

**IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN PRODUK AMDK ASA  
DI PERUM JASA TIRTA DENGAN SENI PERANG *SUN TZU***

**SKRIPSI**

**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ASARIA YASMIN LARASATIDEVI**

**NIM. 145060707111028**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS TEKNIK**

**MALANG**

**2018**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 26 Desember 2018

Mahasiswa



Asaria Yasmin Larastidevi  
NIM. 145060707111028

**LEMBAR PENGESAHAN**

**IMPLEMENTASI STRATEGI PEMASARAN PRODUK AMDK ASA  
DI PERUM JASA TIRTA DENGAN SENI PERANG *SUN TZU***

**SKRIPSI**

**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ASARIA YASMIN LARASATIDEVI**

**NIM. 145060707111028**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 20 Desember 2018

**Dosen Pembimbing**

**Ir. Mochamad Choiri, MT.**  
**NIP. 19540104 198602 1 001**

**Mengetahui,**  
**Ketua Jurusan Teknik Industri**

**Oving Novareza, ST., MT., Ph.D.**  
**NIP. 19741115 200604 1 002**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, tidak lupa shalawat dan salam juga tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga skripsi yang berjudul “**Implementasi Strategi Pemasaran Produk AMDK ASA di Perum Jasa Tirta dengan Menggunakan Seni Perang Sun Tzu**” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak hambatan yang dihadapi selama pengerjaan skripsi ini, namun berkat dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, berkat rahmat, hidayat, karunia dan izin-Nya penelitian ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
3. Bapak Ir. Mochamad Choiri, MT., selaku pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan ilmu, selalu memberikan arahan, memberikan dorongan, dan semangat kepada penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta staf Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu, tenaga, dan juga waktunya yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Pimpinan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian di Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dan manajer *marketing* AMDK ASA beserta seluruh staf yang banyak membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Kedua orang tua penulis, yaitu Bapak Ngoedijono dan Ibu Yayuk Siham yang telah banyak memberikan doa, kasih sayang, bimbingan, dan motivasi kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini.
7. Seluruh teman-teman angkatan 2014 yang sudah berproses bersama dan selalu memberikan dukungan kepada penulis.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebut satu-persatu yang memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mohon maaf apabila ditemukan kesalahan dalam bentuk apapun pada skripsi ini. Semoga kritik dan saran dapat diberikan agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik. Penulis berharap skripsi ini dapat dikembangkan serta dapat memberikan wawasan dan pengetahuan seputar Teknik Industri bagi pembaca.

Malang, Desember 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR RUMUS</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>SUMMARY</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Rumusan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
1.6 Batasan Masalah .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Pemasaran .....	9
2.2.1 Konsep Pemasaran .....	9
2.2.2 Perencanaan Strategi Pemasaran .....	10
2.3 Strategi Pemasaran .....	10
2.4 Bauran Pemasaran .....	11
2.5 Seni Perang <i>Sun Tzu</i> .....	11
2.5.1 Aplikasi Seni Perang <i>Sun Tzu</i> Dalam Pemasaran .....	12
2.5.2 Siasat <i>Sun Tzu</i> .....	13
2.6 Perencanaan Strategi .....	17
2.7 Analisis SWOT .....	17
2.7.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal .....	18
2.7.2 Matriks Faktor Strategi Internal .....	18
2.7.3 Diagram Analisis SWOT .....	19
2.8 <i>Quantitative Strategyc Planning Method</i> QSPM .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	23

3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	23
3.3 Langkah-Langkah Penelitian .....	23
3.4 Diagram Alir Penelitian .....	25
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>27</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	27
4.1.1 Profil Perusahaan .....	27
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	28
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	28
4.1.4 Proses Produksi.....	29
4.1.5 Proses Pemasaran .....	30
4.1.6 Jenis Produk AMDK ASA .....	30
4.2 Identifikasi Faktor Eksternal.....	32
4.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal .....	35
4.4 Identifikasi Faktor Internal.....	43
4.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal.....	46
4.6 Klasifikasi SWOT .....	56
4.6.1 Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal .....	56
4.6.2 Klasifikasi SWOT Faktor Internal.....	57
4.7 Kuadran SWOT.....	58
4.8 Implementasi <i>Sun Tzu's Stratagems</i> .....	59
4.9 Hasil <i>Quantitative Strategyc Planning Method</i> QSPM .....	71
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>75</b>
5.1 Kesimpulan .....	75
5.2 Saran.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>79</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penjualan Tahunan AMDK ASA .....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini.....	8
Tabel 2.2 EFAS .....	18
Tabel 2.3 IFAS .....	19
Tabel 2.4 Matriks QSPM.....	21
Tabel 4.1 Identifikasi Faktor Eksternal .....	33
Tabel 4.2 Contoh Perhitungan Bobot Eksternal untuk Faktor G1.....	34
Tabel 4.3 Identifikasi Faktor Internal .....	43
Tabel 4.4 Contoh Perhitungan Bobot Eksternal untuk Faktor MSI .....	46
Tabel 4.5 Rata-Rata Total <i>Ranking</i> Subfaktor Periklanan .....	51
Tabel 4.6 Rata-Rata Total <i>Ranking</i> Subfaktor Kualitas .....	53
Tabel 4.7 Rata-Rata Total <i>Ranking</i> Subfaktor Nama Merek.....	54
Tabel 4.8 Rata-Rata Total <i>Ranking</i> Subfaktor Kemasan.....	54
Tabel 4.9 Rata-Rata Total <i>Ranking</i> Subfaktor Lokasi.....	56
Tabel 4.10 Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal.....	56
Tabel 4.11 Klasifikasi SWOT Faktor Internal .....	57
Tabel 4.12 Matriks QSPM.....	63

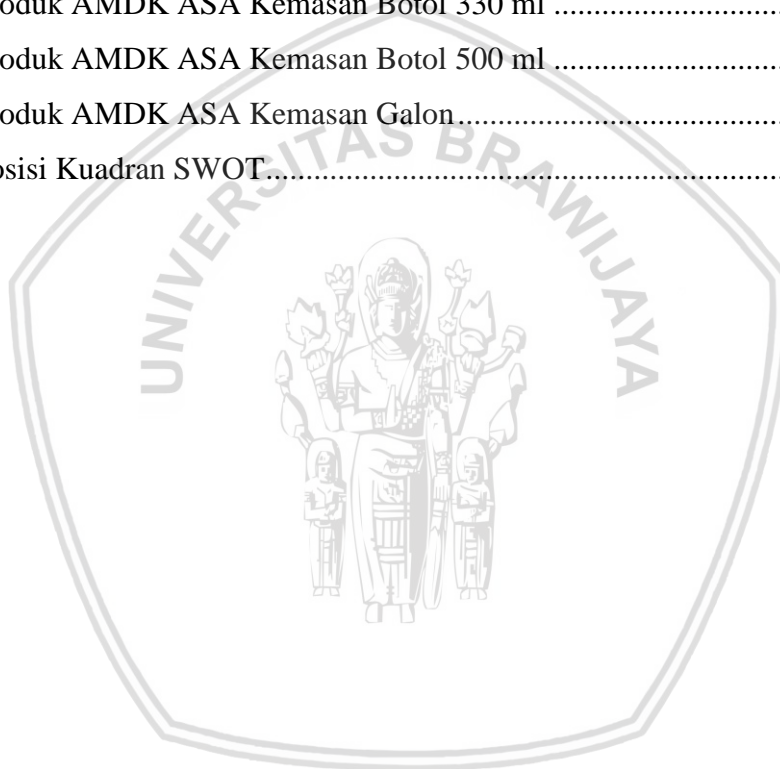




Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penjualan Produk AMDK ASA .....	3
Gambar 2.1 Langkah-langkah Dalam Strategi Pemasaran .....	10
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT .....	19
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian .....	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi AMDK ASA .....	28
Gambar 4.2 Proses Produksi AMDK ASA .....	29
Gambar 4.3 Produk AMDK ASA Kemasan Cup 120 ml .....	30
Gambar 4.4 Produk AMDK ASA Kemasan Cup 240 ml .....	31
Gambar 4.5 Produk AMDK ASA Kemasan Botol 330 ml .....	31
Gambar 4.6 Produk AMDK ASA Kemasan Botol 500 ml .....	32
Gambar 4.7 Produk AMDK ASA Kemasan Galon .....	32
Gambar 4.8 Posisi Kuadran SWOT .....	59





Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Paired Comparison</i> Faktor Eksternal .....	79
Lampiran 2 <i>Paired Comparison</i> Faktor Internal .....	81





Halaman ini sengaja dikosongkan

## RINGKASAN

**Asaria Yasmin Larasatidevi**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Desember 2018, *Implementasi Strategi Pemasaran Produk AMDK ASA Di Perum Jasa Tirta Dengan Seni Peran Sun Tzu*, Dosen Pembimbing: Mochamad Choiri.

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA merupakan perusahaan nasional yang bergerak dibidang industri air minum dalam kemasan. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memproduksi merek AMDK ASA dengan jenis kemasan *cup* 120 ml, *cup* 240 ml, galon, botol 500 ml, dan produk yang terbaru, yaitu botol 330 ml pada bulan maret 2017. Selama tahun 2017 jumlah output yang dihasilkan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Selain itu, strategi yang diterapkan sebelumnya oleh pihak AMDK ASA belum bisa meningkatkan jumlah penjualan produk AMDK ASA. Oleh sebab itu, perlu dilakukan implementasi strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan.

Penelitian ini menggunakan Seni Perang *Sun Tzu*. Konsep dari Seni Perang *Sun Tzu* berdasarkan strategi perang militer dan dikombinasikan dengan strategi bisnis. Strategi ini banyak diadopsi di berbagai bidang seperti pada bidang olah raga, persaingan personal, bisnis, dan tentunya di bidang militer. Strategi ini digunakan pada bidang pemasaran oleh perusahaan-perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yaitu menggunakan pengaplikasian seni perang *Sun Tzu* dalam ranah *marketing*. Setelah dilakukan identifikasi faktor eksternal dan internal, selanjutnya menghitung bobot dengan menggunakan metode *paired comparison* Selanjutnya, faktor-faktor eksternal dan internal diberikan *rating* kemudian melakukan perhitungan *scoring* berdasarkan hasil perkalian bobot dan *rating*. Hasil dari *scoring* akan dijadikan acuan untuk menentukan posisi kuadran SWOT perusahaan. Implementasi Seni Perang *Sun Tzu* dilakukan dengan mencocokkan keadaan perusahaan dengan 36 *Sun Tzu's Stratagems* untuk memberikan rekomendasi strategi pemasaran. Hasil dari implementasi tersebut digunakan untuk metode QSPM sebagai strategi prioritas yang dapat dilakukan perusahaan.

Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan, didapatkan 13 faktor eksternal *ground* dan 5 faktor eksternal *climate* yang digunakan dalam penelitian, sedangkan faktor internal perusahaan didapatkan 21 faktor. Strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan kuadran SWOT adalah strategi yang bersifat agresif, dengan total skor faktor eksternal sebesar 2,4672 dan faktor internal sebesar 2,7966. Strategi yang bersifat *turn around* diimplementasikan ke dalam 36 *stratagems Sun Tzu* dengan hasil 3 *stratagems* yang dapat diterapkan di perusahaan, yaitu *besiege wei to rescue zhao*, *take the opportunity to pilfer a goad*, dan *borrow a corspe to resurret the soul*. Berdasarkan hasil matriks QSPM, strategi yang menjadi prioritas adalah *besiege wei to rescue zhao* yang artinya strategi dengan melakukan “penyerangan” dengan menawarkan produk AMDK ASA yang berfokus kepada instansi pemerintah baik di Kabupaten Malang maupun Kota Malang, seperti kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Malang yang berlokasi di Kepanjen, Kabupaten Malang. Selain kepada instansi pemerintah, Perum Jasa Tirta I dapat menawarkan produk AMDK ASA kepada BUMN lain yang ada di Kota Malang maupun Kabupaten Malang.

**Kata kunci:** Air Minum Dalam Kemasan (AMDK), *Paired Comparison*, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), Seni Perang *Sun Tzu*, Strategi Pemasaran, *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threats* (SWOT)





Halaman ini sengaja dikosongkan

## SUMMARY

**Asaria Yasmin Larasatidevi**, Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, December 2018, Marketing Strategy Implementation of ASA Bottled Water Product in Jasa Tirta Public Company with Sun Tzu's Art War, Advisory Lecturer: Mochamad Choiri.

Jasa Tirta I ASA Bottled Water Public Company is a national company that works in bottled water industry. Jasa Tirta I Bottled Water Public Company produces bottled water in ASA brand with various packaging type there are 120ml cup, 240ml cup, gallon, 500ml bottle, and the newest product that is 330ml bottle in March 2017. Along 2017 the output result that is produced by Jasa Tirta I ASA Bottled Water Public Company is decreasing from last year. Besides, the strategy that is used by the company before cannot increasing the number of ASA Bottled Water product sales. Therefore, there has to be a marketing strategy implementation to increase product sales number of the company.

This research is using Sun Tzu's Art War. Concept of this art war based on military war strategy and combined with business strategy. This strategy is adopted a lot in various field like in sport field, personal competition, business, and absolutely in military. This strategy is used in marketing sector by companies to win market competition. Method that is used to identify external and internal factors is by applying Sun Tzu's art war in marketing sector. After the external and internal factors have been identified, next is to calculate the weigh using paired comparison method. After that, the external and internal factors are given a rating then do the scoring based on the multiple of weigh and rating. Result of the scoring will be the reference to decide the SWOT quadrant position in the company. The Sun Tzu's Art War implementation is done by match the condition of company with 36 Sun Tzu's Stratagems to have a marketing strategy recommendation. The result of implementation is used for QSPM method as a priority strategy that the company able to do.

Based on discussion with the company, there are 13 ground external factors and 5 climate external factor that is used in the research, while there are 21 internal factors that is obtained by the company. Marketing strategy that is suit with Jasa Tirta Public Company condition based on SWOT quadrant is an aggressive strategy with total score of external factor is 2,4672 and internal factor is 2,7966. An turn around strategy is implemented in 36 Sun Tzu's stratagems with the result of 3 stratagems that can be applied in the company, which are besiege wei to rescue zhao, take the opportunity to pilfer a goat, and borrow a corpse to resurrect the soul. Based on the QSPM matrix result, the top priority strategy is besiege wei to rescue zhao which means strategy by "doing" attack by offering ASA bottled water which focuses on government institute both in Malang regency and the city of Malang, such as the Office of Population and Civil Registration Malang regency government located in Malang regency. Besides to government institute, Perum Jasa Tirta I can offer ASA Bottled Water product to other BUMN in Malang city and Malang regency.

**Keywords:** Bottled Water, Marketing Strategy, Paired Comparison, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT), Sun Tzu's Art War







Halaman ini sengaja dikosongkan

## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan merupakan bagian pertama dari penelitian yang menggambarkan topik penelitian. Bab pendahuluan didalam penelitian ini menjelaskan latar belakang sebagai dasar penelitian yang dilakukan, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta batasan penelitian berdasarkan permasalahan dari perusahaan yang diteliti.

### **1.1 Latar Belakang**

Air minum dibutuhkan manusia untuk memenuhi jumlah air yang diperlukan oleh tubuh sehingga kehidupan manusia tidak terancam akibat kekurangan air. Salah satu penyedia air minum bagi manusia adalah sungai, namun seiring dengan meningkatnya aktivitas yang dilakukan oleh manusia, maka berdampak pada kualitas air sungai yang semakin menurun.

Sungai di Kota Malang, Jawa Timur, dalam kondisi tercemar berat dan tidak layak untuk dikonsumsi oleh masyarakat. Aktivitas industri dan usaha yang berada di Daerah Aliran Sungai (DAS) Brantas menjadi perhatian pemerintah kota, terutama terkait pengolahan limbah yang dilakukan oleh aktivitas industri dan usaha di (DAS) Brantas (Liputan6, 2017).

Adanya pencemaran dari sungai dan sumber mata air yang sedikit, untuk memenuhi kebutuhan air bagi manusia dilakukan dengan cara membeli air minum dalam kemasan. Selain itu, tahap pengolahan air sungai yang tercemar menjadi air minum memerlukan teknologi dan biaya yang cukup besar sehingga masyarakat lebih memilih air minum dalam kemasan untuk dikonsumsi. Jika air minum dalam kemasan dapat dikemas dengan baik maka hal ini akan menarik para pembeli sehingga pengusaha dapat mengembangkannya menjadi lahan bisnis yang besar.

Produk air minum dalam kemasan dapat menjadi salah satu pilihan masyarakat untuk dikonsumsi karena sifatnya yang praktis untuk digunakan. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengembangan air minum dalam kemasan sebagai penyedia air minum bagi masyarakat adalah Perum Jasa Tirta I dengan membuat produk AMDK bernama ASA.

Pada awal pendirian Perusahaan Umum Jasa Tirta berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 5 tahun 1990 pada tanggal 12 februari 1990 sebagai pelaksanaan sebagian tugas dan wewenang pemerintah dalam pengelolaan air dan sumber-sumber air, serta prasarana pengairan di DAS Brantas yang terdiri dari 40 sungai. Tujuan berdirinya Perum Jasa Tirta I

adalah sebagai bentuk pengembangan konsep pengelolaan sumber daya air oleh institusi yang netral dan profesional untuk menerapkan norma-norma pelayanan yang seimbang, prima, dan terpercaya dengan pengelolaan perusahaan yang sehat dengan memperoleh dukungan dari para *stakeholders*. Sebagai perusahaan BUMN dengan bentuk Perusahaan Umum, Perum Jasa Tirta I mulai melakukan inovasi dan pengembangan dengan membentuk unit-unit bisnis, salah satunya adalah air minum dalam kemasan atau yang disingkat AMDK dengan merek ASA (Air Sehat Alami). Pabrik AMDK ASA yang berproduksi di Kota Malang memungkinkan untuk memperluas pasarnya di Jawa Timur karena wilayahnya yang dekat dengan kota-kota lain di Jawa Timur. Peningkatan jumlah penduduk di wilayah Jawa Timur setiap tahunnya dapat dijadikan target pasar bagi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Produk AMDK ASA yang masih terbilang baru dapat menjadi salah satu alternatif konsumsi air minum bagi masyarakat di Jawa Timur.

Produk AMDK ASA pertama kali diluncurkan pada tahun 2010. Pada tahun 2010 hingga 2011 Perum Jasa Tirta I AMDK ASA hanya menjual produknya ke internal dari Perum Jasa Tirta sendiri. Pertengahan tahun 2011, produk AMDK ASA mulai merambah pasar eksternal namun sebatas dari kerabat karyawan Perum Jasa Tirta yang menawarkan produk AMDK ASA. Mulai pada tahun 2012, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA melakukan pengembangan segmen pasar ke retail, grosir, agen, dan distributor. Tahun 2016 hingga 2017 perusahaan mulai bekerja sama dengan berbagai instansi, yaitu bank BRI, BTN, Jasa Marga, dan Universitas Negeri Malang dengan melakukan *co-branding* (pembuatan logo instansi pada produk AMDK ASA). Seluruh produk ASA telah mendapat rekomendasi Standart Nasional Indonesia (SNI) dan sertifikat Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), Kementerian Kesehatan.

Jenis produk yang dikeluarkan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA adalah kemasan *cup* 120 ml, *cup* 240 ml, galon, botol 500 ml, dan produk yang terbaru, yaitu botol 330 ml pada bulan maret 2017. Promosi yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA, yaitu dengan bekerja sama oleh beberapa pihak seperti bank dan Universitas Negeri Malang. Selain itu, perusahaan juga kerap bekerja sama dengan beberapa sekolah di Malang yang mengajukan *sponsorship* ke Perum Jasa Tirta I. Perusahaan juga membuat *banner* dan brosur serta mengikuti *event* seperti ulang tahun Kota Batu, hari jadi BRI, dan ulang tahun kabupaten Malang untuk mempromosikan produk AMDK ASA. Distribusi Perum Jasa Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dilakukan secara internal dan eksternal. Distribusi internal meliputi SUB, DJA, dan PATA, sedangkan distribusi eksternal bekerja sama dengan bank BTN, BRI, Salimah, dan Jasa Marga. Perum Jasa Tirta I menjual produk AMDK ASA ke

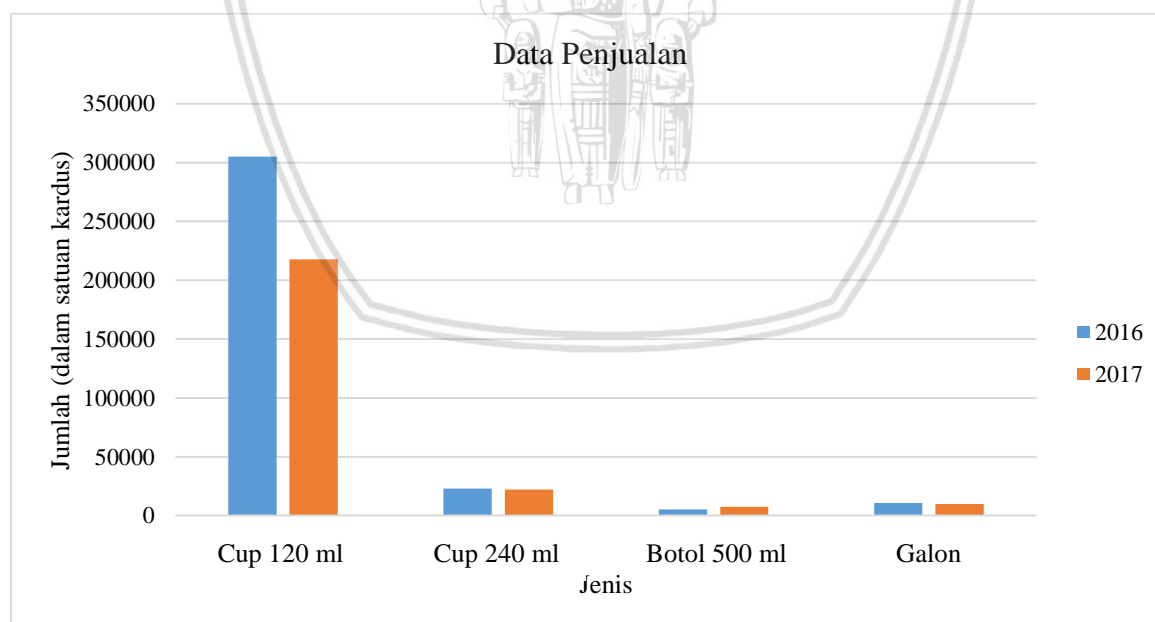
beberapa kota yang berada di Jawa Timur, yaitu Malang (Kepanjen), Blitar, Kudus dan Tulungagung. Di luar kawasan Jawa Timur, produk AMDK ASA dijual di cabang Jasa Tirta yang berada di Jakarta dan Solo. Data hasil penjualan produk AMDK ASA pada tahun 2016 dan 2017 dijelaskan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Penjualan Tahunan AMDK ASA

Penjualan Tahunan	2016				2017				
	Cup 120 ml	Cup 240 ml	Botol 500 ml	Galon	Cup 120 ml	Cup 240 ml	Botol 500 ml	Galon	Botol 330 ml
Januari	18329	1500	244	774	14397	1434	320	781	-
Februari	12738	797	458	788	13791	1711	758	915	-
Maret	18767	1130	450	1138	15260	2242	344	922	1272
April	21009	1719	648	1105	37738	1669	590	553	599
Mei	39105	2239	374	708	40956	1926	487	737	1461
Juni	56848	1502	229	866	37260	685	258	322	846
Juli	40131	964	308	434	17875	698	248	464	4981
Agustus	20327	2204	489	933	12514	2812	990	1111	1734
September	27687	1757	797	1045	17850	3716	496	491	441
Oktober	16117	1521	288	907	2565	2241	682	1481	3577
November	19561	1788	468	966	3780	2184	1166	1048	3509
Desember	14431	2147	421	957	3663	910	1249	970	288

Sumber: Data primer Perum Jasa Tirta I AMDK ASA

Data penjualan tahunan AMDK ASA tahun 2016 dan 2017 ditunjukkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik penjualan produk AMDK ASA  
Sumber: Data primer Perum Jasa Tirta I AMDK ASA

Grafik pada Gambar 1.1 menunjukkan data penjualan pada tahun 2016 hingga 2017 yang artinya produk AMDK ASA mengalami penurunan penjualan pada tahun 2017, sehingga diperlukan strategi untuk memaksimalkan penjualan produk. Produk AMDK ASA masih

tergolong sebagai produk AMDK baru, sehingga perlu dilakukan inovasi didalam strategi bersaing untuk menghadapi persaingan ketat diantara perusahaan AMDK lainnya. Produk AMDK ASA juga memerlukan manajemen pemasaran yang baik sehingga mampu memaksimalkan penjualan produk dan meningkatkan pasar sasaran hingga mencapai lebih banyak kota dan kabupaten di Provinsi Jawa Timur.

Menurut American Marketing Association yang dikutip oleh Buchari Alma (2018), pemasaran adalah proses merencanakan dan juga melaksanakan konsepsi, menentukan harga, promosi, dan distribusi barang, jasa, serta ide sehingga memberikan kepuasan bagi pelanggan dan tujuan perusahaan. Manajemen pemasaran menurut Sofjan Assauri (2013) adalah sebuah kegiatan menganalisis, merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol program-program yang dibuat untuk pembentukan, pembangunan, dan pemeliharaan keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Proses didalam kegiatan pemasaran memiliki aspek menyeluruh mengenai bagaimana perusahaan mampu menganalisis, merencanakan, dan mengelola suatu produk agar distribusinya tepat sasaran. Tujuan dari pemasaran yaitu untuk mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik sehingga produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan akan terjual dengan sendirinya (Kotler dan Keller, 2009).

Menurut Hou, Seang, dan Hidayat (2004), dunia bisnis tidak jauh berbeda dengan medan pertempuran. Persaingan didalam dunia bisnis juga kejam dan dalam kondisi menyerang tanpa ampun. Menurut Gerald A. Michaelson dan Steven W. Michaelson (2004), *the art of war* adalah inti dari strategi untuk memenangkan perang. Dasar ajaran dari falsafah Sun Tzu adalah bila strategi Anda memiliki dasar yang kuat, Anda akan menang, dan bila Anda mempunyai strategi yang benar-benar hebat, Anda akan menang tanpa tempur. Sun Tzu adalah suatu model yang dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pembuatan keputusan manajerial dalam pengertian pilihan, pengembangan dan terapan strategi dalam berbagai situasi (Hou, Seang, dan Hidayat, 2004).

Matriks *strength, weakness, opportunities, threats* (SWOT) adalah cara untuk mengamati lingkungan pemasaran internal dan eksternal (Kotler dan Keller, 2009). Matriks SWOT telah lama menjadi pilihan bagi banyak manajer karena memiliki proses penyajian yang sederhana namun memiliki kemampuan untuk merefleksikan esensi dari sebuah penyusunan strategi. Pembuatan matriks SWOT berdasarkan pada logika dalam memaksimalkan peluang dan kekuatan perusahaan, namun disaat yang sama dapat meminimalkan ancaman dan kelemahan bagi perusahaan.

Bauran pemasaran diperlukan untuk menentukan tingkat keberhasilan pemasaran yang terdiri dari *price*, *product*, *promotion*, dan *place*. Bauran pemasaran ditujukan untuk mendapat respon yang diinginkan pasar sasaran. (Kotler dan Keller, 2009). Penentuan strategi bersaing dan sebuah keputusan dari seorang manajer harus mengenali kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman yang ada pada perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki (Guiltman, 2014). Perusahaan perlu merumuskan bauran pemasaran yang tepat sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan maksimal.

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat bagi penyusun strategi yang memungkinkan untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif untuk setiap strategi-strategi alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor kesuksesan internal dan eksternal yang penting (David, 2016). QSPM dapat digunakan untuk memberikan nilai dengan objektif dari strategi-strategi alternatif mana yang bisa didahulukan untuk diterapkan.

Perusahaan sebaiknya menyusun strategi pemasaran yang tepat sehingga mampu menarik konsumen dan meningkatkan jumlah penjualan. Tujuan untuk meningkatkan jumlah penjualan memerlukan perumusan strategi pemasaran yang tepat melalui implementasi dari Seni Perang *Sun Tzu* dengan SWOT dan QSPM, sehingga didapatkan strategi pemasaran yang sesuai untuk memasarkan produk AMDK ASA dan alternatif strategi dengan prioritas tertinggi berdasarkan analisis QSPM untuk diterapkan. Strategi pemasaran yang dirumuskan diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan produk AMDK ASA serta profit perusahaan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Terjadinya penurunan volume penjualan produk AMDK ASA dilihat dari tahun 2016 hingga tahun 2017.
2. Strategi yang diterapkan sebelumnya oleh Perum Jasa Tirta I belum dapat meningkatkan jumlah penjualan produk AMDK ASA.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini

sebagai berikut.

1. Faktor lingkungan eksternal apa saja yang mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMKD ASA berdasarkan lima Elemen *Sun Tzu*?
2. Faktor lingkungan internal apa saja yang mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMKD ASA berdasarkan lima Elemen *Sun Tzu*?
3. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat berdasarkan hasil analisis SWOT, Seni Perang *Sun Tzu*, dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) untuk meningkatkan volume penjualan produk AMDK ASA?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan keadaan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan Seni Perang *Sun Tzu*.
2. Menentukan alternatif strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan produk AMDK ASA berdasarkan analisis QSPM.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan dari penelitian, maka manfaat yang akan didapatkan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam mengevaluasi strategi pemasaran sehingga diharapkan evaluasi kemajuan perusahaan dapat lebih efektif dan efisien.
2. Meningkatkan volume penjualan produk AMDK ASA yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I.

#### **1.6 Batasan Penelitian**

Batasan masalah pada penelitian ini digunakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dan sesuai dengan permasalahan yang ada.

1. Penentuan elemen-elemen dalam Seni Perang *Sun Tzu* didapatkan dari hasil diskusi dengan pihak manajemen yang ada di Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.
2. Penyusunan strategi berfokus di Provinsi Jawa Timur.
3. Data diambil selama penelitian di Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.
4. Berfokus pada bagian pemasaran.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini diperlukan teori dasar dan alasan ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang diperlukan dalam penelitian dan digunakan dalam analisis. Dalam bab ini mencakup teori dasar yang diperlukan untuk digunakan dalam penelitian.

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan Seni Perang *Sun Tzu*, matriks SWOT, dan QSPM.

Suci Purwandari (2015) melakukan penelitian tentang analisis pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM di SMK Citra Medika Sukoharjo. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa SMK Citra Medika Sukoharjo memiliki kekuatan pada biaya pendidikan, tenaga pengajar, promosi, pangsa pasar, lokasi dan pelayanan. Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki SMK Citra Medika Sukoharjo adalah status dan akreditasi, fasilitas dan riset dan pengembangan. Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE SWOT, SMK Citra Medika Sukoharjo berada pada posisi kuadran V yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah *hold and maintain*. *Hold and maintain strategy* menunjukkan bahwa sekolah saat ini membutuhkan strategi untuk dapat menjaga dan juga mempertahankan posisinya. Berdasarkan hasil analisis QSPM ditemukan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh SMK Citra Medika Sukoharjo adalah strategi peningkatan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan kualitas tenaga pengajar.

Hany Setyorini dan Imam Santoso (2016) melakukan penelitian tentang analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM di Restoran WS Soekarno Hatta Malang. Alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan, meningkatkan fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan dengan TAS 6.906.



Nicko Nur Rakhmaddian pada tahun 2017 melakukan penelitian tentang perumusan strategi pemasaran di objek wisata Jawa Timur Park 1 dengan Seni Perang *Sun Tzu*. Strategi pemasaran yang paling sesuai dengan keadaan objek wisata Jawa Timur Park 1 adalah strategi yang bersifat agresif. Pengembangan strategi bersifat agresif dari ke 36 *stratagem Sun Tzu* yang terpilih adalah *take the opportunity to pilfer a goat*. Hal ini dilakukan dengan cara meniru beberapa produk dan beberapa trik pemasaran dari tempat wisata lain untuk menangkap peluang sebanyak-banyaknya. Ada lima pengembangan yang terpilih dari *stratagem take the opportunity to pilfer a goat* yang terpilih adalah penyewaan *action camera*, kedua adalah jasa editing video, ketiga adalah adanya kartu anggota Jawa Timur Park 1, keempat adalah potongan harga sebesar 10% bagi pengunjung yang telah *me-like fun page* di Facebook, *subscribed channel* Youtube, dan *follow* Instagram serta Twitter dari akun Jawa Timur Park 1, dan yang kelima adalah adanya tiket untuk rombongan.

Tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan terkait dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Karakteristik Penelitian			Hasil
	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Metode Penelitian	
Purwandari (2015)	Menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada SMK Citra Medika Sukoharjo.	SMK Citra Medika	SWOT dan QSPM	Strategi yang dihasilkan adalah menjaga dan juga mempertahankan posisinya dengan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan kualitas tenaga pengajar.
Setyorini dan Santoso (2016)	Mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak dan Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan menggunakan matriks SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	Restoran WS Soekarno Hatta Malang	SWOT dan QSPM	Strategi utama, yaitu mempertahankan <i>image</i> perusahaan.
Rakhmaddian (2017)	Mengidentifikasi faktor kunci internal dan eksternal berdasarkan elemen <i>Sun Tzu</i> . Menentukan strategi pemasaran yang paling sesuai berdasar Seni Perang <i>Sun Tzu</i> .	Objek Wisata Jawa Timur Park I	SWOT dan Seni Perang <i>Sun Tzu</i>	Strategi pemasaran yang paling sesuai adalah strategi yang bersifat agresif.

Peneliti	Karakteristik Penelitian			Hasil
	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Metode Penelitian	
Larasatidevi (2018)	Menentukan strategi pemasaran yang tepat dengan keadaan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan Seni Perang <i>Sun Tzu</i> . Menentukan alternatif strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan produk AMDK ASA.	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA	SWOT, Seni Perang <i>Sun Tzu</i> , QSPM	Melakukan prioritas strategi pemasaran <i>besiege wei to rescue zhao</i> , yaitu dengan memasukkan produk AMDK ASA ke wilayah-wilayah pedesaan dan wilayah terpencil.

## 2.2 Pemasaran

Pemasaran yang baik kini telah menjadi elemen penting bagi kesuksesan bisnis. Pemasaran adalah proses identifikasi dan pemenuhan kebutuhan sosial dan kebutuhan manusia dengan cara yang menguntungkan (Kotler dan Keller, 2009). Pemasaran bukan sekedar memperluas penjualan, pemasaran meliputi seluruh bisnis, dan perlu melihat dari sudut pandang pelanggan melalui proses merencanakan konsepsi, promosi, harga, dan penyaluran ide, menghasilkan peluang yang dapat memuaskan individu dan sesuai tujuan organisasi. Adanya kepuasan yang dirasakan oleh konsumen, menyebabkan respon yang baik yaitu adanya pembelian ulang dan merekomendasikan konsumen lain untuk menggunakan produk yang sama (Alma, 2018).

### 2.2.1 Konsep Pemasaran

Menurut Basu Swastha dan Irawan (2005), konsep pemasaran merupakan sebuah pemikiran bisnis yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan konsumen adalah syarat sosial dan ekonomi bagi hidup perusahaan kedepannya. Bagian pemasaran sebuah perusahaan memiliki peranan yang cukup penting untuk mencapai volume penjualan yang besar sehingga kinerja bagian pemasaran berjalan dengan baik dalam rangka memperkenalkan produk perusahaan. Penjualan dan pemasaran sering dianggap sama namun sebenarnya berbeda. Penjualan berpusat pada kebutuhan penjual sedangkan pemasaran berpusat pada kebutuhan pembeli (Kotler dan Keller, 2009).

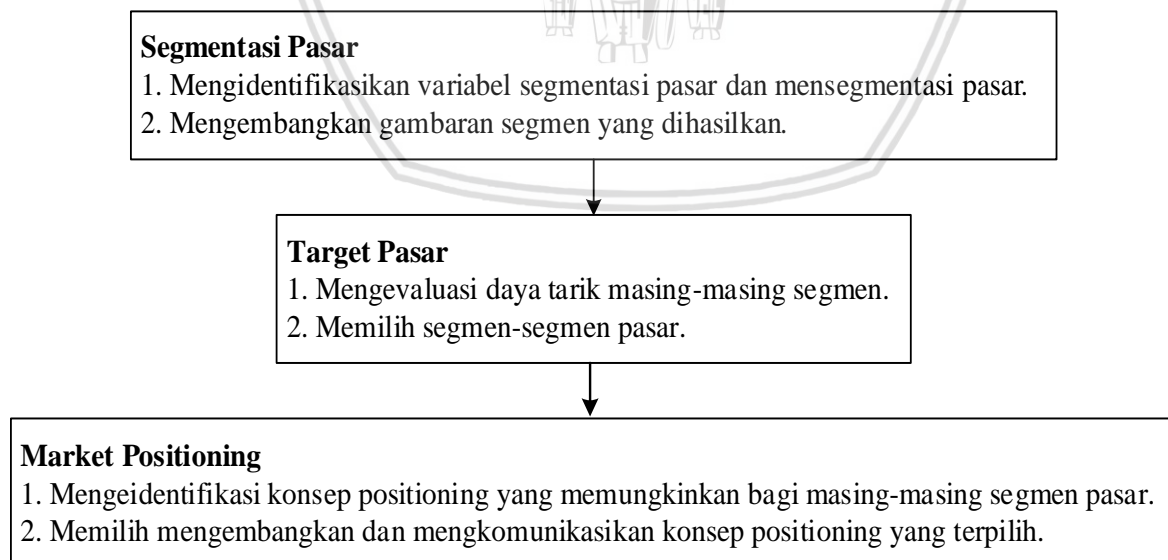
### 2.2.2 Pengembangan Strategi dan Rencana Pemasaran

Unsur utama dari proses manajemen pemasaran adalah strategi dan rencana pemasaran

yang dalam dan kreatif sehingga dapat mengarahkan kegiatan pemasaran. Pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen adalah inti dari pemasaran. Target dari setiap bisnis adalah mendapatkan nilai dari pelanggan untuk menghasilkan profit (Kotler dan Keller, 2009). Dalam perusahaan yang melakukan perencanaan, pengembangan, dan pengimplementasian suatu rencana strategi, organisasi di dalam perusahaan memerlukan informasi yang banyak dari faktor internal dan eksternal yang dapat berubah sewaktu-waktu. Perusahaan yang mengetahui informasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, maka perusahaan dapat mengambil langkah tindakan yang tepat untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Organisasi perusahaan juga perlu mengamati persaingan, peraturan, dan harapan konsumen.

### 2.3 Strategi Pemasaran

Menurut Purwanto (2008), strategi pemasaran adalah analisis strategi untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk menentukan sasaran pasar untuk produk pada unit-unit bisnis, menetapkan tujuan pemasaran, pengembangan, pelaksanaan, dan pengelolaan strategi pemasaran, menentukan posisi pasar yang didesain untuk memenuhi harapan konsumen pada sasaran pasar. Dalam merancang sebuah strategi pemasaran, hal yang perlu dilakukan bagi perancang strategi adalah menerapkan konsep STP (*segmentation, targeting, positioning*) (Kotler dan Armstrong, 2014). Konsep STP saling terkait antara satu dengan lainnya. Langkah-langkah STP terlihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Langkah-langkah dalam strategi pemasaran  
Sumber: Kotler dan Armstrong (2014)

Menurut Kotler dan Keller pada tahun 2009, segmen pasar terdiri dari serangkaian pengguna yang memiliki sekelompok kebutuhan dan harapan yang serupa. Menurut Wijaya

dan Sirine tahun 2016, *targeting* adalah proses evaluasi segmentasi dan pemusatan strategi pemasaran pada suatu Negara, propinsi, atau orang-orang yang berpotensi untuk memberikan respon. *Positioning* merupakan kegiatan untuk merumuskan rancangan produk dan bauran pemasaran yang terperinci untuk menciptakan kesan tertentu pada ingatan konsumen. *Segmentation* merupakan proses mengelompokkan konsumen yang dapat dibedakan satu sama lain di dalam hal kebutuhan, karakteristik, maupun perilaku yang membutuhkan produk-produk dan strategi pemasaran tertentu untuk mencapainya.

## 2.4 Bauran Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2014), bauran pemasaran adalah alat-alat pemasaran yang strategis dan terarah untuk menciptakan respon yang diharapkan konsumen pada pasar sasaran. Terdapat empat komponen dalam bauran pemasaran, yaitu produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*).

### 1. Produk (*product*)

Produk adalah seluruh proses yang memberikan nilai pada konsumen. Sebelum menciptakan sebuah produk, perlu diperhatikan bahwa tidak hanya membeli desain dari produk namun konsumen juga membeli nilai dan manfaat yang diberikan oleh produk.

### 2. Harga (*price*)

Harga adalah elemen di dalam bauran pemasaran yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Harga adalah jumlah uang yang telah ditetapkan untuk kemudian dibayarkan dengan tujuan mendapatkan produk yang diinginkan.

### 3. Tempat (*place*)

Tempat atau lokasi adalah elemen dari bauran pemasaran sebagai cara mengalokasikan produk dari produsen kepada konsumen.

### 4. Promosi (*promotion*)

Promosi adalah kegiatan untuk memberi gambaran mengenai kebaikan produk dan mengajak konsumen untuk membeli produk.

## 2.5 Seni Perang *Sun Tzu*

Seni perang *Sun Tzu* adalah sebuah hasil dari militer klasik tertua yang tertera dalam literatur Cina. Dunia bisnis tidak jauh berbeda dengan medan pertempuran, misalnya bisnis akan jatuh karena perencanaan yang buruk mengakibatkan kehilangan modal dan pekerjaan, pada perang jika perencanaan strategi militer buruk maka berakibat pada kehilangan nyawa manusia, peralatan, dan pertempuran itu sendiri. Strategi dalam Seni Perang *Sun Tzu* dapat

digunakan pada dunia bisnis untuk memenangkan persaingan pasar. Menurut *Sun Tzu*, pertempuran dapat dimenangkan dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh diri sendiri serta kekuatan dan kelemahan lawan, sehingga dapat dipastikan bahwa kemenangan berada di tangan kita (Hou, Seang, dan Hidayat, 2004).

### 2.5.1 Aplikasi Seni Perang *Sun Tzu* dalam Pemasaran

Dalam menerapkan Seni Perang *Sun Tzu* terdapat lima elemen untuk perencanaan strategi pada bidang pemasaran. Lima elemen tersebut adalah *moral ethics* (tao), *leadership* (jiang), *methods* (fa), *ground* (di), dan *climate* (tien). Kelima elemen ini adalah bagian dari strategi sebelum berperang atau melakukan tindakan (Chu, 2008).

#### 1. *Moral ethics* (tao)

Tao yang berarti filsafat atau jalan, merupakan inti dari faktor *Sun Tzu*. Kedudukan moral dan motivasi akan mendorong tindakan yang akan dilakukan. Tao akan mengantarkan kepada kemenangan. *Moral ethics* sendiri artinya ialah faktor yang mengacu pada tujuan yang berkelanjutan dari sebuah perusahaan.

#### 2. *Leadership* (jiang)

Keberhasilan suatu perang tergantung dari kemampuan panglimanya, di dalam bisnispun CEO memegang peran penting di dalam keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Seorang panglima yang mampu memimpin anak buahnya adalah pemimpin yang memiliki lima sifat penting, yaitu *caring*, *intelligence*, *courage*, *discipline*, dan *trusty* (Hou, Seang, dan Hidayat, 2004). Berikut merupakan lima sifat penting yang harus dimiliki oleh pemimpin.

- a. *Caring* adalah memberi perhatian kepada orang lain dan menghargai kerja keras dan usaha dari semua tingkatan.
- b. *Intelligence* adalah kemampuan mengenali keadaan yang berubah untuk melakukan tindakan yang cepat.
- c. *Courage* adalah mengambil keputusan dengan berani dan memanfaatkan peluang tanpa ragu-ragu.
- d. *Discipline* adalah sikap adil, bijaksana, dan tegas dalam persaingan bisnis.
- e. *Trusty* adalah kemampuan untuk dipercaya sepenuhnya oleh bawahan sehingga tidak ragu-ragu dalam menjalankan pekerjaan, menerima imbalan, maupun menerima hukuman.

#### 3. *Methods* (fa)

Metode adalah suatu cara untuk mengatur dan menjalankan strategi pemasaran. Metode

yang digunakan adalah metode 4P, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi), *place* (tempat).

4. *Ground* (di)

Secara harfiah, di memiliki arti bumi. Bumi mengandung jauh dan dekat, bahaya dan kemudahan, tanah terbuka dan jalan sempit yang akan menentukan kesempatan hidup atau mati Anda. *Sun Tzu* menggunakan konsep ini dengan lebih luas untuk memasukkan berbagai macam medan, termasuk tanah datar, gunung, sungai, dan rawa-rawa.

5. *Climate* (tien)

Faktor *climate* merujuk pada cuaca, musim, suhu, waktu, dan gelap terangnya hari yang selalu berubah, maka kondisi *climate* mewakili kondisi militer yang tidak dapat dikendalikan. Dalam perang, panglima harus menghadapi *climate* untuk menguntungkan usahanya.

### 2.5.2 *Sun Tzu's Stratagems*

*Sun Tzu's Stratagems* yang berjumlah 36 adalah esai Cina yang digunakan untuk menggambarkan strategi politik dan perang serta kehidupan (Taylor, 2013). Penggunaan kata *stratagems* memiliki arti rencana, skema, atau trik mengejutkan, ataupun tipu muslihat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Penerapan dan penggunaan strategi-strategi *Sun Tzu* Berikut ini adalah *stratagems* yang ada dalam Seni Perang *Sun Tzu*.

1. *Winning Strategems*

a. *Sneak across the ocean in board daylight*

Menutupi tujuan yang sebenarnya dengan tipu dengan memanfaatkan kegagalan seseorang untuk tidak menyadari aktivitas umum sehari-hari dan menyebarkan informasi palsu berulang kali hingga tidak siap menghadapi fakta.

b. *Besiege wei to rescue zhao*

Pada saat musuh terlalu kuat untuk dihadapi secara langsung, maka serang bagian lain yang bernilai (sangat berharga). Konsepnya adalah menghindari pertempuran secara langsung dengan musuh yang kuat dan menyerangnya ditempat lain.

c. *Kill with a borrowed knife*

Menyerang menggunakan kekuatan pihak lain. Menipu sekutu atau menyuap pejabat untuk menyerang musuh. Meminjam pisau dengan memanfaatkan sumber daya orang lain untuk keuntungan pribadi.

d. *Wait at leisure while the enemy labours*

Menunggu waktu dan tempat yang tepat pada saat musuh tidak menyadari.

Membiarkan lawan menghabiskan energinya di dalam pencarian yang sia-sia sementara perusahaan menghemat energi. Pada saat musuh lengah, maka perusahaan segera menyerang dengan energi dan tujuan yang dimiliki perusahaan.

e. *Loot a burning house*

Mendapatkan keuntungan pribadi dari situasi terlemah musuh. Ketika musuh dalam keadaan kebingungan dan kekacauan, maka segera menyerang tanpa ampun dan taklukkan untuk mencegah masalah pada masa yang akan datang.

f. *Make a sound in the east, then strike in the west*

Membuat musuh memfokuskan pasukannya di satu lokasi dengan membuat dugaan penyerangan palsu di satu tempat dan memberikan serangan kejutan di tempat lain.

2. *Enemy Dealing Strategems*

a. *Create something from nothing*

Membuat orang lain percaya dengan menciptakan ilusi keberadaan sesuatu, padahal sebenarnya tidak ada apa-apa atau menyembunyikan sesuatu dengan menciptakan ilusi seolah-olah hal sebenarnya tidak pernah terjadi.

b. *Openly repair the gallery roads, but sneak through the passage of chencang*

Menipu musuh dengan menyebarkan informasi ke musuh bahwa pertempuran belum terjadi, kemudian mengejutkannya dengan mengambil jalan pintas dan dengan menguntitnya.

c. *Watch the fires burning across the river*

Menunda masuk ke medan pertempuran hingga semua pemain lelah, kemudian masuk dengan kekuatan penuh dan membereskan sisa-sisa yang tersisa.

d. *Hide a knife behind a smile*

Menyembunyikan kekuatan dan bersandiwara dengan bekerjasama bersama musuh. Di saat musuh percaya maka segera menyerang.

e. *Sacrifice the plum tree to preserve the peach tree*

Mengorbankan sasaran jangka pendek untuk mendapatkan sasaran jangka panjang.

f. *Take the opportunity to pilfer a goat*

Menciptakan strategi yang cukup fleksibel untuk memanfaatkan peluang sekecil apapun untuk mencapai tujuan yang menguntungkan.

3. *Attacking Strategems*

a. *Stomp the grass to scare the snake*

Melakukan sesuatu yang tidak biasa, aneh, dan tidak terduga, namun spektakuler untuk memancing respon musuh sehingga mengacaukan pikiran musuh.

- b. *Borrow a corpse to resurrect the soul*  
Membangkitkan ide-ide lama untuk mencapai tujuan.
- c. *Entice the tiger to leave its mountain lair*  
Tidak menyerang musuh yang memiliki kekuatan dari posisinya, namun pancing musuh untuk menjauhi posisinya sehingga musuh menjadi lebih lemah.
- d. *In order to capture, one must let loose*  
Membiarkan musuh percaya adanya kesempatan untuk bebas tanpa perlu ditekan. Pada akhirnya musuh akan putus asa dan menyerah tanpa bertarung.
- e. *Tossing out a brick to get a jade gem*  
Menjebak seseorang dengan membuatnya percaya jika ia mendapatkan sesuatu sehingga memperoleh sesuatu yang bernilai dari orang tersebut.
- f. *Defeat the enemy by capturing their chief*  
Jika pasukan musuh memiliki kekuatan namun dipimpin oleh komandan yang mengandalkan uang dan ancaman, maka dekati komandannya. Jika komandan mati maka pasukan musuh akan terpecah belah atau berpihak pada Anda. Namun jika pasukan memiliki loyalitas terhadap pemimpinnya, maka berhati-hatilah karena pasukan musuh akan melakukan serangan balas dendam.

#### 4. *Chaos Strategems*

- a. *Remove the firewood from under the pot*  
Ketika menghadapi musuh yang kuat secara langsung, maka hancurkan pondasi dan sumber daya yang dimilikinya.
- b. *Distrub the water and catch a fish*  
Menciptakan kebingungan dan gunakan untuk membuat musuh bingung, selanjutnya gunakan kebingungan musuh untuk mencapai tujuan.
- c. *Slough off the cicada's golden shell*  
Menyembunyikan kekuatan perusahaan dengan ilusi seakan-akan perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar.
- d. *Shut the door to catch the thief*  
Mengepung musuh, menduduki musuh, dan mencegah musuh kabur tidak terburu-buru, namun jika musuh berhasil lolos, maka dilakukan pengejaran.
- e. *Befriend a distant state while attacking a neighbour*  
Membangun hubungan dengan perusahaan lain dari luar medan pertempuran untuk menghadapi musuh di medan pertempuran.
- f. *Obtain safe passage to conquer the state of guo*



Meminjam kekuatan sekutu untuk menyerang musuh.

#### 5. *Proximate Strategems*

a. *Replace the beams with rotten timbers*

Mengganggu susunan musuh, metode musuh, peranan pasukan musuh, dan latihan musuh untuk mengurangi basis kekuatannya.

b. *Point at the mulberry tree while cursing the locust tree*

Mendisiplinkan, mengontrol, dan mengoreksi posisi dan situasi saat bertempur untuk menghindari konflik secara langsung.

c. *Feign madness but keep your balance*

Bersembunyi dengan berpura-pura bodoh atau gila untuk membuat musuh bingung akan kemampuan perusahaan, sehingga musuh meremehkan perusahaan dan terlalu percaya diri sehingga tidak waspada dan mudah untuk diserang.

d. *Remove the ladder when the enemy has ascended to the roof*

Dengan pemikat dan tipuan jebak musuh Anda ke dalam wilayah berbahaya, kemudian pangkas jalur komunikasi dan solusi untuk melarikan diri. Untuk membebaskan dirinya, ia harus menghadapi kekuatan Anda dan faktor alam.

e. *Deck the tree with false blossoms*

Menghasut musuh dengan membuat ilusi bahwa benda yang tidak berharga terlihat memiliki nilai atau membuat yang tidak memiliki kegunaan terlihat berguna.

f. *Make the host and the guest exchange roles*

Pada awalnya bersandiwara menjadi pendatang untuk diterima, namun membangun diri dari dalam hingga suatu saat menjadi pemimpinnya.

#### 6. *Defeat Strategems*

a. *The beauty trap*

Mengutus wanita cantik ke wilayah kemah musuh untuk memikat penguasa agar membocorkan taktiknya, menghasut pertengkaran di antara tentara untuk memperebutkannya, atau memunculkan kebencian perempuan lain sehingga muncul persekutuan yang semakin memperburuk situasi.

b. *The empty for strategy*

Ketika musuh memiliki banyak tentara, maka persiapkan kekuatan dengan tersembunyi, serang secara tiba-tiba dan tak terduga untuk memperdaya musuh seakan-akan mempunyai kekuatan besar yang tersembunyi.

c. *Let the enemy's own spy sow discord in the enemy cam*

Membuat musuh kebingungan dengan kemampuannya sendiri untuk berperang

secara rahasia menyebabkan pertengkaran antara ia dan teman-temannya, sekutu, penasihat, keluarga, komandan, dan penduduk, sementara di lain sisi ia sibuk menyelesaikan pertikaian internal.

d. *Inflict injury on oneself to win the enemy's trust*

Membuat kebohongan jika terluka berakibat dua kemungkinan. Yang pertama musuh bersenang-senang sebentar karena menganggap Anda bukan musuh berbahaya. Yang kedua kesempatan menjilat musuh dengan berpura-pura terluka sehingga musuh merasa aman.

e. *Chain strategemss*

Merancang skema berbeda dalam satu skema secara keseluruhan, namun skema akan gagal jika salah satu strategi rusak atau mengalami kegagalan.

f. *If everything else fails, retreat*

Jika tindakan saat ini tidak berhasil maka menyerah (kekalahan yang sempurna), negosiasi (setengah dari kekalahan), atau melarikan diri, namun melarikan diri bukan berarti Anda kalah karena masih memiliki kesempatan untuk menang.

## 2.6 Perancangan Strategi

Suatu perusahaan akan selalu mengupayakan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan dengan keadaan ancaman dan peluang sehingga diharapkan mampu menangkap keinginan pasar, seperti mengamati persaingan, kebijakan, harapan konsumen, dan kondisi lainnya yang menggambarkan peluang dan ancaman.

Menurut Rangkuti (2015), sebuah perusahaan dapat menangani ancaman dan mendapat peluang dengan perancangan strategi. Perancangan strategi meliputi proses menganalisa, menyusun, dan menilai strategi-strategi. Tujuan terpenting dari perancangan strategi adalah agar perusahaan menyaksikan dengan rasional situasi eksternal dan internal, sehingga perusahaan mampu memperkirakan perubahan lingkungan eksternal.

## 2.7 Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah penjabaran keadaan dan posisi untuk memberikan gambaran (Rangkuti, 2015). Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan rancangan di dalam setiap persaingan untuk mengalahkan musuh dan memenangkan persaingan bisnis. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan rencana jangka panjang sehingga perusahaan memiliki arah untuk mencapai tujuan dan mampu mengambil keputusan dengan cepat. Analisis SWOT memiliki kerangka kerja yang sederhana pada proses penyampaian dan

kemampuan menggambarkan inti dari hubungan antara peluang dan ancaman serta kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

### 2.7.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal

Sebelum menyusun kerangka faktor strategi eksternal, perlu mengetahui Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut adalah proses penentuan Faktor Strategi Eksternal (David, 2016).

1. Susun peluang dan ancaman.
2. Beri bobot tiap faktor dengan nilai 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting).
3. Hitung *rating* untuk tiap faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) hingga 1 (*poor*) berdasarkan faktor yang memberikan pengaruh terhadap keadaan perusahaan. Pemberian *rating* 4 menunjukkan respon perusahaan sangat baik terhadap peluang dan ancaman, *rating* 3 menunjukkan respon perusahaan diatas rata-rata terhadap peluang dan ancaman, *rating* 2 menunjukkan respon rata-rata terhadap peluang dan ancaman, sedangkan *rating* 1 menunjukkan respon dibawah rata-rata perusahaan atau tidak memberikan respon terhadap peluang dan ancaman.
4. Melakukan perhitungan kali antara bobot dengan *rating* untuk mendapatkan skor pembobotan.
5. Jumlah skor pembobotan untuk mendapatkan total skor pembobotan.

Sebelum strategi dapat diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui adanya peluang dan ancaman. Tabel EFAS ditunjukkan oleh Tabel 2.2.

Tabel 2.2  
EFAS

<b>Faktor-Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Strategi Eksternal</b>			
Peluang			
...	...	...	...
Ancaman	Bobot	Rating	Bobot x Rating
...	...	...	...
Total	1,0		...

Sumber: David (2016)

### 2.7.2 Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah tiap faktor strategi eksternal perusahaan diidentifikasi, maka susun Tabel IFAS untuk menyusun tiap faktor strategis internal perusahaan. Berikut merupakan cara-cara penentuan Faktor Strategi Internal (David, 2016).

1. Susun kekuatan dan kelemahan.
2. Beri bobot tiap faktor dengan nilai 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting).
3. Hitung *rating* untuk tiap faktor dengan dengan memberikan *rating* 4 yang menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat kuat dan menjadi kekuatan utama perusahaan (kekuatan mayor). *Rating* 3 menunjukkan bahwa faktor tersebut kuat dan menjadi kekuatan perusahaan (kekuatan minor). *Rating* 2 menunjukkan bahwa faktor tersebut lemah dan menjadi kelemahan perusahaan (kekurangan minor), sedangkan *rating* 1 menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat lemah dan menjadi kelemahan perusahaan (kelemahan mayor). Tabel IFAS dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3  
IFAS

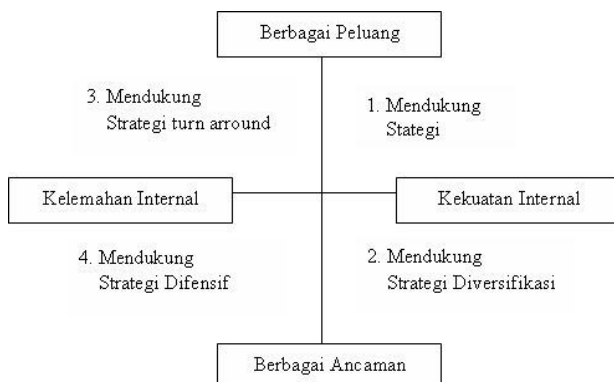
<b>Faktor-Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<i>Rating</i>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Strategi Internal</b>			
Kekuatan			
...	...	...	...
Kelemahan	<b>Bobot</b>	<i>Rating</i>	<b>Bobot x Rating</b>
...	...	...	...
Total	1,0		...

Sumber: David (2016)

4. Kalikan bobot dengan *rating* untuk mendapatkan skor pembobotan).
5. Jumlah skor pembobotan untuk mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan.

### 2.7.3 Diagram Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT adalah alat untuk mengetahui posisi kuadran perusahaan. Setelah mengetahui posisi kuadran perusahaan di dalam diagram analisis SWOT, maka perusahaan dapat mengetahui keadaan menurut posisi kuadrannya dan strategi pemasaran yang tepat dengan keadaan perusahaan. Diagram analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Diagram analisis SWOT  
Sumber: Assauri (2013)

1. Kuadran 1: keadaan yang sangat menguntungkan karena perusahaan mempunyai kekuatan yang besar sehingga mampu memanfaatkan peluang. Strategi yang dapat diterapkan dalam posisi ini adalah mendukung strategi pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kuadran 2: Walaupun menemui banyak ancaman, namun perusahaan masih mempunyai kekuatan. Strategi yang dapat digunakan dengan menggunakan kekuatan yang ada pada perusahaan untuk memanfaatkan peluang.
3. Kuadran 3: perusahaan berhadapan dengan banyak peluang, namun masih memiliki kelemahan pada internal perusahaan. Posisi ini berfokus untuk mengurangi masalah internal yang dihadapi perusahaan sehingga dapat merebut pasar.
4. Kuadran 4: Posisi ini tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan karena perusahaan harus menghadapi masalah eksternal dan internal.

### 2.8 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

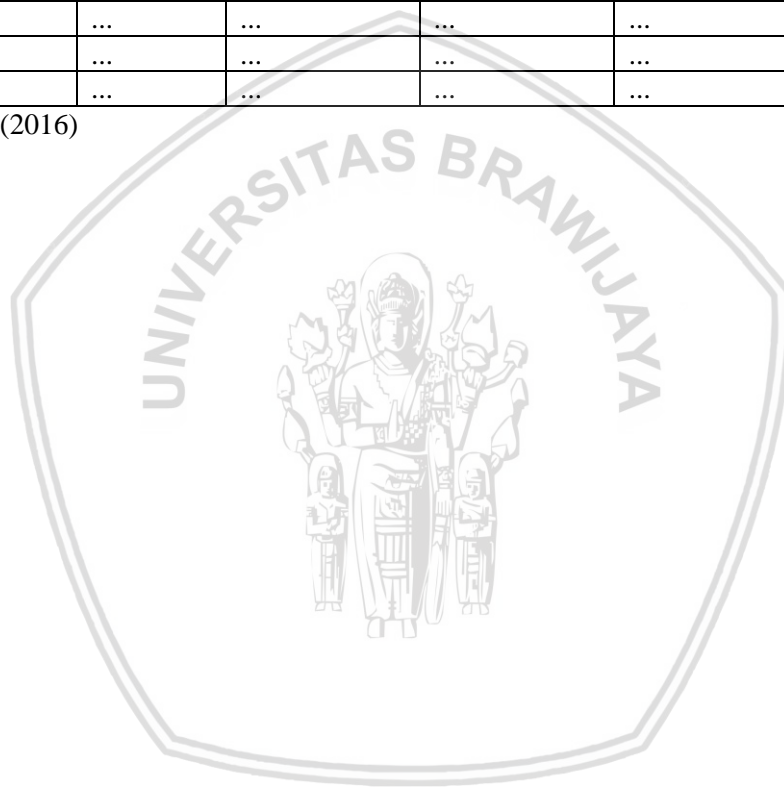
QSPM digunakan untuk mendapatkan urutan prioritas (David, 2016). QSPM menggunakan input dari faktor internal dan faktor eksternal serta *Sun Tzu's stratagems* yang terpilih. Terdapat enam langkah yang diperlukan di dalam QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan.
2. Memberi bobot setiap faktor kunci eksternal dan internal perusahaan sesuai dengan matriks IFE dan EFE.
3. Menguji dan mengidentifikasi hasil dari *Sun Tzu's stratagems* yang menjadi pertimbangan perusahaan.
4. Menentukan skor daya tarik (AS) untuk menguji setiap faktor kunci eksternal dan internal perusahaan dengan mempertimbangkan apakah faktor kunci eksternal dan internal dalam IFE dan EFE mempengaruhi pilihan strategi dari *Sun Tzu's stratagems*. Jika jawabannya adalah ya, maka strategi sebaiknya dibandingkan secara relatif untuk faktor kunci tersebut. Kisaran nilai AS adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Jika jawabannya adalah tidak, maka jangan memberikan AS pada pilihan strategi.
5. Hitung skor daya tarik total (TAS), yaitu dengan mengalikan bobot dengan nilai AS.
6. Hitunglah seluruh nilai TAS untuk mendapatkan alternatif. Tabel QSPM dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4  
Tabel QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. ....	...	...	...	...	...
2. ....	...	...	...	...	...
Ancaman					
1. ....	...	...	...	...	...
2. ....	...	...	...	...	...
Kekuatan					
1. ....	...	...	...	...	...
2. ....	...	...	...	...	...
Kekurangan					
1. ....	...	...	...	...	...
2. ....	...	...	...	...	...
Total	...	...	...	...	...

Sumber: David (2016)





Halaman ini sengaja dikosongkan



## **BAB III METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah langkah-langkah tersusun dalam penelitian. Bab ini menggambarkan mengenai prosedur dalam mengumpulkan dan mengolah data, termasuk di dalamnya jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, serta langkah-langkah penelitian yang didukung dengan gambar diagram alir penelitian.

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang memiliki tujuan untuk menganalisis fakta yang terjadi berdasarkan pada kenyataan yang sedang berlangsung dan selanjutnya mencoba memberikan pemecahan masalah agar memperoleh hasil yang lebih baik.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di AMDK ASA Perum Jasa Tirta I. Penelitian dilakukan pada bulan Februari 2018 hingga September 2018.

### **3.3 Langkah-Langkah Penelitian**

Langkah-langkah penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut.

#### **1. Studi Lapangan**

Metode ini digunakan untuk mengetahui keadaan permasalahan yang diteliti dari lapangan secara langsung. Cara yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi permasalahan yang diteliti, yaitu dengan melakukan *interview* dan observasi.

#### **2. Studi Literatur**

Studi literatur adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data dengan cara mempelajari literatur dan membaca sumber-sumber data informasi seperti buku dan jurnal yang berhubungan dengan pembahasan.

#### **3. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dilakukan berdasarkan studi lapangan terhadap objek penelitian berdasarkan referensi dari studi literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi. Identifikasi masalah juga merupakan tahap awal dalam mengetahui dan memahami suatu persoalan sehingga dapat diberikan solusi pada permasalahan strategi



pemasaran guna meningkatkan penjualan produk AMDK ASA.

#### 4. Perumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi permasalahan, peneliti merumuskan permasalahan yang ada, yaitu metode apa yang paling tepat untuk meningkatkan penjualan produk AMDK ASA berdasarkan hasil analisis SWOT, Seni Perang *Sun Tzu*, dan QSPM.

#### 5. Penetapan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penulisan skripsi dapat dilakukan dengan sistematis dan tidak menyimpang dari permasalahan yang dibahas. Selain itu, tujuan penelitian digunakan untuk mengukur keberhasilan dari suatu penelitian. Tujuan untuk penelitian ini adalah didapatkan strategi pemasaran yang terbaik untuk meningkatkan penjualan produk AMDK ASA.

#### 6. Pengumpulan Data

Berbagai data yang diperlukan dalam penelitian dikumpulkan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

##### a. Data primer

Data primer adalah yang diperoleh melalui pengamatan atau pengukuran secara langsung oleh peneliti terhadap objek penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini dilakukan secara langsung dari hasil wawancara dan observasi di Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

##### b. Data sekunder

Data yang telah disediakan oleh pihak Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Data-data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data umum perusahaan, data produk AMDK ASA, data penjualan produk AMDK ASA, dan data daerah pemasaran.

#### 7. Pengolahan Data

Data-data yang diperoleh akan diolah dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang ada pada objek penelitian. Berikut adalah bentuk pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini.

a. Identifikasi penyebab tidak tercapainya target penjualan produk AMDK ASA dan kurang berkembangnya produk AMDK ASA di wilayah Jawa Timur.

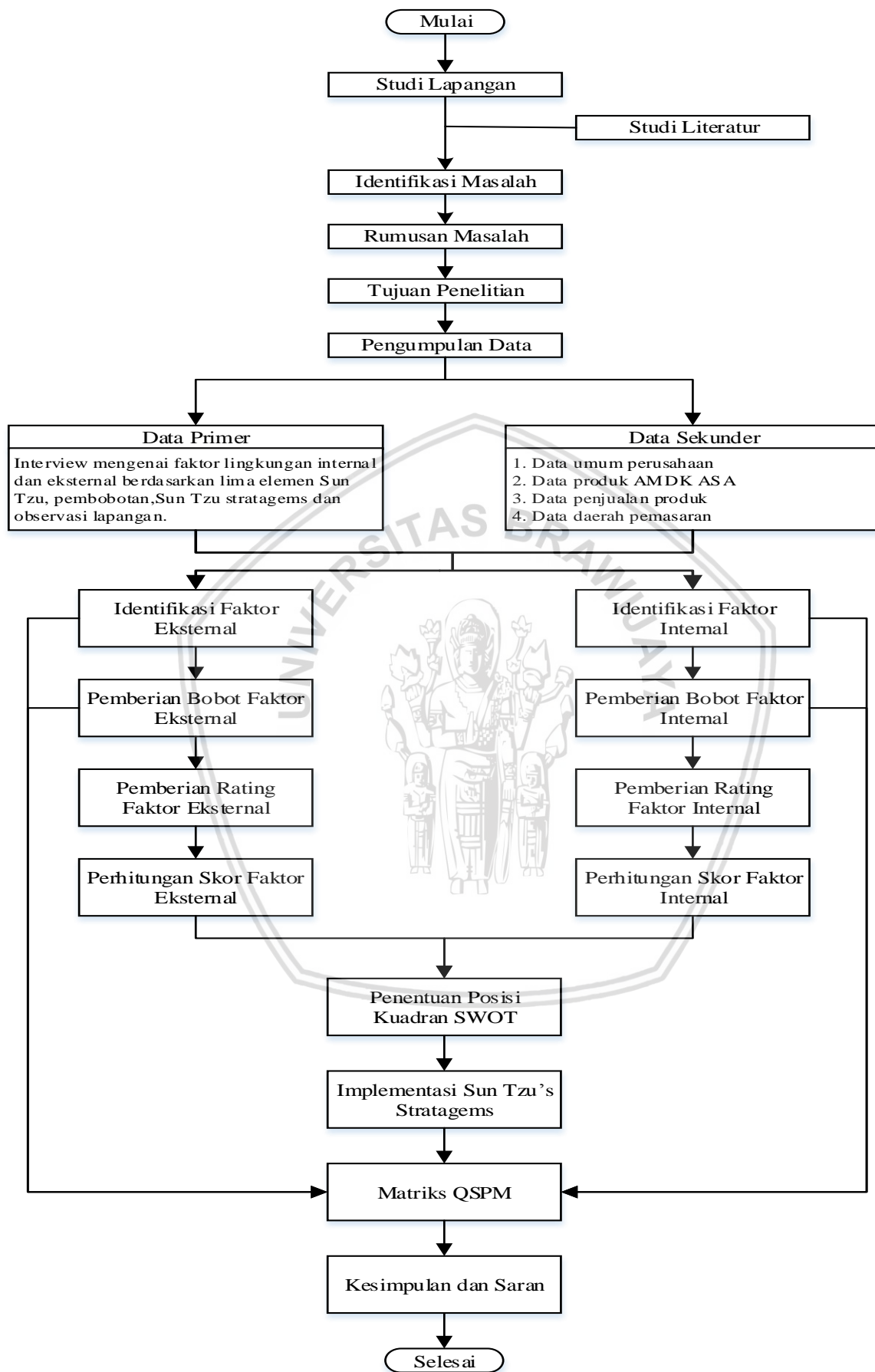
b. Identifikasi faktor eksternal dan internal berdasarkan lima elemen dari Seni Peran *Sun Tzu*.

c. Pemberian bobot masing-masing faktor internal dan eksternal dengan menggunakan metode *paired comparison*.

- d. Penentuan faktor-faktor yang termasuk dalam peluang dan ancaman (faktor eksternal) perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan (faktor internal) perusahaan, kemudian memberikan *rating* dari masing-masing faktor.
  - e. Perhitungan skor faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.
  - f. Penyusunan posisi kuadran SWOT berdasarkan penjumlahan skor internal dengan eksternal yang dimiliki oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA
  - g. Penentuan perumusan alternatif strategi yang tepat berdasarkan *Sun Tzu Stratagems* berdasarkan posisi kuadran SWOT.
  - h. Penyusunan matrik QSPM untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci eksternal dan internal serta lima elemen *Sun Tzu* kemudian menetapkan daya tarik relatif untuk menentukan strategi mana dari *Sun Tzu's stratagems* yang dianggap paling prioritas untuk diimplementasikan.
8. Analisa dan Pembahasan
- Setelah melakukan pengolahan data, kemudian hasil dari pengolahan data tersebut dianalisa dan dibahas. Hasil pengolahan data digunakan sebagai acuan dalam menghasilkan solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan serta rekomendasi yang dapat diterapkan untuk memberikan perbaikan.
9. Kesimpulan dan Saran
- Setelah melakukan seluruh tahapan sebelumnya, kemudian penulis menyimpulkan hasil pengumpulan, pengolahan dan analisis data. Kesimpulan yang didapatkan diharapkan akan menjawab tujuan penelitian. Saran yang diberikan ditujukan kepada objek penelitian dan penelitian selanjutnya.

### 3.4 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian dari penelitian yang dilakukan ditunjukkan pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab hasil dan pembahasan menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan data-data yang diperoleh selama pengamatan. Selain itu, terdapat penjelasan tentang pengolahan data menggunakan metode yang telah dijelaskan pada bab metode penelitian serta pembahasan dari hasil penelitian.

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Berikut ini adalah gambaran umum dari Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Subbab yang akan dibahas adalah gambaran umum perusahaan yang terdiri dari profil perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, proses produksi, proses pemasaran, dan jenis produk AMDK ASA.

#### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Perusahaan Umum Jasa Tirta adalah perusahaan BUMN dengan bentuk Perum yang berdiri berdasarkan PP No.5/1990 tentang Perusahaan Umum Jasa Tirta dengan pergantian PP No.93/1999 kemudian dialihkan kembali kepada PP No. 46 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I. Sebagai penerapan dari UU No. 7 Tahun 2004 mengenai sumber daya air dan PP No. 42 Tahun 2008 mengenai pengelolaan sumber daya air dan mengembangkan penyelenggaraan sistem penyediaan air minum dan pembangkit tenaga listrik.

Tujuan dari pendirian Perum Jasa Tirta adalah mengembangkan konsep korporatisasi (membentuk badan hukum usaha rakyat dalam bentuk BUMR) pengelolaan sumber daya air dari instansi yang objektif dan kompeten untuk menerapkan aturan pelayanan yang terbaik dan terpercaya secara seimbang dengan pedoman-pedoman pengelolaan perusahaan yang baik dengan mendapatkan dukungan dari pemilik kepentingan.

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA merupakan unit bisnis yang dikembangkan oleh Perum Jasa Tirta I. Tujuan dari membentuk AMDK ASA adalah untuk memperluas bisnis strategis Perum Jasa Tirta I divisi SPAM dan PLTA/PLTM. AMDK ASA mulai dibentuk pertama kali pada tahun 2010.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA

Dalam menjalankan kegiatannya, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki visi dan misi sebagai berikut.

##### 1. Visi

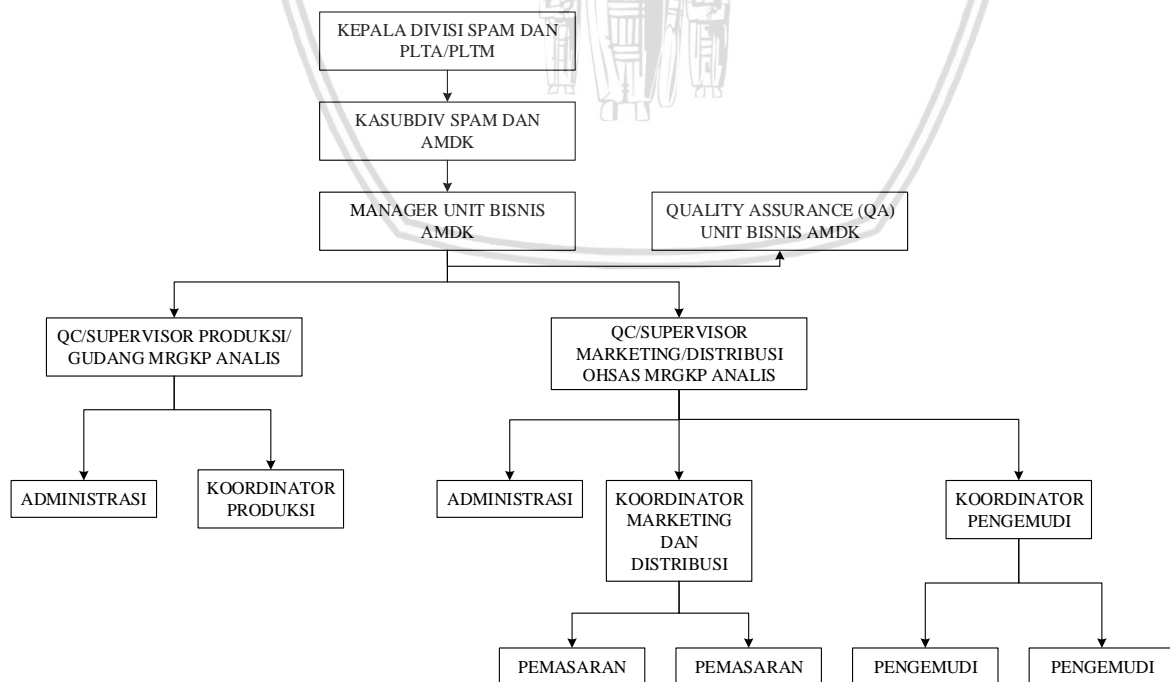
Menjadi salah satu bisnis strategis Divisi SPAM dan PLTA/PLTM

##### 2. Misi

- a. Menyelenggarakan pengelolaan unit bisnis Air Minum Dalam Kemasan merek “ASA” secara profesional dan inovatif guna memberikan kualitas produk yang berkualitas.
- b. Menyelenggarakan unit bisnis AMDK dengan optimalisasi sumber daya berdasarkan prinsip dasar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

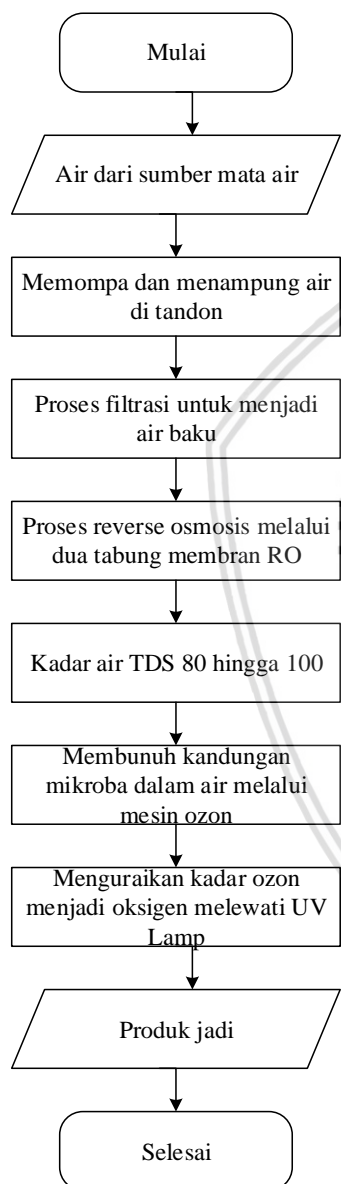
Struktur organisasi memegang peran penting untuk menggapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi karena dapat membantu melaksanakan tugas dan aktivitas dalam organisasi. Struktur organisasi menampilkan kerangka dan susunan hubungan antara fungsi-fungsi yang menunjukkan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi AMDK ASA

#### 4.1.4 Proses Produksi

Produksi adalah cara untuk menambah jumlah produk dengan menggunakan beberapa tingkatan dari bahan baku yang diubah dengan diproses melalui langkah kerja secara berurutan dan runtut sehingga memunculkan produk yang memiliki manfaat. Proses yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA pada prinsipnya mengubah air dari sumber mata air menjadi air sehingga dapat dikonsumsi masyarakat. Berikut merupakan alur dari proses pembuatan AMDK ASA.



Gambar 4.2 Proses produksi AMDK ASA

Gambar 4.2 menunjukkan alur dari proses produksi AMDK ASA mulai dari penampungan air sumber sampai menghasilkan produk jadi. Proses dimulai dari memompa air sumber sebagai bahan baku, kemudian ditampung pada tangki bahan baku. Air baku dari tandon kemudian dialirkan menuju ke tahapan filtrasi awal yang terdiri dari tangki *sand filter*,

*carbon filter*, *manganese sand*, dan *carbon filter* yang berfungsi untuk menyaring partikel partikel besar dan kotoran yang terdapat pada air baku. Air dialirkan menuju *cartridge sediment filter* dimana air baku disaring untuk kedua kali dari kotoran, sehingga menghasilkan produk setengah jadi. Produk setengah jadi dialirkan menuju *cartridge sediment filter* yang kedua dan dialirkan menuju mesin RO yang akan melewati beberapa *membrane ultrafilter* sehingga dihasilkan kadar TDS yang terkandung dalam air adalah 70 hingga 100 mg/l dan pH netral 6,5 hingga 7,5. Air dialirkan menuju mesin ozon yang berfungsi sebagai sterilisasi atau membunuh bakteri yang terkandung dalam air, sehingga mendapatkan produk jadi yang kemudian ditampung pada dua tangki produk jadi. Air produk kemudian dialirkan menuju UV Lamp untuk mengoksidasi kandungan yang terdapat pada air menjadi oksigen, kemudian dialirkan ke proses filling atau pengisian dan produk siap untuk dikemas.

#### 4.1.5 Proses Pemasaran

Proses pemasaran yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA adalah mengambil produk jadi di gudang kemudian mendistribusikan produk ke agen-agen yang tersedia. Transportasi yang digunakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berupa truk yang dapat menampung 375 kardus hingga 1200 kardus.

#### 4.1.6 Jenis Produk AMDK ASA

Produk AMDK ASA terdiri dari lima jenis produk, diantaranya adalah kemasan *cup* 120 ml, *cup* 240 ml, botol 500 ml, dan galon, serta kemasan terbaru botol 330 ml. Berikut adalah jenis produk dari AMDK ASA.



Gambar 4.3 Produk AMDK ASA kemasan *cup* 120 ml

Gambar 4.3 menunjukkan produk AMDK ASA dengan kemasan 120 ml yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.



Gambar 4.4 Produk AMDK ASA kemasan *cup* 240 ml

Gambar 4.4 menunjukkan produk AMDK ASA dengan kemasan 240 ml yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.



Gambar 4.5 Produk AMDK ASA kemasan botol 330 ml

Gambar 4.5 menunjukkan produk AMDK ASA dengan kemasan 330 ml yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.







Gambar 4.6 Produk AMDK ASA kemasan botol 500ml

Gambar 4.6 menunjukkan produk AMDK ASA dengan kemasan 500 ml yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.



Gambar 4.7 Produk AMDK ASA kemasan Galon

Gambar 4.7 menunjukkan produk AMDK ASA dengan kemasan galon yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Kemasan galon produk AMDK ASA memiliki volume sebesar 19 liter.

## 4.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Identifikasi faktor eksternal untuk menganalisis faktor eksternal perusahaan terdapat dalam elemen *Sun Tzu ground* dan *climate*. Identifikasi faktor eksternal pada elemen eksternal *ground* menggunakan model *porter's five forces*, diantaranya masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Identifikasi faktor eksternal pada elemen eksternal *climate* menggunakan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan makro diantaranya

kekuatan ekonomi, kekuatan sosial dan budaya, kekuatan politik, pemerintah, dan hukum, serta kekuatan teknologi. Dalam EFE ditentukan dengan adanya daftar faktor-faktor eksternal yang berpengaruh serta bobot berdasarkan kepentingan dan *rating* yang menunjukkan respon perusahaan. Gambar 4.1 merupakan identifikasi faktor eksternal yang berpengaruh.

Tabel 4.1  
Identifikasi Faktor *Sun Tzu* Elemen Eksternal

Elemen Eksternal	Faktor <i>Sun Tzu</i>	Subfaktor	No	Key Faktor
Ground	Masuknya pendatang baru	Perkembangan industri AMDK	G1	Munculnya beberapa kompetitor baru yang membuat AMDK kemasan 120 ml seperti merek Qmas serta kompetitor lainnya yang membuat AMDK seperti Le Minerale
	Ancaman barang substitusi	Alternatif jenis AMDK	G2	Munculnya air ionisasi seperti Pristine 8+
		Tekanan produk pengganti	G3	Pertumbuhan produk jenis minuman pengganti air mineral seperti susu, jus, dan lain lain
		Kompetitor saat ini	G4	Jenis AMDK lainnya yang memiliki citra merek yang sudah sangat baik secara nasional maupun lokal seperti Aqua
	Daya tawar pembeli	Loyalitas konsumen	G5	Loyalitas konsumen masih rendah karena mudah beralih ke merek lain yang memiliki harga yang bersaing
		Informasi produk	G6	Agen dan konsumen AMDK ASA memiliki informasi terkait produk ASA
		Volume pembelian produk oleh agen	G7	Sebagian besar agen AMDK ASA memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan karena membeli produk dengan volume tinggi
		Akses distribusi	G8	Akses distribusi terbantu dengan sistem keagenan
	Daya tawar pemasok	Waktu penerimaan bahan baku	G9	Adanya keterlambatan pengiriman bahan baku yaitu kemasan berupa kardus AMDK dari pemasok
		Kualitas bahan baku	G10	Pemasok memiliki tanggung jawab atas barang yang dikirim
	Persaingan dalam industri	Harga produk kompetitor	G11	Harga produk kompetitor bersaing
		Kemudahan mendapat produk kompetitor	G12	Produk kompetitor lebih mudah didapat
		Sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor	G13	Sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor lebih baik
Climate	Ekonomi, sosial dan budaya	Sosial dan budaya	C1	Kebutuhan masyarakat terhadap produk air minum dalam kemasan
		Pertumbuhan jumlah penduduk	C2	Pertumbuhan jumlah penduduk di Kepanjen dan Blitar
		Jumlah instansi dan swasta	C3	Jumlah instansi dan bisnis swasta
	Politik, pemerintah	Aturan pemerintah	C4	Adanya aturan pemerintah mengenai penggunaan sumber daya air

Elemen Eksternal	Faktor <i>Sun Tzu</i>	Subfaktor	No	Key Faktor
	dan hukum			
	Teknologi	Perkembangan sosial media	C5	Perkembangan teknologi sosial media sebagai sarana informasi untuk konsumen

Identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan menyiapkan terlebih dahulu pernyataan yang didapatkan dari sumber literatur kemudian dijadikan bahan diskusi atau wawancara dengan narasumber, yaitu manajer *marketing*. Penentuan bobot dari faktor eksternal dilakukan dengan metode *paired comparison* melalui pernyataan identifikasi faktor eksternal kepada pihak manajemen perusahaan. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu eksternal. Skala yang digunakan untuk menentukan bobot adalah angka 1 dan 0, dimana angka 1 digunakan jika faktor yang berada pada baris tabel lebih penting dibandingkan faktor yang berada pada kolom tabel, sedangkan angka 0 menunjukkan jika faktor yang berada pada baris tabel kurang penting daripada faktor yang berada pada kolom tabel (Thurstone, 1927). Berikut merupakan contoh dari perhitungan bobot eksternal untuk faktor perkembangan industri AMDK dapat dilihat pada Tabel 4.2, sedangkan untuk faktor lainnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Tabel 4.2

Contoh Perhitungan Bobot Eksternal untuk Faktor G1

Faktor		G1 Perkembangan Industri AMDK	
G1	Perkembangan industri AMDK		
G2	Alternatif jenis AMDK	1	
G3	Tekanan produk pengganti	1	
G4	Kompetitor saat ini	1	
G5	Loyalitas konsumen	0	
G6	Informasi produk	0	
G7	Volume pembelian produk oleh agen	1	
G8	Akses distribusi	0	
G9	Waktu penerimaan bahan baku	1	
G10	Kualitas bahan baku	1	
G11	Harga produk kompetitor	0	
G12	Kemudahan mendapat produk kompetitor	0	
G13	Sistem pemasaran dan rantai distribusi Kompetitor	0	
C1	Sosial dan budaya	0	
C2	Pertumbuhan penduduk	0	
C3	Jumlah instansi dan bisnis swasta	1	
C4	Aturan pemerintah	0	
C5	Perkembangan sosial media	1	<b>Jumlah nilai dari semua faktor</b>
Jumlah		8	152
Bobot		0,0526	

### 4.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks evaluasi faktor eksternal merupakan strategi untuk terhadap kondisi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA pada dua elemen *Sun Tzu*, yaitu *ground* dan *climate*. Penentuan faktor yang termasuk ancaman atau peluang dan pemberian *rating* dilakukan dengan berdiskusi bersama pihak manajemen. Semakin besar *rating* menunjukkan baiknya respon perusahaan terhadap peluang atau ancaman, sedangkan jika *rating* semakin kecil maka respon perusahaan terhadap peluang atau ancaman tidak baik atau tidak menanggapi peluang atau ancaman. *Rating* 4 menunjukkan respon perusahaan sangat baik terhadap peluang dan ancaman, *rating* 3 menunjukkan respon perusahaan di atas rata-rata terhadap peluang dan ancaman, *rating* 2 menunjukkan respon rata-rata terhadap peluang dan ancaman, *rating* 1 menunjukkan respon dibawah rata-rata perusahaan atau tidak memberikan respon terhadap peluang dan ancaman (David, 2016). Berikut penjelasan kondisi perusahaan dari aspek eksternal.

1. *Ground* 1 (G1): perkembangan industri AMDK

Saat ini muncul banyak produk Air Minum Dalam Kemasan, baik yang diproduksi oleh produsen lokal maupun nasional. Berdasarkan data Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (Aspadin) dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, produksi AMDK meningkat dengan rata-rata sebesar 8 persen. Salah satu bukti dari peningkatan AMDK adalah dengan meningkatnya jumlah merek AMDK di Jawa Timur khususnya Kepanjen (Malang) dan Blitar yang merupakan pangsa pasar terbesar AMDK ASA. Tidak hanya menjual produk yang sudah umum, saat ini mulai bermunculan kompetitor baru yang menjual produk AMDK dengan kemasan 120 ml seperti Qmas dan Aqnu untuk produk lokal dan Le Minerale untuk produk yang sudah dikenal secara nasional. Harga yang ditawarkan oleh kompetitor bersaing dengan AMDK yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA harus tetap mengantisipasi dan menganalisis keberadaan pesaing baru karena dapat menimbulkan ancaman, yaitu mengambil lebih luas pangsa pasar. Usaha yang dilakukan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dalam menghadapi potensi munculnya kompetitor baru adalah mempertahankan dan melakukan upaya untuk menambah agen untuk bekerjasama, sehingga faktor ini diberi *rating* 2.

2. *Ground* 2 (G2): alternatif jenis AMDK

Proses ionisasi saat ini mulai berkembang pada pembuatan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang memberikan nilai tambah berupa pH basa untuk membantu menetralkan asam di dalam tubuh. Kandungan pH juga memiliki sifat antioksidan dari kandungan

mineral yang tinggi, sehingga dapat melebihi proses metabolisme tubuh. AMDK dengan ionisasi atau disebut air alkali mulai banyak beredar dipasaran, salah satunya adalah Pristine 8+. Harga yang ditawarkan dari air alkali lebih mahal daripada AMDK lainnya salah satunya merek ASA, namun khasiat yang diberikan oleh air alkali lebih banyak. Selain itu, AMDK alkali lebih mudah didapatkan karena banyak dijual di mini market yang memiliki lokasi strategis (mudah dicari) atau dekat dengan pemukiman. Hal ini dapat menjadi ancaman terhadap AMDK ASA karena AMDK ASA belum beredar di mini market. Respon yang dilakukan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA untuk menghadapi ancaman ini dengan mempertahankan harga yang murah sehingga mampu dijangkau oleh masyarakat dengan kualitas yang bagus serta melakukan upaya pengembangan produk dengan memanfaatkan mesin yang dimiliki oleh AMDK ASA sehingga air minum yang dihasilkan lebih murni dengan TDS yang sangat rendah, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

3. *Ground* 3 (G3): tekanan produk pengganti

Produk minuman siap saji masih menjadi primadona di pasar domestik. Merujuk data Asosiasi Industri Minuman Ringan, pertumbuhan industri ini dalam empat tahun terakhir antara 4 persen hingga 8 persen. Gaya hidup dengan tingkat aktivitas yang cukup tinggi membuat banyak orang menginginkan sesuatu yang praktis. Produk minuman ringan kemasan tersebut antara lain minuman air dalam kemasan, minuman berkarbonasi, teh siap saji, jus dan sari buah, kopi dan susu, serta isotonik. Kemasan yang menarik dengan harga yang terjangkau serta adanya beragam rasa yang ditawarkan dari produk minuman siap saji menjadi salah satu daya tarik masyarakat sehingga keberadaannya diminati masyarakat. Namun, dengan beredarnya berbagai informasi mengenai kandungan yang terdapat didalam minuman siap saji yang dapat mengganggu kesehatan, sehingga keberadaan Air Minum Dalam Kemasan masih menjadi nomor satu yang diminati oleh masyarakat untuk mengganti cairan didalam tubuh dari aktivitas yang dijalankan. Respon dari AMDK ASA mengenai ancaman ini adalah tetap mempertahankan dan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas pada kandungan produk AMDK ASA, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

4. *Ground* 4 (G4): kompetitor saat ini

Air merupakan elemen penting dalam kehidupan manusia, tidak hanya untuk dikonsumsi, kebutuhan air juga dapat membantu banyak aktivitas yang dilakukan manusia. Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) adalah salah satu produk yang sangat diminati oleh masyarakat, sehingga banyak produsen yang memproduksi AMDK sejak

beberapa tahun silam. *Brand* yang paling banyak diminati saat ini adalah Aqua dengan indeks 63,9% tahun 2018 menurut Top Brand, lalu disusul dengan Ades, Club, serta Cleo yang memegang pasar nasional. *Brand image* tinggi menjadi salah satu alasan bagi Aqua, Ades, Club, dan Cleo untuk mendapatkan pangsa pasar yang luas. Hal ini membuat merek-merek tersebut banyak diketahui dan diingat oleh masyarakat, sehingga banyak masyarakat yang memilih merek-merek tersebut. Adanya *brand image* yang kuat akan menjadi ancaman bagi AMDK ASA, untuk itu respon AMDK ASA terhadap ancaman ini adalah mempertahankan harga yang murah dan melakukan promosi secara langsung dengan pihak instansi seperti bank dan rumah sakit agar AMDK ASA tetap dipilih, selain itu pihak AMDK ASA juga melakukan kerjasama dengan pihak kampus UM sehingga produk dapat dikenal dan pemberian produk AMDK ASA kepada pihak penyelenggaraan acara baik seminar maupun *event* dari bank dan pemerintah yang mengajukan proposal atau menawarkan kerjasama dengan Perum Jasa Tirta I sebagai bentuk kerjasama yang saling menguntungkan sehingga produk ASA secara tidak langsung akan dikenal oleh masyarakat, maka faktor ini diberi *rating* 2.

5. *Ground* 5 (G5): loyalitas konsumen

Loyalitas konsumen mulai berkurang terhadap AMDK ASA karena sistem pemasaran produk dan promosi yang kurang baik. Harga yang bersaing dan *brand image* menjadi salah satu penyebab menurunnya minat konsumen terhadap produk AMDK ASA. Pihak AMDK ASA belum merencanakan untuk melakukan periklanan terhadap produknya. Pihak AMDK ASA mengatasi hal ini dengan mempertahankan harga murah dengan kualitas yang baik, untuk itu faktor ini diberi *rating* 2.

6. *Ground* 6 (G6): informasi produk

Suatu produk kemasan wajib mencantumkan label. Label memiliki fungsi sebagai alat informasi kepada konsumen mengenai produk yang dikonsumsi serta keamanan dari produk tersebut. Industri AMDK dan Perdagangan pada pasal 10, menyebutkan bahwa label sebuah produk wajib mencantumkan informasi mengenai nama produk, nama atau merek dagang, nama produsen, alamat produsen (minimal PO Box), volume netto pada produk yang dinyatakan dalam sistem metrik, nomor pendaftaran dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), bulan dan tahun kadaluarsa, tanda SNI dan kode produksi. AMDK ASA sudah melakukan pemberian label dengan ketentuan dari Industri AMDK dan Perdagangan, sehingga hal ini dapat menjadi peluang bagi AMDK ASA yang direspon dengan baik oleh perusahaan dengan selalu mencantumkan informasi pada label produk AMDK ASA serta mencantumkan informasi mengenai

produk pada web dan brosur yang dibagikan di *event-event* yang diikuti oleh Perum Jasa Tirta I, peluang ini diberi *rating* 4.

7. *Ground 7 (G7)*: volume pembalian produk oleh agen

Loyalitas agen terhadap produk AMDK ASA cukup besar. Hal ini disebabkan oleh harga AMDK ASA yang murah dibandingkan dengan merek AMDK lainnya. Adanya promosi berupa pemberian hadiah kepada agen seperti kaos, mug, payung hingga televisi menjadi daya tarik bagi agen. Semakin tinggi volume pembelian produk maka kesempatan bagi agen untuk mendapatkan hadiah semakin besar. Promosi ini banyak diminati oleh agen-agen sehingga masih melakukan kerjasama dengan pihak AMDK ASA. Peluang ini direspon baik oleh pihak AMDK ASA dengan selalu mempertahankan pemberian hadiah dan melakukan upaya pengembangan kerjasama kepada agen lainnya, untuk itu peluang ini diberi *rating* 3.

8. *Ground 8 (G8)*: akses distribusi terbantu dengan sistem keagenan

Sebuah saluran distribusi melakukan kegiatan untuk memindahkan barang dari produsen ke konsumen. Agen adalah sebuah usaha perantara yang menghubungkan produsen dengan konsumen. Pada awal terbentuknya AMDK ASA, pihak AMDK ASA hanya menawarkan produknya kepada pihak internal perusahaan. Seiring berjalannya waktu, AMDK ASA mulai memasarkan produknya ke pelanggan Laboratorium Kualitas Air di Perum Jasa Tirta I seperti rumah sakit. Penjualan produk ke wilayah pemasaran dilakukan dengan menawarkan dari toko ke toko. Adanya sistem keagenan membantu pihak AMDK ASA untuk menyalurkan produknya ke toko kecil di wilayah penjualan AMDK ASA. Respon yang diberikan pihak AMDK ASA terhadap peluang ini dengan menggunakan sistem keagenan untuk membantu memasarkan produk, faktor ini diberi nilai 3.

9. *Ground 9 (G9)*: waktu penerimaan bahan baku

Proses penerimaan bahan baku dari pemasok adalah sesuatu yang perlu dipersiapkan dan dikontrol dengan baik. Setiap barang yang dipesan oleh pihak AMDK ASA selalu disiapkan dengan baik agar sesuai dengan target yang ditentukan. Penerimaan bahan baku dari pemasok seharusnya datang tepat waktu sesuai dengan tanggal permintaan dari pihak AMDK ASA, namun waktu penerimaan barang sering tidak sesuai. Pemasok beberapa kali terlambat mengirim bahan baku berupa kardus. Hal ini tentunya menjadi ancaman bagi pihak AMDK ASA karena bisa mempengaruhi proses akhir produksi dan penjualan. Respon dari pihak AMDK ASA mengenai ancaman ini adalah dengan menelpon pihak pemasok apabila pengiriman tidak sesuai dengan tanggal yang telah

dijanjikan dan melakukan upaya pencarian dan kerjasama dengan pemasok lain, sehingga faktor ini diberi *rating* 2.

10. *Ground* 10 (G10): kualitas bahan baku

Bahan baku yang dipesan oleh pihak AMDK ASA memiliki kualitas yang sesuai dengan standar yang diberikan oleh pihak AMDK ASA yaitu standar SNI. Bahan baku yang sampai ke pabrik akan dikontrol melalui pengecekan untuk menghindari kekurangan bahan baku dan adanya barang cacat, hal ini merupakan tanggung jawab pihak AMDK ASA. Apabila ada ketidaksesuaian maupun barang kurang, perusahaan dapat mengadakan keluhan kepada pemasok dan segera diganti melalui perjanjian tanggal penerimaan barang pengganti dengan pihak AMDK ASA. Faktor ini merupakan peluang bagi AMDK ASA untuk menjamin kualitas bahan baku, yaitu kemasan AMDK ASA yang diterima. Dengan adanya tanggung jawab dari pemasok terhadap kualitas bahan baku maka kerugian akibat barang cacat dapat terhindar. Kualitas botol dan gelas sebagai wadah air yang sesuai standar SNI sebagai pertimbangan dalam segi keselamatan, keamanan, kesehatan, dan lingkungan hidup (K3L), ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pengalaman empiris dalam perumusan dan penerapannya. Menanggapi faktor peluang ini, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA selalu menjalin hubungan baik dengan pemasok untuk menjamin kualitas bahan baku yang dipesan dan melakukan kontrol serta meningkatkannya, faktor ini mendapat *rating* 4.

11. *Ground* 11 (G11): harga produk kompetitor

Harga produk yang ditawarkan kompetitor AMDK di wilayah Kepanjen dan Blitar beragam, namun harga yang ditawarkan tidak jauh berbeda dari produk-produk tersebut. AMDK ASA memiliki harga lebih murah dari produk-produk tersebut, hal ini yang masih membuat produk ASA tetap disukai oleh konsumen. Namun, adanya perubahan volume produk yang semakin ketat membuat harga jual produk kompetitor dan AMDK ASA mengalami persaingan. Contohnya produk AMDK ASA kemasan 500 ml dijual dengan harga Rp. 2.000 hingga Rp. 2.500 sedangkan kompetitor lainnya baik AMDK skala lokal maupun skala nasional dijual dengan harga antara Rp. 2.000 hingga Rp. 5.000 per botol pada toko yang sama. Hal ini membuktikan bahwa harga produk AMDK ASA cukup bersaing dengan harga produk kompetitor lainnya karena tidak terlalu memiliki perbandingan harga yang terlalu signifikan. Pihak AMDK ASA merespon ancaman ini dengan mempertahankan harga yang murah dan melakukan upaya pengontrolan terhadap pengeluaran untuk pembuatan produk agar dapat menjaga HPP



yang dihasilkan sehingga dapat menjual produk dengan harga yang murah. Faktor ini diberi *rating* 3.

12. *Ground* 12 (G12): kemudahan mendapat produk kompetitor

Produk-produk AMDK sangat mudah ditemukan di toko-toko karena merupakan kebutuhan bagi manusia. Merek dan ukuran AMDK yang dijual biasanya beragam agar konsumen dapat memilih AMDK yang dikonsumsi. Namun tidak semua merek AMDK tersedia di setiap toko. AMDK dengan penjualan berskala nasional mudah ditemukan di toko-toko kecil, toko-toko besar hingga minimarket. Sedangkan AMDK lokal tidak mudah ditemukan dimana-mana, hanya beberapa toko yang menjual AMDK lokal. AMDK ASA masih berstatus skala lokal sehingga produk ini hanya bisa ditemui di beberapa toko kecil dan toko yang menjadi agen AMDK ASA. Hal ini direspon oleh pihak AMDK ASA dengan mengupayakan penambahan agen untuk bekerjasama dan bekerjasama dengan pihak UM untuk memasarkan produk, sehingga faktor ini diberi *rating* 2.

13. *Ground* 13 (G13): sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor

Kepanjen dan Blitar menjadi salah satu daerah yang banyak dimasuki produk-produk dari perusahaan besar baik makanan maupun minuman. Tak terkecuali jenis AMDK yang banyak beredar dipasaran. Masuknya merek-merek ternama seperti Cleo, Club, Ades, Le Minerale, Cheers, Vit, dan Aqua menjadi ancaman tersendiri bagi AMDK ASA. Sistem pemasaran dan rantai distribusi dari merek-merek kompetitor sudah sangat baik, hal ini terbukti dari banyaknya konsumen yang mengkonsumsi AMDK dengan merek-merek tersebut. Keadaan tersebut dapat menggeser produk AMDK ASA karena pembeli cenderung memilih produk kompetitor. Respon yang diberikan oleh pihak AMDK ASA terhadap ancaman ini adalah melakukan penambahan agen untuk membantu penjualan AMDK ASA, faktor ini diberi *rating* 2.

14. *Climate* 1 (C1): sosial dan budaya

Air minum dan sanitasi yang baik adalah hal yang diperlukan oleh manusia yang harus dipenuhi. Tanpa adanya air minum dan sanitasi yang baik, manusia bisa mengalami kesulitan untuk menjalani aktivitas, ujar Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat (Menko Kesra) Agung Laksono, dikutip dari Sindonews.com (2013). Air minum sangat penting untuk memenuhi kebutuhan cairan dalam tubuh. Minuman terbaik adalah air mineral karena tidak mengandung kalori, zat berbahaya, dan tidak mengandung bahan pengawet maupun pewarna. Kebutuhan air pada remaja dan dewasa adalah 8 gelas per hari atau dua liter air mineral. Bagi ibu hamil kebutuhan air bertambah 300 ml,

sedangkan ibu menyusui bertambah 500 ml hingga 600 ml. Saat cuaca panas dengan aktivitas yang cukup tinggi, cairan akan lebih banyak keluar sehingga keinginan untuk minum juga bertambah. Hal ini merupakan keuntungan bagi perusahaan air minum termasuk Perum Jasa Tirta I AMDK ASA karena manusia tidak bisa dilepaskan dari air minum. Peluang ini dimanfaatkan dengan sangat baik oleh pihak AMDK ASA dengan selalu menjaga kualitas air yang diproduksi, melakukan upaya penambahan agen, dan menambah pelanggan lain di daerah Malang, salah satunya bekerjasama dengan UM untuk memenuhi kebutuhan air minum di wilayah sasaran, maka faktor ini diberikan *rating* 4.

15. *Climate 2 (C2)*: jumlah instansi dan bisnis swasta

Instansi seperti kantor pemerintah, bank, kantor BUMN dapat memberikan pengaruh bagi tingkat penjualan air minum karena karyawan-karyawan dari instansi dan bisnis swasta memerlukan air minum salah satunya sebagai penghilang dahaga. Bisnis swasta seperti tempat makan menjadi salah satu tempat yang ramai dikunjungi oleh masyarakat untuk memenuhi kebutuhan pangan. Air mineral yang dijual oleh tempat makan biasanya merupakan produk AMDK dari perusahaan. Peluang ini direspon oleh Perum Jasa Tirta I seperti memasukkan produknya ke salah satu cabang BRI dan tempat makan di Malang. Cara ini dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA untuk mengenalkan produknya dan menjual produknya ke karyawan kantor tersebut maupun masyarakat yang membeli makanan di tempat makan tersebut. Selain itu, pihak AMDK ASA juga melakukan upaya kerjasama dengan instansi-instansi lainnya dan tempat makan lainnya, maka faktor ini diberi *rating* 2.

16. *Climate 3 (C3)*: pertumbuhan jumlah penduduk

Jumlah penduduk adalah jumlah manusia yang bertempat tinggal atau berdomisili pada suatu wilayah atau daerah dan memiliki mata pencaharian tetap di daerah itu serta tercatat secara sah berdasarkan peraturan yang berlaku di daerah tersebut. Pertumbuhan penduduk di daerah Kepanjen dan Blitar mengalami peningkatan hingga tahun 2017. Hal ini terbukti dari *website* BPS mengenai pertumbuhan penduduk di Kepanjen dan Blitar. Adanya pertumbuhan penduduk, terjadi dinamika dalam masyarakat baik dalam segi kepadatan penduduk, sosial maupun ekonomi, sehingga kebutuhan air bersih pun bisa meningkat. Peluang ini direspon oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dengan melakukan upaya pengembangan pemasaran ke berbagai wilayah lain di Kepanjen dan Blitar dengan menambah agen untuk bekerjasama, maka faktor ini diberi *rating* 2.

17. *Climate 4 (C4):* peraturan pemerintah

Pendirian AMDK ASA dilakukan dengan tujuan membangun ekonomi nasional dengan berperan serta melaksanakan program pembangunan nasional di dalam bidang pengelolaan air dan sumber-sumber air. Tugas pokok perusahaan diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2010, PP Nomor 42 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Sumberdaya Air, dan UU Nomor 11 Tahun 1974 tentang Pengairan. UU Nomor 11 Tahun 1974 diberlakukan kembali setelah adanya keputusan dari Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XI/2013 yang menyatakan bahwa UU Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumberdaya Air tidak memiliki kekuatan hukum yang mengikat dan memberlakukan kembali UU Nomor 11 Tahun 1974. Faktor ini ditanggapi oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan pada peraturan tersebut dengan melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab pengelolaan sumber daya air pada area kerja, sehingga hal ini menjadi peluang karena perusahaan sudah mengikuti aturan yang ditetapkan pemerintah. Faktor ini diberi *rating* 4.

18. *Climate 5 (C5):* perkembangan sosial media

Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki jumlah pengguna media sosial terbesar di dunia. Adanya pertumbuhan media sosial di Indonesia dapat mempengaruhi masyarakat untuk terus menggunakan media sosial. Indonesia menempati peringkat keempat dunia dalam hal waktu penggunaan internet dengan durasi rata-rata menggunakan internet selama 8 jam 51 menit setiap harinya. Hal ini dapat dilihat di laman *website* Liputan6 bahwa jumlah pengguna internet di Tanah Air mencapai 132 juta orang. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa setengah atau lebih dari 50 persen penduduk Indonesia telah bisa mengakses internet. Sementara di laporan yang sama menunjukkan dari ratusan juta pengguna internet di Indonesia tersebut 60% persennya telah mengakses internet menggunakan *smartphone*. Adanya perkembangan media sosial di Indonesia ini menjadi peluang bagi AMDK ASA untuk memasarkan produknya. Faktor peluang ini direspon oleh pihak AMDK ASA dengan memanfaatkan media sosial seperti Facebook dan Instagram untuk memasarkan produk AMDK ASA. Laman web Perum Jasa Tirta I juga menampilkan informasi mengenai kegiatan usaha Perum Jasa Tirta I AMDK ASA, yaitu produk AMDK ASA sehingga orang-orang yang membuka laman web dapat melihat informasi tersebut. Media sosial yang dimiliki oleh pihak AMDK ASA belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan baik. Hal ini terlihat dari post terakhir di facebook pada 6 Desember 2017 dan instagram pada 10 Januari 2018, maka faktor ini diberi *rating* 1.

#### 4.4 Identifikasi Faktor Internal

Identifikasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor dari dalam perusahaan yang terdapat dalam elemen *Sun Tzu*, yaitu *moral ethics*, *leadership*, dan *method*. Pada faktor *moral ethics* terdapat dua atribut yaitu misi yang memiliki arah untuk menyelenggarakan pengelolaan unit bisnis secara profesional dan penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008. Faktor internal *leadership* yaitu *caring*, *intelligence*, *courage*, *trusty*, dan *discipline*. Faktor internal *method* yaitu *price*, *promotion*, *product*, dan *place*. Dalam tabel IFE ditentukan bobot dari daftar faktor-faktor internal dan *rating* yang menunjukkan kekuatan atau kelemahan yang diberikan perusahaan. Berikut merupakan identifikasi faktor internal yang berpengaruh. Tabel 4.3 menunjukkan identifikasi faktor internal.

Tabel 4.3  
Identifikasi Faktor *Sun Tzu* Elemen Internal

Elemen <i>Sun Tzu</i>	Faktor Internal	No	Subfaktor	Key Factor
<i>Moral Ethics</i>	Penyelenggaraan pengelolaan unit bisnis secara profesional	ME1		Misi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA untuk menyelenggarakan pengelolaan unit bisnis air minum dalam kemasan merek ASA secara profesional dan inovatif guna memberikan kualitas produk yang berkualitas
	Penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008	ME2		Misi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA untuk menyelenggarakan unit bisnis AMDK dengan optimalisasi sumberdaya berdasarkan prinsip dasar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008
<i>Leadership</i>	<i>Caring</i>	L1		Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberi perhatian kepada anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi
	<i>Intelligence</i>	L2		Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan
	<i>Courage</i>	L3		Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sigap mengambil keputusan dan menentukan langkah tindakan untuk memanfaatkan peluang yang ada
	<i>Trusty</i>	L4		Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dipercaya oleh anggota organisasi
	<i>Discipline</i>	L5		Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat melakukan pengawasan dengan bertindak adil dan tegas terhadap anggota organisasi
<i>Method</i>	<i>Price</i>	M1	Meningkatkan penjualan	Harga AMDK ASA yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga AMDK kompetitor di Jawa Timur
		M2	Mempertahankan pangsa pasar	Harga AMDK ASA yang ditetapkan memiliki tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar

Elemen Sun Tzu	Faktor Internal	No	Subfaktor	Key Factor
Method	Price	M1	Meningkatkan penjualan	Harga AMDK ASA yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga AMDK kompetitor di Jawa Timur
		M2	Mempertahankan pangsa pasar	Harga AMDK ASA yang ditetapkan memiliki tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar
	Promotion	M3	Periklanan	Memasang iklan di sosial media dapat lebih mudah diketahui
				Mengikuti <i>event</i> yang diadakan oleh instansi lain
				Memasang <i>banner</i> dan melakukan pembagian brosur di acara yang dilakukan Perum Jasa Tirta I maupun acara dari instansi lainnya
	M4	Belum menetapkan kontrak jual beli	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum memiliki web tersendiri untuk membantu pemasaran produk	
			Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum menetapkan kontrak jual beli produk dengan agen yang bekerjasama	
	Product	M5	Mesin yang digunakan	Mesin yang digunakan untuk membuat produk AMDK ASA memiliki teknologi mesin RO
				M6
		M7	Kualitas	Estetika ( <i>estetica</i> ): AMDK ASA memiliki bentuk yang menarik
				Kinerja ( <i>performance</i> ): kinerja AMDK ASA sesuai dengan fungsinya sebagai AMDK
				Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan ( <i>features</i> ): AMDK ASA memiliki keistimewaan dari AMDK milik kompetitor
				Kesesuaian dengan spesifikasi ( <i>conformance to specification</i> ): AMDK ASA memiliki spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar
				Keandalan ( <i>reability</i> ): AMDK ASA memiliki keandalan yang baik karena tingkat kerusakan air hanya dibawah 1% dari keseluruhan produk yang diproduksi
Daya tahan ( <i>durability</i> ): AMDK ASA memiliki durabilitas yang baik yaitu 2 tahun sejak tanggal produksi				
Persepsi yang dirasakan ( <i>perceived quality</i> ): AMDK ASA memiliki kualitas yang dirasakan oleh konsumen				
Kemudahan perbaikan ( <i>serviceability</i> ): Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki penanganan keluhan terhadap produk yang memuaskan				

Elemen <i>Sun Tzu</i>	Faktor Internal	No	Subfaktor	<i>Key Factor</i>
<i>Method</i>	<i>Product</i>	M8	Nama merek	Perum Jasa Tirta I memiliki nama merek AMDK yang menunjukkan manfaat dan mutu AMDK
				Perum Jasa Tirta I memiliki nama merek AMDK yang mudah dibedakan dengan produk kompetitor
		M9	Kemasan	AMDK ASA memiliki kemasan AMDK yang dapat melindungi air minum dari kemungkinan kerusakan
				Kemasan AMDK ASA memiliki harga yang murah
				Sedotan yang disediakan oleh AMDK ASA beberapa kali mengalami kerusakan sebelum digunakan
		M10	QA/QC Produk	Adanya jaminan kualitas produk AMDK ASA sehingga tidak akan terjadi <i>defect</i> setelah sampai ke tangan konsumen
	M11	Cakupan pasar	Kantor pemasaran yang strategis, sehingga dapat dengan mudah memasarkan AMDK ASA di target pasar	
	<i>Place</i>	M12	Lokasi	Lokasi perusahaan tersedia tenaga kerja
				Lokasi perusahaan yang sangat dekat dengan ketersediaan bahan baku berupa air sehingga dapat mengurangi biaya transportasi
		M13	Transportasi	Lokasi pabrik agak jauh dari kantor pemasaran
				Transportasi yang mudah untuk mendistribusikan produk jadi kepada agen

Identifikasi faktor internal dilakukan dengan menyiapkan terlebih dahulu pernyataan yang didapatkan dari sumber literatur sebagai bahan wawancara dengan narasumber, yaitu kasubdiv SPAM dan AMDK, manajer unit bisnis AMDK, dan karyawan AMDK ASA. Penentuan bobot dari faktor eksternal dilakukan dengan metode *paired comparison* melalui pernyataan identifikasi faktor internal kepada pihak manajemen perusahaan. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu eksternal. Skala yang digunakan untuk menentukan bobot adalah angka 1 dan 0, dimana angka 1 digunakan jika faktor yang berada pada baris tabel lebih penting dibandingkan faktor yang berada pada kolom tabel, sedangkan angka 0 menunjukkan jika faktor yang berada pada baris tabel kurang penting daripada faktor yang berada pada kolom tabel (Thurstone, 1927). Tabel 4.4 merupakan contoh dari perhitungan bobot dari faktor M1 yaitu penyelenggaraan unit bisnis secara profesional dan inovatif. Perhitungan bobot faktor lainnya dapat dilihat pada Lampiran 2.

Tabel 4.4  
Contoh Perhitungan Bobot Internal untuk Faktor MS1

Faktor		MS1	
		Penyelenggaraan unit bisnis secara profesional dan inovatif	
ME1	Penyelenggaraan unit bisnis secara profesional dan inovatif		
ME2	Penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008	1	
L1	<i>Caring</i>	0	
L2	<i>Intelligence</i>	0	
L3	<i>Courage</i>	0	
L4	<i>Trusty</i>	1	
L5	<i>Discipline</i>	0	
M1	Meningkatkan penjualan	0	
M2	Mempertahankan pangsa pasar	0	
M3	Periklanan	0	
M4	Belum menetapkan kontrak jual beli	0	
M5	Mesin yang digunakan	1	
M6	Keragaman produk	0	
M7	Kualitas	0	
M8	Nama merek	1	
M9	Kemasan	0	
M10	QA/QC produk	0	
M11	Cakupan pasar	1	
M12	Lokasi	1	
M13	Transportasi	1	Jumlah nilai dari semua faktor
Jumlah		7	188
Bobot		0,0372	

#### 4.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal merupakan strategi untuk terhadap kondisi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA pada tiga elemen *Sun Tzu*, yaitu *moral ethics*, *leadership* dan *method*. Penentuan faktor yang termasuk kekuatan atau kekurangan dan pemberian *rating* dilakukan dengan berdiskusi bersama pihak manajemen. *Rating* 4 dan 3 menunjukkan kekuatan perusahaan, *rating* 4 menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat kuat dan menjadi kekuatan utama perusahaan, sedangkan *rating* 3 menunjukkan bahwa faktor tersebut kuat dan menjadi kekuatan perusahaan. *Rating* 2 dan 1 menunjukkan kelemahan perusahaan, *rating* 2 menunjukkan bahwa faktor tersebut lemah dan menjadi kelemahan perusahaan, sedangkan *rating* 1 menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat lemah dan menjadi kelemahan perusahaan (David, 2016). Berikut penjelasan kondisi perusahaan dari aspek internal.

1. *Moral ethics 1 (ME1): penyelenggaraan pengelolaan unit bisnis secara profesional dan inovatif*

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA selalu mengelola AMDK ASA secara profesional dan inovatif guna memberikan kualitas produk yang berkualitas. Kualitas produk menjadi kontrol utama dari pihak AMDK ASA. Pengecekan dilakukan ketika bahan baku sampai dan saat produk jadi untuk meminimalisir adanya produk cacat. Sebelum adanya perubahan dari struktur organisasi, karyawan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum memiliki kesempatan mengembangkan kreatifitas untuk kemajuan perusahaan, namun dengan adanya perubahan struktur organisasi, karyawan mulai mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat demi kemajuan perusahaan, walaupun masih ada beberapa karyawan yang pasif dalam menyampaikan pendapatnya. Faktor ini diberi *rating 3*.

2. *Moral ethics 2 (ME2): penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008*

Perum Jasa Tirta I memanfaatkan kesempatan untuk mengolah sumber daya air dengan membuat unit bisnis bernama ASA. Penyelenggaraan unit bisnis dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya dengan prinsip dasar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, yaitu berfokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan terus menerus, pendekatan faktual pada pengambilan keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok. Hingga saat ini, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA selalu berpedoman pada prinsip dasar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, maka faktor ini diberi *rating 3*.

3. *Leadership 1 (L1): caring*

Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberikan perhatian yang baik terhadap karyawannya baik karyawan bagian pemasaran dan distribusi maupun bagian produksi. Apabila ada pekerja yang sakit ataupun ada kepentingan lain yang mengharuskan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, pemimpin AMDK ASA selalu memberikan izin untuk meninggalkan pekerjaannya. Apabila ada karyawan yang terlihat lelah pada saat jam kerja, pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memperbolehkan karyawannya untuk beristirahat sebentar, sehingga faktor ini diberi *rating 3*.

4. *Leadership 2 (L2): intelligence*

Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan. Tindakan yang dilakukan pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK



ASA untuk meningkatkan penjualan dengan menggunakan sistem keagenan. Pemimpin AMDK ASA selalu mengasah kemampuan untuk menemukan peluang baru bagi kemajuan perusahaan, salah satu hal yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA adalah menerima agen-agen baru dari wilayah Tulungagung dan Kudus. Selain itu, pihak Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memanfaatkan *event-event* yang diadakan baik pemerintah maupun pihak lain seperti bank untuk memberikan peluang bagi produk AMDK ASA sebagai media pengenalan produk bagi masyarakat, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

5. *Leadership* 3 (L3): *courage*

Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sigap dalam mengambil keputusan dan menentukan langkah tindakan untuk memanfaatkan peluang yang ada, salah satunya dengan melakukan tindak lanjut MOU yang telah ditandatangani sebelumnya antara pihak Perum Jasa Tirta I dan Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (BP Batam). Pengambilan keputusan dengan sigap juga dilakukan pemimpin AMDK ASA, yaitu dengan melakukan perubahan struktur organisasi, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

6. *Leadership* 4 (L4): *trusty*

Kepercayaan adalah dasar kepemimpinan. Kepercayaan adalah suatu hal yang penting dalam kepemimpinan karena memungkinkan karyawan bersedia menerima dan berkomitmen terhadap berbagai tujuan dan keputusan pemimpin mereka. Kejujuran dan keterbukaan menjadi faktor komunikasi yang efektif dan mampu menciptakan pemahaman yang baik. Sifat, pengetahuan, dan pribadi seseorang yang relevan dibutuhkan agar mampu menjalankan tugasnya dengan efektif. Konsistensi terhadap sikap, perbuatan, dan ucapannya dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, begitu pula pemimpin terhadap karyawannya. Karyawan AMDK ASA memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya karena pemimpin AMDK ASA mampu menemukan peluang dan tegas dalam mengambil keputusan bagi kemajuan AMDK ASA. Namun, pemimpin kurang percaya terhadap kinerja dari karyawan AMDK ASA karena kurang terbuka mengenai penjualan produk yang mengalami penurunan sehingga keputusan pemimpin mengenai sistem keagenan mengalami keterlambatan. Adanya keterlambatan dari perencanaan sistem keagenan akibat karyawan pemasaran yang kurang terbuka terhadap pemimpinnya, maka pemimpin AMDK ASA perlu mendorong karyawan pemasaran untuk selalu terbuka jika terdapat masalah dan

mendiskusikan permasalahan tersebut sehingga terbentuk solusi untuk kemajuan perusahaan. Faktor ini diberi *rating* 2.

7. *Leadership* 5 (L5): *discipline*

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Sebelum adanya perubahan struktur organisasi, manajer AMDK ASA tidak satu kantor dengan karyawan AMDK ASA, hal ini memberi dampak bagi sulitnya mengatur disiplin kerja karyawan AMDK ASA. Sebelumnya QC produksi juga menjadi satu dengan QC *marketing*. Adanya perubahan struktur organisasi memberikan dampak bagi karyawan bagian *marketing* dan produksi. Awalnya, unit bisnis AMDK berada dibawah kepemimpinan Kasubdiv SPAM yang juga mengontrol SPAM dan LKA. Setelah diadakan rapat, perubahan struktur organisasi AMDK ASA dilakukan dengan adanya manajer sendiri bagi unit bisnis AMDK ASA dan menambahkan QC untuk bagian *marketing*. Hal ini diharapkan ketika manajer AMDK ASA melakukan dinas atau sedang mengurus bagian produksi ataupun bagian *marketing*, QC dapat mengontrol dan melakukan disiplin kerja terhadap karyawan lain dengan arahan dari manajer AMDK ASA. Faktor ini diberi *rating* 3.

8. *Method* 1 (M1): meningkatkan penjualan

Harga penjualan produk AMDK ASA ditentukan dengan tujuan salah satunya adalah meningkatkan penjualan. Produk Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki harga yang bersaing dengan produk AMDK lainnya. Produk AMDK ASA ukuran botol 300 ml dipasaran dijual dengan harga Rp. 1.500 hingga Rp. 2.000. Sedangkan ukuran botol 500 ml merek AMDK ASA dijual dengan harga Rp. 2.000 hingga Rp. 2.500 per botol. Produk kompetitor lain dengan skala nasional untuk ukuran botol 330 ml memiliki harga yang tidak jauh berbeda dengan harga produk ASA, yaitu dijual dengan harga Rp. 2.300 hingga Rp. 3.000 per botol, sedangkan produk AMDK lain dengan skala nasional berukuran sedang (antara 500 ml hingga 600 ml) memiliki harga antara Rp. 2.500 hingga Rp. 5.000 per botol. Produk AMDK dengan skala lokal dengan ukuran 330 ml memiliki harga yang sama dengan harga jual produk AMDK ASA, yaitu antara Rp. 1.500 hingga Rp. 2.000 per botol, untuk AMDK dengan skala lokal yang berukuran sedang (antara 550 ml hingga 600 ml) memiliki harga antara Rp. 2.000 hingga Rp. 3.200 per botol. Harga jual produk cup ASA ukuran 120 ml dijual dipasaran dengan harga Rp. 16.000 hingga Rp. 18.000 per kardus. Sedangkan ukuran cup 240 ml dijual dengan harga

Rp. 23.000 hingga Rp. 25.000 per kardus. Harga AMDK gelas lainnya untuk ukuran 120 ml dijual dengan harga Rp. 19.000 hingga Rp. 24.000 per kardus dan untuk ukuran 240 ml dijual dengan harga Rp. 22.000 hingga Rp. 38.000 per kardus. Perbandingan harga AMDK ASA dengan AMDK dengan skala lokal maupun AMDK dengan skala nasional tidak jauh berbeda, namun AMDK ASA memiliki harga yang sedikit lebih murah dibandingkan AMDK lainnya sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

9. *Method 2* (M2): mempertahankan pangsa pasar

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA ingin produknya diminati oleh masyarakat, maka perusahaan menentukan harga jual yang murah. Penentuan harga oleh pihak AMDK ASA menggunakan perhitungan harga pokok produksi untuk memberikan estimasi biaya yang akurat dan mampu mengetahui harga jual yang pas kepada pembeli sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat. Harga produk AMDK ASA mampu bersaing dengan harga produk AMDK berskala nasional maupun skala lokal, bahkan produk AMDK ASA jika dibandingkan dengan kompetitor lainnya memiliki harga yang sedikit lebih murah sehingga menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen. Faktor ini diberi *rating* 3.

10. *Method 3* (M3): periklanan

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum memiliki web sendiri untuk memasarkan produk, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengenalkan produk ke masyarakat yang lebih luas. Pemasaran produk AMDK ASA dilakukan dengan melakukan pemasangan iklan berupa di poster berisi gambar AMDK ASA di web Perum Jasa Tirta I. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA juga memanfaatkan media sosial untuk memasarkan produknya seperti di facebook dan instagram. Tidak hanya memanfaatkan media sosial, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA juga memasukkan produknya ke salah satu portal jual beli online, yaitu [indonetwork.co.id](http://indonetwork.co.id). Namun, pihak AMDK ASA masih sangat pasif dalam menggunakan media sosial sebagai alat untuk memasarkan produknya. Hal ini terbukti dari kiriman terakhir yang dibagikan oleh pihak AMDK ASA di facebook adalah tahun 2017 dan instagram adalah awal tahun 2018. Aktivitas yang dilakukan oleh pihak AMDK ASA pada portal jual beli [indonetwork.co.id](http://indonetwork.co.id) terakhir kali dilakukan pada tahun 2013 sehingga sudah tidak ada informasi harga dan jumlah barang yang tersedia di portal jual beli tersebut. Cara memperkenalkan produk AMDK ASA oleh perusahaan salah satunya dengan mengikuti *event* yang diadakan oleh instansi lain. Cara ini mampu menarik pembeli dari instansi yang mengadakan suatu *event* salah satunya yaitu Bank BRI. Pihak AMDK ASA juga menggunakan *banner* sebagai media promosi produk AMDK ASA. Tidak hanya menggunakan *banner*, perusahaan juga menggunakan brosur sebagai

media promosi secara perorangan. Contohnya pada saat Perum Jasa Tirta mengadakan rapat dengan instansi lain, pihak AMDK ASA menawarkan produk buaatannya dengan memberikan brosur. Faktor periklanan ini diberi *rating* 2.

Tabel 4.5  
Rata-Rata Total *Rating* Subfaktor Periklanan

Faktor Internal	Subfaktor	Pernyataan	Rating
Promotion	Periklanan	Memasang iklan di web Perum Jasa Tirta I dan sosial media seperti facebook dan instagram dapat lebih mudah diketahui masyarakat Indonesia terutama di wilayah Jawa Timur	1
		Mengikuti <i>event</i> yang diadakan oleh instansi lain	3
		Memasang <i>banner</i> dan melakukan pembagian brosur di acara yang dilakukan Perum Jasa Tirta I maupun acara dari instansi lainnya	2
		Belum memiliki web pribadi	1
		Rata-rata Total <i>Rating</i>	2

11. *Method* 4 (M4): Belum menetapkan kontrak jual beli di sistem keagenan

Sistem keagenan merupakan sistem pemasaran yang baru dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Pihak AMDK ASA belum melakukan peninjauan kembali terkait kontrak jual beli. Bagi yang ingin mejadi agen AMDK ASA harus menanamkan modal terlebih dahulu dalam jumlah yang tidak ditentukan. Tidak ada kontrak yang terikat antara agen dan pihak AMDK ASA, hal ini memungkinkan jika agen bangkrut, maka pihak AMDK ASA turut bertanggung jawab atas kerugian dari produk yang dijual oleh agen tersebut, sehingga faktor ini diberi *rating* 1.

12. *Method* 5 (M5): mesin yang digunakan

Mesin-mesin yang digunakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA untuk memproses air baku menjadi air minum memiliki teknologi pengolahan air yang mampu menghasilkan air bersih dengan kualitas baik dan mudah digunakan. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sudah menggunakan mesin RO untuk memproses air baku setengah jadi dari proses filter sebelumnya. Mesin RO memiliki fungsi untuk menyaring mineral anorganik, logam berat, zat kimia yang memiliki racun, kuman, bakteri, polutan, dan mikroorganisme yang mengganggu metabolisme tubuh dan kemampuan organ dalam jangka panjang. Secara unsur kimiawi, air yang diolah oleh mesin RO hanya memiliki kandungan H<sub>2</sub>O dan tidak mempunyai kandungan mineral air seperti kalium, zat besi, magnesium dan sebagainya akan dibuang, sehingga air yang melalui proses RO merupakan air murni. Produk AMDK selain AMDK ASA yang menggunakan mesin RO hanya produk Cleo sedangkan produk AMDK lainnya belum menggunakan teknologi ini. Mesin yang digunakan untuk memproduksi AMDK ASA merupakan

kekuatan yang dimiliki oleh pihak AMDK ASA yang belum banyak dimiliki oleh merek AMDK lain, maka faktor ini diberi *rating* 3.

13. *Method* 6 (M6): keragaman produk

Ada 5 jenis produk AMDK ASA yang dijual oleh perusahaan, diantaranya kemasan cup 120 ml, kemasan cup 240 ml, kemasan botol 330 ml, kemasan botol 500 ml, dan gallon 19 l. Selain itu, pihak AMDK ASA memiliki sistem produksi *custom design* pada label kemasan dengan menyesuaikan terhadap keinginan pembeli. Misalnya produk Airum di Universitas Negeri Malang. Produk Airum adalah produk ASA dengan *custom design* label berdasarkan keinginan dari pihak UM, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

14. *Method* 7 (M7): kualitas

Setiap konsumen mengharapkan produk memiliki kualitas tinggi. Kualitas adalah faktor yang terpenting karena menjamin kelangsungan pemesanan produk dan tingkat pendapatan perusahaan. Faktor kualitas dapat dianalisis dengan menggunakan dimensi kualitas. Dimensi kualitas adalah memberikan nilai mengenai keadaan baik atau buruk suatu produk. Dimensi pertama adalah kinerja atau *performance*. Kinerja (*performance*) produk AMDK ASA sangat sesuai dengan fungsinya sebagai air minum seperti meningkatkan metabolisme dalam tubuh dan mampu menghilangkan dahaga. AMDK ASA memiliki keistimewaan dari AMDK yang dimiliki kompetitor, hal ini terbukti dari air baku yang digunakan AMDK ASA dalam memproduksi produk buatanya menggunakan air permukaan (sumber mata air yang keluar). Sumber air permukaan secara kontur tanah bisa berpengaruh pada rasa, sehingga AMDK ASA memiliki ciri-ciri tersendiri yang tidak dimiliki oleh kompetitor lain yang menggunakan sumur bor untuk mendapatkan bahan baku air. AMDK ASA juga menggunakan mesin RO yang jarang digunakan oleh produsen AMDK lainnya. AMDK ASA memiliki spesifikasi sesuai dengan kebutuhan pasar, hal ini terbukti dari ukuran AMDK ASA yang sesuai untuk menghilangkan dahaga. Keandalan (*reability*) adalah nilai probabilitas bahwa suatu komponen atau sistem akan sukses menjalani fungsinya, dalam jangka waktu dan kondisi operasi tertentu, keandalan AMDK ASA cukup baik, hal ini terbukti dari tingkat kerusakan air hanya dibawah 1% dari keseluruhan produk yang diproduksi. AMDK ASA memiliki daya tahan (*durability*) pada botol yang cukup baik, yaitu selama dua tahun setelah produksi. Sedangkan air yang ada didalam produk ASA tidak memiliki tanggal kadaluarsa karena air dapat digunakan kapan saja. AMDK ASA juga memiliki kualitas yang dirasakan oleh konsumen, hal ini terbukti dari AMDK ASA yang beredar dikonsumsi memiliki kualitas air yang jernih dan sehat karena tidak menimbulkan sakit

setelah diminum. Kemudahan perbaikan yang dilakukan oleh AMDK ASA cukup baik, adanya informasi mengenai nomor telepon di bagian label produk AMDK ASA bisa memudahkan konsumen untuk melaporkan keluhan yang disebabkan oleh produk AMDK ASA. Produk AMDK ASA adalah produk yang aman untuk digunakan karena sudah terdaftar di BPOM, artinya produk AMDK ASA sudah mendapatkan izin dari BPOM untuk menjual produknya di pasaran. Botol AMDK ASA memiliki bentuk yang berbeda dari AMDK yang dimiliki pesaing. Botol AMDK ASA memiliki kesan elegan dan menarik perhatian pembeli, sehingga faktor kualitas AMDK ASA diberi *rating* 3,75.

Tabel 4.6  
Rata-rata Total *Rating* Subfaktor Kualitas

Faktor Internal	Subfaktor	Pernyataan	Rating
Product	Kualitas	Estetika ( <i>esthetica</i> ): AMDK ASA memiliki bentuk yang menarik	4
		Kinerja ( <i>performance</i> ): kinerja AMDK ASA sesuai dengan fungsinya sebagai AMDK	4
		Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan ( <i>features</i> ): AMDK ASA memiliki keistimewaan dari AMDK milik kompetitor	4
		Kesesuaian dengan spesifikasi ( <i>conformance to specification</i> ): AMDK ASA memiliki spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar	4
		Keandalan ( <i>reability</i> ): AMDK ASA memiliki keandalan yang baik karena tingkat kerusakan air hanya dibawah 1% dari keseluruhan produk yang diproduksi	4
		Daya tahan ( <i>durability</i> ): AMDK ASA memiliki daya tahan botol yaitu 2 tahun sejak tanggal produksi	4
		Persepsi yang dirasakan ( <i>perceived quality</i> ): AMDK ASA memiliki kualitas yang dirasakan oleh konsumen	3
		Kemudahan perbaikan ( <i>serviceability</i> ): Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki penanganan keluhan terhadap produk yang memuaskan	3
		Rata-rata Total <i>Rating</i>	3,75

15. *Method* 8 (M8): nama merek

Merek AMDK ASA merupakan singkatan dari Air Sehat Alami. Pemberian nama ini dilakukan untuk menggambarkan bahwa AMDK yang diproduksi oleh Perum Jasa Tirta I merupakan air yang sehat dan merupakan air yang alami. Nama ini dirasa oleh Perum Jasa Tirta I mampu menunjukkan manfaat dan mutu yang baik sehingga berguna bagi kesehatan konsumen. Nama merek AMDK ASA mudah dibedakan dari produk lainnya dan belum digunakan untuk produk merek lain, sehingga faktor ini diberi *rating* 4.

Tabel 4.7  
Rata-rata Total *Rating* Subfaktor Nama Merek

<b>Faktor Internal</b>	<b>Subfaktor</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rating</b>
<i>Product</i>	Nama merek	Perum Jasa Tirta I memiliki nama merek AMDK yang menunjukkan manfaat dan mutu AMDK	4
<i>Product</i>	Nama merek	Perum Jasa Tirta I memiliki nama merek AMDK yang mudah dibedakan dengan produk kompetitor	4
		Rata-rata Total <i>Rating</i>	4

16. *Method 9 (M9): kemasan*

Kemasan produk AMDK ASA cukup baik karena mampu melindungi air minum dari berbagai kerusakan, misalnya debu yang masuk ke dalam air. Kemasan yang digunakan oleh AMDK ASA sudah berstandar SNI sehingga aman untuk digunakan. Namun, sedotan yang disediakan oleh AMDK ASA mudah rusak sebelum digunakan, hal ini disebabkan karena kemasan yang digunakan AMDK ASA memiliki harga yang cukup murah pihak AMDK ASA mampu menghemat biaya. Kemasan yang murah membuat pihak AMDK ASA dapat menentukan harga jual yang lebih murah, sehingga faktor ini diberi *rating* 2,67.

Tabel 4.8  
Rata-Rata Total *Rating* Subfaktor Kemasan

<b>Faktor Internal</b>	<b>Subfaktor</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rating</b>
<i>Product</i>	Kemasan	AMDK ASA memiliki kemasan AMDK yang dapat melindungi air minum	3
		Kemasan AMDK ASA memiliki harga yang cukup murah	3
		Sedotan yang disediakan oleh AMDK ASA beberapa kali mengalami kerusakan sebelum digunakan	2
		Rata-rata Total <i>Rating</i>	2,67

17. *Method 10 (M10): QA/QC produk*

Salah satu faktor penting pada persaingan pasar adalah kualitas suatu produk. Perusahaan selalu mencari cara untuk meningkatkan kualitas produk. Dalam menerapkan *quality control (QC)*, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki pedoman kualitas memberikan panduan kualitas ke berbagai unit kerja dan departemen. Tujuan utama *quality control* yang dilakukan perusahaan adalah untuk memastikan jika produk yang akan diberikan ke konsumen merupakan produk yang bebas dari cacat dan berkualitas. Jika ada produk yang mengalami cacat maka perlu usaha perbaikan yang sesuai. Tindakan perbaikan yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA menggunakan sampling dengan memilih sejumlah produk secara acak untuk diperiksa

kembali dengan harapan produk yang diberikan ke pelanggan tidak mengalami cacat dan berkualitas. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA juga melakukan *quality assurance* (QA) untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan dan memastikan proses pembuatan produk tersebut sesuai dengan standar dan syarat-syarat yang sudah ditentukan. Tujuan utama dari *quality assurance* adalah melakukan tindakan preventif untuk menghindari cacat pada produk dari tahap perencanaan ke tahap pengiriman produk kepada konsumen sehingga menghindari adanya pengembalian dan keluhan pelanggan yang berakibat pada nama baik perusahaan dan biaya-biaya yang akan dikeluarkan perusahaan karena kualitas yang tidak sesuai. Selain itu, pihak AMDK ASA juga mendaftarkan produknya ke BPOM sebagai bentuk *quality assurance*, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

18. *Method* 11 (M11): cakupan pasar

Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memiliki kantor unit bisnis di Gadang. Sedangkan pabrik AMDK ASA berada di Sengguruh. Agen-agen dari AMDK ASA berada di Kepanjen, Blitar, Tulungagung, dan Kudus. Posisi kantor unit bisnis AMDK ASA di Gadang yang strategis dapat dengan mudah mencakup pangsa pasar AMDK ASA seperti Kepanjen, Blitar, Tulungagung, dan Kudus yang memiliki jalur perjalanan yang sama sehingga memudahkan pihak AMDK ASA untuk mendistribusikan produknya, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

19. *Method* 12 (M12): lokasi

Pabrik AMDK ASA yang berlokasi di Sengguruh membutuhkan tenaga kerja untuk membantu proses pembuatan produk AMDK ASA. Sengguruh merupakan bagian dari Kepanjen dengan penduduk sebanyak 107.955 orang di tahun 2017 menurut BPS. Adanya pertumbuhan penduduk di Kepanjen memudahkan pihak AMDK ASA untuk memperoleh tenaga kerja. Lokasi pabrik AMDK ASA berada dekat dengan bahan baku air sehingga memudahkan pihak AMDK ASA untuk melakukan proses produksi produk AMDK ASA. Lokasi pabrik AMDK ASA yang dekat dengan bahan baku juga dapat mengurangi biaya seperti biaya transportasi untuk mengirim bahan baku. Namun, lokasi pabrik agak jauh dari kantor pemasaran AMDK ASA sehingga diperlukan waktu untuk mengantarkan bahan baku dari pabrik ke kantor pemasaran lalu mendistribusikan kepada agen-agen di pangsa pasar AMDK ASA, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.



Tabel 4.9  
Rata-rata Total *Rating* Subfaktor Lokasi

Faktor Internal	Subfaktor	Pernyataan	Rating
Method	Lokasi	Lokasi pabrik tersedia tenaga kerja	3
		Lokasi pabrik yang sangat dekat dengan ketersediaan bahan baku berupa air sehingga dapat mengurangi biaya transportasi	4
		Lokasi pabrik agak jauh dari kantor pemasaran	2
		Rata-rata Total <i>Rating</i>	3

#### 20. Method 13 (M13): transportasi

Pengiriman produk AMDK ASA membutuhkan transportasi untuk kegiatan distribusi ke agen-agen yang bekerjasama. Mobil yang digunakan untuk pengiriman sebanyak tiga mobil dengan kapasitas hingga 1200 kardus. Tiga mobil ini dapat membantu pengiriman produk ke wilayah pangsa pasar AMDK ASA, sehingga faktor ini diberi *rating* 3.

## 4.6 Klasifikasi SWOT

Setelah perhitungan nilai bobot dan *rating* masing-masing faktor internal dan eksternal, selanjutnya adalah melakukan klasifikasi dari tiap faktor eksternal dan faktor internal ke dalam SWOT. Faktor-faktor eksternal diklasifikasikan ke dalam peluang atau ancaman dan faktor-faktor internal diklasifikasikan ke dalam kekuatan atau kelemahan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan.

### 4.6.1 Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil dari diskusi bersama manajer *marketing* AMDK ASA, dapat diketahui faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Pada Tabel 4.10 dapat dilihat hasil peluang dan ancaman yang sudah dikelompokkan. Peluang dan ancaman ini didapatkan dari faktor-faktor eksternal.

Tabel 4.10  
Klasifikasi SWOT Faktor Eksternal

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
<b>Peluang</b>				
G6	Agen dan konsumen AMDK ASA memiliki informasi terkait produk ASA	0,0395	4	0,1580
G7	Sebagian besar agen AMDK ASA memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dilihat dengan masih banyak agen yang membeli produk AMDK ASA dengan volume yang tinggi	0,0461	3	0,1383
G8	Akses distribusi terbantu dengan sistem keagenan	0,0395	3	0,1185
G10	Pemasok memiliki tanggung jawab atas barang yang dikirim	0,0658	3	0,1974
C1	Kebutuhan masyarakat terhadap produk air minum dalam kemasan	0,0461	4	0,1844

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
<b>Peluang</b>				
C3	Jumlah instansi dan bisnis swasta	0,0461	2	0,0922
C2	Pertumbuhan jumlah penduduk di Kepanjen dan Blitar	0,0592	2	0,1184
C4	Adanya aturan pemerintah mengenai penggunaan sumber daya air	0,0395	4	0,1580
C5	Perkembangan teknologi sosial media sebagai sarana informasi untuk konsumen	0,0724	1	0,0724
<b>Ancaman</b>				
G1	Munculnya beberapa kompetitor baru yang membuat AMDK kemasan 120 ml seperti merek Qmas serta kompetitor lainnya yang membuat AMDK seperti Le Minerale	0,0526	2	0,1052
G2	Munculnya air ionisasi seperti Pristine 8+	0,0329	3	0,0988
G3	Pertumbuhan produk jenis minuman pengganti air mineral seperti susu, jus, dan lain lain	0,0592	3	0,1776
G4	Jenis AMDK lainnya yang memiliki citra merek yang sudah sangat baik secara nasional maupun lokal seperti Aqua	0,0789	2	0,1578
G5	Loyalitas konsumen masih rendah karena mudah beralih ke merek lain yang memiliki harga yang bersaing	0,0658	2	0,1316
G9	Adanya keterlambatan pengiriman bahan baku yaitu kemasan AMDK dari pemasok	0,0592	2	0,1184
G11	Harga produk kompetitor bersaing	0,0461	3	0,1383
G12	Produk kompetitor lebih mudah didapat	0,0790	2	0,1580
G13	Sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor lebih baik	0,0724	2	0,1448
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>47</b>	<b>2,4672</b>

#### 4.6.2 Klasifikasi SWOT Faktor Internal

Berdasarkan hasil dari diskusi bersama manajer *marketing* AMDK ASA, dapat diketahui faktor internal yang menjadi peluang dan ancaman Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Pada Tabel 4.11 dapat dilihat hasil peluang dan ancaman yang sudah dikelompokkan. Peluang dan ancaman ini didapatkan dari faktor-faktor internal.

Tabel 4.11  
Klasifikasi SWOT Faktor Internal

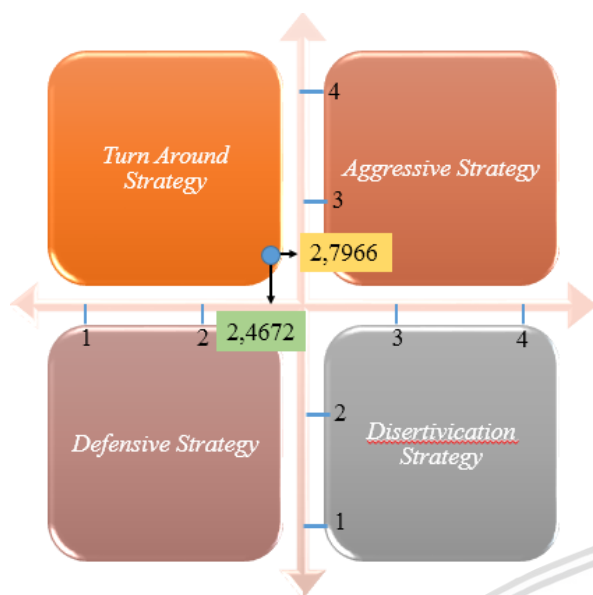
No	Elemen Internal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
<b>Kekuatan</b>				
ME1	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA menjalankan misi penyelenggaraan pengelolaan unit bisnis secara professional.	0,0372	3	0,1116
ME2	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA menjalankan misi penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008.	0,0319	3	0,0957
L1	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberi perhatian kepada anggota organisasi.	0,0319	3	0,0957
L2	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan.	0,0479	3	0,1437
L3	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sigap mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang.	0,0426	3	0,1278

No	Elemen Internal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (A x B)
<b>Kekuatan</b>				
L5	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat melakukan pengawasan dengan bertindak adil dan tegas terhadap anggota organisasi.	0,0479	3	0,1437
M1	Harga AMDK ASA yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga AMDK kompetitor di Jawa Timur.	0,0479	3	0,1437
M2	Harga AMDK ASA yang ditetapkan memiliki tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar.	0,0585	3	0,1755
M5	Mesin yang digunakan untuk membuat produk AMDK ASA memiliki teknologi mesin RO.	0,0585	3	0,1755
M6	Keragaman produk yang memberikan pilihan bagi konsumen.	0,0638	3	0,1914
M7	Kualitas produk AMDK ASA cukup baik.	0,0638	3,75	0,2393
M8	Nama merek AMDK ASA mudah dibedakan dan menunjukkan manfaat serta mutu AMDK.	0,0319	4	0,1276
M10	Adanya jaminan kualitas produk AMDK ASA.	0,0426	3	0,1278
M11	Lokasi perusahaan yang strategis sehingga mudah memasarkan produk AMDK ASA.	0,0532	3	0,1596
M12	Lokasi tersedia tenaga kerja dan dekat bahan baku.	0,0479	3	0,1437
M13	Transportasi yang mudah untuk mendistribusikan produk jadi kepada agen.	0,0426	3	0,1278
<b>Kelemahan</b>				
L4	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dipercaya oleh anggota organisasi.	0,0426	2	0,0852
M3	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA kurang melakukan promosi.	0,0585	3	0,1170
M4	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum menetapkan kontrak jual beli produk.	0,0798	1	0,0798
M9	Kemasan AMDK ASA kurang baik.	0,0691	2,67	0,1845
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>57,42</b>	<b>2,7966</b>

#### 4.7 Kuadran SWOT

Setelah melakukan antara bobot dan *rating* maka diketahui skor dari masing-masing faktor nilai tersebut dijumlah berdasarkan elemen yang sesuai, kemudian digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan serta mengetahui strategi yang sesuai dengan perusahaan berdasarkan posisi perusahaan dalam kuadran SWOT. Skala *likert* yang digunakan dalam mengidentifikasi faktor eksternal dan internal adalah 1 hingga 4 sehingga titik pusatnya berada di angka 2,5. Dari hasil analisis faktor eksternal didapatkan total skor sebesar 2,4672 dan faktor internal sebesar 2,7966. Hasil tersebut dimasukkan ke dalam kuadran SWOT yang dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Pada Gambar 4.8 dapat dilihat posisi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berada pada kuadran II yang menunjukkan strategi *turn around*, yang artinya perusahaan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.



Gambar 4.8 Posisi kuadran SWOT

#### 4.8 Implementasi Sun Tzu's Stratagems

Setelah mengetahui posisi perusahaan pada kuadran SWOT, selanjutnya adalah mengimplementasikan *Sun Tzu Stratagems* terhadap strategi yang dipilih untuk menghasilkan strategi yang sesuai dengan perusahaan. Implementasi *Sun Tzu's Stratagems* berdasarkan buku dari Taylor Peter yang kemudian di cocokkan dengan keadaan perusahaan dengan berdiskusi bersama *manajer marketing*.

Strategi *besiege wei to rescue zhao* merupakan strategi yang memiliki arti ketika musuh terlalu kuat untuk diserang secara langsung, maka serang sesuatu yang bernilai bagi mereka. *Besiege wei to rescue zhao* berkisah ketika Negara Wei menyerang Zhao dengan hao mendatangi Jendral Qi untuk meminta bantuan, namun Jendral Qi memutuskan bahwa tidak bijaksana untuk bertemu dengan pasukan Wei, maka Jendral Qi memutuskan untuk menyerang ibu kota Wei di Daliang. Mendengar berita ini, Wei mundur dengan tergesa-gesa hingga pasukannya kelelahan. Kemudian mereka disergap dan dikalahkan dalam pertarungan guling, dalam bahasa Cina yang artinya kembali ke awal. Strategi ini diterapkan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dengan melakukan "penyerangan" dengan menawarkan produk AMDK ASA yang berfokus kepada instansi pemerintah baik di Kabupaten Malang maupun Kota Malang, seperti kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Malang yang berlokasi di Kepanjen, Kabupaten Malang. Selain kepada instansi pemerintah, Perum Jasa Tirta I dapat menawarkan produk AMDK ASA kepada BUMN lain yang ada di Kota Malang maupun Kabupaten Malang. Penawaran yang dapat dilakukan oleh pihak AMDK ASA yaitu menjual AMDK ASA,

namun dengan harga yang lebih rendah dari yang berada dipasaran. Jumlah kantor milik pemerintah dan BUMN yang berada di Kota Malang dan Kabupaten Malang yang cukup banyak dengan jumlah karyawan yang mencapai ratusan ribu akan memberikan peluang yang sangat baik untuk meningkatkan profit yang didapatkan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dari hasil penjualan menggunakan strategi *besiege wei to rescue zhao*. Selain kantor pemerintah dan BUMN, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA juga bisa menjual produk miliknya ke sekolah-sekolah maupun Universitas di Kota Malang. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA juga dapat menawarkan kepada kantor-kantor tersebut untuk melakukan *co-branding* atau pembuatan logo instansi pada produk AMDK ASA apabila membeli produk AMDK ASA. Mengepung Wei dalam strategi yang diterapkan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA adalah memasukkan pasar yang tidak memiliki banyak persaingan seperti instansi yang tidak spesifik dalam membeli produk AMDK. Sedangkan arti dari menyelamatkan Zhao adalah menyelamatkan pasar AMDK ASA di Kota Malang dan Kabupaten Malang.

Strategi *take the opportunity to pilfer a goat* adalah strategi dengan memanfaatkan peluang sekecil apapun untuk mencapai tujuan yang menguntungkan. Menurut Rakhmaddian (2017), pada buku karangan Harron Von Sanger 2006 menyebutkan salah satu contoh penerapan *stratagems* ini adalah mencontoh hal-hal yang dilakukan oleh pesaing. *Take the opportunity to pilfer a goat* berasal dari Raja Wei Huei yang memiliki rencana melakukan serangan terhadap Zhao, yaitu sebuah Negara di utara Wei. Raja Wei Huei menunjuk Pang Juan sebagai jendralnya. Setelah beberapa waktu, tentara Wei mengepung ibu kota Zhao, yaitu Handan. Raja Zhao putus asa dan memohon pada Chu, sebuah Negara tetangga yang memiliki kekuatan militer yang besar untuk meminta bantuan. Setelah mendengar permohonan Zhao, perdana menteri Chu menyarankan untuk tidak membantu Zhao, namun penasihat Jing berpikir sebaliknya. Jing mengusulkan strategi dengan dalih menyelamatkan Zhao. Mereka merusak kekuatan Wei selagi menerima keuntungan dari Chu. Setelah kesepakatan ini, Chu diangkat sebagai jendral dan tentara Chu memasuki Zhao. Handan jatuh ke tangan Wei, namun dengan segera terdengar berita bahwa ibu kota Wei dikepung oleh pasukan Ci. Tentara Wei segera meninggalkan Handan untuk mempertahankan ibu kota Wei, namun mereka disergap oleh tentara Ci dalam perjalanan kembali ke ibu kota Wei sehingga mereka menderita kerugian besar. Baik Wei dan Zhao sebenarnya terluka parah, namun di sisi lain memberikan Chu kesempatan emas. Jing segera merebut bagian selatan Zhao, dan tidak ada yang bisa Zhao lakukan. Strategi yang dapat dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA, misalnya dengan mengadakan *event* lomba lari yang diadakan di Car Free Day Malang pada acara-acara tertentu misalnya hari air

sedunia. Tiket untuk mengikuti lomba bisa dengan cara membeli AMDK ASA dengan jumlah yang ditentukan oleh pihak AMDK ASA misalnya 2 botol per orang untuk mengikuti lomba. Adanya *event* ini bisa meningkatkan penjualan bagi AMDK ASA sendiri dan sebagai bentuk pengenalan produk bagi masyarakat Kota Malang. Pemenang dari acara tersebut dapat diberikan doorprize, misalnya handphone sebagai hadiah utama sehingga mampu menarik minat masyarakat untuk mengikuti acara tersebut. Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat memanfaatkan sosial media yang dimiliki oleh mereka untuk melakukan iklan kepada masyarakat Kota dan Kabupaten Malang mengenai *event* yang diadakan oleh AMDK ASA. Iklan tersebut bisa melalui *influencer* yang berbasis di Malang maupun akun-akun yang menyediakan informasi khusus bagi masyarakat Kota dan Kabupaten Malang, misalnya akun info Malang yang ada di twitter sehingga masyarakat yang mengikuti lomba lari akan semakin banyak. Dalam hal ini, Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat meniru strategi yang dilakukan oleh Le Minerale, yaitu mengajak masyarakat di Jakarta dan Surabaya pada kegiatan yang mereka rencanakan. *Goat* yang artinya kambing memiliki makna bahwa kambing adalah makanan yang tidak akan rusak dan mudah dibawa ketika akan berperang. *Goat* atau kambing merujuk pada kegiatan Water Run yang diadakan oleh Le Minerale.

Strategi *borrow a corpse to resurrect the soul* adalah strategi pemasaran dengan menggunakan ide-ide lama untuk mencapai tujuan. *Borrow a corpse to resurrect the soul* berkisah mengenai mitologi Cina, yaitu Li seorang guru meditasi. Suatu hari Li memberitahu anak didiknya bahwa ia akan berpergian mengunjungi surga dan akan kembali dalam waktu tujuh hari. Pada hari keenam, anak didik Li menerima pesan bahwa ibunya sakit parah. Li telah pergi selama enam hari sehingga membuat anak didiknya bertanya-tanya apakah Li tetap di surga. Sebelum berangkat ke rumah ibunya, anak didik Li membakar tubuh Li, lalu meninggalkan Li. Ketika Li kembali pada hari ketujuh, ia tidak menemukan tubuhnya. Kemudian jiwanya memasuki tubuh pengemis yang baru saja meninggal di pinggir jalan, sehingga mayat pengemis itu diberi kehidupan yang baru. Penggunaan strategi *marketing* dengan memberikan hadiah pada konsumen sudah lama dilakukan oleh berbagai perusahaan. Salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan memberikan kode tertentu pada botol minuman seperti yang dilakukan oleh Coca Cola, maupun gosok berhadiah pada Ale-Ale dan Teh Gelas. Cara ini bisa dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dengan meletakkan voucher pada kardus AMDK ASA kemasan cup 120ml dan 240ml. Pada kemasan AMDK ASA botol 330ml dan 500ml serta galon dapat diletakkan pada label di kemasan AMDK ASA. Pihak AMDK ASA dapat mencantumkan kode-kode tertentu pada kemasan gelas, botol, dan galon. Pada bagian label dan voucher yang digosok dapat

dicantumkan kode password yang bisa digunakan oleh konsumen bersama dengan kode-kode tertentu yang dicantumkan di kemasan. Pihak AMDK ASA dapat memanfaatkan web yang dimiliki oleh Perum Jasa Tirta I sebagai media untuk memeriksa apakah kode dan password yang didapat berhasil memenangkan hadiah. Penggunaan strategi ini bisa dilakukan pada periode tertentu, misalnya sebagai peringatan hari jadi Perum Jasa Tirta I. Peminjaman mayat yang dilakukan pada strategi ini adalah menggunakan ide-ide lama yang sebelumnya sudah pernah dilakukan oleh produk lain. Menyelamatkan jiwa memiliki arti untuk meningkatkan penjualan bagi produk AMDK ASA dengan menggunakan ide-ide lama tersebut.

#### 4.9 Hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan serta strategi-strategi dari *Sun Tzu stratagems* yang dapat diterapkan oleh perusahaan, selanjutnya adalah memilih strategi yang terbaik antara strategi *besiege wei to rescue zhao*, *borrow a corpse to resurrect the soul*, dan *empty for strategy* dengan menggunakan matriks QSPM. Penggunaan matriks QSPM dilakukan untuk mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga memperoleh hasil yang optimal (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). Penentuan daya tarik relatif atau *attractiveness score* (AS) dari strategi-strategi yang telah dibangun terhadap faktor-faktor internal dan eksternal. Kisaran skor daya tarik yang digunakan adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi (David, 2016). Perhitungan skor AS dari strategi-strategi yang telah dibangun terhadap faktor-faktor internal dan eksternal akan dijelaskan pada Tabel 4.12.

Pada analisis faktor eksternal terdapat 18 faktor dan pada analisis internal terdapat 20 faktor. Namun, saat menentukan daya tarik relatif faktor-faktor eksternal dan internal terhadap ketiga strategi yang sudah dirumuskan, tidak semua faktor-faktor eksternal dan internal digunakan untuk menentukan daya tarik terhadap ketiga strategi yang ada karena skor daya tarik ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor-faktor eksternal dan internal utama dengan mengajukan pertanyaan apakah tersebut mempengaruhi strategi yang dibuat kepada orang yang mengerti, dalam hal ini adalah manajer *marketing* AMDK ASA. Jika jawaban dari pertanyaan tersebut adalah ya, maka strategi perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut dan jika jawabannya tidak, maka faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan strategi yang dibuat.

Tabel 4.12  
Matriks QSPM

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
Peluang								
1	Agen dan konsumen AMDK ASA memiliki informasi terkait produk ASA	0,0395	3	0,1185	4	0,1580	3	0,1185
2	Sebagian besar agen AMDK ASA memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dilihat dengan masih banyak agen yang membeli produk AMDK ASA dengan volume yang tinggi	0,0461	1	0,0461	4	0,1844	4	0,1844
3	Akses distribusi terbantu dengan sistem keagenan	0,0395	-		-		-	
4	Pemasok memiliki tanggung jawab atas barang yang dikirim	0,0658	-		-		-	
5	Kebutuhan masyarakat terhadap produk air minum dalam kemasan	0,0461	-		-		-	
6	Jumlah instansi dan bisnis swasta	0,0461	4	0,1844	2	0,0922	4	0,1844
7	Pertumbuhan jumlah penduduk di Kepanjen dan Blitar	0,0592	-		-		-	



No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
8	Adanya aturan pemerintah mengenai penggunaan sumber daya air	0,0395	-		-		-	
9	Perkembangan teknologi sosial media sebagai sarana informasi untuk konsumen	0,0724	2	0,1448	4	0,2896	4	0,2896
<b>Ancaman</b>								
1	Munculnya beberapa kompetitor baru yang membuat AMDK kemasan 120 ml seperti merek Qmas serta kompetitor lainnya yang membuat AMDK seperti Le Minerale	0,0526	3	0,1578	2	0,1052	2	0,1052
2	Munculnya air ionisasi seperti Pristine 8+	0,0329	3	0,0987	2	0,0658	2	0,0658
3	Pertumbuhan produk jenis minuman pengganti air mineral seperti susu, jus, dan lain lain	0,0592	3	0,1776	2	0,1184	2	0,1184
4	Jenis AMDK lainnya yang memiliki citra merek yang sudah sangat baik secara nasional maupun lokal seperti Aqua	0,0789	4	0,3156	3	0,2367	3	0,2367
5	Loyalitas konsumen masih rendah karena mudah	0,0658	-		-		-	

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
	beralih ke merek lain yang memiliki harga yang bersaing							
6	Adanya keterlambatan pengiriman bahan baku yaitu kemasan AMDK dari pemasok	0,0592	4	0,2368	3	0,1776	4	0,2368
7	Harga produk kompetitor bersaing	0,0461	4	0,1844	3	0,1383	4	0,1844
8	Produk kompetitor lebih mudah didapat	0,0790	-	-	-	-	-	-
9	Sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor lebih baik	0,0724	3	0,2172	2	0,1448	4	0,2896
<b>Kekuatan</b>								
1	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA menjalankan misi penyelenggaraan pengelolaan unit bisnis secara profesional	0,0372	-	-	-	-	-	-
2	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA menjalankan misi penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008	0,0319	-	-	-	-	-	-
3	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberi perhatian	0,0319	4	0,1276	3	0,0957	3	0,0957

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
	kepada anggota organisasi							
4	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan	0,0479	4	0,1916	3	0,1437	3	0,1437
5	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sigap mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang	0,0426	4	0,1704	3	0,1278	4	0,1704
6	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat mengawasi dan bertindak adil serta tegas terhadap anggota organisasi	0,0479	3	0,1437	4	0,1916	4	0,1916
7	Harga AMDK ASA yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga AMDK kompetitor di Jawa Timur	0,0479	4	0,1916	3	0,1437	3	0,1437
8	Harga AMDK ASA yang ditetapkan bertujuan mempertahankan pangsa pasar	0,0585	4	0,2340	3	0,1755	3	0,1755
9	Mesin yang digunakan untuk membuat produk AMDK ASA memiliki teknologi mesin	0,0585	-		-		-	

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
	RO							
10	Keragaman produk yang memberikan pilihan bagi konsumen	0,0638	-		-		-	
11	Kualitas produk AMDK ASA cukup baik	0,0638	4	0,2552	4	0,2552	3	0,1914
12	Nama merek AMDK ASA mudah dibedakan dan menunjukkan manfaat serta mutu AMDK	0,0319	-		-		-	
13	Adanya jaminan kualitas produk AMDK ASA	0,0426	-		-		-	
14	Lokasi perusahaan yang strategis sehingga mudah memasarkan produk AMDK ASA	0,0532	4	0,2128	3	0,1596	3	0,1596
15	Lokasi tersedia tenaga kerja dan dekat bahan baku	0,0479	-		-		-	
16	Transportasi yang mudah untuk mendistribusikan produk jadi kepada agen	0,0426	-		-		-	
<b>Kelemahan</b>								
1	Pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dipercaya oleh seluruh anggota organisasi	0,0426	-		-		-	
2	Perum Jasa Tirta I AMDK	0,0585	3	0,1755	4	0,2340	4	0,2340

No	Elemen Eksternal	Bobot (A)	Alternatif Strategi					
			<i>Beisege wei to rescue zhao</i>		<i>Take the opportunity to pilfer a goat</i>		<i>Borrow a corpse to resurrect the soul</i>	
			AS (b1)	TAS (A x b1)	AS (b2)	TAS (A x b2)	AS (b3)	TAS (A x b3)
	ASA kurang melakukan promosi							
3	Perum Jasa Tirta I AMDK ASA belum menetapkan kontrak jual beli produk	0,0798	-		-		-	
4	Kemasan AMDK ASA kurang baik	0,0691	-		-		-	
<b>Total</b>				<b>3,5843</b>		<b>3,2378</b>		<b>3,5194</b>

Selanjutnya membuat matriks perencanaan strategis kuantitatif Perum Jasa Tirta I AMDK ASA yang bertujuan untuk menentukan daya tarik relatif dari ketiga strategi yang dibangun terhadap faktor eksternal dan faktor internal utama. Setelah dilakukan wawancara dengan manajer *marketing*, faktor eksternal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 9 dari 18 faktor penyusun faktor eksternal, lalu faktor internal yang digunakan untuk diperbandingkan dengan ketiga strategi yang ada berjumlah 11 dari 20 faktor penyusun faktor internal.

Terdapat 4 faktor yang menjadi peluang bagi perusahaan dari 9 faktor eksternal peluang yang mempengaruhi pemilihan strategi yang terdapat di matriks QSPM. Faktor pertama adalah agen dan konsumen AMDK ASA memiliki informasi terkait produk ASA dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya informasi terkait produk ASA yang tertera pada label dan brosur memiliki pengaruh sedang terhadap pilihan strategi *besiege wei to rescue zhao*. Nilai AS 4 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya informasi terkait produk AMDK ASA tidak hanya berada pada label namun informasi yang didapatkan konsumen akan lebih luas karena informasi-informasi terkait pemilihan air pada produk AMDK ASA dapat dijelaskan oleh MC atau pembicara pada *event* yang diadakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Nilai AS 3 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya informasi yang didapatkan oleh konsumen pada label yang tertulis di produk AMDK ASA dan spanduk yang ada pada toko-toko agen.

Faktor kedua adalah sebagian besar agen AMDK ASA memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan yang dapat dilihat dari masih banyak agen yang membeli produk AMDK ASA dengan nilai AS 1 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya strategi

ini tidak memiliki pengaruh terhadap faktor ini. Nilai AS 4 terhadap strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul* yang artinya volume pembelian yang tinggi dari agen akan memudahkan konsumen mendapatkan produk AMDK ASA untuk mengikuti *event-event* yang diadakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor ketiga adalah jumlah instansi dan bisnis swasta dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya dengan jumlah instansi dan bisnis swasta yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi agen untuk menawarkan produk AMDK ASA kepada instansi-instansi dan bisnis swasta tersebut. Nilai AS 2 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya jumlah instansi dan bisnis swasta tidak terlalu berpengaruh pada *event* yang diadakan atau diikuti oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA. Nilai AS 4 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya produk AMDK ASA jumlah instansi dan bisnis swasta bisa mengikuti acara yang diselenggarakan oleh pihak AMDK ASA dengan membeli produk di toko-toko maupun milik agen dan bisa mengakses kode melalui web dari Perum Jasa Tirta I.

Faktor keempat adalah perkembangan teknologi sosial media sebagai sarana informasi untuk konsumen dengan nilai AS 2 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya sosial media dapat digunakan pihak instansi untuk lebih mengetahui informasi mengenai produk AMDK ASA maupun acara yang dilakukan oleh AMDK ASA. Nilai AS 4 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul* artinya sosial media seperti facebook, instagram, dan twitter dapat digunakan untuk menarik konsumen mengikuti *event* yang dilakukan AMDK ASA, yaitu lomba lari pada strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan membagikan hadiah pada strategi *borrow a corpse to resurrect the soul*.

Terdapat 7 faktor yang menjadi ancaman bagi perusahaan dari 9 faktor eksternal ancaman yang mempengaruhi pemilihan strategi yang terdapat di QSPM. Faktor pertama adalah munculnya beberapa kompetitor baru yang membuat AMDK baik kemasan 120 ml maupun kompetitor lainnya yang memproduksi atau membuat AMDK dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya kompetitor AMDK baru atau lainnya yang juga bisa saja memasukkan produknya ke instansi yang sama dengan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sehingga akan mempengaruhi penjualan AMDK ASA pada instansi-instansi tersebut. Nilai AS 2 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya konsumen yang belum pernah mencoba produk AMDK ASA maupun yang sudah pernah namun juga mengkonsumsi AMDK lain bisa saja tidak terpengaruh *event* yang diadakan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor kedua adalah munculnya air ionisasi dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya air bisa menjadi pilihan bagi instansi-instansi untuk dikonsumsi sehingga lebih memilih AMDK yang mengandung ion daripada AMDK ASA. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya konsumen yang belum pernah mencoba produk AMDK ASA maupun yang sudah pernah namun juga mengkonsumsi AMDK lain bisa saja tidak terpengaruh *event* yang diadakan Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor ketiga adalah pertumbuhan produk jenis minuman pengganti air mineral seperti susu, jus, dan lain sebagainya dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya kompetitor jenis minuman lain seperti kopi dan susu bisa saja lebih disukai oleh pihak instansi sehingga akan mempengaruhi penjualan AMDK ASA pada instansi tersebut. Nilai AS 2 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya konsumen bisa saja lebih menyukai jenis minuman lain sehingga tidak terpengaruh dengan *event-event* yang diadakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor keempat adalah jenis AMDK milik kompetitor yang memiliki citra merek baik ditingkat lokal maupun nasional dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya karyawan yang bekerja di instansi bisa saja lebih memilih produk AMDK yang memiliki citra merek sehingga membuat kepuasan tersendiri terhadap konsumen sehingga akan mempengaruhi strategi produk AMDK ASA di instansi tersebut. Nilai AS 3 untuk strategi *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya konsumen konsumen yang belum pernah mencoba produk AMDK ASA maupun yang sudah pernah bisa saja memilih produk AMDK milik kompetitor dan tidak terpengaruh *event-event* yang diadakan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor kelima adalah adanya keterlambatan pengiriman bahan baku yaitu kemasan AMDK dari pemasok dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya waktu pengiriman bahan baku yang terlambat akan menghambat penjualan produk AMDK ASA di instansi yang dituju sehingga bisa saja membuat instansi-instansi yang dituju mengurangi pembelian produk AMDK ASA dan memilih produk AMDK lainnya. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* artinya bahan baku yang memiliki keterlambatan bisa membuat produk AMDK ASA yang dijual pada *event* yang diselenggarakan oleh AMDK ASA pada lomba lari tidak bisa maksimal. Nilai AS 4 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya waktu pengiriman bahan baku yang terlambat bisa membuat target penjualan pada *event* yang dilakukan oleh AMDK ASA lebih kecil sehingga akan mempengaruhi profit yang diterima dan bisa saja berujung pada kerugian

karena menanggung hadiah yang diberikan kepada konsumen.

Faktor keenam adalah harga produk AMDK ASA dan produk kompetitor bersaing dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya harga jual produk AMDK ASA yang murah dapat menguntungkan pihak AMDK ASA maupun instansi-instansi yang dituju sehingga pihak AMDK ASA bisa menjual lebih banyak produk AMDK ASA. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya harga produk AMDK ASA yang lebih murah bisa menjadi alat untuk menarik minat konsumen sehingga lebih banyak orang yang mengikuti *event* yang diadakan oleh AMDK ASA yaitu lomba lari dengan penukaran botol AMDK ASA sebagai tiket mengikuti lomba. Nilai AS 4 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya produk AMDK ASA yang murah akan mempengaruhi masyarakat untuk lebih banyak membeli produk AMDK ASA sehingga kesempatan untuk memenangkan hadiah pada *event* yang diadakan oleh pihak AMDK ASA.

Faktor ketujuh adalah sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor lebih baik dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya produk kompetitor lain dengan sistem pemasaran dan rantai distribusi yang lebih baik bisa saja mempengaruhi agen-agen untuk membeli produk kompetitor dibandingkan produk AMDK ASA. Nilai AS 2 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya faktor sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor lebih baik tidak terlalu memberikan daya tarik terhadap strategi *take the opportunity to pilfer a goat* karena produk yang dijual oleh AMDK ASA pada *event* yang diselenggarakan di Car Free Day bisa didapatkan oleh semua orang walaupun ada pedagang yang juga menjual produk AMDK kompetitor. Nilai AS 4 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya adanya produk kompetitor yang memiliki sistem pemasaran dan rantai distribusi yang baik bisa memberikan pengaruh terhadap penjualan produk AMDK ASA untuk mengikuti *event* yang diadakan oleh pihak AMDK ASA karena produk AMDK ASA tidak terdistribusi secara luas.

Terdapat 8 faktor yang menjadi kekuatan perusahaan dari 16 faktor internal kekuatan yang mempengaruhi pemilihan strategi yang terdapat di matriks QSPM. Faktor pertama adalah pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberi perhatian kepada anggota organisasi dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya faktor pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA memberi perhatian kepada anggota organisasi memiliki pengaruh terhadap semangat anggota organisasi untuk memasarkan produk AMDK ASA ke instansi-instansi yang akan dituju. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya pemimpin AMDK ASA dapat memberikan perhatian kepada anggota organisasi yang bekerja pada



*event-event* yang diselenggarakan oleh pihak AMDK ASA.

Faktor kedua adalah pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya dapat menemukan peluang untuk kemajuan perusahaan dengan melakukan kerjasama bersama pihak instansi baik BUMN maupun pemerintah kota/kabupaten sehingga pihak AMDK ASA bisa mendapatkan konsumen dari kerjasama yang dilakukan. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya pemimpin AMDK ASA mampu menemukan peluang untuk menambah penjualan produk AMDK ASA dengan mengadakan *event-event* yang bisa menarik minat masyarakat.

Faktor ketiga adalah pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA sigap mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya pemimpin AMDK ASA melakukan tindak lanjut dari keputusan yang mendukung strategi dengan melakukan kerjasama dengan instansi-instansi yang dituju sehingga produk AMDK ASA bisa selalu digunakan oleh pihak-pihak instansi. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya pemimpin AMDK ASA melakukan tindak lanjut dari keputusan yang telah dibuat dan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan konsumen dengan memanfaatkan *event* lomba lari. Nilai AS 4 untuk *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya pemimpin AMDK ASA melakukan tindak lanjut dari keputusan yang mendukung strategi dengan membuat *event* yang bisa memikat banyak masyarakat dari kalangan manapun untuk memperebutkan hadiah yang diberikan oleh AMDK ASA sehingga penjualan yang didapatkan oleh AMDK ASA akan bertambah.

Faktor keempat adalah pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dapat melakukan pengawasan dengan bertindak adil dan tegas terhadap anggota organisasi dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya pemimpin Perum Jasa Tirta I AMDK ASA bisa melakukan pengawasan pada karyawan bagian pemasaran dengan bantuan QC pemasaran sehingga pemimpin mengetahui kinerja karyawan bagian pemasaran dalam memasarkan produknya pada instansi-instansi yang dituju. Nilai AS 4 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya pemimpin AMDK ASA dapat melakukan pengawasan serta bertindak adil dan tegas terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan yang dipercaya untuk membuat *event-event* sebagai cara untuk mendapatkan pelanggan, apabila kinerja karyawan tersebut kurang, pemimpin bisa melakukan tindakan tegas terhadap karyawan agar penjualan AMDK ASA bisa maksimal pada *event-event* yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta I AMDK ASA.

Faktor kelima adalah harga AMDK ASA yang ditetapkan dapat bersaing dengan harga

AMDK kompetitor di Jawa Timur dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya harga produk AMDK ASA yang murah dapat memberikan peluang bagi pihak AMDK ASA untuk mendapatkan keuntungan dengan menjual kepada instansi-instansi yang dituju. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya harga AMDK ASA yang murah dan bersaing dengan produk kompetitor memberikan pengaruh bagi karyawan AMDK ASA untuk menarik minat masyarakat untuk mengikuti *event-event* yang diselenggarakan oleh pihak AMDK ASA.

Faktor keenam adalah harga AMDK ASA yang ditetapkan bertujuan mempertahankan pangsa pasar dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya harga yang murah bisa mempertahankan penjualan AMDK ASA pada instansi-instansi yang dituju. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya harga yang ditetapkan oleh AMDK ASA bisa mempertahankan pembeli karena harga yang ditawarkan terjangkau dengan kualitas yang baik.

Faktor ketujuh adalah kualitas produk AMDK ASA cukup baik dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao* dan *take the opportunity to pilfer a goat*, artinya kualitas produk AMDK ASA yang cukup baik dapat menjadi nilai tambah sehingga karyawan-karyawan instansi dan orang-orang yang mengikuti *event* dari AMDK ASA bisa meninggalkan kesan baik dari produk yang dimiliki oleh AMDK ASA. Nilai AS 3 untuk strategi *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya produk AMDK ASA yang cukup baik memiliki pengaruh terhadap penjualan dari pihak AMDK ASA dari strategi *borrow a corpse to resurrect the soul* karena selain untuk mengikuti *event*, masyarakat yang membeli bisa membeli lagi karena menyukai kualitas produk AMDK ASA.

Faktor kedelapan adalah lokasi perusahaan yang strategis sehingga mudah memasarkan produk AMDK ASA dengan nilai AS 4 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya lokasi perusahaan yang berada dekat dengan perkantoran dan wilayah cakupan pasar di Jawa Timur memungkinkan untuk memasarkan produk AMDK ASA pada instansi-instansi. Nilai AS 3 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya lokasi perusahaan yang strategis memang dekat dengan kantor di wilayah Kabupaten Malang dan sekitarnya, namun untuk menjual produknya ke wilayah Kota Malang, Batu, dan sekitarnya membutuhkan waktu karena jarak yang tidak terlalu dekat.

Terdapat 1 faktor yang menjadi kelemahan perusahaan dari 4 faktor internal kelemahan yang mempengaruhi pemilihan strategi yang terdapat di matriks QSPM. Faktor tersebut adalah Perum Jasa Tirta I AMDK ASA kurang melakukan promosi dengan nilai AS 3 untuk strategi *besiege wei to rescue zhao*, artinya faktor Perum Jasa Tirta I AMDK ASA kurang

melakukan promosi akan memberikan dampak bagi instansi-instansi yang akan dituju apabila pihak AMDK ASA tidak melakukan promosi pada instansi-instansi yang akan dituju sehingga pihak-pihak instansi akan memikirkan kembali untuk melakukan kerjasama dengan pihak AMDK ASA. Nilai AS 4 untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* dan *borrow a corpse to resurrect the soul*, artinya promosi yang kurang dapat mempengaruhi penurunan penjualan karena masyarakat yang tidak mengetahui *event-event* yang diadakan oleh pihak AMDK ASA serta produk yang dimiliki oleh AMDK ASA.

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *besiege wei to rescue zhao* adalah sebesar 3,5843 sehingga total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *take the opportunity to pilfer a goat* adalah sebesar 3,2378 sedangkan total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *borrow a corpse to resurrect the soul* adalah sebesar 3,5194. Hasil analisis dari matriks QSPM adalah perusahaan lebih memprioritaskan penerapan strategi *besiege wei to rescue zhao* dibandingkan dengan strategi lainnya karena jumlah total skor daya tarik (TAS) untuk strategi *besiege wei to rescue zhao* adalah yang terbesar dibandingkan strategi lainnya. Strategi *besiege wei to rescue zhao* merupakan strategi dengan melakukan “penyerangan” dengan menawarkan produk AMDK ASA yang berfokus kepada instansi pemerintah baik di Kabupaten Malang maupun Kota Malang, seperti kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Malang yang berlokasi di Kepanjen, Kabupaten Malang. Selain kepada instansi pemerintah, Perum Jasa Tirta I dapat menawarkan produk AMDK ASA kepada BUMN lain yang ada di Kota Malang maupun Kabupaten Malang. Ketiga strategi tersebut dapat diterapkan oleh perusahaan karena masing-masing strategi tersebut dapat memajukan perusahaan dan tidak saling bertentangan satu sama lain, namun dalam penerapannya perusahaan dapat mempertimbangkan berbagai hal lainnya seperti sumber daya yang dimiliki.

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian serta saran untuk perkembangan penelitian selanjutnya.

### 5.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini.

1. Faktor kunci eksternal yang dapat mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan elemen *Sun Tzu ground* adalah perkembangan industri AMDK, Alternatif jenis AMDK, tekanan produk pengganti, kompetitor saat ini, loyalitas konsumen, informasi produk, volume pembelian produk oleh agen, akses distribusi, waktu penerimaan bahan baku, kualitas bahan baku, harga produk kompetitor, kemudahan mendapat produk kompetitor, serta sistem pemasaran dan rantai distribusi kompetitor. Faktor kunci eksternal yang dapat mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan elemen *Sun Tzu climate* adalah sosial dan budaya, pertumbuhan penduduk, jumlah instansi dan swasta, aturan pemerintah, dan perkembangan sosial media.
2. Faktor kunci internal yang dapat mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan elemen *Sun Tzu mission* adalah penyelenggaraan pengelolaan unit bisnis secara professional dan penyelenggaraan unit bisnis dengan prinsip ISO 9001:2008. Faktor kunci internal yang dapat mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan elemen *Sun Tzu leadership* adalah *caring, intelligence, courage, trusty, dan discipline*. Faktor kunci internal yang dapat mempengaruhi pemasaran Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan elemen *Sun Tzu method* adalah mempertahankan pangsa pasar, meningkatkan penjualan, periklanan, belum menetapkan kontrak jual beli, mesin yang digunakan, kualitas bahan baku, keragaman produk, kualitas, nama merek, kemasan, QA/QC, cakupan pasar, lokasi, dan transportasi.
3. Strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi Perum Jasa Tirta I AMDK ASA berdasarkan kuadran SWOT adalah strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan total skor faktor eksternal sebesar 2,4672 dan faktor internal sebesar 2,7966. Strategi yang bersifat *turn around*

diimplementasikan ke dalam 36 *stratagems Sun Tzu* dengan hasil 3 *stratagems* yang dapat diterapkan di perusahaan, yaitu *besiege wei to rescue zhao*, *take the opportunity to pilfer a goat*, dan *borrow a corspe to resurret the soul*. Berdasarkan hasil matriks QSPM, strategi yang menjadi prioritas adalah *besiege wei to rescue zhao* yang artinya strategi dengan melakukan “penyerangan” dengan menawarkan produk AMDK ASA yang berfokus kepada instansi pemerintah baik di Kabupaten Malang maupun Kota Malang, seperti kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Malang yang berlokasi di Kepanjen, Kabupaten Malang. Selain kepada instansi pemerintah, Perum Jasa Tirta I dapat menawarkan produk AMDK ASA kepada BUMN lain yang ada di Kota Malang maupun Kabupaten Malang.

## 5.2 Saran

Saran yang diberikan pada Perum Jasa Tirta I AMDK ASA dan pihak terkait dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut.

1. Perusahaan diharapkan lebih aktif dalam melakukan kegiatan pemasaran sehingga keuntungan yang didapat lebih besar.
2. Perusahaan diharapkan segera menetapkan kontrak jual beli agar mempermudah pihak-pihak lain yang ingin bekerja sama dan perusahaan sendiri.
3. Perusahaan diharapkan segera melakukan penggantian pemasok untuk mengatasi keterlambatan penerimaan bahan baku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2018. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa Edisi Revisi*. Bandung: Alfabeta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran; Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- BPS Jawa Timur. 2017. *Jumlah Penduduk Kabupaten Malang Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin Tahun 2010-2017*. <https://jatim.bps.go.id/quickMap.html>. (Diakses 2 Februari 2018).
- BPS Jawa Timur. 2017. *Jumlah Penduduk Jawa Timur Tahun 2013 Hingga 2017*. <https://malangkab.bps.go.id/dynamictable/2017/07/05/4/jumlah-penduduk-kabupaten-malang-menurut-kecamatan-dan-jenis-kelamin-tahun-2010-2017-tabel-dinamis-.html>. (Diakses 28 Juli 2018).
- Chu, Chin Ning. 2008. *The Art of War for Women: Sun Tzu's Ancient Strategies and Wisdom for Winning at Work*. United States: Crown Business..
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Guiltinan, Joseph P. 1994. *Strategi Dan Program Manajemen Pemasaran Edisi 2*. Jakarta: Erlangga.
- Hou, Seang dan Hidayat. 2004. *Sun Tzu: Perang dan Manajemen*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi Ketigabelas Jilid Satu*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2014. *Principle Of Marketing*, 15th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Liputan6. 2017. *Air Sungai di Kota Malang Tak Layak Konsumsi*. <https://www.liputan6.com/regional/read/2956596/air-sungai-di-kota-malang-tak-layak-konsumsi> (Diakses 25 Maret 2018).
- Liputan6. 2018. *Lima Negara dengan Jumlah Pengguna Media Sosial Terbanyak Indonesia Berapa*. <https://www.liputan6.com/teknologi/read/3481323/5-negara-dengan-jumlah-pengguna-media-sosial-terbanyak-indonesia-berapa> (Diakses 1 Agustus 2018)
- Michaelson, Gerald dan Michaelson, Steven. 2004. *Strategi untuk Pemasaran*. Batam: Karisma Publishing Group.
- Peter, Taylor. 2013. *The Thirty Six Stratagems A Modern*. United Kingdom: Infinite Ideas Limited.
- Purwandari, Suci. 2015. *Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Sebagai Landasan Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus: SMK Citra Medika Sukoharjo)*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Surakarta: Politeknik Indonusa.
- Purwanto, Iwan. 2008. *Manajemen Strategi*. Bandung: CV. Ryama Widya.

- Rakhmaddian, Nicko Nur. 2017. *Perumusan Strategi Pemasaran Di Objek Wisata Jawa Timur Park Dengan Seni Perang Sun Tzu*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Setyorini, Hany dan Imam Santoso. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sindonews. 2013. *Air Minum dan Sanitasi Adalah Kebutuhan Dasar Manusia*. <https://nasional.sindonews.com/read/799748/15/air-minum-dan-sanitasi-adalah-kebutuhan-dasar-manusia-1383052369> (Diakses 1 Agustus 2018).
- Swastha, Basu Dharmmesta dan Irawan. 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty: Yogyakarta.
- Thurstone, Louis Leon. 1927. *Method of paired comparison for social values*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 21, 384-400. US.
- Top Brand Award. 2018. <http://www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/top-brand-index-2018-fase-2> (Diakses 1 Agustus 2018).
- Zulkarnaen, H. O. dan Sutopo. 2013. *Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo)*. *Journal of Management* 2 (3): 1-13. UNDIP. Semarang.