni 2004

**Susunan Dewan Direksi (Direktur)**

Direktur Utama : Parmaningsih, SE  
Tanggal Menjabat 13 Juni 2008

Direktur : Burhan Sutanto  
Tanggal Menjabat 13 Juni 2008

Direktur : Theresia L. Setionegoro  
Tanggal Menjabat 13 Juni 2008

Sekretaris Perusahaan : Yanic Setionegoro  
Tanggal Menjabat 13 Juni 2008

**b. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab**

**1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)**

RUPS merupakan Organ Perseroan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Perseroan dan memiliki semua kewenangan yang tidak didelegasikan kepada Komisaris dan Direksi. RUPS merupakan wadah bagi Pemegang Saham dalam mempengaruhi dan mengarahkan Perseroan. RUPS merupakan forum di mana Komisaris dan Direksi melaporkan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas serta kinerjanya kepada Pemegang Saham.

Perseroan mengenai 2 (dua) macam RUPS, yaitu RUPS Tahunan serta RUPS Luar Biasa. Pada setiap pelaksanaan RUPS, Perseroan senantiasa berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

- a) Setiap Pemegang Saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS. Informasi ini meliputi penjelasan mengenai hal-hal lain yang berkaitan dengan agenda RUPS yang diberikan sebelum RUPS berlangsung maupun dan juga pada saat RUPS berlangsung.
- b) Informasi dan/ atau usulan –usulan dalam panggilan untuk RUPS tersebut harus disediakan di kantor Perseroan sebelum RUPS diselenggarakan.

- c) Keputusan RUPS harus diambil melalui prosedur yang transparan dan adil.
- d) Risalah RUPS harus memuat pendapat, baik yang mendukung maupun yang tidak mendukung usulan yang diajukan, dan disimpan oleh Direksi sebagaimana mestinya.

## 2. Komisaris

### a) Prinsip Pelaksanaan Tugas Komisaris

Komisaris bertanggung jawab dan berwenang mengawasi pengelolaan Perseroan oleh Direksi dan memberikan nasihat kepada Direksi jika dipandang oleh Komisaris. Dalam melaksanakan tugasnya, Komisaris selalu berpegang teguh kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran Dasar Perseroan, Panduan Bagi Komisaris dan Direksi (*Board Manual*) dan Etika Komisaris yang telah disepakati.

Prinsip-prinsip yang dikembangkan Komisaris dalam melaksanakan tugasnya adalah :

- 1) Komisaris wajib melakukan pengawasan
- 2) Pengawasan yang dilakukan Komisaris tidak akan berubah menjadi pelaksanaan tugas-tugas eksekutif, karena pelaksanaan tugas-tugas eksekutif perusahaan merupakan kewenangan Direksi.
- 3) Pengawasan yang dilakukan Komisaris dilaksanakan baik untuk keputusan yang sudah diambil maupun terhadap putusan yang akan diambil.
- 4) Fungsi pengawasan dapat dilakukan oleh masing-masing Anggota Komisaris namun keputusan pemberian nasihat dilakukan atas sama Komisaris secara kolektif (sebagai *Board*).
- 5) Fungsi pengawasan adalah proses yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Komisaris berkomitmen tinggi untuk menyediakan waktu dan melaksanakan seluruh tugas Komisaris secara bertanggungjawab.

Pelaksanaan tugas tersebut di antaranya adalah:

- 1) Pelaksanaan rapat secara berkala satu bulan sekali.
- 2) Pemberian nasihat, tanggapan dan/atau persetujuan secara tepat waktu dan berdasarkan pertimbangan yang memadai

- 3) Pemberdayaan komite-komite yang dimiliki Komisaris
- 4) Mendorong terlaksananya implementasi *good corporate governance*

b) Komisaris Independen

Perseroan menyadari pentingnya keberadaan Komisaris Independen yang bukan representasi Pemegang Saham Perseroan.

Perseroan menetapkan criteria Komisaris Independen sebagai berikut:

- 1) Tidak memiliki keterkaitan finansial baik langsung maupun tidak langsung dengan Perseroan atau perusahaan yang menyediakan jasa dan produk kepada Perseroan dan afiliasinya
- 2) Tidak bekerja pada pemerintah termasuk departemen, lembaga dan kemiliteran dalam kurun waktu tiga tahun terakhir
- 3) Tidak menjabat sebagai Direksi di Perseroan yang terafiliasi dengan Perseroan
- 4) Tidak bekerja di Perseroan atau afiliasinya dalam kurun waktu tiga tahun terakhir
- 5) Bebas dari kepentingan dan aktivitas bisnis atau hubungan lain yang dapat menghalangi atau mengganggu kemampuan anggota Komisaris independen untuk bertindak atau berpikir secara bebas

c) Penggunaan Saran Profesional

Agar dapat menjalankan tugas lebih efektif, apabila diperlukan Komisaris berhak mendapatkan saran professional independen atas beban Perseroan untuk hal-hal yang menjadi tanggung jawab professional.

d) Komite-Komite Komisaris

Komisaris wajib membentuk Komite Audit serta dapat membentuk komite-komite lain sesuai kebutuhan. Komite-komite yang dapat dibentuk tersebut antara lain adalah Komite Manajemen Risiko, Komite Nominasi dan Komite Remunerasi. Komite tersebut berfungsi untuk membantu Komisaris dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta merumuskan kebijakan Komisaris sesuai ruang lingkup tugas komite yang bersangkutan

Ruang lingkup tugas masing-masing komite tersebut adalah:

- 1) Komite Audit bertugas membantu Komisaris dalam menilai efektivitas sistem pengendalian internal dan menjembatani efektivitas pelaksanaan tugas auditor eksternal dan auditor internal.
- 2) Komite Nominasi bertugas menyusun kriteria seleksi dan prosedur nominasi bagi anggota Komisaris, Direksi, Komisaris anak Perusahaan dan Direksi anak perusahaan serta membuat sistem penilaian dan memberikan rekomendasi tentang jumlah anggota Komisaris dan Direksi Perseroan.
- 3) Komite Remunerasi bertugas menyusun system penggajian dan pemberian tunjangan bagi Komisaris dan Direksi serta rekomendasi tentang: Penilaian terhadap system remunerasi bagi Komisaris dan Direksi Perseroan; Sistem pensiun; dan system kompensasi; serta manfaat lainnya dalam hal pengurangan pegawai.
- 4) Komite Manajemen Risiko bertugas melakukan penilaian secara berkala dan memberikan rekomendasi tentang risiko usaha, tata cara meminimasi risiko dalam hubungannya dengan risiko usaha.
- 5) Pembentukan Komite disahkan dengan Surat Keputusan Komisaris apabila komite yang dibentuk dinilai tidak relevan, maka dapat diakhiri keberadaannya.

### **3. Direksi**

#### **a. Prinsip Dasar**

Direksi adalah Organ Perseroan yang bertanggungjawab menjalankan pengurusan Perseroan demi sebesar-besarnya kepentingan Perseroan. Prinsip dasar dan komitmen Direksi Perseroan dalam menjalankan pengurusan Perseroan tersebut adalah:

- 1) Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengurusan Perseroan dengan tetap memperhatikan keseimbangan kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan dengan aktivitas Perseroan.
- 2) Direksi wajib tunduk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Anggaran, Dasar dan keputusan RUPS dan memastikan seluruh aktivitas Perseroan telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-

undangan yang berlaku, Anggaran Dasar, keputusan RUPS serta peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Perseroan.

- 3) Direksi dalam memimpin dan mengurus Perseroan semata-mata hanya untuk kepentingan dan tujuan Perseroan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas Perseroan.
- 4) Direksi senantiasa memelihara dan mengurus kekayaan Perseroan secara amanah dan transparan. Untuk itu Direksi mengembangkan sistem pengendalian internal dan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan komprehensif.
- 5) Direksi akan menghindari kondisi dimana tugas dan kepentingan Perseroan berbenturan dengan kepentingan pribadi.

#### **b. Kontrak Manajemen Direksi**

Direksi memiliki peranan penting dalam pengurusan dan pencapaian kinerja Perseroan. Direksi bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi dan menjamin keberhasilan pelaksanaan rencana-rencana dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan Perseroan.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan Perseroan, Pemegang Saham Perseroan telah membuat Kontrak Manajemen bagi Direksi. Dengan Kontrak Manajemen tersebut Direksi mempunyai arah, sasaran dan kinerja yang terukur yang harus diralisasikan dalam masa tugasnya. Kontrak Manajemen juga merupakan indikator untuk menentukan evaluasi kinerja Direksi dan direktur. Dengan demikian evaluasi kinerja Direksi dan Direktur dapat lebih transparan, *fair* dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **4. Sekretaris Perusahaan**

#### **a. Fungsi**

Membantu Direksi sebagai pejabat penghubung (*Liaison Officer*) dalam komunikasi dengan *Stakeholder* sebagai upaya meningkatkan loyalitas para *Stakeholder*, penyusunan laporan manajemen serta kegiatan yang berhubungan dengan kesekretariatan, penanganan hukum, pengelolaan kehumasan (*Relation Officer*), Sistem Manajemen Mutu dan Sistem Manajemen Informasi Perusahaan.

**b. Tugas Pokok**

- 1) Memberikan masukan dari aspek hukum kepada Direksi, berkaitan dengan operasionalisasi dan pengembangan usaha perusahaan.
- 2) Mengkoordinasikan pengurusan izin-izin usaha perusahaan.
- 3) Menyelenggarakan *database* dan penyimpanan dokumen asli perusahaan
- 4) Membangun jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak *stakeholder*
- 5) Mengupayakan kelancaran pelaksanaan agenda Direksi
- 6) Mengkomunikasikan kebijakan perusahaan dan atau pemerintah kepada pihak internal dan eksternal.
- 7) Mengelola dan mengembangkan sistem informasi perusahaan.
- 8) Memelihara dan mengembangkan sistem manajemen mutu perusahaan
- 9) Menyiapkan laporan perusahaan sesuai keetentuan yang berlaku
- 10) Mengkoordinasikan bahan-bahan laporan untuk Rapat Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- 11) Merumuskan Sasaran Mutu Unit Kerja dari Kebijakan Mutu, dan Sasaran Mutu Perusahaan yang telah ditetapkan
- 12) Melaksanakan kegiatan kesekretariatan perusahaan
- 13) Menyiapkan laporan kegiatan Sekretaris Perusahaan secara benar dan tepat waktu.

**c. Batasan Tanggung Jawab**

- 1) Tersedianya kajian dari aspek hukum kepada Direksi yang berkaitan dengan operasionalisasi dan pengembangan usaha perusahaan
- 2) Terselenggaranya *database* dan penyimpanan dokumen asli perusahaan
- 3) Terbinanya jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak *stakeholder*
- 4) Terselenggaranya kelancaran pelaksanaan agenda Direksi
- 5) Terkomunikasikannya kepada pihak internal dan eksternal perusahaan tentang kebijakan perusahaan pemerintah
- 6) Terselenggaranya pengelolaan informasi perusahaan
- 7) Terpelihara dan berkembangnya sistem manajemen mutu perusahaan

- 8) Tersedianya laporan triwulan, laporan manajemen dan *Annual Report* tepat waktu
- 9) Tersedianya bahan-bahan laporan untuk Rapat Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
- 10) Terumuskannya Sasaran Mutu Unit Kerja dan Prosedur Mutu Unit Kerja yang merupakan penjabaran dari Kebijakan Mutu, dan Sarana Mutu Perusahaan yang telah ditetapkan
- 11) Terselenggaranya kegiatan kesekretariatan perusahaan
- 12) Tersedianya laporan kegiatan Sekretaris Perusahaan secara benar dan tepat setiap tanggal 10 pada bulan berikutnya

d. Batasan Wewenang

- 1) Atas sepengetahuan Direksi mengadakan dan membina hubungan dengan para pihak sebagai upaya meningkatkan loyalitas para *Stakeholder*
- 2) Memberikan keterangan pers (*press release*) mengenai kebijakan perusahaan
- 3) Memberikan pertimbangan hukum kepada Direksi dalam merumuskan suatu peraturan atau kebijakan
- 4) Merekomendasikan konsep perjanjian kerjasama yang akan ditandatangani oleh Direksi
- 5) Mengkoordinasikan penyusunan laporan triwulan perusahaan, Laporan Manajemen, *Annual Report* serta RJPP
- 6) Atas persetujuan Direksi mewakili perusahaan dalam rangka menyelesaikan perselisihan hukum dengan pihak lain di dalam maupun di luar pengadilan
- 7) Menjadi fasilitator dalam pengelolaan dan pengembangan sistem manajemen mutu perusahaan
- 8) Mengkoordinasikan penyusunan Sasaran Mutu dan Prosedur Mutu Unit Kerja sampai disahkan oleh Direksi
- 9) Mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan dan pengembangan sistem informasi manajemen termasuk penyebarluasan informasi perusahaan melalui jaringan intranet dan internet, operasional sistem komputersasi *Local Area Network* dan pengetahuan akses informasi

- 10) Merekomendasikan spesifikasi teknis perangkat keras dan perangkat lunak komputer yang digunakan perusahaan

## 5. Direktur Keuangan

### a. Tujuan Jabatan

Bertanggung jawab untuk mengarahkan penanggulangan berbagai jenis resiko finansial (*financial risk management*) yang dihadapi perusahaan, melakukan koordinasi aktifitas di Direktorat Keuangan, mengkoordinasi aktifitas sinergi untuk mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha perusahaan

### b. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengkoordinir perumusan strategi Jangka Panjang sebagai dasar perumusan Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan (RAKP) dengan bekerja sama dengan Direksi lainnya
- 2) Memberlakukan langkah-langkah yang dapat mengurangi dan menanggulangi berbagai jenis risiko finansial yang dapat dihadapi oleh perusahaan dengan berkoordinasi dengan Direksi lainnya
- 3) Memastikan agar seluruh unit usaha dan wilayah kerja perusahaan mematuhi *policy* dan *standard operating procedure* (SOP) keuangan yang berlaku untuk masing-masing fungsi sesuai dengan rencana yang telah disetujui (*business units oversight*)
- 4) Membangun sinergi dan berusaha mencapai hasil bisnis yang optimal dari pelaksanaan seluruh usaha perusahaan
- 5) Memastikan ketersediaan dana operasional yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk kegiatan operasional sehari-hari, dengan melakukan koordinasi erat dengan para pemimpin unit usaha
- 6) Memastikan konsolidasi keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk keperluan pelaporan kepada Direksi dan Komisaris Perusahaan.

## 6. Direktur Umum

### a. Bagian Human Resource

Merencanakan dan mengembangkan kebijakan dan sistem pengelolaan SDM, serta mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan fungsi manajemen

SDM di seluruh perusahaan agar dapat menunjang dan meningkatkan kinerja SDM dalam mencapai target perusahaan

b. Bagian Training

Merencanakan, mengkoordinir, menyelenggarakan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan pelatihan di perusahaan, untuk menjamin bahwa program yang diselenggarakan sudah memenuhi persyaratan dan prosedur yang ditetapkan serta mencapai target yang telah ditetapkan

**7. Direktur Produksi**

a. Fungsi

Mengelola, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh perencanaan dan implementasi kebijakan dan strategi produk dan memastikan ketersediaan pasokan produk di pasar

b. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengarahkan dan mengkoordinasikan pemenuhan bahan baku dan memastikan penyediaan pasokan produk di pasar dilakukan dengan efisien dan efektif
- 2) Mengkoordinasikan, mengevaluasi dan mengendalikan perencanaan dan pengembangan system produksi
- 3) Mengelola, mengarahkan dan mengendalikan peningkatan mutu pekerjaan dan pelayanan di unit kerjanya sesuai dengan tertib administrasi, system dan prosedur perusahaan untuk memastikan terlaksananya Sistem Manajemen Perusahaan dengan baik
- 4) Mengelola dan membina hubungan baik dengan pihak pemerintah daerah dan masyarakat sekitar untuk menjaga nama baik perusahaan dan memastikan kelancaran operasional pabrik.

**8. Direktur Pemasaran**

a. Fungsi

Menyiapkan perumusan kebijakan departemen di bidang pemasaran; pelaksanaan kebijakan di bidang pengembangan pasar, promosi luar negeri, promosi dalam negeri, dan sarana promosi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku; penyusunan standar, norma, kriteria, dan prosedur di bidang pengembangan pasar, promosi luar negeri, promosi dalam negeri, dan

sarana promosi; pemberian bimbingan teknis dan evaluasi bidang pengembangan pasar, promosi luar negeri, promosi dalam negeri, dan sarana promosi.

b. Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Terciptanya target penjualan, baik dalam volume maupun dalam pendapatan rupiah
- 2) Terpenuhinya pelayanan penerbitan dan perijinan usaha satu pintu (*one stop service*) serta perijinan lainnya sesuai dengan kebutuhan
- 3) Terciptanya sistem jaringan pemasaran yang luas bagi produk
- 4) Mengeusulkan kepada Direksi untuk penetapan target penjualan, harga jual/tarif, diskon tariff produk/jasa perusahaan.

## 2. Kondisi Personalia

a. Jumlah Karyawan

**Tabel 2**  
**Jumlah Karyawan Tetap**  
**Perusahaan dan Anak Perusahaan 5 Tahun Terakhir**

Tahun	Jumlah Karyawan
2003	1.249
2004	1.128
2005	1.921
2006	1.900
2007	1.797

Sumber : AQUA, 2008

Jenjang pendidikan dari 1.797 karyawan AQUA adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Jaring Pendidikan Karyawan AQUA**

Jenjang Pendidikan	Jumlah Karyawan
Sarjana Teknik	47 orang
Sarjana Ekonomi	89 orang
Sarjana Bidang Disiplin Ilmu yang Lain	110 orang
Akademi Bidang Teknik/Kimia/Kedokteran	55 orang
Sekolah Menengah Kejuruan	197 orang
Sekolah Menengah Umum	1.095 orang

Sumber: AQUA, 2008

Secara keseluruhan karyawan AQUA terbagi dalam tingkat-tingkat jabatan sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Tingkat Jabatan Karyawan AQUA**

<b>Tingkat Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Komisaris Utama	1 orang
Komisaris Independen	1 orang
Komisaris	1 orang
Direktur Utama	1 orang
Direktur Umum	2 orang
Sekretaris Perusahaan	1 orang
Senior Manager	5 orang
Manager	56 orang
Supervisor	42 orang
Ketua Komite Audit	1 orang
Anggota Komite Audit	2 orang
Foreman	46 orang
Karyawan Biasa	1.638 orang

Sumber: AQUA, 2008

b. Fasilitas dan Jaminan Sosial

Beberapa hal yang dilakukan Perusahaan sehubungan dengan masalah karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya, antara lain:

1. Gaji
2. Iuran Pensiun sebesar 5% dari Gaji Pokok (Usia pension normal 55-70 tahun)
3. Pesangon akibat pemutusan kontrak kerja
4. Tunjangan Hari Raya
5. Asuransi Jiwa
6. Asuransi Kesehatan
7. Pelayanan Pengobatan dan Perawatan
8. Peribadatan
9. Koperasi
10. Pendidikan dan Beasiswa
11. Perlindungan terhadap bahaya kebakaran, peledakan, penyakit akibat kerja dan kesalahan pengoperasian mesin

### c. Data Pengembangan Karyawan

Kesuksesan bagi AQUA sangat ditunjang oleh para karyawannya yang mempunyai loyalitas dan dedikasi tinggi serta berpengetahuan luas dan mendalam, baik di bidang masing-masing maupun secara umum. Ini semua dapat dicapai karena AQUA melalui program pembinaan yang teratur mengarahkan seluruh jajaran karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan disiplin kerja yang tinggi, sehingga dengan demikian para karyawan secara optimal dapat mendaya gunakan kemampuannya untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan menyelenggarakan pelatihan “In House” secara berkala dan pengiriman staf untuk mengikuti pendidikan di dalam maupun di luar negeri. Dalam hubungan ini perusahaan mengadakan kerja sama antara lain dengan:

1. Institut Pengembangan dan Pendidikan Manajemen (IPPM)
2. Institut Prasetya Mulya
3. Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia

Akhir tahun ini, AQUA telah melaksanakan In House Training sebanyak 9 kali yang meliputi bidang-bidang manajemen, penjualan, pengawasan, sanitasi, dan pengetahuan produk.

Berikut ini adalah tabel Kegiatan Pengembangan Karyawan di perusahaan AQUA:

**Tabel 5**  
**Kegiatan Pengembangan Karyawan**

Kegiatan	Jumlah
In House Training Bidang Manajemen	98 orang
In House Training Bidang Penjualan	112 orang
In House Training Bidang Pengawasan	42 orang
In House Training Bidang Sanitasi	75 orang
In House Training Bidang Pengetahuan Produk	220orang
Program Pendidikan dengan Institut Pengembangan Dan Pendidikan Manajemen	28 orang
Program Pendidikan dengan Institut Prasetya Mulya	25 orang
Program Pendidikan dengan Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia	30 orang
Training Mengenai Teknologi dan Operasi Ke Eropa dan Amerika	10 orang

Sumber: AQUA, 2008

#### d. Ketentuan Jam Kerja

##### Jam Kerja Normal

1. Senin – Jumat : Pukul 08.00 - 16.00
2. Sabtu : Pukul 08.00 - 13.00

##### Jam Istirahat

1. Senin – Kamis : Pukul 12.00 – 13.00
2. Jumat : Pukul 11.00 – 13.00
3. Sabtu : Pukul 11.30 – 12.30

#### e. Sistem Penggajian

Sistem penggajian ditetapkan berdasarkan pada jabatan masing-masing dengan memperhatikan pendidikan, tanggung jawab, keahlian, dan pengalaman kerja yang dibutuhkan untuk suatu jabatan. Pembayaran gaji karyawan dilakukan pada setiap tanggal 25 dan dilakukan dengan sistem transfer melalui rekening bank.

#### f. Kebijakan Penarikan Karyawan

Perusahaan memberikan kesempatan kerja bersama di lingkungan AQUA. Sistem penarikan yang digunakan adalah *Merit System*, walaupun pada praktek perekrutannya masih ada juga dengan *Spoil System*. Karena perusahaan pada awal berdiri merupakan perusahaan keluarga. Penerapan *Merit System* diukur dari indikator penilaian prestasi (hasil kerja, ketrampilan kerja, disiplin, dan peningkatan tugas), Penghasilan (penghasilan atas prestasi), Karir (jabatan atas prestasi, pendidikan, pelatihan dan psikologi), pelatihan (orientasi, teknis, pengayaan, dan manajerial).

### 3. Keadaan Produksi

#### a. Bahan baku

##### 1. Mata Air Pegunungan

AQUA murni dari air pegunungan 100% dari mata air pegunungan terpilih yang dilindungi, dan dalam prosesnya tidak ada campuran apapun sehingga tidak ada bahan pengawet. Beberapa sumber-sumber air bawah tanah dari alam pegunungan air ini muncul sendiri ke permukaan bumi sebagai mata air pegunungan. Mata air pegunungan inilah sumber air pilihan AQUA. Bahkan air tanah biasa, bukan air yang dipompa, namun sumber air terbaik anugerah

alam yang murni dan tidak tersentuh tangan manusia mata air pegunungan. Sumber bahan baku AQUA, mutu airnya dijamin begitu murni. Bening tak berwarna. Segar alami tak berbau. Alami dan bebas bakteri pembawa penyakit. Air yang menjadi bahan dasar AQUA berasal dari mata air alami yang hak pengelolaannya telah menjadi milik AQUA. Seluruh mata air tersebut senantiasa dijaga dan dipelihara agar terhindar dari kerusakan dan pencemaran. Air dari mata air tersebut dialirkan dengan sistem pipa baja yang terbuat dari stainless steel, dengan standar khusus yang sesuai digunakan untuk pengolahan makanan dan minuman.

Sumber mata air AQUA yaitu:

- a) Mata air Brastagi
- b) Mata air Jabung dan Umbul cancau
- c) Mata air Kubang
- d) Mata air Cidahu
- e) Mata air Cipondoh
- f) Mata air Sigedang
- g) Mata air Gunung arjuno
- h) Mata air Kebon candi
- i) Mata air Mambal
- j) Mata air Airmadidi

## 2. Biji Plastik (Resin)

Calon Botol AQUA (dikenal dengan istilah *Perform*) dibuat dari biji plastik (resin) berkualitas. Lima jenis plastic yang digunakan yaitu:

- a) *Polypropilen* (PP) yang umumnya digunakan sebagai bahan baku pembuatan kemasan gelas plastic atau cup ukuran 220/240 ml
- b) *Polytilen* (PE) digunakan sebagai bahan tutup botol atau krat pengangkat botol
- c) *Poly Carbonate* (PC) digunakan sebagai bahan baku kemasan botol plastic, ukuran 5 galon (19 liter)
- d) *Polytilen Terepholate* (PET) sebagai bahan baku botol AQUA 500 ml, 600 ml dan 1500 ml

- e) *Poly Vinyl Chloride* (PVC) yang digunakan untuk pembuatan *shrink label/shrink seal*

Perkembangan PET kemudian menggantikan kemasan bahan lain (seperti PVC, PP, PE) karena secara teknis lebih unggul. Variasi kegunaannya juga meningkat seperti dalam bentuk *PET Stretch Blow*, *PET Film*, *PET Sheet* dan *PET injection*. Setelah habis isinya masyarakat diharapkan tidak segera membuang botol bekas itu. Sebab AQUA akan membeli kembali botol tersebut dengan harga Rp 20 untuk kemasan 1500 ml dan Rp 10 untuk kemasan 625 ml dan 500 ml. artinya, AQUA akan membeli setiap kilogram botol itu sebesar Rp 550. Botol-botol tersebut disortir, dibersihkan kemudian dihancurkan menjadi lembaran kecil yang disebut flake PET/*polyethylene terephthalate* yang kemudian diolah menjadi produk baru.

#### **b. Sistem Produksi**

AQUA diproses dengan teknologi tinggi dan penuh kontrol kualitas di setiap titiknya. Ruang produksi dan mesin-mesin senantiasa disanitasi secara rutin. AQUA menjadi pabrik air mineral pertama yang menerapkan sistem produksi *in line* pada tahun 1995 di pabrik Mekarsari. *In-Line-System*, adalah sebuah sistem produksi yang berkesinambungan tanpa terputus mulai dari pemrosesan air hingga pemasangan tutup dan segel dengan seminimal mungkin sentuhan tangan manusia. Dengan kata lain, hasil sistem *in line* ini adalah botol AQUA yang baru dibuat dapat segera diisi air bersih di ujung proses produksi. Selain itu, tersedia laboratorium dengan peralatan terbaru di setiap pabrik, yang akan mengontrol kualitas produk yang dihasilkan. Dengan adanya pemrosesan yang berteknologi tinggi dan laboratorium dengan peralatan lengkap, air terbebas dari bakteri patogen penyebab penyakit.

#### **c. Proses Produksi**

AQUA menerapkan 27 langkah *hydroPro System* sejak pemiihan mata air hingga pemrosesan, pengemasan serta pemantauan kualitas air; Pemrosesan diawali dengan filterisasi atau penyaringan air untuk menghilangkan partikel kasar yang mungkin dibawa dari perut bumi. Berikutnya, proses ozonisasi untuk lebih memastikan bahwa air AQUA benar-benar bebas dari kuman-kuman pembawa penyakit.

Proses Produksi AQUA yang dikenal dengan sebutan proses *27 steps hydro pro system* meliputi:

- 1) Pemilihan lokasi untuk mata air yang mengalir dengan sendirinya dan berlokasi jauh dari perumahan
- 2) Test untuk memeriksa polusi dan kontaminasi
- 3) Penelitian serta pemeriksaan efek dari kondisi yang berbeda selama 2 tahun
- 4) Pemeliharaan lingkungan disekeliling sumber
- 5) Pipa air dalam tanah untuk menghindari kontaminasi
- 6) Menciptakan kolam tertutup untuk perlindungan (menghindari resiko kontaminasi)
- 7) Mengadakan test setiap jamnya untuk kandungan pH *balance*, kebersihan, kejenuhan dan keseimbangan mineral
- 8) Mengadakan pemeriksaan radiologi setiap 4 tahun sekali (untuk kandungan radioaktif)
- 9) Pre-filter 5 micron dipergunakan untuk memfilter partikel yang ada sampai ukuran 5 micron
- 10) Kemudian filter 1 micron diipergunakan untuk memfilter partikel yang berukuran sampai dengan 1 micron (parasit)
- 11) Ozone: untuk menghilangkan bakteri
- 12) Mengambil sample per jam dari langkah nomer 9,10 dan 11 untuk mengukur PH *balance*, kebersihan, kejernihan dan keseimbangan mineral
- 13) Melakukan tes *Coliform* pada sumber air setiap harinya
- 14) Melakukan tes *Coliform* mingguan pada produk akhir
- 15) Melakkukan pemeriksaan kimiawi dan fisikal menyeluruh setiap bulannya pada produk akhir
- 16) Melakukan pemeriksaan tahunan untuk logam berat dalam produk akhir
- 17) Apabila pemeriksaan setiap jamnya untuk Ozone, pH, kebersihan dan kejernihan air diluar standar, lini produksi akan dihentikan dan produk akan dikeluarkan dan akan siperikasa apakah produk aman untuk dikonsumsi
- 18) Operator mempergunakan pakaian yang terbuat dari "*parachute material*" dan sarung tangan yang dipergunakan diberi densifektan setiap 15 menit

- 19) Botol dan gelas diproduksi dari palet plastic hingga menjadi kemasan botol dan gelas didalam pabrik yang sama dan hanya sesaat sebelum botol diisi dengan air, hal ini meminimalisir kontak manusia untuk memastikan derajat kebersihan yang tinggi
- 20) Semua air botolan diperiksa untuk melihat bila ada cacat di tutup dan lapisan pelindung
- 21) Semua material yang dipergunakan diperiksa dan disetujui oleh BTC (*Beverage Technology Centre*) Danone.
- 22) Dukungan teknis dari *bottling line* oleh BTC (*Beverage Technology Centre*) Danone.
- 23) Keseluruhan proses dari sumber hingga prosuk akhir berada dibawah pengawasan ketat dan sesuai dengan Standar Manufaktur yang baik meski Indonesia kaya akan sumber mata air, namun tidak semuanya layak menjadi sumber bahan baku untuk air minum AQUA. Karenanya bagi AQUA, kerja keras untuk mencari sejumlah sumber air terbaik di seluruh Indonesia, bukanlah main-main.
- 24) Dua botol dari setiap produksi akan disimpan selama 2 tahun dan akan dipergunakan sebagai sampel untuk mendata kualitas
- 25) Setelah 2 tahun (ketika masa berlaku habis) AQUA akan memeriksa stabilitas produk sebelum membuangnya.
- 26) Setiap gelas/botol/gallon memiliki kode kadaluarsa dan tanggal produksi yang sudah dicetak, sehingga dapat dilacak pada tahun, bulan, tanggal, waktu. Lokasi dan kru produksi.
- 27) Melakukan monitoring dan inspeksi regular terhadap produk yang ada di pasar.

**Tabel 6**  
**Kondisi Mesin dan Peralatan**

Jenis	Kondisi
Pipa terlindung	95% sangat baik
Spring water tank	75% cukup baik
Mesin filtrasi	80% baik
Mesin ozonisasi	75% cukup baik
Preform machine	75% cukup baik
Blowing machine	85% baik
Filling machine	75% cukup baik
Visual scanning	80% baik
Labelling & coding	75% cukup baik

Sumber: AQUA, 2008

#### d. Hasil Produksi

##### 1. Jenis kemasan AQUA

Saat ini, AQUA mempunyai 5 macam kemasan, yang dibedakan berdasarkan jenis dan bentuk kemasan dan volume/isinya, yaitu:

- a) Kemasan gelas (cup) 240 ml
- b) Kemasan botol plastik: 330 ml, 600 ml dan 1500 ml
- c) Kemasan gallon: 19 ltr

##### 2. Ciri-ciri Produk AQUA

AQUA berkomitmen untuk meminimalkan pemalsuan produk AQUA, diantaranya dengan melakukan pengecekan pasar secara rutin, untuk memastikan bahwa produk yang beredar adalah benar-benar produk AQUA yang memenuhi standar kualitas AQUA yang sudah ditetapkan.

Untuk menghindari produk palsu, pastikan untuk membelinya dari agen atau pedagang resmi AQUA. Untuk memastikan produk AQUA dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu:

- a) Tutup berwarna biru tua cerah berlogo Danone AQUA (timbul) dibagian permukaan tutup gallon
- b) Segel plastic pengaman (*cup-seal*) utuh, berwarna dsar biru tua dengan tulisan putih, berlogo Danone AQUA dan bertuliskan *Hydro Pro System*,

dan jika diterawang akan terlibat gambar ulirhalus. Gambar ulir ini tidak tampak jelas jika tidak diterawang.

- c) Plastik segel tipis dan agak fleksibel (tidak kaku)
- d) Label botol berlogo Danone AQUA
- e) Tutup masih utuh tidak sobek di bagian alur pembuka
- f) Mempunyai kode produksi, tanggal, jam dan menit produksinya di bagian leher botol.

e. **Kualitas produksi**

Saat ini seluruh pabrik AQUA telah memenuhi standar produksi yang dibutuhkan, guna menghasilkan produk yang terbaik bagi konsumen. Standar produksi tersebut, adalah:

2. ISO 9001:2000 (sistem manajemen mutu) kemampuan untuk memenuhi berbagai persyaratan internasional berdasarkan karakteristik/sifat yang dimiliki suatu produk
3. ISO 14001 (sistem manajemen lingkungan) Bagian dari sistem manajemen yang mencakup struktur organisasi, perencanaan, kegiatan, tanggung jawab, praktek dan sumber daya untuk membangun, menerapkan, mencapai, menelaah dan memelihara kebijakan lingkungan
4. HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) Sebuah konsep/gagasan yang sistematis untuk mengidentifikasi (potensi) bahaya yang sangat mempengaruhi keamanan pangan
5. GMP (*Good Manufacturing Practices*) DANONE 2005 Persyaratan Grup DANONE tentang proses produksi yang baik

f. **Kapasitas produksi**

Pada awal didirikan, kapasitas prosuk AQUA belum sebanyak saat ini. Dibawah ini merupakan tabel Kapasitas Produksi Awal pabrik AQUA pada saat didirikan, selama satu tahun.

**Tabel 7**  
**Kapasitas Produksi Awal**

No	Lokasi Dibangun	Tahun	Kapasitas Awal (dalam jutaan liter, 1 tahun)
1	Bekasi	1974	6,0
2	Pandaan	1984	1,3
3	Bali	1989	5,0
4	Brastagi	1989	30,0
5	Citireup-VIT	1989	25,0
6	Manado	1990	25,0
7	Citeureup	1991	120,0
8	Lampung	1992	20,0
9	Babakan Pari	1992	40,0
10	Wonosobo	1992	40,0
11	Mekarsari	1994	400,0
12	Subang	1997	150,0
13	Klaten	2002	317,0
14	Kebon candi	2005	602,0

Sumber : AQUA, 2008

Volume Produksi AQUA mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Walaupun sempat mengalami penurunan selama tiga tahun pertama didirikan. Selama kurun 1973-1980 volume produksi berhasil ditingkatkan dari seperempat juta liter per tahun menjadi 2,46 juta liter per tahun. Kemudian pada 1981-1985 berhasil ditingkatkan lagi menjadi 15,5 kali lipat dari 2,46 juta liter menjadi 38,23 juta liter. Kurun berikutnya 1986-1990 volume melonjak 4,9 kali lipat dari 38,23 juta liter menjadi 188,7 juta liter. Laba pada periode 1991-1995 produksinya meningkat 3,7 kali lipat dari 188,7 juta liter menjadi 689,07 juta liter. Prestasinya luar biasa diraih selama kurun waktu 1996-2000 dimana Indonesia sempat dilanda krisis ekonomi pada 1997-1998. Volume produksi AQUA di masa tersebut tetap meningkat 2,6 kali lipat dari 689,07 juta liter menjadi 1,777 miliar liter. Prestasi yang sama diulangi selama periode 2001-2005 dari 1,777 miliar liter menjadi 6,7

miliar liter per tahun. Dengan kapasitas produksi sebesar itu maka AQUA secara volume merupakan produsen AMDK dengan produksi terbesar di dunia.

**Tabel 8**  
**Target dan Realisasi Volume Produksi**  
**Tahun 2005-2007**

Tahun	Target Produksi ( Dalam Milyar Liter)	Realisasi Produksi (Dalam Milyar Liter)	Deviasi	
			Milyar Liter	%
2005	5,000	4,578	(0,422)	(8,440)
2006	5,500	5,710	0,210	3,818
2007	6,000	7,695	1,695	28,250

Sumber: Data Olahan dari AQUA, 2008

**Tabel 9**  
**Target dan Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kemasan**  
**Tahun 2005-2007**  
**(dalam liter)**

Tahun	Jenis Kemasan	Target	Realisasi	Deviasi	
				(dalam milyar liter)	(dalam milyar liter)
2005	Gallon (19lt)	3,401	3,410	0,009	0,26
	Botol 1500ml	0,749	0,459	(0,290)	(38,72)
	Botol 600ml	0,250	0,217	(0,033)	(13,20)
	Botol 330ml	0,50	0,402	(0,098)	(19,60)
	Gelas 240ml	0,100	0,090	(0,010)	(10,00)
2006	Gallon (19lt)	3,795	0,940	0,145	3,82
	Botol 1500ml	0,834	0,869	0,035	4,20
	Botol 600ml	0,330	0,343	0,013	3,94
	Botol 330ml	0,440	0,457	0,017	3,86
	Gelas 240ml	0,101	0,101	-	-
2007	Gallon (19lt)	4,200	5,387	1,187	25,26
	Botol 1500ml	0,978	1,283	0,305	31,19
	Botol 600ml	0,300	0,385	0,085	28,33
	Botol 330ml	0,420	0,539	0,119	28,33
	Gelas 240ml	0,102	0,101	(0,001)	(0,98)

Sumber: AQUA, 2008

**Tabel 10**  
**Target dan Realisasi Produksi Berdasarkan Jenis Kemasan**  
**Tahun 2005-2007**  
**(dalam unit)**

Tahun	Jenis Kemasan	Target	Realisasi	Deviasi	
		(dalam milyar liter)	(dalam milyar liter)	(dalam ribuan unit)	%
2005	Gallon (19lt)	179,000	179,474	474	0,26
	Botol 1500ml	499,333	306,000	(193,333)	(38,72)
	Botol 600ml	416,667	361,667	(55,000)	(13,20)
	Botol 330ml	1,515,152	1,218,182	(296,970)	(19,60)
	Gelas 240ml	416,667	375,000	(41,667)	(10,00)
2006	Gallon (19lt)	199,737	207,368	7,632	3,82
	Botol 1500ml	558,000	579,333	23,333	4,20
	Botol 600ml	550,000	571,667	21,667	3,94
	Botol 330ml	1,333,333	1,384,848	51,515	3,86
	Gelas 240ml	420,833	420,833	-	-
2007	Gallon (19lt)	221,053	283,526	62,474	28,26
	Botol 1500ml	652,000	855,333	203,333	31,19
	Botol 600ml	500,000	641,667	141,667	28,33
	Botol 330ml	1,272,727	1,633,333	360,606	28,33
	Gelas 240ml	425,000	420,833	(4,167)	(0,98)

Sumber: AQUA, 2008

Dari tabel target dan realisasi produksi dapat disimpulkan bahwa kapasitas produksi AQUA pada tahun 2005 untuk kemasan Galon 19lt target sebesar 0,26% untuk kemasan Botol 1500ml tidak mencapai target sebesar 38,72%, untuk kemasan botol 600ml tidak mencapai target mencapai target sebesar 13,2%, untuk kemasan Botol 330ml tidak mencapai target sebesar 19,6% dan untuk kemasan gelas 240ml tidak mencapai target produksi sebesar 10%.

Pada tahun 2006 kapasitas produksi untuk semua jenis kemasan memenuhi target produksi. Untuk kemasan Galon 19lt melebihi target sebesar 3,82%, untuk kemasan Botol 1500ml melebihi target sebesar 4,197%, untuk kemasan Botol 600ml melebihi target sebesar 3,94%, untuk kemasan Botol 330ml melebihi target

sebesar 3,86% dan untuk kemasan gelas 240ml realisasi produksi saat dengan target produksi.

Pada tahun 2007 untuk kemasan Galom 19lt kapasitas produksi melebihi target sebesar 28,26%, untuk kemasan Botol 1500ml melebihi target sebesar 31,19%, untuk kemasan Botol 600ml dan 330ml sama-sama melebihi target sebesar 28,33%, dan untuk kemasan gelas 240ml mengalami deviasi sebesar 0,001 milyar liter atau tidak mencapai target produksi sebesar 0,98%.

### g. Target Penjualan

AQUA berusaha mencapai target penjualan produknya sebanyak jumlah produk yang diproduksi. Berikut ini adalah target dan realisasi penjualan produk AQUA dengan berbagai jenis kemasan yang diproduksi dan dipasarkan AQUA ke konsumen.

**Tabel 11**  
**Target dan Realisasi Penjualan Produk AQUA**  
**(dalam ribuan unit)**

Tahun	Jenis Kemasan	Target	Realisasi	Deviasi	
		(dalam ribuan unit)	(ribuan unit)		%
2005	Gallon (19 lt)	179,474	179,469	(5)	(0.003)
	Botol 1500 ml	306,000	305,950	(50)	(0.016)
	Botol 600 ml	361,667	361,621	(46)	(0.013)
	Botol 330 ml	1,218,182	1,218,082	(100)	(0.008)
	Gelas 240 ml	375,000	374,853	(147)	(0.039)
2006	Gallon (19 lt)	207,368	207,365	(3)	(0.001)
	Botol 1500 ml	579,333	579,298	(35)	(0.006)
	Botol 600ml	571,667	571,631	(36)	(0.006)
	Botol 330ml	1.384.848	1.384.798	(50)	(0.004)
	Gelas 240ml	420,833	420,707	(126)	(0.030)
2007	Gallon (19lt)	283,526	283,522	(4)	(0.001)
	Botol 1500ml	855,333	855,301	(32)	(0.004)
	Botol 600ml	641,667	641,600	(67)	(0.010)
	Botol 330ml	1.633.333	1.633.219	(114)	(0.007)
	Gelas 240ml	420,833	420,798	(35)	(0.008)

Sumber: AQUA, 2008

#### 4. Keadaan Pemasaran

##### a. Segmen Pasar yang Dituju

Pada saat pertama kali AQUA diluncurkan, sasaran pasar yang ingin dituju adalah kalangan ekspatriat atau orang asing yang tinggal di Indonesia, khususnya di Jakarta. Sehingga pemilihan nama yang sangat berbau Amerika tersebut akan memberikan citra sebagai perusahaan Amerika. Karena pada waktu itu kepercayaan terhadap produk Indonesia amatlah rendah sehingga diperlukan citra asing bila hendak menjangkau konsumen asing. Peluncuran diutamakan ke komunitas asing atau ekspatriat, melalui toko-toko pengecer yang banyak melayani orang asing.

##### b. Saluran Distribusi

AQUA yang telah diproduksi di pabrik kemudian disalurkan ke distributor, kemudian AQUA disalurkan ke retailer dan pada akhirnya sampai ke tangan konsumen. Sehingga dapat digambarkan saluran distribusi yang digunakan AQUA sebagai berikut:

Produsen → Distributor → Retailer → Konsumen

##### c. Kebijakan harga

Kebijakan harga yang digunakan oleh perusahaan AQUA adalah kebijakan harga *wholesaler*, antara lain:

###### 2. *Geographical Price Quotation*

Produsen AQUA menetapkan harga yang berbeda-beda sesuai dengan besarnya ongkos angkut karena perbedaan geografis. Tetapi harganya akan sama ditinjau dari toko gudang penjual.

###### 3. *Price Adjusted To Buyers Position*

Untuk masing-masing golongan pembeli diberi harga yang berbeda.

- a) Dari produsen ke distributor diberikan diskon 20% dari harga jual produk
- b) Distributor ke retailer tergantung pengambilan, semakin banyak pengambilan barang semakin besar potongan yang diberikan
  - 1) Retailer mendapatkan harga sesuai dengan daftar harga yang diberikan oleh Distributor
  - 2) Pengambilan > Rp. 1.000.000, maka diberikan potongan 1,25%

- c) Harga jual yang disarankan dari retailer untuk konsumen lebih tinggi sebesar 5-10% dari harga yang diperoleh retailer

**d. Promosi**

AQUA menggunakan seluruh media untuk iklannya seperti *product knowledge* melalui brosur sederhana di tempat-tempat umum dan pada even-even olahraga, bus, taxi dan kendaraan umum lainnya, TV, radio, Koran, dan majalah membawakan logo dan slogan biru AQUA yang berbeda. Selain itu, Website yang dimiliki oleh AQUA sangat membantu dalam memberikan promosi. Melalui situs yang dapat dikunjungi oleh masyarakat luas, pengetahuan produk AQUA dapat diketahui oleh khalayak ramai.

**Tabel 12**  
**Kegiatan Promosi dan Biaya Promosi AQUA**  
**Tahun 2005-2007**

Tahun	Kegiatan Promosi Yang Dilakukan	Biaya Promosi
2005	Iklan di televisi, media massa, dan juga pengetahuan produk melalui website AQUA	1.161.090.124
2006	Iklan di televisi, media massa, dan juga pengetahuan produk melalui website AQUA	1.131.026.332
2007	Iklan di televisi, media massa, dan juga pengetahuan produk melalui website AQUA	1.171.283.348

Sumber: AQUA, 2008

**Tabel 13**  
**Frekuensi Kegiatan Promosi yang dilakukan AQUA**  
**Tahun 2005-2007**

Kategori Promosi	Frekuensi Kegiatan		
	2005	2006	2007
Iklan di televisi			
Iklan di media massa		85 kali	100 kali
Website	Selalu diperbaharui setiap dua minggu sekali	Selalu diperbaharui setiap dua minggu sekali	Selalu diperbaharui setiap dua minggu sekali

Sumber: AQUA, 2008

## 5. Research & Development

AQUA memanfaatkan teknologi sebagai akselerator. Perusahaan yang hebat tak menggunakan teknologi sebagai pemicu transformasi. Tetapi mereka berani menjadi pioner penggunaan teknologi yang dipilih secara hati-hati. AQUA adalah pelopor kemasan gelas plastik (cup) di dunia sehingga kini menjadi standar industri. AQUA pula yang memelopori konsep *fully integrated manufacturing* yang memungkinkan produksi terpadu air minum dan botol kemasannya mulai dari tingkat biji plastik.

AQUA memiliki penelitian yang aktif dan usaha pengembangan yang mencari bahan-bahan pengemasan dan cara-cara yang baru untuk menarik konsumen. Teknologi canggihnya dalam pembuatan kontainer menjadikannya mampu bersaing karena pengemasan air minum kemasan mewakili antara 40% dan 70% dari biaya produksi, tergantung produknya. Dengan adanya bagian R & D pada perusahaan, AQUA selalu melakukan perubahan-perubahan untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Selama ini, AQUA sudah memiliki komitmen sebagai perusahaan yang berwawasan lingkungan. Bukti komitmen itu tampak dari tindakan nyata yang sudah dilaksanakan AQUA selama ini:

- a. Penggunaan mata air pegunungan pada 1981
- b. Penggantian PVC menjadi PET pada 1995
- c. Program pengembangan Daur Ulang Limbah 1992
- d. Program peduli AQUA 1993
- e. Kerjasama dengan Dana Mitra Lingkungan (DML)

## 6. Keuangan

### a. Neraca

**PT AQUA GOLDEN MISSISSIPPI Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN  
NERACA KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR 31 DES 2006, 2007, 2008  
(Dalam Rupiah)**

	2006	2007	2008	
<b>ASSETS</b>				<b>AKTIVA</b>
<b>CURRENT ASSETS</b>				<b>AKTIVA LANCAR</b>
Cash and Cash Equivalents	36,576,849,174	44,200,124,158	60,938,360,436	Kas dan setara kas
Trade receivables				Piutang Usaha
- Third Parties	5,802,788,187	6,179,258,691	7,744,603,270	- Pihak ketiga
- Related Parties	423,925,916,645	444,750,997,979	511,562,012,195	- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa
Other Receivable	1,020,642,428	3,566,604,759	949,456,510	Piutang Lain-lain
Inventories	23,732,384,943	24,700,679,220	26,278,139,926	Persediaan
Advances for Purchases of Inventories	30,971,491,051	33,909,248,309	45,533,825,168	Uang Muka Pembelian Persediaan Kemasan
Prepaid Expenses	-	408,043,227	453,909,128	Beban dibayar dimuka
Prepaid Taxes	5,107,130,661	7,071,955,174	7,071,955,174	Pajak dibayar dimuka
<b>Total Current Assets</b>	<b>527,137,203,089</b>	<b>564,785,911,517</b>	<b>660,532,261,807</b>	<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>
<b>NON CURRENT ASSETS</b>				<b>AKTIVA TIDAK LANCAR</b>
Restricted Cash and Cash Equivalents	218,688,756	241,888,536	282,993,792	Kas dan Setara kas yang Dibatasi Penggunaannya
				<b>Aktiva Tetap</b>
- Land	6,038,332,700	6,038,332,700		- Tanah

- Building and Improvements	69,967,718,024	75,363,902,021		- Bangunan dan Prasarana
- Machinery and Factory Equipment	277,798,286,118	308,156,725,235		- Mesin dan Peralatan Pabrik
- Bottles and shells	278,940,500,405	308,277,565,264		- Botol dan Krat
- Dispenser	602,882,087	699,323,498		- Dispenser
- Transportation	14,011,484,601	13,784,116,527		- Kendaraan
- Equipment Office Furniture and Fixtures	14,356,700,752	13,690,372,824		- Peralatan dan Perabot Kantor
Construction in Progress	5,138,391,614	23,067,939,705		- Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian
<b>Acumulated Depreciation</b>				<b>Akum. Penyusutan Aktiva Tetap</b>
- Building and Improvements	(27,625,329,683)	(31,991,455,819)		- Bangunan dan Prasarana
- Machinery and Factory Equipment	(165,307,882,488)	(187,185,083,589)		- Mesin dan Peralatan Pabrik
- Bottles and shells	(190,355,564,614)	(202,946,378,410)		- Botol dan Krat
- Dispenser	(601,424,157)	(667,257,329)		- Dispenser
- Transportation	(12,747,910,430)	(13,002,657,856)		- Kendaraan
- Equipment Office Furniture and Fixtures	(10,605,759,203)	(11,039,005,953)		- Peralatan dan Perabot Kantor
<b>Total Fixed Assets</b>	<b>259,610,425,820</b>	<b>302,246,443,818</b>	<b>332,516,223,773</b>	<b>Total Aktiva Tetap</b>
Defferede Tax Assets	1,957,117,398	2,267,867,585	1,766,208,379	Aktiva Pajak Tanggungan
Advances for Purchases of Fixed Assets	6,197,319,568	21,887,864,940	8,316,284,138	Uang Muka Pembelian Aktiva Tetap
	123,262,500	98,610,000	73,957,500	Goodwill, bersih
<b>Total Non-Current Assets</b>	<b>268,106,814,042</b>	<b>326,742,674,879</b>	<b>342,955,667,582</b>	<b>Jumlah Aktiva Tidak Lancar</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>795,244,017,131</b>	<b>891,529,586,396</b>	<b>1,003,487,929,389</b>	<b>JUMLAH AKTIVA</b>

<b>LIABILITIES AND EQUITY</b>				<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>
<b>CURRENT LIABILITIES</b>				<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>
				<b>Hutang Usaha</b>
- Third Parties	36,816,562,351	55,403,618,840	51,835,725,915	- Pihak ketiga
- Related Parties	11,646,141,756	-	9,741,168,525	- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa
Other Payables	30,496,593	381,355,437	546,217,685	Hutang Lain-lain
Taxes Payables	11,930,484,540	9,252,874,129	10,955,585,792	Hutang Pajak
Accrued expenses	7,791,430,982	12,889,062,823	9,975,169,793	Biaya yang Masih Harus Dibayar
Provision for Employee	349,744,391	-	-	Hutang Deviden
Benefit Current Portion	4,830,262,000	1,714,974,000	1,428,507,000	Penyisihan Imbalan Kerja bag. Lancar
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>73,395,122,613</b>	<b>79,641,885,229</b>	<b>84,482,374,710</b>	<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>
<b>NON – CURRENT LIABILITIES</b>				<b>KEWAJIBAN TIDAK LANCAR</b>
Deposit on Returnable Bottles and Shells	244,669,577,195	266,885,684,130	291,379,819,647	Uang Jaminan Botol dan Krat
Deffered Tax Liabilities – Net	11,033,233,129	10,542,501,260	10,333,133,189	Kewajiban Pajak Tanggahan Bersih
Provision for Employee Benefits, Non Current Portion	13,798,651,000	20,507,343,000	26,271,078,00	Penyisihan Imbalan Kerja Bag. Jangka Panjang
<b>Total Non Current Liabilities</b>	<b>269,501,461,324</b>	<b>297,935,528,390</b>	<b>327,984,030,836</b>	<b>Jumlah Kewajiban Tidak Lancar</b>
<b>Total Liabilities</b>	<b>342,896,583,937</b>	<b>377,577,413,619</b>	<b>412,466,405,546</b>	<b>Jumlah Kewajiban</b>
Minority/ Interest	5,121,906,256	6,682,599,808	9,441,575,134	Hak Minoritas
<b>EQUITY</b>				<b>EKUITAS</b>

Share Capital – Autorised Capital 45.000.000.000 shares, issued and fully paid 13.162.473 ordinary share with par value Rp. 1.000 per share	13,162,473,000	13,162,473,000	13,162,473,000	Modal Saham – Modal Dasar 45.000.000.000 lembar saham, ditempatkan dan disetor penuh 13.162.473 lembar saham biasa, dengan nilai nominal Rp. 1.000 per saham
Share Premium	8,624,230,550	8,624,230,550	8,624,230,550	Tambahan Modal Disetor – Agio Saham
Currency tranlation	15,105,060,337	17,528,629,159	22,664,544,519	Selisih Kurs Karena Penjabaran Laporan Keuangan
Reserve	105,739,163	105,739,163	-	Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap
Retained Earnings	410,228,023,988	467,848,501,097	537,128,700,640	Saldo Laba
<b>Total Equity</b>	<b>447,225.527,038</b>	<b>507,269,572,969</b>	<b>581,579,948,709</b>	<b>Jumlah Ekuitas</b>
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>795,244,017,131</b>	<b>891,529,586,396</b>	<b>1,003,487,929,389</b>	<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>

Sumber: AQUA, 2009

**b. Laba/ Rugi**

**PT AQUA GOLDEN MISSISSIPPI Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN  
LAPORAN LABA/ RUGI KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR 31 DES 2006, 2007, Dan 2008  
(Dalam Rupiah)**

	2006	2007	2008	
				<b>Sales</b>
Penjualan Barang				Sales of Goods
- Pihak ketiga				- Third Parties
- Lokal	22,511,452,111	24,134,899,682		Domestic
- Ekspor	3,739,685,738	4,929,304,008		Export
- Pihak yang mempunyai hubungan istimewa				- Related Parties
- Lokal	1,638,604,224,281	1,900,446,490,645		Domestic
- Ekspor	759,432,059	2,175,913,475		Export
Penjualan oleh Anak Perusahaan				- The Subsidiary's Sales
Jasa				Rendering of Services
Pihak yang mempunyai hubungan istimewa				- Related services
Jasa Bantuan Teknik	16,613,441,687	19,328,568,733		Technical Assistance Fees
Pendapatan Royalti	1,492,835,190	1,140,830,278		Royalty Income
<b>PENJUALAN BERSIH</b>	<b>1,683,721,071,066</b>	<b>1,952,156,096,821</b>	<b>2,331,532,417,087</b>	<b>Net Sales</b>
Harga Pokok Penjualan	(1,567,476,726,426)	(1,832,966,380,848)	(2,204,848,648,362)	Cost of Goods Sold
<b>LABA KOTOR</b>	<b>116,244,344,640</b>	<b>119,189,715,973</b>	<b>126,683,768,725</b>	
<b>BEBAN USAHA</b>				<b>Operating Expenses</b>
Penjualan	(2,418,650,554)	(2,973,685,057)	(3,237,827,985)	
Umum dan Administrasi	(28,156,587,738)	(26,945,318,636)	(27,811,565,807)	General and Administrative
<b>LABA USAHA/ OPERASI</b>	<b>85,669,106,348</b>	<b>89,270,712,280</b>	<b>95,634,374,933</b>	<b>Operating Income</b>
<b>PENGHASILAN/ (BEBAN) LAIN-LAIN</b>				<b>Other Income/ (Expenses)</b>
Jasa Bantuan				Technical Assistance Fees

Teknik				
Keuntungan Penjualan Aktiva Tetap - Bersih	483,892,288	708,914,783	264,695,248	Gain on Sale of Fixed Assets - Net
Keuntungan/ Kerugian Selisih Kurs-Bersih	(7,070,548,413)	(1,418,358,243)	3,082,614,873	Foreign Exchange Gain – Net
Pendapatan Sewa				Rental Income
Pendapatan Bunga	972,208,493	676,330,883	8,765,916,526	Interest Income
Penjualan Barang Bekas				Scrap Sales
Beban Bunga dan Keuangan				Interest Expenses and Financial Charges
Biaya Keuangan	(248,614,257)	(254,223,833)	(289,107,840)	
Lain-lain	(11,557,100)	6,837,464,166		Miscellaneous
<b>Total Penghasilan/ Beban Lain-lain</b>	<b>(5,874,618,985)</b>	<b>6,550,127,756</b>	<b>22,366,148,143</b>	<b>Total Other Income/(Expenses)</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>79,794,487,359</b>	<b>95,820,840,036</b>	<b>118,000,523,076</b>	<b>Profit Before Income Tax</b>
<b>BEBAN/ MANFAAT PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>(30,529,359,085)</b>	<b>(28,953,203,491)</b>	<b>(34,188,593,210)</b>	<b>Income Tax Expenses/benefit</b>
<b>LABA SEBELUM HAK MINORITAS</b>	<b>49,265,128,274</b>	<b>66,867,636,545</b>	<b>83,811,929,866</b>	<b>Income Before Minority Interest</b>
<b>HAK MINORITAS ATAS LABA BERSIH ANAK PERUSAHAAN</b>	<b>(411,441,686)</b>	<b>(954,801,446)</b>	<b>(1,474,996,486)</b>	<b>Minority Interest in Net Income of Subsidiary</b>
<b>LABA BERSIH</b>	<b>48,853,686,588</b>	<b>65,912,835,099</b>	<b>82,336,933,380</b>	<b>Net Income</b>
Rata-rata Tertimbang jumlah Saham Biasa yang Beredar Dasar dan dilusian	13,162,473	13,162,473		Weighted average number of ordinary shares outstanding basic and diluted
<b>LABA BERSIH PER SAHAM – DASAR DAN DILUSIAN</b>	<b>4,883</b>	<b>3,712</b>	<b>6,255</b>	<b>Basic Earnings per share</b>

Sumber: AQUA, 2009

## 1. Analisis Rasio Keuangan

### a. Likuiditas

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek.

#### 1. CR (*Current Ratio*)

Yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek.

Rumus:

$$\frac{CA \text{ (Current Assets)}}{CL \text{ (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

Tahun 2006 :

$$\frac{527.137.203.089}{73.395.122.613} \times 100\% = 718,22\%$$

Tahun 2007 :

$$\frac{564.786.911.517}{79.642.885.229} \times 100\% = 709,15\%$$

Tahun 2008 :

$$\frac{660.532.261.807}{84.482.374.710} \times 100\% = 781,86\%$$

#### 2. QiR (*Quick Ratio*)

Yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya yang segera dipenuhi dengan tidak memperhitungkan persediaan.

Rumus:

$$\frac{\text{Current Assets} - \text{Inventory}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Tahun 2006 :

$$\frac{527.137.203.089 - 23.732.384.943}{73.395.122.613} \times 100\% = 685,88\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{564.786.911.517-24.700.679.220}{79.542.885.229} \times 100\% = 678,13\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{660.532.261.807-26.278.139.926}{84.482.374.710} \times 100\% = 750,75\%$$

### 3. Cash Ratio

Yaitu kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar dengan kas yang tersedia dan bank yang segera dapat diuangkan.

Rumus:

$$\frac{\text{Cash}}{\text{CLCurrent Liabilities}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{36.576.849.174}{73.395.122.613} \times 100\% = 49,84\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{60.938.360.436}{84.482.374.710} \times 100\% = 72,13\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{44.200.124.158}{79.642.885.229} \times 100\% = 55,50\%$$

### b. Rasio Profitabilitas

Rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan.

#### 1. ROI (Return on Investment) atau ROA (Return on Assets)

Digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih dari total aktiva perusahaan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT (Earning After Tax)}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{48.853.686.588}{795.244.017.131} \times 100\% = 6,14\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{65.912.835.099}{891.529.586.396} \times 100\% = 7,39\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{82.336.933.380}{1.003.487.929.389} \times 100\% = 8,21\%$$

#### 6. ROE (*Return on Equity*) atau laba atas modal sendiri

Digunakan untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{48.853.686.588}{447.225.527.038} \times 100\% = 10,92\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{65.912.835.095}{507.269.572.969} \times 100\% = 12,99\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{82.336.933.380}{581.579.948.709} \times 100\% = 14,16\%$$

#### 7. GPM (*Gross Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur tingkat laba kotor dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}-\text{CGS}}{\text{NetSales}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{1.683.721.071.066 - 1.567.476.726.426}{1.683.721.071.066} \times 100\% = 6,90\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{1.952.156.096.821 - 1.832.966.380.848}{1.952.156.096.821} \times 100\% = 6,11\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.331.532.417.087 - 2.204.848.648.362}{2.331.532.417.087} \times 100\% = 5,43\%$$

### 8. NPM (*Net Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{EAT}}{\text{NetSales}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{48.853.686.588}{1.683.721.071.066} \times 100\% = 2,90\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{65.912.835.099}{1.952.156.096.821} \times 100\% = 3,38\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{82.336.933.380}{2.331.532.417.087} \times 100\% = 3,53\%$$

### 9. OPM (*Operating Profit Margin*)

Digunakan untuk mengukur tingkat laba operasi dibandingkan dengan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{85.669.106.348}{1.683.721.071.066} \times 100\% = 5,09\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{89.270.712.280}{1.952.156.096.821} \times 100\% = 4,57\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{95.634.374.933}{2.331.532.417.087} \times 100\% = 4,10\%$$

### c. Rasio Aktivitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur sampai seberapa besar aktivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber dayanya.

#### 5. ITO (*Inventory Turnover* atau perputaran inventory)

Untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam persediaan berputar dalam setahun.

Rumus:

$$\frac{\text{Net Sales}}{\text{Rata-rata Inventory}} \times 1 \text{ kali}$$

Tahun 2006:

$$\frac{1.567.476.726.426}{249.037.346.933} \times 1 \text{ kali} = 6,294 \text{ kali}$$

Tahun 2007:

$$\frac{1.832.966.380.848}{242.165.320.811} \times 1 \text{ kali} = 7,570 \text{ kali}$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.204.848.648.362}{254.894.095.730} \times 1 \text{ kali} = 8,650 \text{ kali}$$

#### 6. NWCTO (*Networking Capital Turnover* atau Perputaran Modal Kerja Netto)

Digunakan untuk menghitung tingkat perputaran antara modal kerja terhadap penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{CA-CL}} \times 1 \text{ kali}$$

Tahun 2006:

$$\frac{1.683.721.071.066}{453.742.080.476} \times 1 \text{ kali} = 3,711 \text{ kali}$$

Tahun 2007:

$$\frac{1.952.156.096.821}{485.144.026.288} \times 1 \text{ kali} = 4,024 \text{ kali}$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.331.532.417.087}{576.049.887.097} \times 1 \text{ kali} = 4,047 \text{ kali}$$

7. FATO (*Fixed Assets Turnover* atau Perputaran Total Aset yang disebut juga ATO = *Assets Turnover*).

Digunakan untuk mengukur berapa kali fixed assets perusahaan menghasilkan volume penjualan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{FA}} \times 1 \text{ kali}$$

Tahun 2006:

$$\frac{1.683.721.071.066}{259.610.425.820} \times 1 \text{ kali} = 6,486 \text{ kali}$$

Tahun 2007:

$$\frac{1.952.156.096.821}{302.246.443.818} \times 1 \text{ kali} = 6,459 \text{ kali}$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.331.532.417.087}{332.516.223.773} \times 1 \text{ kali} = 7,012 \text{ kali}$$

8. TATO (*Total Assets Turnover*)

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan menggunakan total aktiva di dalam melaksanakan penjualan sehingga memperoleh keuntungan.

Rumus:

$$\frac{\text{Sales}}{\text{TA}} \times 1 \text{ kali}$$

Tahun 2006:

$$\frac{1.683.721.071.066}{795.244.017.131} \times 1 \text{ kali} = 2,117 \text{ kali}$$

Tahun 2007:

$$\frac{1.952.156.096.821}{891.529.586.396} \times 1 \text{ kali} = 2,190 \text{ kali}$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.331.532.417.087}{1.003.487.929.389} \times 1 \text{ kali} = 2,323 \text{ kali}$$

#### d. Rasio Leverage

Rasio ini untuk mengukur sampai seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang.

##### 4. Debt Ratio

Pengukuran jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai oleh hutang atau modal yang berasal dari kreditur.

Rumus:

$$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Asets}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{342.896.583.937}{795.244.017.131} \times 100\% = 43,12\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{377.577.413.619}{891.529.586.396} \times 100\% = 42,35\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{412.466.405.546}{1.003.487.929.389} \times 100\% = 41,10\%$$

##### 5. DER (Debt to Equity Ratio)

Menghitung perbandingan antara hutang jangka panjang dengan modal sendiri.

Rumus:

$$\frac{\text{Total Debt}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{342.896.583.937}{447.225.527.038} \times 100\% = 71,85\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{377.577.413.619}{507.269.572.969} \times 100\% = 74,43\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{412.466.405.546}{581.579.948.709} \times 100\% = 70,92\%$$

6. LDER (Long Term Debt to Equity Ratio)

Rumus:

$$\frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Equity}} \times 100\%$$

Tahun 2006:

$$\frac{13.798.651.000}{447.225.527.038} \times 100\% = 3,09\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{20.507.343.000}{507.269.572.969} \times 100\% = 4,04\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{26.271.078.000}{581.579.948.709} \times 100\% = 4,52\%$$

**e. Rasio Pertumbuhan**

**1. Laba**

$$\frac{\text{Selisih Penjualan}}{\text{Tahun Dasar Penjualan}} \times 100\%$$

Tahun 2007

$$\frac{1.952.156.096.821 - 1.683.721.071.066}{1.683.721.071.066} \times 100\% = 15,94\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{2.331.532.417.087 - 1.952.156.096.821}{1.952.156.096.821} \times 100\% = 19,43\%$$

**2. Sales**

$$\frac{\text{Selisih Pendapatan Bersih}}{\text{Tahun Dasar Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{65.912.835.099 - 48.853.686.588}{48.853.686.588} \times 100\% = 34,92\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{82.336.933.380 - 65.912.835.099}{65.912.835.099} \times 100\% = 24,92\%$$



### 3. Total Assets

$$\frac{\text{Selisih Total Aktiva}}{\text{Tahun Dasar Total Aktiva}} \times 100\%$$

Tahun 2007:

$$\frac{891.529.586.396 - 795.244.017.131}{795.244.017.131} \times 100\% = 12,11\%$$

Tahun 2008:

$$\frac{1.003.487.929.389 - 891.529.396}{891.529.586.396} \times 100\% = 12,56\%$$

## 7. Kondisi MIS (Management Information System)

Suatu perusahaan sangat memerlukan sistem informasi dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Begitu pula dengan AQUA dalam melakukan hubungan ekstern. Sarana yang dipakai antara lain menggunakan surat, telepon, faksimil, *e-mail* dan menggunakan sistem komputerisasi untuk urusan administrasi dan keuangan.

### C. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

#### 1. Lingkungan Makro

##### a. Kondisi Demografi

Dari segi populasi, penduduk Indonesia masuk ke dalam kategori lima penduduk terbesar di dunia, dimana tiap tahun angka pertumbuhan penduduknya mengalami peningkatan. Berikut ini merupakan tabel jumlah penduduk Indonesia berdasarkan provinsi 2003 – 2007.

**Tabel 14**  
**Jumlah Penduduk Indonesia berdasarkan Provinsi**  
**Tahun 2003-2007**  
**(dalam ribuan jiwa)**

Provinsi	Tahun				
	2003	2004	2005	2006	2007
Nanggroe Aceh Darussalam	3.998	4.018	4.038	4.054	4.070
Sumatera Utara	12.131	12.294	12.453	12.606	12.761
Sumatera Barat	4.342	4.372	4.402	4.428	4.454
Riau	5.626	5.861	6.108	6.370	6.637
Jambi	2.556	2.607	2.657	2.707	2.758
Sumatera selatan	6.538	6.647	6.758	6.869	6.976
Bengkulu	1.552	1.586	1.617	1.649	1.683
Lampung	7.068	7.180	7.291	7.401	7.512
Kep. Bangka belitung	943	957	972	986	1.001
DKI Jakarta	8.556	8.636	8.700	8.756	8.814
Jawa barat	37.711	38.383	39.067	39.751	40.446
Jawa tengah	31.630	31.760	31.887	32.003	32.119
DI Yogyakarta	3.215	3.249	3.280	3.331	3.343
Jawa timur	35.241	35.390	35.550	35.695	35.843
Banten	8.811	9.055	9.309	9.570	9.836
Bali	3.288	3.334	3.379	3.423	3.467
Nusa tenggara barat	4.216	4.286	4.356	4.424	4.493
Nusa tenggara timur	4.007	4.086	4.127	4.185	4.244
Kalimantan barat	4.243	4.318	4.394	4.469	4.545
Kalimantan tengah	2.023	2.080	2.138	2.197	2.257
Kalimantan selatan	3.136	3.188	3.240	3.292	3.344
Kalimantan timur	2.665	2.737	2.811	2.886	2.961
Sulawesi utara	2.087	2.114	2.142	2.169	2.197
Sulawesi tengah	2.312	2.358	2.404	2.450	2.498
Sulawesi selatan	8.328	8.423	8.494	8.608	8.699
Sulawesi tenggara	1.978	2.032	2.086	2.141	2.196
Gorontalo	857	865	872	879	887
Maluku	1.228	1.244	1.266	1.288	1.303
Maluku utara	857	873	890	906	922
Irian jaya barat	2.397	2.458	2.518	2.579	2.640
<b>Total penduduk Indonesia</b>	<b>213.551</b>	<b>216.382</b>	<b>219.205</b>	<b>222.051</b>	<b>224.905</b>

Sumber: AQUA, 2008

Kondisi ini dapat dijadikan peluang untuk meningkatkan jumlah permintaan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk, diharapkan permintaan konsumen akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat meningkat. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan produksi penjualannya. Kebutuhan akan air minum adalah sekurang-kurangnya 8 gelas per hari atau sebesar 2 liter. Maka dalam lima tahun

mendatang kebutuhan akan air minum di Indonesia dapat diperkirakan sebagai berikut:

**Tabel 15**  
**Perkiraan Jumlah Penduduk Indonesia dan Perkiraan Kebutuhan Air Minum Tahun 2008 - 2012**

<b>Tahun</b>	<b>Perkiraan Jumlah Penduduk di Indonesia (dalam ribuan jiwa)</b>	<b>Perkiraan Kebutuhan Air minum di Indonesia (dalam ribuan liter)</b>
2008	227.779, 10	166. 278. 743, 00
2009	230. 632, 70	168. 361. 871, 00
2010	233. 477, 40	170. 438. 502, 00
2011	236. 331, 30	172. 521. 849, 00
2012	239.174, 30	174. 597. 239, 00

Sumber: AQUA, 2008

**b. Kondisi Politik**

Negara Indonesia situasi politiknya setiap tahunnya cukup dapat dikontrol oleh pemerintah, walaupun keadaan politik yang ada tidak begitu stabil. Kondisi politik yang terjadi akan mempengaruhi aktivitas perusahaan. Dengan kesigapan yang dimiliki oleh perusahaan, sampai saat ini aktivitas perusahaan dapat dikendalikan dan proses produksi bisa berjalan lancar.

**c. Kondisi Ekonomi**

Saat ini keadaan perekonomian Indonesia masih belum cukup stabil, namun bangsa Indonesia selalu berupaya menuju perubahan ekonomi yang lebih baik. Keadaan perekonomian Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ini cukup baik, meskipun laju inflasi cukup tinggi dan berfluktuatif. Ini dikarenakan adanya upaya dari pemerintah yang secara terus menerus melakukan usaha untuk menahan laju inflasi, sehingga kestabilan ekonomi pun dapat dicapai.

**d. Kondisi Teknologi**

Perkembangan teknologi yang sangat cepat mendorong kemajuan dunia bisnis. Perusahaan yang mempunyai keunggulan dalam hal teknologi tentunya dapat menunjang keadaan produksi, mutu, kualitas produk, hingga jumlah produksi dapat dihasilkan. Hal ini sangat membantu perusahaan dalam memenuhi tuntutan perkembangan teknologi.

Perusahaan telah menggunakan peralatan dan mesin-mesin modern dalam melakukan kegiatan aktivitas produksinya.

## 2. Lingkungan Mikro

### a. Kondisi Pesaing

Kita ketahui bersama bahwa saat ini ada begitu banyak perusahaan sejenis yang memproduksi air minum dalam kemasan (AMDK) dengan harga dan kualitas yang dihasilkan bervariasi. Keadaan ini membuat perusahaan dituntut untuk dapat terus memiliki keunggulan bersaing, sehingga perusahaan akan tetap hidup dan bersaing secara sehat. Persaingan ini, membuat AQUA untuk mengadakan survei mengenai pesaing yang ada. Adapun pesaing dari AQUA dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 16**  
**Data Pesaing AQUA**

Faktor 4P	AQUA	CLUB	2TANG	CHEER	ADES	AQUASE
<b>Produk</b>						
Ragam	Air mineral, minuman isotonik	Air mineral	Air mineral, teh hitam, teh melati, teh hijau	Air mineral	Air mineral	Air mineral
Lini Produk	Kemasan gelas 240 ml	Kemasan gelas 240 ml	Kemasan gelas 240 ml	Kemasan gelas 220 ml		Aquase Cup 250 ml
	Kemasan botol 330 ml	Kemasan botol 330 ml	Kemasan botol 330 ml	Kemasan gelas 250 ml	Kemasan botol 330 ml	Aquase Cup+02 250 ml
	Kemasan botol 600 ml	Kemasan botol 600 ml	Kemasan botol 500 ml	Kemasan botol 330 ml	Kemasan botol 600 ml	Aquase botol 330 ml
	Kemasan botol 1.500 ml	Kemasan botol 1.500 ml	Kemasan botol 1.500 ml	Kemasan botol 500 ml	Kemasan botol 1.500 ml	Aquase botol 600 ml
	Kemasan Botol beling 380 ml	Kemasan galon 19 liter	Kemasan galon 19 liter	Kemasan botol 1.500 ml	Kemasan galon 19 liter	Aquase botol 1500 ml
	Kemasan galon 19 liter			Kemasan galon 19,8 liter		Aquase botol kid series 1500 ml
						Aquase botol beary series 330 ml
						Aquase galon 20 lt
Kemasan	Terbuat dari bahan baku	Terbuat dari bahan baku	Terbuat dari bahan baku	Terbuat dari bahan baku	Terbuat dari bahan baku	Terbuat dari

	yang ramah lingkungan	yang ramah lingkungan. Lebih terang dan ringan.	yang ramah lingkungan. Kemasan lebih keras.	yang ramah lingkungan	yang ramah lingkungan. Bahannya lebih tebal.	bahan baku yang ramah lingkungan.
Mutu	Sangat baik	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
	Rasa lebih enak dan murni	Tidak begitu enak	Tidak begitu enak	Tidak begitu enak	Tidak begitu enak	Tidak begitu enak
<b>Place</b>						
Daerah pemasaran	Indonesia dan luar negeri (Singapura, Brunai, Malaysia, Maldives, fiji, Australia, Timur tengah, Afrika)	Indonesia dan luar negeri (Brunai, Malaysia, Singapura, Australia)	Indonesia dan luar negeri	Indonesia	Indonesia, Pakistan, Vietnam, dan Thailand	Indonesia, Timor timur, Singapura
Saluran Distribusi	Produsen-distributor-sub distributor-agen-retailer-konsumen	Produsen-distributor-agen-retailer-konsumen	Produsen-distributor-agen-retailer-konsumen	Produsen-distributor-agen-retailer-konsumen	Produsen-distributor-agen-retailer-konsumen	Produsen-distributor-agen-retailer-konsumen
<b>Price</b>	Kemasan Gelas 240ml : Rp 500 Kemasan Botol 330ml: Rp 1000 600ml: Rp 1400 1500ml:Rp2600 Kemasan galon 19 lt: Rp 10.000	Kemasan Gelas 240ml : Rp 500 Kemasan Botol 330ml: Rp 850 600ml: Rp 1000 1500ml:Rp2200 Kemasan galon 19 lt: Rp 8500	Kemasan Gelas 240ml : Rp 500 Kemasan Botol 330ml: Rp 980 600ml: Rp 1175 1500ml:Rp2000 Kemasan galon 20 lt: Rp 9.000	Kemasan Gelas 240ml : Rp 500 Kemasan Botol 600ml: Rp 900 1500ml:Rp1700 Kemasan galon 19 lt: Rp 7500	Kemasan Gelas 240ml : Rp 475 Kemasan Botol 600ml: Rp 1000 1500ml:Rp 1700 Kemasan galon 19 lt: Rp 8000	Kemasan Gelas 240ml : Rp 400 Kemasan Botol 600ml: Rp 975 1500ml:Rp1700 Kemasan galon 19 lt: Rp 7500
Promosi	Billboard, Iklan TV, media massa, website	Billboard, even olahraga, website	Billboard, even olahraga, website	Billboard, even olahraga, website	Billboard, even olahraga, website	Billboard, even olahraga, website

Sumber: AQUA, 2008

### b. Kondisi Supplier

Kebutuhan akan bahan baku yang diperlukan untuk perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan dan pembotolan air minum ini diperoleh dari sumber mata air yang tersebar di Indonesia (saat ini di pulau Jawa, Bali, dan Sumatera). Saat ini kondisi untuk mendapatkan bahan baku tidak mengalami

kesulitan. Sumber bahan baku air diperoleh dari mata air Brastagi, Mata air Jabung dan Umbul Cancau, mata air Kubang, Mata air Cidahu, Mata air Cipondoh, mata air Sigedang, Mata air Arjuno, mata air Kebon Candi, mata air Mambal, dan mata air Madidi. Untuk perolehan bahan baku plastik yang digunakan untuk kemasan, tutup, dan segel shrink label / shrink scal diimport dari luar negeri. Sampai saat ini, untuk memperolehnya tidak sulit walaupun harga bahan baku ini telah mengalami peningkatan harga yang nantinya akan berpengaruh pada harga produk AQUA.

#### **c. Kondisi Customer**

Mengenai pelanggan yang menjadi sasaran pemasaran hasil produksi AQUA ditujukan untuk semua kalangan, mulai dari anak-anak, dewasa, hingga golongan tua. Hal ini dapat dikatakan karena air dibutuhkan semua manusia. Tujuh puluh persen (70%) tubuh manusia terdiri dari air, dan kekurangan air akan berpengaruh buruk bagi kesehatan manusia. Konsumen AQUA tidak terbatas di Indonesia saja, produk ini telah dipasarkan hingga ke luar negeri.

#### **d. Kondisi Peraturan Pemerintah**

Peran pemerintah melalui berbagai bentuk kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan sangat besar peranannya bagi dunia usaha. Peraturan pemerintah sangat diharapkan dapat memacau pertumbuhan ekonomi dan menghilangkan hambatan-hambatan bagi dunia usaha. Saat ini yang menjadi hambatan yang dirasakan berat adalah tentang pajak.

Kita mengetahui bersama, bahwa air adalah salah satu sumber daya alam, yang dalam pengolahannya mendapatkan ikut campur tangan pemerintah. Jumlah air bersih di Indonesia semakin berkurang, apalagi dengan kondisi semakin menjamurnya usaha air minum dalam kemasan (AMDK). Kapasitas produksi per detik yang dilakukan oleh kegiatan produksi AMDK harus dalam pengawasan pemerintah. Perusahaan AMDK tidak boleh mengeksploitasi air sesuka hati. Ketetapan ini nantinya akan mempengaruhi jumlah kapasitas produk yang dihasilkan dalam satu tahun.

### **D. Analisis SWOT**

#### **1. Kekuatan**

- a) AQUA sudah sangat dikenal masyarakat.

- b) Merupakan pelopor air minum dalam kemasan.
- c) Memiliki struktur organisasi yang baik.
- d) Kondisi Mesin yang baik
- e) Lokasi sangat mendukung karena semuanya merupakan daerah mata air.
- f) Fasilitas dan jaminan sosial bagi pekerjanya sangat terjamin.
- g) Memiliki pemasaran yang sangat luas hingga luar negeri.
- h) Banyak bekerja sama dengan perusahaan luar negeri untuk memproduksi air minum dalam kemasan yang dipasarkan diluar negeri.
- i) Produk air minumnya dikemas dalam banyak ukuran.
- j) Mutu Produk yang sangat baik.
- k) Promosi yang sangat baik
- l) Mempunyai bagian Research dan Development

## **2. Kelemahan**

- a) Masih ada spoil sistem karena Aqua awalnya adalah perusahaan keluarga.
- b) Sangat tergantung dengan alam karena bahan bakunya air murni yang tidak dapat dibuat oleh manusia.

## **3. Peluang**

- a) Memperluas daerah pemasaran, yaitu dengan meningkatkan pemasarannya di luar negeri.
- b) Meningkatnya jumlah penduduk dari tahun ke tahun yang tentunya memerlukan air minum sebagai kebutuhan pokok.
- c) Memiliki kerja sama yang baik dengan supplier atau pemasok bahan baku.
- d) Memiliki kerja sama dengan pemerintah dalam hal regulasi pengelolaan sumber mata air.

## **4. Ancaman**

- a) Adanya kerusakan lingkungan yang berpengaruh pada sumber mata air.
- b) Adanya perusahaan pesaing yang cukup banyak dengan harga dan kualitas bersaing.
- c) Peraturan pemerintah yang tidak mendukung.

d) Pajak yang tinggi.

Langkah berikutnya untuk mengetahui letak kuadran untuk perusahaan, dapat dijelaskan dengan SPACE Matriks, dimana datanya diperoleh dari pengisian kuisioner oleh Perusahaan, seperti yang terdapat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 17**  
**SPACE Matriks**

Faktor/Variabel	Sangat baik (6)	Baik (5)	Sedang (4)	Cukup (3)	Kurang (2)	Kurang sekali (1)
<b>I. Kekuatan Keuangan (<i>Financial Strength</i>)</b>						
1. Tingkat Pengembalian Investasi		√				
2. Pengungkit ( <i>Leverage</i> )		√				
3. Likuiditas		√				
4. Modal Kerja		√				
5. Arus Kas		√				
<b>Total Skor</b>	<b>(25)</b>					
<b>II. kekuatan Industri (<i>Industry Strength</i>)</b>						
1. Potensi Pertumbuhan	√					
2. Potensi Laba		√				
3. Stabilitas Keuangan	√					
4. Teknologi <i>Know-how</i>	√					
5. Utilisasi Sumber Daya		√				
6. Kemudahan masuk ke pasar	√					
7. Produktivitas, Utilisasi Kapasitas	√					
<b>Total Skor</b>	<b>(40)</b>					

Faktor/Variabel	Sangat baik (-1)	Baik (-2)	Sedang (-3)	Cukup (-4)	Kurang (-5)	Kurang sekali (-6)
<b>III. Stabilitas Lingkungan (Environmental Stability)</b>						
1. Perubahan Teknologi	√					
2. Tingkat Inflasi	√					
3. Variabilitas Permintaan	√					
4. Kisaran Harga Produk Pesaing		√				
5. Hambatan untuk masuk ke pasar		√				
6. Tekanan Persaingan		√				
7. Kemudahan untuk keluar dari pasar		√				
8. Elastisitas harga terhadap permintaan		√				
9. Resiko yang dihadapi dalam bisnis		√				
<b>Total Skor</b>	<b>(-15)</b>					
<b>IV. Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage)</b>						
1. Pangsa Pasar		√				
2. Kualitas Produk	√					
3. Siklus Hidup Produk	√					
4. Kesetiaan Pelanggan	√					
5. Utilisasi Fasilitas Pesaing	√					
6. Pengetahuan Teknologi	√					
7. Kontrol atas Pemasok dan distributor	√					
<b>Total Skor</b>	<b>(-8)</b>					

Sumber: Data Diolah tahun 2010

Kesimpulan:

$$\text{Rata-rata ES adalah} : (-15) : 9 = (-1,67)$$

$$\text{Rata-rata CA adalah} : (-8) : 7 = (-1,14)$$

$$\text{Rata-rata IS adalah} : 40 : 7 = 5,71$$

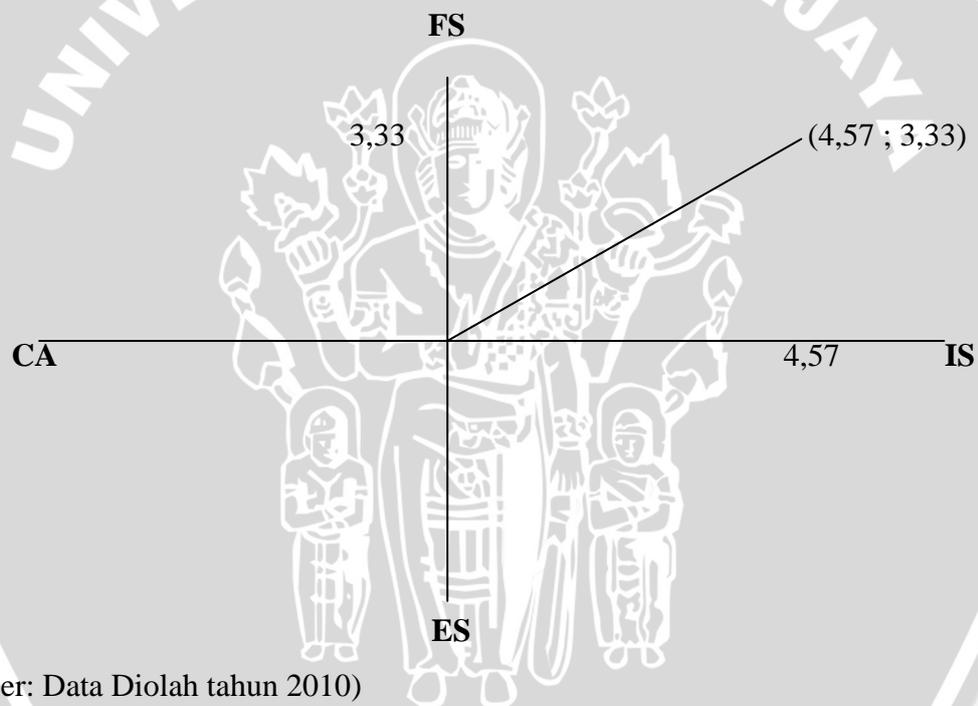
$$\text{Rata-rata FS adalah} : 25 : 5 = 5$$

$$\text{Koordinat Vektor Arah} : \text{Sumbu x} : (-1,14) + 5,71 = 4,57$$

$$\text{Sumbu y} : (-1,67) + 5 = 3,33$$

Berdasarkan hasil analisis SPACE matriks diperoleh skor pada sumbu x (4,57) dan sumbu y (3,33) yang digambarkan dengan gambar kuadran di bawah ini:

Gambar 3  
Profil Strategi AQUA



(Sumber: Data Diolah tahun 2010)

Gambar di atas menunjukkan bahwa vektor arah berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan) dari SPACE matriks, organisasi berada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya guna memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan.

## E. Formulasi Strategi

Perusahaan akan selalu dihadapkan pada kondisi lingkungan yang selalu berubah, dimana perubahan dapat bersifat menyeluruh baik lingkungan eksternal maupun internal. Untuk itu perusahaan dituntut untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi dan juga harus dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan tersebut.

Perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan. Berdasarkan analisis SWOT dengan menggunakan teknik SPACE Matriks, maka dapat dikemukakan formulasi strategi yang tepat untuk perusahaan. Dari hasil pemetaan diperoleh suatu kuadran dimana posisi bisnis perusahaan AQUA berada pada kuadran agresif, dimana perusahaan ini keuangannya kuat yang telah mencapai keunggulan kompetitif yang besar dalam industri yang stabil dan berkembang. Posisi di kuadran agresif, berarti AQUA harus menerapkan strategi-strategi di bawah ini:

### 1. Penetrasi Pasar

Perusahaan mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produknya saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Manajemen pertama-tama memperkirakan apakah produk utama perusahaan bisa lebih menembus pasar, mampu mencapai penjualan lebih banyak kepada kelompok pembeli sasaran tanpa mengubah produk sama sekali dengan cara meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

### 2. Pengembangan Pasar

Perusahaan melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru. Penggunaan strategi pengembangan produk, AQUA dapat mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada atau mengembangkan produk baru untuk pasar baru. AQUA perlu menguji apakah terdapat banyak pemakaian potensial di satu tempat yang belum mengetahui kualitas dan mutu produk yang dihasilkan. Pertama, Perusahaan perlu mencari daerah-daerah lain di pulau Jawa dan Bali, kemudian secara bertahap menembus daerah pemasaran lainnya di luar Jawa dan Bali. Kedua, perusahaan dapat menjual produknya melalui saluran distribusi baru di lokasi-

lokasi yang ada atau menambah saluran distribusi lain yang sudah ada sekarang.

### 3. Pengembangan Produk

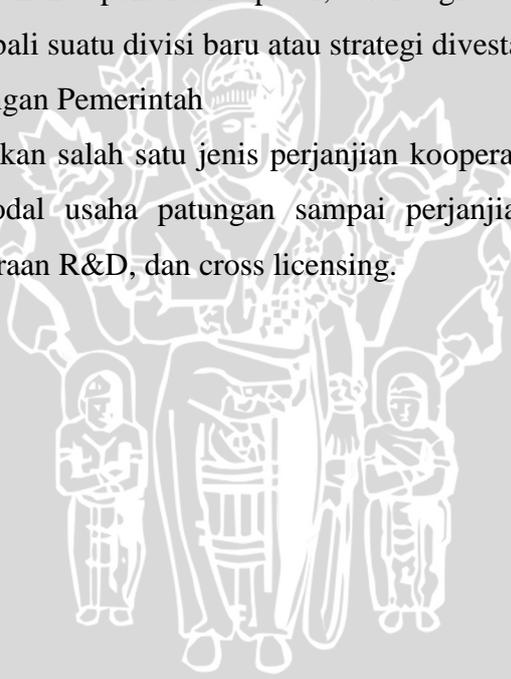
Perusahaan mencari strategi untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk saat ini. AQUA perlu mengeluarkan produk baru yang sesuai dengan selera pasar dan tidak kalah kualitas dengan produk-produk pesaingnya, yang tidak kalah pentingnya harus lebih baik dari produk yang ada di pasaran saat ini.

### 4. Strategi Investment

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi.

### 5. Strategi Aliansi dengan Pemerintah

Strategi ini merupakan salah satu jenis perjanjian kooperatif yang bervariasi dari perjanjian modal usaha patungan sampai perjanjian kooperatif non kepemilikan, kemitraan R&D, dan cross licensing.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

1. Bahwa AQUA merupakan organisasi yang terbuka dan rentan dipengaruhi oleh lingkungan, dimana lingkungan ada dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

#### a. Lingkungan Eksternal

Untuk menjalankan aktivitasnya, perusahaan tidak pernah lepas berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal bersifat uncontrollable atau berada di luar kendali perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari 2 macam, yaitu:

##### 1) Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan Sosial terdiri dari beberapa macam, antara lain:

- a) Ekonomi
- b) Politik/Hukum
- c) Sosial/Budaya
- d) Teknologi

##### 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi perusahaan. Lingkungan Operasional terdiri dari beberapa macam, antara lain:

- a) Ancaman Pesaing Baru
- b) Kekuatan Posisi Pemasok
- c) Kekuatan Posisi Pembeli
- d) Ancaman Produk Pengganti
- e) Persaingan Antar Perusahaan

## b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan proses pengidentifikasian faktor-faktor internal dan nilai-nilai kegiatannya, lalu membandingkannya dengan latar belakang dan standar internal perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari beberapa hal, antara lain:

- j. Struktur Organisasi
  - k. Budaya
  - l. Pemasaran
  - m. Keuangan
  - n. Penelitian dan Pengembangan (R&D)
  - o. Kompetensi Teknologi
  - p. Operasi (Pemanufakturan dan Jasa)
  - q. Sumber Daya Manusia (SDM)
  - r. Sistem Informasi
2. Bahwa di dalam menetapkan strategi, perusahaan harus selalu melakukan analisis, salah satunya adalah analisis SWOT dengan menggunakan teknik SPACE Matriks, yang mengidentifikasi faktor-faktor berikut ini:

### a. Kekuatan Keuangan (*Financial Strength-FS*)

Kekuatan Keuangan (*Financial Strength-FS*), terdiri dari beberapa faktor, antara lain:

- 1) Tingkat pengembalian atas investasi
- 2) Pengungkit (*Leverage*)
- 3) Likuiditas
- 4) Modal kerja
- 5) Arus Kas

### b. Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability-ES*)

Stabilitas Lingkungan (*Environmental Stability-ES*), terdiri dari beberapa faktor, antara lain:

- 1) Perubahan teknologi
- 2) Tingkat inflasi
- 3) Variabilitas permintaan
- 4) Kisaran harga produk pesaing

- 5) Hambatan untuk masuk ke pasar
- 6) Tekanan persaingan
- 7) Kemudahan untuk keluar dari pasar
- 8) Elastisitas harga terhadap permintaan
- 9) Resiko yang dihadapi dalam bisnis

**c. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage-CA*)**

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage-CA*) terdiri dari beberapa faktor, antara lain:

- 1) Pangsa pasar
- 2) Kualitas produk
- 3) Siklus hidup produk
- 4) Kesetiaan pelanggan
- 5) Utilisasi fasilitas pesaing
- 6) Pengetahuan teknologi
- 7) Kontrol atas pemasok dan distributor

**d. Kekuatan Industri (*Industry Strength-IS*)**

Kekuatan Industri (*Industry Strength-IS*) terdiri dari beberapa faktor, antara lain adalah:

- 1) Potensi pertumbuhan
- 2) Potensi laba
- 3) Stabilitas keuangan
- 4) Teknologi *know-how*
- 5) Utilisasi sumber daya
- 6) Kemudahan masuk ke pasar
- 7) Produktivitas, utilisasi kapasitas

Hasil analisis SPACE Matriks dengan faktor-faktor tersebut di atas, bahwa perusahaan AQUA berada pada kuadran (4,57 ; 3,33) yang artinya perusahaan ini berada pada strategi agresif, dimana perusahaan dapat melakukan strategi-strategi tersebut di bawah ini:

1. Strategi Penetrasi Pasar
2. Strategi Pengembangan Pasar
3. Strategi Pengembangan produk

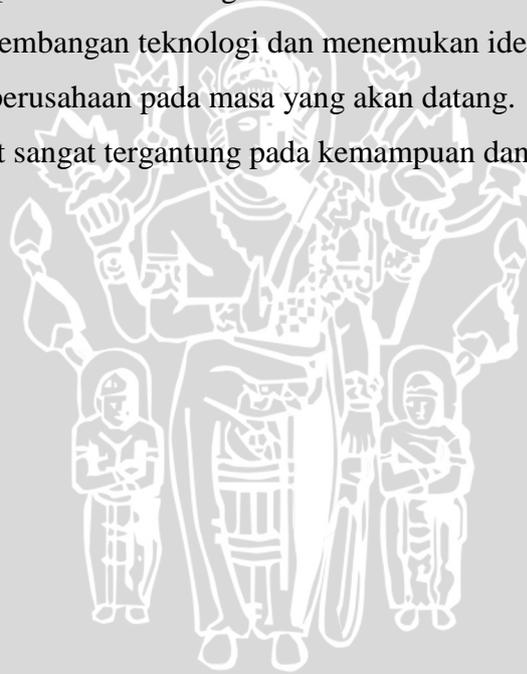
4. Strategi Investment
5. Strategi Aliansi dengan Pemerintah

#### **B. Saran**

Saran-saran bagi perusahaan AQUA guna mengembangkan bisnis Air Minum dalam Kemasan (AMDK) serta dijadikan bahan pertimbangan untuk perbaikan perusahaan di masa yang akan datang, adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus selalu memonitor keadaan lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal.
2. Perusahaan AQUA harus selalu mengamati gerakan pesaing-pesaingnya.
3. Perusahaan AQUA harus selalu membuat strategi untuk menghadapi pesaingnya sesuai dengan keadaan keuangan perusahaan.
4. Perusahaan AQUA selalu meningkatkan kualitas SDM agar selalu mengikuti perkembangan teknologi dan menemukan ide-ide baru untuk kelangsungan perusahaan pada masa yang akan datang.

Saran-saran tersebut sangat tergantung pada kemampuan dana perusahaan AQUA.



**DAFTAR PUSTAKA**

- David, Fred R. 2008. *Strategic Management*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Glueck, William F. dan Jauch Lawrence. 1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hunger, Wheleen, J David, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Kusnadi, 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang : Penerbit Universitas Brawijaya.
- Moleong, Lexy J. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung : Penerbit Remaja RosdaKarya.
- Muhammad, Suwarsono. 2002. *Manajemen Strategik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Nasir Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : Edisi Revisi, LP3ES.
- Syamsudin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Baru. Cetakan Kesembilan. Jakarta : Penerbit PT. Radja Grafindo Persada.

**ARTIKEL**

- Dhorifi, Zumar. 2009. *AQUA Tetap Memimpin Pasar AMDK*. Indonesia Consumer Profile, MARS Indonesia edisi 13 Januari 2009.
- Getuk. *Aqua Golden Mississippi*. diakses tanggal 10 Oktober 2009 dari <http://getuk.wordpress.com/2008/12/22/aqua-golden-mississippi-2/#comment-630>
- Irwansyah. *Bisnis AMDK: masih tumbuh, masih basah*. diakses tanggal 25 Oktober 2009 dari [redaksi@wartaekonomi.com](mailto:redaksi@wartaekonomi.com)

Laporan Keuangan/Laporan %20 Keuangan %20 Tahun %202008 diakses dari [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)

Muttaqin, Zainal. *Pasar Air Minum Kemasan Bisa 6T*. diakses tanggal 29 Oktober 2009 dari <http://www.kaltimpost.co.id/?mib=berita.detail&id=7253>



Dengan hormat,

Saya yang memohon di bawah ini:

Nama : Erytha Citra Rini. Oct.

Nim : 0710322008

Asal Universitas : Universitas Brawijaya (Jurusan Administrasi Bisnis)

Sehubungan demi kelancaran skripsi saya yang berjudul “Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT AQUA Golden Mississippi Pasuruan Jawa Timur), saya meminta tolong dengan sangat kepada pihak Perusahaan AQUA untuk mengisi angket yang kami berikan.

Adapun langkah-langkan untuk pengisian angket adalah:

1. Pemberian angka 1-6 terhadap variabel Kekuatan Keuangan dan Kekuatan Industri. Dimana:

6 = Sangat Baik

5 = Baik

4 = Sedang

3 = Cukup

2 = Kurang

1 = Kurang Sekali

2. Pemberian angka -1 sampai -6 untuk variabel Stabilitas Lingkungan dan Keunggulan Kompetitif

Dimana:

-1 = Sangat Baik

-2 = Baik

-3 = Sedang

- 4 = Cukup
- 5 = Kurang
- 6 = Kurang Sekali

Atas segala bantuan dan kesediaan untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih.

