

FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA PT. XYZ

Sheilla Amelinda dan Dhyah Harjanti
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: sheilla.amelinda@yahoo.com; dhyah@petra.ac.id

Abstrak—Konsumsi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Indonesia terus mengalami pertumbuhan tiap tahunnya. Sementara itu terdapat banyak merek AMDK yang beredar di pasar. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. XYZ dalam menghadapi persaingan di industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Jenis penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif. Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara terhadap para informan. Uji kredibilitas yang digunakan adalah triangulasi sumber. Teknik analisis data dengan cara penyajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT melalui lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis dan lingkungan eksternal berdasarkan lima kekuatan Porter. Mengacu pada hasil penelitian, alternatif strategi bersaing yang tepat adalah strategi SO (perluasan jalur distribusi dengan penambahan titik-titik depo untuk meningkatkan *service level* dan penetrasi pasar serta peningkatan *market share* dengan mengakuisisi perusahaan AMDK yang memiliki kapasitas lebih rendah). Penerapan strategi intensif yaitu pengembangan pasar dan integrasi horisontal sesuai untuk kebutuhan perusahaan untuk memperluas jalur distribusi dan meningkatkan *market share*.

Kata Kunci—lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi bersaing, SWOT

I. PENDAHULUAN

Ekonomi Indonesia terus mengalami pertumbuhan dari tahun 2009 hingga 2012 masing-masing sebesar 4,63% (2009), 6,22% (2010), 6,49% (2011), dan 6,23% (2012). Sektor perdagangan merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi paling besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia (BPS, 2013). Salah satu industri yang termasuk dalam sektor perdagangan adalah industri makanan dan minuman. Industri minuman ringan terus mengalami pertumbuhan, dari data tahun 2006 sebesar 6.8 triliun rupiah hingga tahun 2010 nilai produksi minuman ringan mencapai 12.2 triliun rupiah (Kemenperin.go.id).

Salah satu jenis industri minuman adalah Air Minum Dalam Kemasan yang disingkat AMDK. Selama ini sebagian besar kebutuhan air minum dipenuhi dari sumber air sumur atau dari air permukaan yang telah diolah oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Namun, semakin rendahnya kualitas air sumur dan semakin menurunnya kemampuan PDAM untuk memasok air dalam kuantitas dan kualitas yang baik menyebabkan konsumsi AMDK cenderung meningkat (Heriatna, 2000).

Saat ini masyarakat Indonesia terutama di kota-kota besar tidak dapat lepas dari AMDK. Menurut pernyataan Ketua Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (ASPADIN) Hendro Baroeno, peningkatan jumlah penduduk di Indonesia menjadi pendorong utama konsumsi AMDK terus naik. Selain itu kenaikan konsumsi juga didorong oleh tren gaya hidup masyarakat saat ini yang ingin serba praktis yakni dengan memilih AMDK ketimbang harus repot memasak air (Mahadi, 2013).

Konsumsi AMDK di Indonesia dari tahun ke tahun terus mengalami pertumbuhan. Berikut adalah tabel pertumbuhan konsumsi AMDK di Indonesia:

Tabel 1. Konsumsi AMDK di Indonesia

Tahun	Konsumsi AMDK (miliar liter)
2009	13,4
2010	14,5
2011	17,3
2012	19,8
2013	22,5

Sumber: data ASPADIN (Indonesiafinancetoday.co.id)

Tabel 1 menunjukkan dari data 5 tahun terakhir terlihat bahwa konsumsi AMDK di Indonesia tumbuh rata-rata 12% per tahun (Indonesiafinancetoday.co.id).

Menurut data ASPADIN tahun 2009 diperkirakan ada sekitar 400 perusahaan AMDK yang menjajakan kurang lebih 600 merek. Banyaknya merek tersebut dikarenakan setiap perusahaan AMDK mempunyai lebih dari satu merek, atau memproduksi *second brand* (marsnewsletter, 2009). Menurut Ketua Umum ASPADIN Hendro Baroeno, data tahun 2012 ada sekitar 500 perusahaan AMDK yang beroperasi di Indonesia. Konsumsi AMDK terbesar masih berasal dari Pulau Jawa yang mencapai 40% dari total, sementara sisanya sebanyak 60% tersebar di Pulau-Pulau di luar Jawa (Kabarbisnis.com). Penetrasi AMDK di Indonesia hanya sekitar 20%, sehingga masih banyak peluang pasar dalam bisnis AMDK melihat di tahun 2013 pasar AMDK tumbuh di atas 15%. Dengan meningkatnya pendapatan per kapita dan juga penetrasi AMDK yang masih rendah yakni di bawah 30% bisnis AMDK masih memiliki peluang untuk dapat terus tumbuh (Meryana, 2013).

Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk, bisnis AMDK semakin berkembang pesat karena kebutuhan akan air minum terus meningkat dan kesadaran masyarakat

akan gaya hidup sehat, namun persaingan kian ketat karena *barriers to entry* dalam industri ini rendah sehingga mudah masuknya kompetitor sejenis. Ditambah lagi kenaikan harga bahan baku plastik sekecil apapun akan memicu kenaikan harga dan berpotensi menurunkan daya saing (asrim-indonesia.org), dan adanya Air Minum Isi Ulang (AMIU) yang dijual dengan harga yang jauh lebih murah dari AMDK. Jadi fenomena yang terjadi pada industri AMDK adalah besarnya konsumsi AMDK seiring dengan pertumbuhan penduduk namun penetrasi AMDK sendiri masih rendah yakni di bawah 30%. Selain itu terdapat banyak tantangan dari segi banyaknya merek AMDK yang ada di pasar, *barriers to entry*, kenaikan harga bahan baku plastik, dan produk AMIU.

Salah satu perusahaan AMDK di Indonesia adalah PT. XYZ yang didirikan pada tahun 1990an dan berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. PT. XYZ memproduksi AMDK dengan merek X dalam kemasan gelas dan botol plastik serta galon.

Menurut lembaga riset Mintel saat ini *market leader* AMDK di Indonesia yaitu merek Aqua bertahan pada posisi *market share* tertinggi yaitu 60% pada tahun 2010 dan 62% pada tahun 2011. PT. XYZ dengan AMDK merek X memiliki persentase total *market share* yang sangat jauh jika dibandingkan dengan *market share* dari *market leader* AMDK (Fajar, 2012).

Dari data dan fakta yang terjadi dalam industri AMDK tersedia peluang bisnis yang besar dan banyak ruang untuk pengembangan, maka dari itu peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam mengenai kondisi lingkungan internal dan eksternal PT. XYZ serta memformulasikan strategi bisnis yang tepat.

Dari uraian di atas tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) pada PT. XYZ.
2. Melakukan analisis SWOT bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) pada PT. XYZ.
3. Merumuskan alternatif strategi bersaing bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) pada PT. XYZ.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan oleh para manajer dan karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semua perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Untuk melakukan analisis lingkungan internal, dibutuhkan pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan (David, 2011, p.125).

Analisis lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Fungsi bisnis yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan, yaitu: produksi dan operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Fungsi produksi dan operasional usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajer operasional harus menyediakan nilai-nilai bagi pelanggan dengan biaya terendah melalui proses pengambilan keputusan berdasarkan fungsi operasi dan pengaturan proses transformasi. Fungsi produksi dan operasional terdiri dari lima area pengelolaan antara lain proses, kapasitas, *inventory*, angkatan kerja, dan kualitas (David, 2011, p.145).

Pemasaran merupakan aktivitas yang meliputi institusi, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan penukaran penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat pada umumnya (Nickels, McHugh, McHugh, 2012, p.352). Fungsi pemasaran bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Fungsi pemasaran berfungsi dengan tepat melalui tujuh fungsi dasar antara lain analisis konsumen, penjualan produk, perencanaan produk, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, 2011, p.135 – 138).

Fungsi keuangan meliputi tiga keputusan antara lain keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden (Nickels, McHugh, McHugh, 2012, p.494). Selain ketiga keputusan tersebut, terdapat *Cash Conversion Cycle* (CCC) yang merupakan sebuah metrik yang mengungkapkan lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengkonversi input sumber daya ke dalam arus kas (CFA, 2013).

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan bergantung pada bagaimana sumber daya tersebut dikelola. Fungsi sumber daya manusia meliputi perekrutan karyawan, pengembangan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya, dan pengevaluasian untuk menciptakan suatu proses formal untuk mengakui karyawan telah bekerja dengan baik sekaligus memberikan saran perbaikan kepada karyawan. Tujuan dari perekrutan, pelatihan, dan pengevaluasian adalah untuk membentuk suatu tim karyawan dengan latar belakang, pelatihan, dan panduan yang baik sehingga dapat memaksimalkan nilai perusahaan. (Madura, 2007, p.59).

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lima kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Model*) adalah pendekatan model analisa kompetitif yang digunakan untuk mengembangkan strategi bisnis perusahaan dengan mengidentifikasi kekuatan persaingan lingkungan eksternal perusahaan di suatu industri yang meliputi persaingan dalam industri sejenis, potensi masuknya pesaing baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman-ancaman yang harus dihindarinya (David, 2011, p.106).

Persaingan dalam industri dipengaruhi oleh strategi bisnis perusahaan dan pesaing. Intensitas persaingan bertambah ketika pesaing semakin banyak, skala perusahaan yang mendekati sama, permintaan industri menurun, dan terjadi banyak potongan harga (David, 2011).

Potensi masuknya pesaing baru mencakup kebutuhan untuk meraih skala ekonomi secara cepat, kebutuhan teknologi dan trik-trik praktis, pengalaman, loyalitas konsumen, preferensi merek, kebutuhan akan modal yang besar, saluran distribusi yang luas dan memadai, kebijakan pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam bekerjasama, dan persaingan pasar. (David, 2011).

Ancaman produk pengganti menjadi intensif ketika harga produk pengganti turun dan biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing diukur dengan luas pasar yang dapat diambil oleh produk tersebut, dan dapat juga dilihat dari perusahaan produk pesaing untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar (David, 2011).

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat pemasok dalam jumlah besar, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. (David, 2011).

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif, yang mana hal tersebut dapat terjadi bila terjadi kondisi-kondisi seperti, jika konsumen dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pesaing, jika konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen, jika konsumen memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual. Apabila produk yang bersaing banyak, maka konsumen memiliki posisi tawar yang besar, dimana mereka dapat memilih produk sejenis yang lain (David, 2011).

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang digunakan oleh eksekutif untuk merumuskan strategi bisnis (Bateman, Snell 2011, p.149 – 151). Analisis SWOT berguna untuk membantu perusahaan menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan. Analisis SWOT merupakan alat untuk memetakan komponen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada perusahaan sehingga menjadi empat strategi bisnis, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) (David, 2011, p.210).

Formulasi Strategi

Terdapat banyak strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan. Setiap strategi alternatif mempunyai banyak variasi. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat menjalankan semua jenis strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. (David, 2011, p.170). Jenis-jenis strategi alternatif sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

Tediri dari integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal (David, 2011, p.171). Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Integrasi horisontal adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan di antara para pesaing dapat mendongkrak skala ekonomis dan meningkatkan sumber daya serta kompetensi.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif karena semuanya membutuhkan usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan (David, 2011, p.173). Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Pengembangan pasar (*market development*) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis strategi diversifikasi, yaitu *related diversification*, dan *unrelated diversification* (David, 2011, p.175). *Related Diversification* yaitu strategi dengan menambah produk atau jasa baru namun masih terkait. *Unrelated Diversification* yaitu strategi dengan menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait.

4. Strategi Defensif

Strategi defensif terdiri dari strategi rasionalisasi biaya, divestasi, dan likuidasi. Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Divestasi yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi lebih lanjut. Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut (David, 2011, p.178).

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Teknik pengumpulan data diperoleh dari data primer dan data sekunder yang dilakukan melalui proses wawancara. Teknik penentuan informan yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah anggapan pemilihan informan yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.

Uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan kesimpulan.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan atau kategori-kategori yang telah

ditentukan. Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian data informasi yang akan dipaparkan sesuai dengan tema yang dibahas. Data yang telah disajikan kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap atau kesimpulan akhir, apabila data-data yang dikemukakan pada tahap awal sudah valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Internal

1. Fungsi Produksi dan Operasional

Produksi dan operasional berfungsi dalam mengubah input menjadi output. Proses produksi air dari sumber mata air hingga menjadi AMDK terdiri dari tahapan-tahapan penting guna menjaga kualitas produk. AMDK X diproses secara higienis bebas sentuhan tangan manusia dan menggunakan teknologi *modern* yaitu *water treatment* dengan teknik ozonisasi dan *ultraviolet*.

Sumber air AMDK X berasal dari mata air pilihan. Sumber air yang bagus adalah dari mata air yang dekat dengan pegunungan. Pendirian lokasi pabrik ditentukan atas pertimbangan ketersediaan sumber bahan mentah meliputi kemurnian atau kualitas sumber air di daerah tersebut serta volume air yang mencukupi.

Sumber air harus memenuhi tiga parameter yang menentukan kelayakan air untuk dikonsumsi yaitu parameter fisik yang meliputi semua hal yang dapat dilihat secara langsung tanpa menggunakan alat bantu, parameter kimia yang meliputi konsentrasi zat kimia yang terkandung di dalam air, dan parameter mikrobiologi yang meliputi jumlah bakteri yang ada dalam air yang digunakan dalam bahan baku.

Jumlah produksi AMDK X dalam satu hari untuk kemasan *cup* mencapai 9000 karton per mesin, untuk kemasan botol mencapai 7500 karton per mesin, dan untuk kemasan galon mencapai 50000 galon per mesin. Kapasitas produksi yang diserap baru 65% - 75%, sehingga masih ada ruang untuk meningkatkan penjualan. Produksi AMDK X dilakukan setiap hari 24 jam dan terbagi dalam tiga shift masing-masing delapan jam. Persediaan yang dipesan untuk keperluan produksi berupa bahan-bahan pembantu yang meliputi kardus, *cup*, *lidcup*, sedotan, botol, label, *seal*, galon, *sticker*, serta *tissue*. Lama penyimpanan barang pembantu hingga menjadi barang jadi dan terjual atau *Days Inventories Outstanding* (DIO) membutuhkan waktu 10 hingga 14 hari. Pemesanan persediaan mencapai ratusan ribu hingga jutaan *pieces* tiap bulannya.

Pembagian tugas dan wewenang dalam kegiatan produksi dan operasional dilakukan sesuai *job description* masing-masing. Pengiriman barang untuk pesanan sering tidak tertangani, sehingga baru dapat dikirim lagi keesokan harinya. Kondisi pesanan yang tidak tertangani ini disebabkan karena produktivitas yang tidak optimal, perusahaan masih memiliki *idle capacity* sekitar 20% yang dapat digunakan untuk memenuhi pemesanan dan jika jumlah pesanan melebihi

kapasitas yang *idle* maka perusahaan dapat memutuskan untuk menambah kapasitas.

Kegiatan pengontrolan kualitas dilakukan divisi produksi dan operasional dengan cara bagian QC (*Quality Control*) melakukan inspeksi pada tiap tahapan proses produksi. Kontrol kualitas sesuai dengan ISO 9001 : 2008 dan HACCP serta memenuhi semua persyaratan SNI, BPOM, dan HALAL. *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP) merupakan sistem pengendalian mutu dalam industri pangan untuk menjamin keamanan pangan. HACCP bersifat sebagai sistem pengendalian mutu sejak bahan baku dipersiapkan sampai produk akhir diproduksi masal dan didistribusikan. Perusahaan membentuk tim HACCP untuk penerapan sistem manajemen mutu dan keamanan pangan yang terkandung di dalam Rencana Sistem Analisa Bahaya dan Pengendalian Titik Krisis (HACCP).

Pelatihan yang diberikan kepada seluruh karyawan berupa pelatihan *hygiene*, *Standard Sanitation Operational Procedure* (SSOP), dan *Good Manufacturing Practices* (GMP) sebagai persyaratan dasar pelaksanaan HACCP. Tujuan pelatihan tersebut untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang berproduksi yang baik dan keamanan pangan. Hal ini harus dijaga karena menyangkut kesehatan konsumen. Pelatihan dilakukan dalam bentuk *in house training* dengan instruktur dari personil pabrik atau instruktur dari lembaga lain. Dengan pelaksanaan *in house training* ini dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

2. Fungsi Pemasaran

Produk AMDK X memiliki 5 jenis varian berdasarkan ukurannya yaitu *cup* ukuran 240 ml, botol ukuran 330 ml, botol ukuran 600 ml, botol 1.5 liter, dan galon 19 liter. Untuk menghadapi persaingan, perusahaan memposisikan harga AMDK merek X berada kurang lebih 20% di bawah harga *market leader*. Perusahaan juga memproduksi AMDK merek AA, BB, CC, dan DD hanya dalam kemasan *cup* 240 ml dengan penetapan harga kurang lebih 3000 rupiah dibawah harga AMDK X per kartonnya untuk menyasar segmen bawah.

Upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk adalah dengan melakukan promosi *above the line* dan *bellow the line*. Promosi yang dilakukan perusahaan lebih diutamakan pada *bellow the line* antara lain dengan mengadakan program-program misal pembelian sepuluh karton *cup* gratis satu karton *cup*. Selain mengadakan program, promosi *bellow the line* yang dilakukan adalah dengan menjadi sponsor untuk kegiatan-kegiatan olah raga. Promosi *above the line* dilakukan perusahaan melalui iklan di media cetak seperti majalah dan koran, kemudian media elektronik seperti radio dan televisi, namun untuk iklan di media cetak dan elektronik ini sangat jarang dilakukan perusahaan.

Perusahaan lebih mengutamakan pada promosi *bellow the line* berupa *trade promo* dan *consumer promo* dengan imbalan tur ke luar negeri, mobil, atau motor, karena manfaat yang didapat langsung tertuju pada konsumen. Dengan memfokuskan pada *aktivitas bellow the line* konsumen mendapat pengalaman langsung seperti bonus dan hadiah langsung, hal ini berguna untuk meningkatkan loyalitas

konsumen khususnya para pedagang yang dari tahun ke tahun menjual AMDK X dan melayani pelanggan AMDK X.

Pendistribusian produk perusahaan melalui depo-depo yang dimiliki perusahaan yang saat ini jumlahnya 100 depo yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia meliputi Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Bali. Selain melalui depo pendistribusian produk juga melalui agen atau distributor, dalam pengangkatan distributor perusahaan tidak sembarangan karena pengangkatannya terdapat kriteria tertentu, antara lain kesiapan untuk ditarget, perjanjian pembayaran, memiliki bank garansi, memiliki gudang minimal kapasitas 20000 karton, memiliki *sales exclusive*, dan tempo pembayaran dalam dua minggu.

Dengan melihat data penjualan outlet-outlet di tiap wilayah, jika terdapat masalah rendahnya penjualan perusahaan melakukan survey dengan terjun langsung pada wilayah-wilayah tersebut untuk mencari alasan kurangnya penjualan. Dari hasil survey akan dilakukan evaluasi dan tindakan untuk dapat meningkatkan penjualan pada wilayah tersebut. Dari data outlet-outlet juga dapat dilihat daerah mana yang belum terdapat outlet AMDK X, sehingga dapat direncanakan untuk penambahan outlet pada daerah tersebut. Kegiatan menganalisis pasar sangat baik bagi perusahaan untuk memahami keinginan masyarakat.

Penetapan area kerja tenaga pemasar atau *salesman* berdasarkan wilayah Surabaya dan luar Surabaya. Para *salesman* diberi target dan ditugaskan turun ke lapangan untuk meningkatkan penjualan serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan, jika target penjualan tidak tercapai maka *salesman* akan dirotasikan, jika *salesman* terus menerus tidak dapat mencapai target maka akan dikeluarkan/dipecat. *Turnover salesman* tinggi, hal ini disebabkan karena banyak *salesman* tidak mencapai target sehingga dikeluarkan selain itu karena *salesman* merasa tidak cocok dengan lingkungan pekerjaan.

Hubungan baik dengan pelanggan dibina dengan memberikan layanan yang baik dan tepat waktu, serta jika ada keluhan dari pelanggan perusahaan berusaha untuk menanggapi dan mencari solusinya. Keluhan pelanggan biasanya mengenai air yang berlumut atau muncul kotoran di dalamnya. Keluhan seperti ini biasanya berhasil diselesaikan perusahaan karena setelah diselidiki kesalahan berasal dari pelanggan yang menyimpan produk diletakkan di tempat yang basah atau lembap sehingga menimbulkan kontaminasi atau muncul lumut. Seharusnya AMDK disimpan di tempat yang bersih, kering, dan tidak terkena sinar matahari langsung. Dengan penanganan keluhan pelanggan yang tepat dapat menyelesaikan masalah dan mengembalikan kepercayaan konsumen.

3. Fungsi Keuangan

Kegiatan pengaturan kas sehari-hari untuk depo sesuai dengan estimasi kebutuhan yang telah direncanakan. Uang hasil penjualan di setiap depo wajib untuk disetor dan tidak boleh digunakan, pada masing-masing depo telah disediakan kas kecil untuk kebutuhan operasional.

Laporan keuangan dibuat setiap bulan. Data diklasifikasi, dibuat jurnal, diposting ke buku besar, kemudian dibuat laporan keuangan. Untuk penagihan kepada pelanggan kredit

dalam tempo dua minggu sampai satu bulan dan untuk pembayaran kepada pemasok dilakukan secara kredit dalam tempo tiga bulan. Barang pembantu hingga menjadi barang jadi dan terjual membutuhkan waktu sepuluh sampai empat belas hari. Dari data ini dapat dihasilkan perhitungan *Cash Conversion Cycle* (CCC) perusahaan.

Perhitungan CCC meliputi tiga indikator. Indikator yang pertama adalah *Days Inventory Outstanding* (DIO) yaitu berapa lama waktu yang diperlukan untuk menjual inventory perusahaan. DIO yang semakin kecil semakin baik. Berdasarkan data, diketahui DIO sebesar 14 hari yang berarti perusahaan memerlukan waktu 14 hari untuk menjual persediaan. Indikator yang kedua adalah *Days Sales Outstanding* (DSO) yaitu berapa lama waktu yang diperlukan untuk menagih hutang. DSO yang semakin kecil semakin baik. Berdasarkan data, DSO adalah 30 hari yang berarti perusahaan memerlukan waktu 30 hari untuk mengubah hutang menjadi kas. Indikator yang ketiga adalah *Days Payable Outstanding* (DPO) yaitu berapa lama waktu yang dimiliki perusahaan untuk membayar hutangnya. DPO semakin besar akan semakin baik. DPO perusahaan adalah 90 hari yang berarti perusahaan mampu berhutang selama 90 hari sebelum harus membayarnya. Selanjutnya CCC dihitung dengan menjumlahkan DIO dan DSO kemudian dikurangi dengan DPO. Hasil dari perhitungan ini CCC adalah minus 46 hari. Semakin kecil angka CCC berarti perusahaan semakin baik dalam hal waktu perputaran kas, perusahaan tidak mengalami kesulitan mendapatkan kas. Jika hasil CCC minus maka akan terjadi surplus kas, dan jika setiap perputaran terjadi surplus maka akan menjadi kekuatan finansial bagi perusahaan.

Kegiatan kontrol keuangan dilakukan oleh internal audit. Kontrol juga dilakukan pada depo-depo untuk mengaudit jumlah stok, uang kas, dan jumlah piutang. Kegiatan audit untuk depo-depo dilakukan minimal satu bulan sekali. Keputusan untuk investasi berasal dari Bapak Agus (bukan nama sebenarnya) sendiri sebagai *owner*. Kepemilikan saham dimiliki oleh *owner* yaitu Bapak Agus dan istri tanpa ada *preferred stock*. Pembagian deviden tidak rutin dan tidak ada ketentuan besarnya. Ditinjau dari kepemilikan yang hanya dimiliki oleh keluarga Bapak Agus, keputusan pembagian deviden tidak menjadi prioritas karena kepemilikan yang bersifat tunggal. Dalam kegiatan ekspansi perusahaan menggunakan bantuan dana dari bank.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi Sumber Daya Manusia dimulai dari kegiatan perekrutan. Pada PT. XYZ proses perekrutan dilakukan oleh kepala bagian personalia sesuai dengan standar perusahaan. Standar yang ditetapkan perusahaan bertujuan untuk menjamin kemampuan sumber daya manusia perusahaan sesuai dengan posisi atau jabatan yang diduduki.

Pekerja untuk jabatan Direktur dan Manajer dapat direkrut dari eksternal maupun internal perusahaan. PT. XYZ lebih mempertimbangkan perekrutan dari internal dikarenakan pengalaman dan kultur perusahaan yang telah teradaptasi. Dalam perekrutan karyawan perusahaan tidak selalu menunggu *form* kebutuhan karyawan baru dari divisi tertentu. Jika

mengetahui ada divisi yang sedang membutuhkan karyawan, bagian personalia langsung berupaya untuk mencari.

Setelah perusahaan menemukan kandidat yang lolos dari proses seleksi, perusahaan akan memberikan masa percobaan selama tiga bulan. Pada masa percobaan ini karyawan akan diberikan pelatihan dan penjelasan mengenai nilai dan kultur perusahaan serta *job description* dari posisi tersebut. Masa percobaan ini juga dapat dipergunakan oleh karyawan untuk menilai kecocokan terhadap nilai-nilai perusahaan. Pada akhir masa percobaan, karyawan akan dinilai dan jika memenuhi kriteria akan diangkat sebagai pegawai tetap.

Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan berupa pelatihan *hygiene, Standart Sanitation Operational Procedure (SSOP), Good Manufacturing Process (GMP)*, pengadaan seminar motivasi oleh motivator dan kegiatan *outbond*. Seminar oleh motivator jarang dilakukan karena yang terpenting adalah pengalaman saat terjun ke lapangan sendiri, sedangkan kegiatan *outbond* dijadwalkan satu tahun sekali. Pelatihan *hygiene, Standart Sanitation Operational Procedure (SSOP)*, dan *Good Manufacturing Process (GMP)* ini diberikan untuk memberi pengetahuan kepada karyawan mengenai berproduksi yang baik dan keamanan pangan. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan dalam bentuk *in house training*.

Motivasi diberikan kepada seluruh karyawan melalui target dan melalui insentif untuk bagian marketing. Perhitungan insentif diberikan berdasarkan unit penjualan yang dicapai, yaitu berapa karton dikalikan berapa rupiah. Pengukuran hasil kinerja untuk seluruh karyawan adalah dari target dan *checklist* pekerjaan masing-masing. Untuk bagian pemasaran evaluasi dilihat dari laporan jumlah kunjungan ke *register outlet*, efektif *call* yaitu jumlah kunjungan ke outlet-outlet yang menghasilkan transaksi, dan jumlah pengambilan. Untuk bagian pabrik evaluasi dilihat dari jumlah produk *reject* maksimal 0.2% dari jumlah produksi, bagian keuangan evaluasi dari tertagihnya piutang (*collection*). Masing-masing divisi rutin mengadakan rapat internal setiap bulan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Rapat koordinasi *salesman* juga diadakan setiap satu bulan sekali.

Proses mutasi yang terjadi di perusahaan biasanya untuk pegawai admin di depo-depo. Admin depo yang dirasa kemampuannya kurang akan dipindah dari depo A ke depo B yang pekerjaannya lebih longgar. Promosi di perusahaan dilakukan berdasarkan prestasi atau kinerja karyawan. Promosi yang biasa dilakukan perusahaan adalah kenaikan jabatan dari *office boy (OB)* yang kerjanya bagus memiliki kesempatan untuk diangkat menjadi admin. Tidak ada sistem kenaikan jabatan tertentu mengenai kriteria lama bekerja di perusahaan. Jika perusahaan sedang membutuhkan orang untuk mengisi posisi yang sedang kosong misal admin depo, maka dimungkinkan untuk menaikkan jabatan karyawan *office boy* yang memiliki kinerja bagus.

Lingkungan Eksternal

1. Persaingan antar Perusahaan dalam Industri Sejenis

Pada produk-produk AMDK tidak terjadi penurunan harga dan tidak terdapat potongan-potongan harga, sebaliknya harga produk AMDK semakin naik, kenaikan harga juga dipicu oleh

kenaikan harga bahan baku plastik. Harga jual AMDK X lebih murah dibandingkan dengan pesaing yang memiliki ukuran dan kapabilitas yang mendekati sama dengan perusahaan yaitu AMDK merek YY dan ZZ. Namun, pesaing merek YY yang dalam pemasarannya menciptakan *image* air murni beroksigen yang berbeda dengan AMDK lainnya yang mayoritas adalah air mineral cukup memberikan ancaman terhadap PT. XYZ.

Intensitas persaingan bertambah ketika pesaing semakin banyak, skala perusahaan yang mendekati sama, permintaan industri menurun, dan terjadi banyak potongan harga. Kondisi yang terjadi pada industri AMDK adalah permintaan industri yang meningkat, jumlah pesaing dari merek yang beredar memang semakin banyak namun pesaing yang memiliki skala yang mendekati sama hanya dua perusahaan yaitu perusahaan yang memproduksi merek YY dan ZZ, sehingga intensitas persaingan dinilai cukup rendah.

2. Potensi Masuknya Pendetang Baru

Hal-hal yang menjadi keunggulan perusahaan AMDK agar dapat bertahan dan mampu mengirim produk tepat waktu adalah jalur distribusi serta titik-titik pelayanan yang dimiliki. Hambatan bagi pesaing baru meliputi kebutuhan akan skala ekonomi, saluran distribusi yang luas karena pendatang AMDK baru belum memiliki saluran distribusi dan membutuhkan waktu untuk membangun saluran distribusi yang luas, serta kebijakan pemerintah terkait surat ijin pengambilan air yang semakin dijaga, potensi masuknya pendatang baru tergolong rendah.

3. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti AMDK adalah minuman rasa buah, minuman isotonik, teh dalam kemasan, dan air minum isi ulang. Promosi yang dilakukan oleh produk pengganti sangat gencar. Harga produk pengganti selain air minum isi ulang lebih mahal dibanding dengan harga AMDK X. Hal ini dikarenakan dari segi produk mereka menggunakan air sebagai bahan pokok dan menambahkan zat-zat atau perasa lain, sedangkan produk AMDK adalah murni air yang hanya melewati proses filtrasi tanpa penambahan zat apapun, sehingga dari AMDK ke produk air minum rasa buah, minuman isotonik, dan teh dalam kemasan biaya peralihannya lebih tinggi. Untuk air minum isi ulang dari segi harga lebih murah dibanding AMDK X sehingga biaya peralihannya lebih rendah, namun kualitas air minum isi ulang dengan AMDK X tentu berbeda. Air minum isi ulang di awal kemunculannya memang menarik masyarakat untuk beralih, namun seiring dengan pengetahuan dan pengalaman masyarakat akan air minum isi ulang yang kurang higienis membuat masyarakat kembali pada AMDK. Jadi ancaman produk pengganti AMDK tergolong rendah.

4. Daya Tawar Pemasok

Perusahaan memilih pemasok berdasarkan kemampuan pemasok untuk menyediakan bahan sesuai standar dan jumlah yang dibutuhkan perusahaan. Standar perusahaan antara lain mengenai ukuran, gramatur, dan jenis plastik serta gramatur *layer* kardus. Pemasok selalu dapat memenuhi permintaan perusahaan, sehingga perusahaan tidak pernah kekurangan

pasokan. Terdapat banyak pemasok lain yang tersedia di pasar yang dapat memenuhi permintaan perusahaan. Ketersediaan bahan baku plastik juga tidak ada yang langka hanya harga bahan baku plastik yang semakin meningkat. Peralihan ke bahan baku lain yang mungkin adalah penggunaan kemasan kaca namun hanya cocok untuk kemasan botol saja selain itu dari segi harga lebih mahal.

Daya tawar pemasok tergolong rendah karena banyak tersedia pemasok di pasar yang dapat memenuhi permintaan perusahaan sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diinginkan perusahaan, selain itu perusahaan membeli barang dalam jumlah banyak yakni dalam jutaan *pieces* sehingga perusahaan memiliki daya tawar yang cukup tinggi.

5. Daya Tawar Konsumen

Konsumen PT. XYZ adalah toko-toko, institusi, dan *end user* sendiri. Konsumen institusi terdiri dari restoran, hotel, kantor, dan rumah sakit. Untuk pemberian harga semua sama rata, namun untuk toko-toko perusahaan biasanya mengadakan program perjanjian tersendiri. Perjanjian yang dibuat terkait target penjualan per bulan dan besar potongan harga di akhir bulan. Perjanjian yang dibuat antara perusahaan dengan satu toko dan toko yang lain berbeda-beda sesuai kesepakatan target penjualan dan potongan harga masing-masing. Dalam hal ini daya tawar konsumen yang membeli dalam jumlah besar kuat.

Pelanggan AMDK X selalu melakukan pembelian ulang, namun banyaknya merek AMDK yang beredar di pasaran dengan harga yang variatif menyebabkan loyalitas konsumen terhadap merek AMDK X rendah karena konsumen dapat dengan mudah beralih ke merek atau pesaing lain, sehingga perbedaan harga sekecil apapun dan faktor ketersediaan barang di pasar akan dengan mudah membuat konsumen beralih ke merek AMDK lain. Daya tawar konsumen besar ketika produk yang bersaing banyak dan konsumen dapat dengan mudah beralih ke merek atau pesaing lain.

Analisis SWOT

Dari hasil analisis pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, maka teridentifikasi SWOT PT. XYZ yaitu:

1. Kekuatan
 - a. Jalur distribusi yang dimiliki perusahaan sendiri berupa 100 depo yang tersebar di seluruh Indonesia.
 - b. Memiliki surplus kas dan kelancaran perputaran kas.
2. Kelemahan
 - a. *Turnover salesman* tinggi karena tidak mencapai target dan tidak cocok dengan lingkungan tempat bekerja.
 - b. Produktivitas yang tidak mampu memenuhi permintaan pelanggan.
3. Peluang
 - a. Konsumsi AMDK di Indonesia yang meningkat rata-rata 12% per tahun.
 - b. Perusahaan dapat memperluas jangkauan lokasi dan segmen baru.
4. Ancaman

- a. Banyaknya merek AMDK yang tersedia di pasar sehingga loyalitas konsumen rendah karena dapat dengan mudah berpindah ke merek lain.

Tabel 2. Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (Strengths): 1. Jalur distribusi yang dimiliki perusahaan sendiri berupa 100 depo yang tersebar di seluruh Indonesia. 2. Memiliki surplus kas dan kelancaran perputaran kas.	Kelemahan (Weaknesses): 1. <i>Turnover salesman</i> tinggi karena tidak mencapai target dan tidak cocok dengan lingkungan tempat bekerja. 2. Produktivitas yang tidak mampu memenuhi permintaan pelanggan.
Eksternal		
Peluang (Opportunities): 1. Konsumsi AMDK di Indonesia yang meningkat rata-rata 12% per tahun. 2. Perusahaan dapat memperluas jangkauan lokasi dan segmen baru.	Strategi SO: 1. Meningkatkan <i>market share</i> . (S2, O1, O2) 2. Memperluas jalur distribusi untuk meningkatkan <i>service level</i> dan penetrasi pasar. (S1, S2, O1, O2) 3. Pemberian <i>value added</i> untuk meningkatkan nilai produk dan mensosialisasikannya. (S2, O2)	Strategi WO: 1. Meningkatkan kualitas <i>salesman</i> yang dapat dimulai dari perekrutan dan pengembangan oleh pihak personalia. (W1, O1) 2. Mengoptimalkan produktivitas. (W2, O1)
Ancaman (Threats): 1. Banyaknya merek AMDK yang tersedia di pasar sehingga loyalitas konsumen rendah karena dapat dengan mudah berpindah ke merek lain.	Strategi ST: 1. Memberikan nilai tambah pada produk AMDK X. (S1, S2, T1)	Strategi WT: 1. Membangun hubungan baik dengan pelanggan. (W1, T1) 2. Penjualan yang kurang baik dan <i>salesman</i> dapat diantisipasi dengan membuat <i>website</i> untuk jual beli. (W1, T1)

Sumber: Hasil wawancara dan olahan peneliti

Berdasarkan matriks SWOT maka didapatkan strategi alternatif untuk PT. XYZ berupa strategi SO, WO, ST, dan WT.

Formulasi Strategi Bersaing

Strategi bersaing memberikan solusi bagi perusahaan untuk memperkuat posisi kompetitifnya di pasar. Kondisi industri AMDK saat ini yang terus mengalami peningkatan konsumsi rata-rata 12% tiap tahunnya menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Perusahaan saat ini memiliki jalur distribusi sendiri berupa 100 depo yang tersebar di Pulau Jawa, Bali, Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi serta perusahaan memiliki surplus kas dan perputaran kas yang lancar.

Dengan kondisi tersebut peneliti melihat adanya potensi perusahaan untuk bertumbuh, sehingga alternatif strategi yang sesuai untuk menumbuhkan potensi perusahaan ini adalah strategi SO yaitu memperluas jalur distribusi untuk meningkatkan *service level* dan penetrasi pasar. Perluasan jalur distribusi yang dilakukan dengan penambahan titik-titik depo akan meningkatkan kualitas layanan, selain itu penambahan jalur distribusi terutama di daerah yang masih kurang dapat meningkatkan penetrasi pasar AMDK X sendiri. Dengan penambahan jalur distribusi, perluasan *market share* akan terjadi. Untuk menguasai *market share* AMDK dengan melihat kekuatan finansial perusahaan, maka mengakuisisi perusahaan

AMDK yang memiliki segmen berbeda dapat mengambil *market* yang tersedia di pasar dan pada akhirnya meningkatkan penjualan perusahaan.

Penerapan strategi intensif yaitu pengembangan pasar (*market development*) sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk memperkenalkan produk AMDK X pada wilayah baru yang masih kurang jalur distribusinya khususnya pada wilayah Indonesia Timur. Pengembangan pasar ke wilayah-wilayah yang masih kurang dijangkau oleh perusahaan ini bertujuan agar distribusi AMDK X dapat merata di Indonesia, sehingga dapat meningkatkan *service level* perusahaan. Untuk jangka panjang perusahaan dapat menggunakan strategi integrasi horisontal yaitu untuk memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing dengan cara mengakuisisi perusahaan AMDK yang memiliki kapasitas lebih rendah dari perusahaan. Dengan akuisisi perusahaan dapat meningkatkan sumber daya, meningkatkan penjualan dengan menguasai segmen yang berbeda dari AMDK X, dan mengurangi persaingan pasar AMDK.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Setelah melakukan penelitian pada PT. XYZ, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perusahaan memiliki kekuatan internal berupa kepemilikan jalur distribusi sendiri berupa 100 depo yang tersebar di seluruh Indonesia serta memiliki surplus kas dan kelancaran perputaran kas, namun juga memiliki kelemahan berupa tingkat *turnover salesman* yang tinggi serta produktivitas perusahaan rendah. Sementara peluang pertumbuhan konsumsi AMDK yang meningkat rata-rata 12% per tahun, ada banyak merek AMDK di pasar yang mengakibatkan loyalitas konsumen rendah.
- b. Alternatif strategi yang tepat untuk persaingan bisnis AMDK adalah strategi SO yaitu memperluas jalur distribusi dengan penambahan titik-titik depo untuk meningkatkan *service level* dan penetrasi pasar, serta peningkatan *market share* secara eksternal yang dapat dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan AMDK yang memiliki kapasitas lebih rendah dari perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan mengurangi persaingan. Dengan akuisisi perusahaan dapat meningkatkan sumber daya, meningkatkan penjualan, dan mengurangi persaingan pasar AMDK.
- c. Penerapan strategi intensif yaitu pengembangan pasar sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk memperluas jalur distribusi AMDK X agar merata di Indonesia khususnya di wilayah yang masih kurang dijangkau oleh perusahaan seperti wilayah Indonesia Timur. Untuk jangka panjang perusahaan dapat menggunakan strategi integrasi horisontal dengan mengakuisisi perusahaan AMDK yang memiliki kapasitas lebih rendah untuk meningkatkan penjualan dan mengurangi persaingan pasar AMDK.

Setelah melakukan analisis pada PT. XYZ, berikut ini adalah saran dari hasil analisis dan pembahasan peneliti:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan tidak hanya dari insentif namun juga dari penghargaan karyawan terbaik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

- b. Menjaga kebersihan dan kualitas produk AMDK guna meningkatkan kepercayaan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Industri Minuman Ringan. (2014). *BMAD PET akan Membebani Masyarakat dan Ekonomi Nasional*. Retrieved September 10, 2014, from <http://asrim-indonesia.org/2014/01/30/bmad-pet/>
- BPS. (2013). *Data Strategis BPS 2013*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- CFA Program. (2013). *Financial Reporting and Analysis CFA Program Curriculum Level I Volume 3*. United States: Wiley.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Fajar, Ario. (2012). *Mintel: Bisnis AMDK Berpeluang Tarik Investor Asing*. Retrieved September 4, 2014, from <http://swa.co.id/business-strategy/mintel-bisnis-amdk-berpeluang-tarik-investor-asing>
- Heriatna, Hendra. (2000). *Analisa Struktur Industri Subsektor Air Minum Dalam Kemasan, Prospek, Strategi Dan Pengembangan PT Air Cerdas Ganesa*. Retrieved September 4, 2014, from <http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptitbpps-gdl-hendrahend-27937>
- Indonesia Finance Today. *Persaingan di Industri Air Minum Kemasan Kian Ketat*. Retrieved September 3, 2014, from <http://www.ift.co.id/posts/persaingan-di-industri-air-minum-kemasan-kian-ketat>
- Kabar Bisnis. *Konsumsi AMDK tembus 21,78 miliar liter di 2013*. Retrieved September 4, 2014, from <http://www.kabarbisnis.com/read/2834467>
- Kementrian Perindustrian. *Perkembangan Kinerja Industri Besar dan Sedang Indonesia Berdasarkan KBLI*. Retrieved September 3, 2014, from http://www.kemenperin.go.id/statistik/ibs_kbli.php?industri=minuman+ringan
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed.). (Ali Akbar Yulianto & Krista, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mahadi, Tendi. (2013). *Kuartal III-2013, Konsumsi AMDK Naik 11%*. Retrieved September 4, 2014, from <http://industri.kontan.co.id/news/kuartal-iii-2013-konsumsi-amdk-naik-11>
- Marsnewsletter. *Aqua Tetap Memimpin Pasar AMDK*. Retrieved September 3, 2014, from <http://marsnewsletter.wordpress.com/2009/01/27/aqua-tetap-memimpin-pasar-amdk/>
- Meryana, Ester. (2013). *Alasan Optimisme ICBP Terhadap Pasar Mi Instan dan AMDK*. Retrieved September 3, 2014, from <http://swa.co.id/business-research/alasan-optimisme-icbp-terhadap-pasar-mi-istan-dan-amdk>
- Nickles, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. M. (2012). *Understanding Business* (10th ed.). United Kingdom: McGraw-Hill Education.