

**ANALISIS STRATEGI PERLUASAN PASAR
BERDASARKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIKS* (QSPM) PADA PT MAULINA
CIPTA RASA**

TUGAS AKHIR

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Penyelesaian Program D-IV Program
Studi Manajemen Bisnis Industri Pada Sekolah Tinggi Manajemen Industri**

Disusun Oleh:

RIRIN RIANTIFA

1711052



**KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

Peran pemasaran sangat penting dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi suatu produk. Persaingan yang semakin ketat akan berdampak pada kinerja suatu IKM. Keadaan ini tidak terkecuali akan dihadapi oleh PT Maulina Cipta Rasa. Suatu manajerial sangat sederhana yang terdapat di dalamnya, sangat membutuhkan perumusan strategi pemasaran yang tepat sebagai prioritas utama untuk menghadapi persaingan pada lingkungan industri, sebagai upaya perluasan pasar. Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Perluasan Pasar Berdasarkan *Quantitative Stratgic Planning Matriks* (QSPM) pada PT Maulina Cipta Rasa”. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menentukan strategi terbaik dalam perluasan pasar. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Adapun alat bantu analisis yang digunakan adalah Matriks Faktor Internal (IFAS) dan Matriks Faktor Eksternal (EFAS), Matriks IE, Matriks SWOT dan QSPM. Analisis Internal (IFAS) memiliki skor 2,89. Sedangkan analisis eksternal (EFAS) memiliki skor 3,13. Analisis matriks IE menunjukkan bahwa PT Maulina Cipta Rasa berada pada sel II. Strategi yang dapat diambil yaitu strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal. Analisis matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan sebagai upaya perluasan pasar, yaitu: 1) Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik. (Strategi - SO), 2) Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas. (Strategi – WO), 3) Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi. (Strategi – ST), 4) Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak. (Strategi – WT). Hasil dari pengolahan QSPM, menghasilkan strategi pemasaran yang tepat untuk perluasan pasar yaitu Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas (nilai TAS 5,98).

Kata Kunci : *Faktor Internal-Eksternal, Matriks IE, SWOT Strategi, dan QSPM.*

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Sekolah Tinggi Manajemen Industri, Kementerian Perindustrian R.I.

Nama : RIRIN RIANTIFA
NIM : 1711052
Jurusan : Manajemen Bisnis Industri

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul :

“ANALISIS STRATEGI PERLUASAN PASAR BERDASARKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS* (QSPM) PADA PT MAULINA CIPTA RASA”.

- Dibuat dan diselesaikan, dengan menggunakan literature hasil kuliah, survei lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab serta buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana sains terapan/sarjana di Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Industri atau Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu digunakan sebagai referensi yang semestinya.
- Bukan merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti diatas, maka karya Tugas Akhir saya ini dibatalkan.

Jakarta, Agustus 2015
Yang Membuat Pernyataan

(RIRIN RIANTIFA)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan rahmat-Nya yang telah memberikan kemudahan sehingga terselesainya penulisan Tugas Akhir dengan judul “ANALISIS STRATEGI PERLUASAN PASAR BERDASARKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS* (QSPM) PADA PT MAULINA CIPTA RASA”. Sholawat serta salam tak lupa penulis haturkan kepada suri tauladan rasul tercinta Muhammad SAW.

Adapun tujuan penulisan tugas akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program Diploma IV Manajemen Bisnis Industri pada Sekolah Tinggi Manajemen Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.

Penulis menyadari dalam penulisan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan, baik menyangkut etika penulisan, maupun bahasa. Sehubungan dengan kekurangan tersebut, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sehingga dapat diperbaiki di masa yang akan datang.

Selama proses penulisan tugas akhir ini penulis banyak menerima bantuan, bimbingan, petunjuk nasihat dari berbagai pihak. Sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- Bapak Drs. Achmad Zawawi, MA, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen Industri (STMI).
- Bapak Drs. Pasti Immanuel Bangun, MM selaku ketua jurusan Manajemen Bisnis Industri.
- Bapak Sony Taufan SH, selaku sekretaris jurusan Manajemen Bisnis Industri yang senantiasa membantu selama proses tugas akhir.

- Bapak Drs. Mulyono selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran maupun koreksi demi penyempurnaan tugas akhir ini.
- Kepada kedua orang tua saya tercinta yang telah memberikan dukungan baik lahir maupun batin dan khususnya materil sebagai pendukung utama dalam penyelesaian tugas akhir ini.
- Kepada direktur PT Maulina Cipta Rasa Adi Sunyoto dan para staff yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan praktek kerja lapangan di perusahaan tersebut.
- Keluarga besar LDK FOSKOMI yang selalu memberikan dukungan dan doa.
- Teman-teman seperjuangan MBI 2011 yang memberikan motivasi semangat, dan atas kesediaannya untuk saling berbagi ilmu, informasi, dan pengetahuan serta dukungan dalam pengerjaan tugas akhir ini.
- Semua pihak yang telah berjasa kepada Penulis dalam menyusun laporan ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Jakarta November 2015

Penulis

Ririn Riantifa

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	59
I.1 Latar Belakang	13
I.2 Rumusan Masalah	14
I.3 Batasan Masalah.....	14
I.4 Tujuan Penelitian.....	15
I.5 Manfaat Penelitian.....	15
I.6 Sistematika Penulisan.....	16
BAB II LANDASAN TEORI.....	18
II.1 Aspek Produksi	18
II.1.1 Pengertian Aspek Produksi	18
II.1.2 Daur Hidup Produk	18
II.1.3 Pengembangan Produk.....	20
II.2 Aspek Pemasaran	21
II.2.1 Pengertian Pemasaran	21
II.2.2 Konsep Pemasaran	22
II.2.3 Sistem Pemasaran	23
II.2.4 Segmentasi Pasar	23
II.2.5 Perencanaan Strategi Pemasaran.....	24
II.2.6 Strategi Pemasaran.....	25
II.3 Aspek Sumber Daya Manusia	26
II.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	26
II.3.2 Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi.....	26

II.4	Aspek Keuangan	27
II.4.1	Pengertian Aspek Keuangan	27
II.4.2	Laporan Keuangan	28
II.5	Pengertian Manajemen	29
II.5.1	Fungsi Manajemen	29
II.5.2	Peran Manajemen	30
II.6	Pengertian Strategi	30
II.6.1	Tipe-tipe Strategi	31
II.7	Pengertian Manajemen Strategi	32
II.8	Pengertian Lingkungan Perusahaan	33
II.9	Analisis SWOT	38
II.9.1	Kuesioner Riset SWOT	39
II.9.2	Matriks Faktor Strategis Eksternal	40
II.9.3	Matriks Faktor Strategis Internal	42
II.9.4	Matriks Analisis SWOT	42
II.10	Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)	44
II.11	Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	48
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	51
III.1	Sumber Data	51
III.2	Jenis Data	51
III.3	Metode Pengumpulan Data	52
III.4	Pengolahan dan Analisis Data	53
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	60
IV.1	Gambaran Umum Perusahaan	60
IV.1.1	Profil Perusahaan	60
IV.1.2	Sejarah Perusahaan	62
IV.1.3	Lokasi Perusahaan	62
IV.1.4	Tata Letak Perusahaan	68
IV.2	Faktor Internal Perusahaan	69
IV.2.1	Aspek Produksi	69
IV.2.2	Aspek Pemasaran	76
IV.2.3	Aspek Personalia	78

IV.2.4	Aspek Keuangan	82
IV.3	Faktor Eksternal Perusahaan	86
IV.3.1	Lingkungan Makro.....	86
IV.3.2	Lingkungan Mikro	89
IV.4	Faktor Internal dan Eksternal PT Maulina Cipta Rasa	90
IV.4.1	Internal Perusahaan	90
IV.4.2	Eksternal Perusahaan.....	91
IV.5	Pengolahan Data.....	91
IV.5.1	Analisis Strategi Faktor Internal (IFAS).....	92
IV.5.2	Analisis Strategi Faktor Eksternal (EFAS)	94
IV.5.3	Analisis Matriks Internal Eksternal (Matriks IE).....	96
IV.5.4	Analisis Matriks SWOT.....	96
IV.5.5	Analisis Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)	98
BAB V	ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	93
V.1	Analisa.....	93
V.2	Pembahasan	94
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	99
VI.1	Kesimpulan.....	99
VI.2	Saran.....	100
DAFTAR ISI	6
LAMPIRAN	ix

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Lingkungan yang Mempengaruhi Perusahaan	2
.....			
			6
Gambar	2.2	Analisis SWOT	3
.....			
			0
Gambar	2.3	Matriks IE	3
.....			
			7
Gambar	3.1	Matriks IE	4
.....			
			7
Gambar	3.2	Langkah-Langkah Metode Penelitian	5
.....			
			1
Gambar	4.1	Struktur Organisasi	5
.....			
			6
Gambar	4.2	Tata letak Perusahaan	5
.....			
			8
Gambar	4.3	Brownies Panggang	6
.....			
			0
Gambar	4.4	Brownies Kukus	6
.....			
			0
Gambar	4.5	Proses Produksi	6
.....			
			2
Gambar	4.6	Bahan yang Digunakan	6
.....			
			2

Gambar	4.7	Proses	Pengadonan	6	
.....				6	
3					
Gambar	4.8	Pencetakan	Brownies	6	
.....				6	
4					
Gambar	4.9	Pengukusan	dan	Pemanggangan	6
.....				6	
4					
Gambar		4.10		Pengemasan	6
.....				6	
4					
Gambar	4.11	Brownies	Siap	Dijual	6
.....				6	
5					
Gambar	4.12	Saluran		Distribusi	6
.....				6	
6					

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1	<i>External Strategic Factor Analysis Summary/EFAS</i>	3
.....			
			3
Tabel	2.2	<i>Internal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS</i>	3
.....			
			4
Tabel	2.3	Analisis SWOT	3
.....			
			3
Tabel	3.1	Analisis QSPM	5
.....			
			0
Tabel	4.1	Perlengkapan/Peralatan Produksi	6
.....			
			1
Tabel	4.2	Harga dan Penjualan Tahun 2010-2014	6
.....			
			7
Tabel	4.3	Data Tenaga Kerja	7
.....			
			0
Tabel	4.4	Jam Kerja	7
.....			
			0
Tabel	4.5	Upah Tenaga Kerja Tahun 2014	7
.....			
			1
Tabel	4.6	Laporan Laba/Rugi Tahun 2010-2014	7
.....			
			3
Tabel	4.7	Laporan Perubahan Modal Tahun 2010-2014	7
.....			
			4
Tabel	4.8	Laporan Neraca Tahun 2010-2014	7
.....			
			5

Tabel 4.9	Hasil Pembobotan Faktor Internal (IFAS)	8
4		
Tabel 4.10	Hasil Pembobotan Faktor Eksternal (EFAS)	8
6		
Tabel	4.11 Matriks IE	8
8		
Tabel	4.12 Analisis SWOT	8
9		
Tabel 4.13	Hasil Analisis Matriks QSPM	9
2		
Tabel 4.14	Peringkat Strategi Berdasarkan QSPM	9
4		

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia menunjukkan arah yang positif. Hal ini ditandai dengan banyaknya industri yang berkembang baik industri yang berskala kecil maupun besar. Salah satu industri yang tetap ramai dan berkembang sampai saat ini adalah industri makanan dan minuman. Industri ini mampu bertahan dalam kondisi apapun, termasuk ketika krisis perekonomian.

Industri kue dan roti merupakan lapangan kerja yang dapat ditumbuhkembangkan oleh para peminat profesional mulai dari kalangan masyarakat sederhana sampai berwawasan Internasional. Industri kue dan roti merupakan suatu usaha yang mempunyai lapangan kerja dengan keragaman yang berbeda-beda mulai dari jenis kue dan asal kue khas tertentu. Industri ini banyak diminati oleh masyarakat karena terbilang mudah dan tidak terlalu membutuhkan modal banyak, sehingga muncul pengusaha kue dan roti baru dengan cepat yang dapat meningkatkan persaingan ketat.

Dalam memenangkan persaingan maka para pengusaha harus dapat memahami para konsumennya. Sesuai dengan pendapat Fandy Tjiptono bahwa setiap perusahaan harus mampu memahami perilaku konsumen dari sasaran pasarnya, karena kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Melalui pemahaman perilaku konsumen pihak manajemen perusahaan dapat menyusun strategi program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada dan mengungguli pesaingnya.

Permintaan pasar akan kue dan roti bersifat unik dan beraneka ragam. Salah satunya permintaan akan kue brownies yaitu kue manis yang terbuat dari olahan coklat dengan cara di panggang atau di kukus. Seiring berkembangnya inovasi yang dimiliki

perusahaan, brownies tidak hanya tersedia dengan rasa original, namun juga terdapat beberapa varian rasa seperti keju, strawberry, blueberry, mede, kismis dll.

Maraknya brownies di kalangan masyarakat membuat para pengusaha bersaing dalam menciptakan produk yang berkualitas dan dapat memikat hati konsumen. Namun, tidak semua perusahaan brownies berhasil dalam memasarkan produknya. Sebagian perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan yang terlebih dahulu maju dan berkembang. Kemenangan dan kekalahan dalam bersaing dapat ditentukan oleh beberapa faktor dari internal dan eksternal perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus cepat merespon faktor-faktor yang ada agar dapat sukses dalam persaingan.

Dengan mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan, maka perusahaan dapat menganalisis faktor apa saja yang sangat mempengaruhi posisi perusahaan yang dapat dilihat pada matriks dengan metode analisis QSPM. Berdasarkan posisi yang telah diketahui, maka perusahaan dapat menentukan strategi terbaik yang akan digunakan untuk mencapai perluasan pasar. Oleh sebab itu peneliti mengangkat judul penelitian sebagai berikut.

“ANALISIS STRATEGI PERLUASAN PASAR BERDASARKAN METODE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS (QSPM) PADA PT MAULINA CIPTA RASA”

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi PT Maulina Cipta Rasa?
2. Bagaimana menentukan alternatif strategi pemasaran PT Maulina Cipta Rasa?
3. Bagaimana menentukan strategi perluasan pasar yang tepat untuk PT Maulina Cipta Rasa?

I.3 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan pembahasan dan berdasarkan dengan adanya masalah-masalah yang dialami oleh PT Maulina Cipta Rasa, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian membahas mengenai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dari perusahaan.
2. Analisis yang digunakan adalah analisis IE, analisis SWOT dan analisis QSPM.
3. Pengumpulan data berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner pada pihak perusahaan.

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi perusahaan pada Matriks Internal Eksternal (IE).
2. Menentukan alternatif strategi pemasaran PT Maulina Cipta Rasa berdasarkan tahap pencocokan pada matriks SWOT.
3. Menentukan strategi perluasan pasar yang tepat sebagai prioritas untuk dijalankan oleh PT Maulina Cipta Rasa berdasarkan analisis QSPM.

I.5 Manfaat Penelitian

Bagi perusahaan

- Manfaat diadakannya penelitian ini bagi PT Maulina Cipta Rasa yaitu perusahaan dapat menentukan posisi dalam pasar dan dapat menentukan strategi yang dilakukan untuk bersaing.

Bagi penulis

- Manfaat diadakannya penelitian ini bagi penulis adalah sebagai tambahan pengalaman, memperluas ilmu pengetahuan, sebagai pemenuhan salah satu syarat kelulusan.

Bagi pembaca

- Manfaat diadakannya penelitian ini bagi pembaca adalah sebagai sumber informasi tambahan dan bahan referensi bagi para akademisi dalam menyusun tugas akhir.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan garis besar dalam proses penyusunan suatu karya ilmiah yang bertujuan memudahkan jalan pikiran dalam memahami secara keseluruhan isi laporan ini. Untuk mempermudah dalam memahami keseluruhan laporan penelitian tugas akhir ini, maka laporan ini dibagi menjadi beberapa Bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Menguraikan tentang teori dan konsep yang berkaitan dengan penulisan laporan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Menguraikan tentang langkah-langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menguraikan tentang pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisa data.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang analisa serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan dari keseluruhan isi laporan ini dan saran-saran dari penyusun.

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1 Aspek Produksi

II.1.1 Pengertian Aspek Produksi

Menurut Philip Kotler sebuah produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Sedangkan, menurut William J. Stanton ada dua arti mengenai produk, yaitu:

- Dalam arti sempit sebuah produk adalah sekelompok atribut fisik nyata yang terakumulasi dalam sebuah bentuk yang dapat diidentifikasi.
- Dalam arti luas sebuah produk adalah sekelompok atribut nyata dan tidak nyata, di dalamnya termasuk kemasan, warna, harga, mutu, dan merek ditambah dengan pelayanan dan reputasi penjual.

Secara umum produksi diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). Dalam pengertian yang bersifat umum ini penggunaannya cukup luas, sehingga mencakup keluaran (*output*) yang berupa barang atau jasa. Dalam arti sempit, pengertian produksi hanya dimaksud sebagai kegiatan yang menghasilkan produk baik barang jadi maupun barang setengah jadi. Bahan industri dan suku cadang (*sparepart*) dan komponen. Hasil produksinya dapat berupa barang-barang konsumsi maupun barang-barang industri.

II.1.2 Daur Hidup Produk

Secara ideal teoritis setiap produk diharapkan mengalami proses yang disebut daur hidup produk (*product life cycle*). Namun, dalam proses daur hidup produk sangat sulit bagi produsen untuk memastikan lama waktu yang harus ditempuh produk guna melewati proses tersebut. Hanya saja, konsep daur hidup produk dapat dibagi menjadi beberapa tahap menurut karakteristik waktu, yaitu:

1. Waktu pengenalan (*introduction*)

Produsen memperkenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan bermacam cara, seperti promosi, iklan, pameran, *personal selling*, spanduk, sponsor, televisi, media massa, bauran pemasaran (*promotion mix*). Tahap atau waktu pengenalan produk secara garis besar mempunyai ciri biaya tinggi, volume penjualan rendah, merugi dan saluran distribusi terbatas, penuh resiko, program promosi dirancang untuk merangsang permintaan primer, dan tipe produk yang ditawarkan bukan merek pabrik.

2. Waktu pertumbuhan (*growth*)

Setelah dikenalkan melalui berbagai macam media promosi, produk mulai dikenal masyarakat dan dengan “bujuk rayu” promosi akhirnya mulai tertarik untuk membelinya. Dengan memanfaatkan produk yang sudah dibelinya, calon konsumen baru banyak tertarik untuk membeli juga, sehingga mempengaruhi volume penjualan produk yang semakin lama semakin meningkat. Melonjaknya hasil penjualan merupakan berlangsungnya tahap waktu pertumbuhan produk. Seiring penjualan yang semakin meningkat, pihak produsen ada kecenderungan untuk mengurangi frekuensi promosi dengan asumsi produknya sudah dikenal banyak konsumen. Konsekuensi mengurangi frekuensi promosi berarti efisiensi biaya promosi. Jika promosi saat itu dibandingkan dengan volume penjualan yang terus meningkat, maka keuntungan semakin besar pula, bahkan mencapai keuntungan yang maksimum. Namun, pada waktu pertumbuhan ini pula, produsen harus waspada terhadap para pesaing yang masuk pada segmen produknya. Tahap atau waktu pertumbuhan produk secara garis besar mempunyai ciri penjualan

dan laba meningkat dengan cepat, promosi mulai ditekankan pada merek bukan tipe produk, dan distribusi meningkat.

3. Waktu kematangan/kejenuhan (*maturity*)

Akan tiba waktunya laju pertumbuhan penjualan produk mulai menurun dan produk tersebut mulai memasuki waktu kematangan atau konsumen sudah ada rasa kejenuhan terhadap produk. Tahap ini biasanya berlangsung lebih lama dibandingkan tahap atau waktu sebelumnya serta menghadapi tantangan besar dalam manajemen pemasaran. Tahap atau waktu kematangan/kejenuhan produk secara garis mempunyai ciri volume penjualan tetap naik akan tetapi sudah menurun, laba juga mengalami penurunan, persaingan harga mulai tajam, dan upaya promosi harus intensif.

4. Waktu penurunan produk (*decline*)

Pada akhirnya hasil penjualan hampir semua bentuk produk dan merek akan bergerak menurun. Penjualan dapat jatuh sampai titik nol. Mungkin biaya terbesar adalah penelitian untuk mencari pengganti produk yang disenangi konsumen. Perusahaan secara sadar harus menciptakan bauran produk untuk memperoleh keuntungan di masa datang. Tahap atau waktu penurunan produk secara garis besar mempunyai ciri permintaan produk merosot, dan para pesaing mulai mundur dari pasar.

II.1.3 Pengembangan Produk

Pengembangan produk disebut juga *merchandising* adalah kegiatan-kegiatan pembuat barang dan perantara yang bermaksud melakukan penyesuaian barang yang dibuat atau ditawarkan untuk dijual atas permintaan pembeli. Termasuk di dalam pengembangan produk adalah penentuan kualitas, ukuran, bentuk, daya tarik lahiriah, *labeling*, cap tanda (*branding*), pembungkus, dan sebagainya untuk menyesuaikan selera yang sedang tumbuh. Pengembangan produk dan perancangan produk harus menjamin bahwa kualitas barangnya baik, desain barangnya baik, barang baru dapat ditambahkan

jika diperlukan, kegunaan-kegunaan baru selalu diusahakan, bungkusnya sesuai, dan barangnya diberi cap yang bagus. Penanganan yang cermat terhadap pengembangan produk dan perencanaan produk itu disebabkan oleh adanya tiga faktor yang selalu berubah yaitu jumlah pembeli potensial, kebutuhan dan preferensi para pembeli, daya beli para pembeli. (Danang Sunyoto, 2013: 81-82)

II.2 Aspek Pemasaran

II.2.1 Pengertian Pemasaran

Beberapa pengertian pemasaran menurut ahli diantaranya menurut Freddy Rangkuti pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi.

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2010) pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen.

Menurut William J. Stanton pemasaran suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Tidak hanya organisasi profit yang memerlukan pemasaran tetapi organisasi non-profit juga memerlukan pemasaran guna meningkatkan pemasukan dan upaya yang akan dicapai. Terdapat 2 pengertian pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (2010) dari sudut pandang sosial dan manajer pemasaran:

1. Sudut pandang sosial

Pemasaran adalah proses untuk bersosialisasi yang dimana individu-individu dan kelompok-kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, permintaan, dan kebebasan dalam menukar nilai produk dan jasa dengan yang lain.

2. Sudut pandang manajer pemasaran

Seni untuk menjual produk dimana pemasaran mengetahui dan mengerti konsumen dengan baik sehingga produk atau pelayanan yang diciptakan tepat untuk konsumen dan terjual dengan sendirinya.

II.2.2 Konsep Pemasaran

Dan seiring perkembangan waktu maka konsep pemasaran juga mengalami perubahan. Lima konsep dasar pemasaran menurut Kotler dan Keller (2006):

1. Konsep Produksi

Konsep produksi adalah konsep pertama di dunia bisnis. Dimana konsumen akan memilih produk yang tersedia dan tidak mahal. Manajer produksi berorientasi pada pencapaian efisiensi produk, biaya rendah dan distribusi.

2. Konsep Produk

Konsep produk dimana konsumen akan meminta produk yang paling berkualitas, memiliki *performa* atau fitur yang inovatif. Manajer yang fokus pada konsep ini membuat produk yang *superior* dan terus di tingkatkan dari waktu ke waktu. Produk yang baru atau produk yang ditingkatkan belum tentu sukses tanpa penetapan biaya, distribusi, pengiklanan dan penjualan yang tepat.

3. Konsep Penjualan

Konsep penjualan menetapkan penjualan yang agresif dengan upaya promosi, dimana jika tidak diterapkan maka produk tidak akan terjual secara memuaskan.

4. Konsep Pemasaran

Falsafah pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar

sasaran dan penyampaian kepuasan lebih efektif dan efisien daripada pesaing.

5. Konsep Pemasaran Sosial

Dimana organisasi harus menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran dan menyerahkan kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara yang bersifat memelihara atau memperbaiki kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

II.2.3 Sistem Pemasaran

Seperti halnya dengan sistem-sistem yang lain, dalam sistem pemasaran juga terdapat beberapa faktor yang saling tergantung dan saling berinteraksi satu sama lain. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Organisasi yang melakukan tugas-tugas pemasaran.
- b. Sesuatu (barang, jasa, ide, orang) yang sedang dipasarkan.
- c. Pasar yang dituju.
- d. Para perantara yang membantu dalam pertukaran (arus) antara organisasi pemasaran dan pasarnya. Mereka ini adalah pengecer, pedagang besar, agen pengangkutan, lembaga keuangan, dan sebagainya.
- e. Faktor-faktor lingkungan, seperti faktor demografi, kondisi perekonomian, sosial dan kebudayaan, kekuatan politik dan hukum, teknologi dan persaingan.

Dengan adanya kelima faktor tersebut, maka sistem pemasaran dapat didefinisikan kumpulan-kumpulan lembaga yang melakukan tugas pemasaran, barang jasa, ide, orang dan faktor-faktor lingkungan yang saling memberikan pengaruh, dan membentuk serta mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pasarnya. (Drs. Irawan, M.B.A 2008: 12)

II.2.4 Segmentasi Pasar

Pasar yang luas yang terdiri dari orang-orang atau organisasi tentu akan memiliki kondisi yang beraneragam dan heterogen. Untuk itu perlu dipisah-pisahkan menjadi kelompok-kelompok yang memiliki sifat atau kondisi yang sama membentuk segmentasi pasar. Segmentasi pasar merupakan usaha mengelompok-kelompokkan pasar dari yang heterogen menjadi bagian pasar yang bersifat heterogen.

Sedangkan menurut Kotler segmentasi pasar yaitu usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pemeli menurut jenis-jenis produk tertentu dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri. Perusahaan menetapkan berbagai cara yang berbeda dalam memisahkan pasar tersebut, kemudian mengembangkan profil-profil yang ada pada setiap segmen pasar, dan menilai daya tarik masing-masing segmen-segmen pasar. (Danang Sunyoto, 2013: 57)

II.2.5 Perencanaan Strategi Pemasaran

Setiap organisasi membutuhkan perencanaan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifits mereka, manajer pemasaran harus mulai berpikir tentang apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan dan apa yang harus dilindungi oleh perusahaan. Tanpa perencanaan strategi pemasaran yang vital ini, organisasi tidak dapat mencapai kepuasan dan kebutuhan dan keinginan konsumen dan para pemegang saham. Dalam perusahaan berencana, berkembang, dan mengimplementasikan perencanaan strategi, organisasi memerlukan banyak informasi baik dari eksternal maupun internal yang sewaktu – waktu berubah. Dengan mengetahui informasi tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Organisasi juga perlu mengamati tentang persaingan, peraturan, tingkat inflasi siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen.

Perencanaan strategi pemasaran ini menghasilkan tata cara bagaimana organisasi menyadari akan implementasi, kontrol, dan pengambilan keputusan. Selain itu organisasi juga dapat mempelajari tentang kebutuhan konsumen, ekspektasi, persepsi, dan level kepuasan. Semakin dalam perusahaan mengerti, maka akan menghasilkan pondasi untuk menciptakan keuntungan kompetitif. Dalam hal ini jelas

sekali, bahwa perencanaan strategi sangat diperlukan dalam memperoleh keunggulan bisnis.

II.2.6 Strategi Pemasaran

Semua organisasi membutuhkan pemasaran untuk mencapai tujuan dan objektifnya, jadi perusahaan memerlukan strategi yang berbeda-beda guna jangka panjang yang digunakan bagi pedoman masing-masing tingkat perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2010), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Fandy Tjiptono (2006) dalam strategi pemasaran:

1. Konsumen

Pemasaran berawal dari kebutuhan dan keinginan pelanggan serta berakhir dengan kepuasan loyalitas pelanggan. Pemasar wajib memahami siapa saja pelanggannya, preferensi, karakteristik, kebutuhan, dan keinginan, gaya hidup, serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pola konsumsi mereka.

2. Pesaing

Memenuhi kepuasan konsumen belumlah cukup. Apabila ada pesaing yang sanggup memuaskan pelanggan dengan lebih baik, maka pelanggan akan beralih ke pesaing. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus memperhatikan faktor persaingan pula. Faktor tersebut meliputi siapa saja pesaing perusahaan, strategi, kelemahan, kompetensi diri, serta relasi mereka.

3. Perusahaan

Tujuan perusahaan dicapai melalui upaya memuaskan pelanggan. Caranya tidak semata-mata dengan menekankan pada aspek transaksi, namun justru lebih fokus pada aspek relasi. Untuk itu dibutuhkan strategi, kinerja, kompetensi diri, sumber daya (manusia, alam, finansial, teknologi, intelektual, informasi, dan waktu).

II.3 Aspek Sumber Daya Manusia

II.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemngemangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan menurut French manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua:

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi.
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia dan sumber daya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. (T. Hani handoko, 2001: 3-5)

II.3.2 Rekrutmen, Seleksi, dan Orientasi

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber-sumber dimana

terdapat calon karyawan dapat diketahui melalui antara lain lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja, biro-biro konsultan, melalui iklan di media massa, dan tenaga kerja dari dalam organisasi.

Seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah mereka yang dianggap paling tepat dengan kriteria yang telah ditetapkan serta jumlah yang dibutuhkan. Usaha-usaha yang sistematis tadi misalnya dengan melakukan tahapan berikut: seleksi dokumen, psikotes, tes intelegensi, tes kepribadian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan dan wawancara.

Orientasi dilakukan kepada pegawai yang telah diterima, setelah melalui tahapan seleksi. Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerja yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang baru. (Husein Umar, 2007: 164)

II.4 Aspek Keuangan

II.4.1 Pengertian Aspek Keuangan

Dalam perjalanan hidupnya, para individu harus mengambil berbagai keputusan keuangan. Keputusan-keputusan yang perlu diambil pada dasarnya dapat dibagi menjadi tiga. Pertama, berapa jumlah yang akan dikonsumsi untuk setiap periode? (keputusan konsumsi). Kedua, bagaimana kelebihan penghasilan akan diinvestasikan? (keputusan investasi). Ketiga, bagaimana mendanai konsumsi dan/atau investasi tersebut? (keputusan pendanaan).

Bagi perusahaan, masalah yang sama juga dihadapi. Perusahaan memerlukan berbagai kekayaan (mesin, gedung, kendaraan, persediaan bahan baku, dan sebagainya) untuk menjalankan operasinya. Untuk itu perusahaan perlu mencari sumber dana untuk membiayai kebutuhan untuk operasi tersebut. Dalam suatu organisasi, pengaturan kegiatan keuangan sering disebut sebagai manajemen keuangan. Manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian kegiatan keuangan. Mereka yang melaksanakan kegiatan tersebut sering disebut sebagai manajer keuangan. Meskipun demikian, kegiatan keuangan tidaklah terbatas dilakukan oleh mereka yang menduduki jabatan seperti direktur keuangan, manajer keuangan, kepala bagian keuangan, dan sebagainya. (Suad Husnan, 2010: 4)

II.4.2 Laporan Keuangan

Data keuangan yang digunakan untuk analisis keuangan, diambil dari laporan-laporan keuangan yang pokok, yaitu laporan neraca dan laporan laba/rugi. Umumnya kedua laporan keuangan tersebut disajikan setahun sekali (yaitu pada akhir tahun), meskipun sekarang terdapat kecenderungan untuk makin sering penyajiannya (misal setiap triwulan).

Neraca

Neraca merupakan laporan keuangan yang melaporkan jumlah kekayaan, kewajiban keuangan dan modal sendiri perusahaan pada waktu tertentu. Jumlah kekayaan disajikan pada sisi aktiva, sedangkan jumlah kewajiban dan modal sendiri disajikan pada sisi pasiva. Karena jumlah aktiva haruslah sama dengan jumlah pasiva, maka **Aktiva = Kewajiban Finansial + Modal Sendiri** persamaan ini sering disebut sebagai *accounting identity*.

Laporan laba rugi

Laporan laba rugi menunjukkan pendapatan dari penjualan, berbagai biaya, dan laba yang diperoleh perusahaan selama periode tertentu. Dengan demikian, maka laporan laba rugi menunjukkan laporan selama satu periode (misal selama satu tahun),

sedangkan neraca menunjukkan laporan pada waktu tertentu. (Suad Husnan, 2010: 36-37)

II.5 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara sebaik mungkin. Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Berikut merupakan pendapat beberapa para ahli mengenai manajemen.

Menurut John F. Mee (1962) manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

Menurut George R. Terry (1966) manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

II.5.1 Fungsi Manajemen

Menurut pendekatan fungsi, para manajer menunjukkan aktivitas atau kewajiban yang jelas ketika mereka secara efisien dan efektif mengkoordinasikan pekerjaan orang lain. Adapun fungsi manajemen sebagai berikut: (Stephen P. Robbins, 2009: 9-10)

1. Merencanakan. Fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

2. Mengorganisasi. Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
3. Memimpin. Fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, memengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.
4. Mengendalikan. Fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

II.5.2 Peran Manajemen

Henry Mintzberg ahli riset manajemen yang terkemuka mengelompokkan peran manajemen ke dalam empat bagian antara lain sebagai berikut: (Stephen P.Robbins, 2009: 11)

1. Peran antarpribadi adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran antarpribadi itu meliputi menjadi seorang tokoh pemimpin, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional peran manajerial yang meliputi menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi. Tiga peran informasional meliputi pemantau, penyebar, dan juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan. Peran manajerial yang berkisar seputar membuat pilihan. Keempat peranan pengambilan keputusan itu meliputi wirausahawan, penyelesai gangguan, pembagi sumber daya, dan perunding.

II.6 Pengertian Strategi

Dalam buku *Manajemn In Action* karya Husein Umar (2001:31). Pengertian startegi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie J. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), stategi didefinisikan sebagai satu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Selain itu ada definisi secara khusus yang dikemukakan oleh pakar strategi yaitu Hamel dan Prahalad (1995) yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

II.6.1 Tipe-tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2006 : 6-7) strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga-tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

1. Strategi Manajemen

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

2. Strategi Investasi

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

3. Strategi Bisnis

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

II.7 Pengertian Manajemen Strategi

Dalam buku Manajemen Strategis karangan John A. Pearce II (2008:5-6). Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih suatu tujuan perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.

5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Manajemen strategis dianggap penting bagi perusahaan karena manajemen strategis memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah (Jauch dan Glueck, 1994 : 15). Proses formulasi strategi terdiri dari:

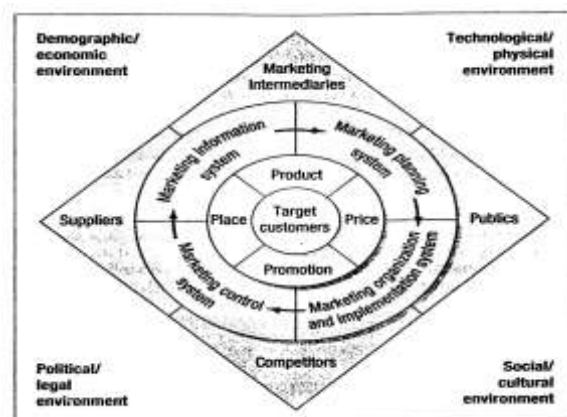
1. Analisis Awal, meliputi analisis data internal dan eksternal.
2. Tahap Input (*The Input Stage*), meliputi pembuatan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).
3. Tahap Penyesuain (*The Matching Stage*), meliputi pembuatan matriks IE (Internal-External) dan matriks SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).
4. Tahap Keputusan (*The Stage Decision*), meliputi pembuatan QSPM (*Quantitative Strategis Planning Matrix*).

II.8 Pengertian Lingkungan Perusahaan

Lingkungan tempat sukses masa depan mungkin akan berbeda dengan saat ini. Perubahan produk yang ditawarkan oleh pesaing kadang sangat mempengaruhi tingkat penawaran konsumen, selera konsumen kadang sangat berubah dengan cara yang tidak terduga. Perkembangan teknologi sering secara tidak sengaja mengubah fungsi produk,

dan juga bagaimana bisnis perusahaan dijalankan, pembelian, logistik, produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Peraturan-peraturan ekonomi, politik, dan sosial seringkali muncul, secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan atau persaingan.

Untuk berhasil dalam lingkungan hari esok, kadang diperlukan perubahan yang radikal. Jalan pikiran yang sudah kuno harus dipertanyakan dan dikaji lagi, asumsi dan keyakinan yang sudah lama dipercayai harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang berubah. Struktur, sistem, dan sistem keputusan masa lalu harus didesain ulang. Perlu penyesuaian dan pengendalian diri terhadap pasar disaat terjadi perubahan internal. Jembatan antara lingkungan eksternal dan internal sangat diperlukan. Jika organisasi tidak merubah cara berpikir tentang lingkungan, maka organisasi tidak dapat mendahului perubahan yang terjadi pada pelanggan, pesaing, industri dan kebijakan pemerintah. Lingkungan memberi kesempatan bagi perusahaan yang dapat dan mau mengerti tentang lingkungan diperusahaan.



Gambar 2. 1 Lingkungan yang Mempengaruhi Perusahaan

Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Lingkungan Demografi/Ekonomi

Lingkungan Demografi: Pembelajaran tentang populasi manusia, dilihat dari ukuran, kepadatan, lokasi, umur, gender, ras, tempat tinggal, dan statistik-statistik lainnya.

Lingkungan Ekonomi: kekuatan pembelian. Terdiri dari faktor-faktor member efek pada kekuatan pembelian konsumen dan pola pembelian. Pemasar harus teliti akan trend dan pola pembelian konsumen.

2. **Lingkungan Politik**

Lingkungan politik terdiri dari hukum, peraturan yang berlaku, agen pemerintah, kebijakan, dan pemerintah.

3. **Lingkungan Teknologi**

Merupakan faktor yang paling mempengaruhi pembentukan untuk masa depan sekarang. Sikap terhadap teknologi tergantung pada sikap kita terhadap kemudahan/keajaiban yang dapat dilakukan teknologi atau kesalahan yang dapat disebabkan oleh teknologi.

4. **Lingkungan Sosial/Budaya**

Lingkungan Sosial: grup-grup pendorong dari beberapa organisasi individu masyarakat.

Lingkungan Budaya: lingkungan budaya terbuat dari faktor yang berefek pada nilai dasar sosial, persepsi, pilihan/preferensi, dan sikap.

5. **Konsumen**

Konsumen adalah aktor terpenting dalam lingkungan internal perusahaan.

Tujuan seluruh sistem penyaluran nilai untuk target konsumen dan menciptakan relasi dengan mereka.

6. *Supplier*

Merupakan hubungan yang penting bagi pemasaran sebagai sistem penyalur nilai kemasyarakatan. Mereka memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Masalah dengan supplier dapat berefek serius pada pemasaran. Manajer pemasaran harus dapat melihat *supply* (penawaran) yang tersedia dan biaya.

7. **Pesaing**

Pernyataan dari konsep pemasaran adalah jika ingin menjadi sukses, sebuah perusahaan harus menghasilkan nilai konsumen yang lebih dari beradaptasi dari apa yang dibutuhkan konsumen. Mereka juga harus memiliki keunggulan strategi

dengan memposisikan penawaran mereka lebih dari penawaran mereka dan penawaran pesaing dipikiran konsumen.

8. Perantara Pemasaran

Perantara pemasaran membantu untuk promosi, penjualan dan distribusi produk ke pembeli akhir. Mereka termasuk *reseller*, firma distribusi fisik, agen pelayanan pemasaran dan perantara dan biaya.

9. Publik/umum

Publik adalah grup yang memiliki ketertarikan potensial atau dampak dari kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dapat diidentifikasi menjadi 5 tipe:

- a. Publik keuangan. Grup ini memberikan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pemasukan, investasi rumah, bank, pemegang saham.
- b. Publik media. Grup ini membawa berita, fitur-fitur dan pendapatan editor. Termasuk koran, majalah, radio, dan stasiun TV.
- c. Publikasi masyarakat. Keputusan pemasaran mungkin akan dipertanyakan oleh organisasi konsumen, grup-grup lingkungan, grup-grup minoritas, dan lainnya. Publik ini membantu departemen untuk lebih dekat dengan konsumen dan perkumpulan di masyarakat.
- d. Publik lokal. Kebutuhan yang perlukan oleh perusahaan harus menyadari tentang kebiasaan-kebiasaan publik umum terhadap produk dan aktivitas-aktivitasnya.

Lingkungan Internal Perusahaan:

1. Bauran Pemasaran

Dalam strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan yang disebut dengan bauran pemasaran dimana perusahaan yang menghasilkan produk harus memperhatikan 4p sedangkan untuk perusahaan pengasil jasa ditambah dengan 4p+3p:

- a. *Product* (Produk)

Produk merupakan bentuk penawaran organisasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

b. *Price* (Harga)

Keputusan bauran harga berkenanaan dengan kebijakan stretegi dan taktis, seperti tingkat harga, struktur diskon, syarat pembayaran dan tingkat diskriminasi harga diantara berbagai kelompok pelanggan.

c. *Promotion* (Promosi)

Bauran promosi tradisional meliputi berbagai metode untuk mengkomunikasikan manfaat produk maupun jasa.

d. *Place* (Tempat)

Keputusan distribusi menyangkut kemudahan akses terhadap produk atau jasa bagi para pelanggan potensial. Keputusan ini meliputi lokasi fisik.

e. *People* (Orang)

Bagi sebagian besar jasa, orang merupakan unsur vital. Dalam organisasi jasa, setiap orang memiliki dampak langsung bagi *output* yang diterima oleh pelanggan. Sumber daya harus mempunyai kemampuan akan pengenalan produk (*product knowledge*) secara mantap, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen.

f. *Physical Evidance* (Bukti Nyata)

Karakteristik “tak dapat disentuh/dirasakan” menyebabkan pelanggan potensial tidak bisa menilai suatu jasa sebelum mengkonsumsinya. Ini menyebabkan resiko dipersepsikan konsumen dalam mengambil keputusan pembelian. Bukti fisik ini bisa dalam berbagai bentuk. Misalnya brosur, gedung, dan penampilan karyawan.

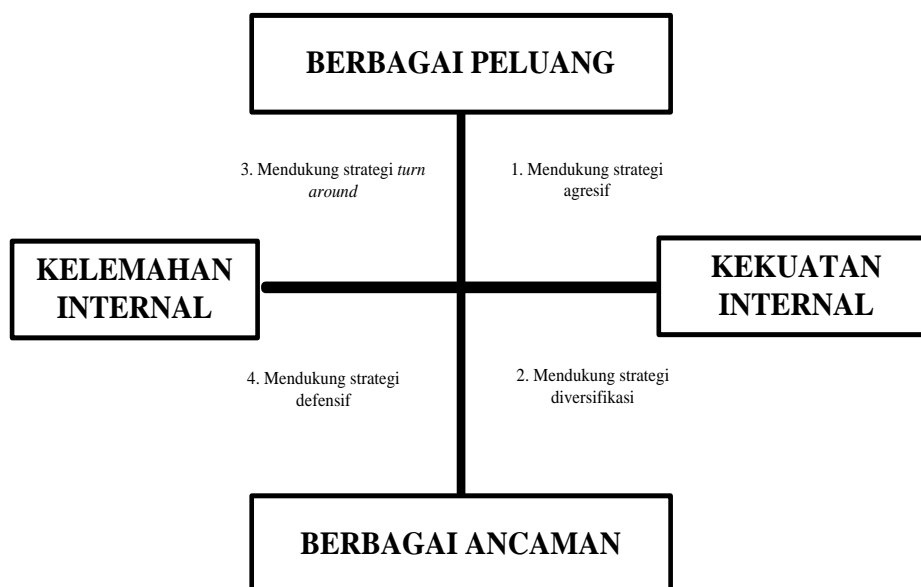
g. *Process* (Proses)

Proses produk atau operasi merupakan faktor penting bagi konsumen dengan tingkat kontak pelayanan tinggi. Dalam bisnis jasa operasi terkait erat dan sulit dibedakan dengan tegas.

II.9 Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2006 : 18-19) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan.



Gambar 2. 2 Analisi SWOT

Sumber: Rangkuti, (2006 : 19)

Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II :

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

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*).

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap masing-masing faktor tersebut, kemudian dilakukan skoring. Berdasarkan hasil yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi.

II.9.1 Kuesioner Riset SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2013: 29-35) dalam menangkap aspirasi kita semua dan agar organisasi kita menjadi semakin bertambah baik sesuai dengan visi dan misi

organisasi, diperlukan riset SWOT. Tujuan utama dari hasil pengolahan kuesioner ini adalah:

- a. Menganalisis dan mengklasifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis suatu organisasi.
- b. Menganalisis faktor pendorong (*key success factor*), memetakannya, dan mendefinisikan strategi berdasarkan pemetaan tersebut.
- c. Melihat berbagai alternatif kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman ke depan berikut alternatif solusinya.
- d. Hasil dari kuesioner ini adalah angka. Setiap pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan dihitung sehingga diperoleh sebuah angka tertentu. Dengan metode rata-rata kita akan mendapatkan rincian faktor-faktor internal (S-W) dan eksternal (O-T). Setelah itu kita akan mengetahui kuadran hasil pengolahan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat urgensinya. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategis (*strategic map*). Berdasarkan pemetaan ini, kita dapat menentukan rumusan prioritas strategi yang selanjutnya akan diformulasikan (*strategic formulation*).

II.9.2 Matriks Faktor Strategis Eksternal

Menurut Rangkuti (2006:22-24) analisis faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya susun tabel faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan langkah sebagai berikut:

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang ancaman).
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

3. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya sangat besar, maka ratingnya 1 dan jika nilai ancamannya sedikit, maka nilainya 4.
4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Menghitung jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini adalah untuk menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. 1 *External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor (bobot x rating)
Peluang (<i>opportunities</i>): Peluang 1 Peluang 2	Bobot peluang 1 Bobot peluang 2	Rating peluang 1 Rating peluang 2	
Jumlah	A		B (jumlah skor peluang)
Ancaman (<i>threat</i>): Ancaman 1 Ancaman 2	Bobot ancaman 1 Bobot ancaman 2	Rating ancaman 1 Rating ancaman 2	
Jumlah	C		D (jumlah skor ancaman)
Total	(A + C) = 1		(B + D) = 1

Sumber : Rangkuti, (2006: 24)

II.9.3 Matriks Faktor Strategis Internal

Menurut Rangkuti (2006 : 24-25) analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya pada

Analisis Faktor Strategis Eksternal, maka dengan cara yang sama menyusun tabel Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*). Bentuk tabel IFAS adalah seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2. 2 *Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor (bobot x rating)
Kekuatan (<i>strength</i>): Kekuatan 1 Kekuatan 2	Bobot kekuatan 1 Bobot kekuatan 2	Rating kekuatan 1 Rating kekuatan 2	
Jumlah	A		B (jumlah skor kekuatan)
Kelemahan (<i>weakness</i>): Kelemahan 1 Kelemahan 2	Bobot kelemahan 1 Bobot kelemahan 2	Rating kelemahan 1 Rating kelemahan 2	
Jumlah	C		D (jumlah skor kelemahan)
Total	(A + C) = 1		(B + D) = 1

Sumber : Rangkuti, (2006: 26)

II.9.4 Matriks Analisis SWOT

Matrik analisis SWOT merupakan penyusunan korelasi kondisi internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan (*strengths and weaknesses*) serta faktor luar berupa peluang dan ancaman (*opportunities and threats*) yang mempengaruhi suatu kegiatan guna menentukan langkah antisipasi atau solusi dan kegiatan-kegiatannya.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan (faktor internal dan eksternal), tahap selanjutnya adalah

memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan salah satunya adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

Menurut Rangkuti (2006 : 31) matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, seperti tabel berikut.

Tabel 2. 3 Analisis SWOT

I F A S	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
E F A S	(Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	(Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
(Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)	Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
(Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal)	Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan Matriks SWOT diatas (Rangkuti, 2006: 31), maka didapatkan 4 langkah strategi yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

II.10 Analisis Matriks Internal Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti (2006 : 42), parameter yang digunakan dalam matriks ini adalah meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

TOTAL SKOR IFAS

		4,0	TINGGI	3,0	SEDANG	2,0	RENDAH	1,0
TOTAL SKOR EFAS	TINGGI	3,0	I <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horisontal	III <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>			
	SEDANG	2,0	IV <i>STABILITY</i> Hati-hati	V <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horisontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	VI <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>			
	RENDAH	1,0	VII <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konsentrik	VIII <i>GROWTH</i> Diversifikasi konglomerat	IX <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi			

Gambar 2. 3 Matriks IE

Sumber : Rangkuti, (2006 : 42)

Gambar tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II dan IV disebut *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang mewakili strategi ini adalah strategi intensif dan integratif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Intergration*, *Forward Intergration* dan *Horizontal Intergration*.
- b. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V dan VII disebut dengan *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang terbaik adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan divestasi.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *Large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri yang lain. Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif memiliki kinerja yang kurang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada pada industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun di pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada dalam sel ini dapat mempeluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik

industri yang sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industri yang sangat rendah. Kedua faktor ini memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

II.11 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut Fred R David (2002: 199) Analisis QSPM untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan pada sejauh mana faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam suatu set alternatif dihitung dengan menetapkan dampak kumulatif dari setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal. Berapa pun jumlah set strategi alternatif dapat dimasukkan ke dalam QSPM, dan dalam berapa pun jumlah strategi dapat menyusun suatu set, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang dievaluasi relatif terhadap yang lain. Misalnya, satu set strategi mungkin termasuk diversifikasi konsentris, horisontal dan konglomerat, sedangkan set lain mungkin memasukkan masalah sediaan dan penjualan sebuah divisi untuk memperoleh modal yang diperlukan. Kedua set strategi ini sama

sekali berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam set. Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM :

- Langkah 1** Mendaftar peluang/ancaman kunci eksternal dan kekuatan/kelemahan internal dari perusahaan dalam kolom kiri dari QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks EFI. Minimal 10 faktor sukses kritis eksternal dan 10 faktor sukses kritis internal. Harus dimasukkan dalam QSPM.
- Langkah 2** Memberikan bobot untuk setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan yang dipakai dalam matriks EFE dan IFE. Bobot dituliskan dalam kolom disebelah kanan faktor kritis eksternal dan internal.
- Langkah 3** Memeriksa tahap dua (pencocokan) matriks dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan. Catat semua strategi ini dibaris teratas dari QSPM. Kelompokkan strategi ini jadi set yang saling eksklusif bila mungkin.
- Langkah 4** Menetapkan nilai daya tarik (AS) tentukan nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif set tertentu. Nilai daya tarik ditetapkan dengan memeriksa setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal, satu persatu dan mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?” bila jawaban atas pertanyaan ini ya, maka strategi ini harus dibandingkan relatif pada faktor kunci. Secara spesifik, daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari suatu strategi atas strategi yang lain, mempertimbangkan faktor tertentu. Nilai daya tarik itu adalah 1 = tidak menarik 2= agak menarik 3 = cukup menarik 4 = amat menarik. Bila jawaban atas pertanyaan diatas tidak , menunjukkan bahwa faktor sukses kritis yang bersangkutan tidak mempunyai pengaruh pada pilihan spesifik yang akan dibuat, anda

tidak perlu memberikan nilai daya tarik pada strategi pada set tersebut.

Langkah 5 Menghitung total nilai daya tarik. Total nilai daya tarik ditetapkan sebagai hasil perkalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam setiap baris. Total nilai daya tarik menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, hanya mempertimbangkan dampak dari faktor sukses kritis eksternal atau internal dibaris tersebut. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi itu (hanya mempertimbangkan faktor sukses kritis di baris itu).

Langkah 6 Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Menjumlahkan total nilai daya tarik dalam setiap kolom strategi QSPM. Jumlah total nilai daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap set strategi. Semakin tinggi nilai menunjukkan strategi itu semakin menarik, mempertimbangkan semua faktor sukses kritis eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara jumlah total nilai daya tarik dalam suatu set alternatif strategi tertentu menunjukkan seberapa besar sebuah strategi lebih diinginkan relatif terhadap yang lain.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

III.1 Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi selama praktik kerja lapangan yang telah dilakukan sebelumnya dan beberapa hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait seperti pihak manajemen dan pemilik perusahaan. PT Maulina Cipta Rasa beralamat Taman Narogong Indah blok C 23 No. 9 Pengasinan Jaya, Kel. Bojong Rawalumbu Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi. Alamat ini merupakan kantor sekaligus tempat produksi perusahaan.

III.2 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini berdasarkan tipe penelitian dan berdasarkan sumbernya yang terdiri dari:

Berdasarkan tipe penelitian

- Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dapat diinput ke dalam skala pengukuran statistik. Fakta dan fenomena dalam data ini tidak dinyatakan dalam bahasa alami, melainkan dalam numerik.

- Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dapat mencakup hampir semua data non-numerik. Data ini dapat menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati.

Berdasarkan sumber

- Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri atau dirinya sendiri. Ini adalah data yang belum pernah dikumpulkan sebelumnya, baik dengan cara tertentu atau pada periode waktu tertentu.

- Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh orang lain, bukan peneliti itu sendiri. Data ini biasanya berasal dari penelitian lain yang dilakukan oleh lembaga-lembaga atau organisasi seperti BPS dan lain-lain.

III.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, pendistribusian kuesioner, dan observasi langsung di PT Maulina Cipta Rasa. Adapun untuk responden wawancara dan kuesioner merupakan orang yang berpengaruh dan memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Wawancara dilakukan guna memperoleh gambaran mengenai kondisi PT Maulina Cipta Rasa baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Penulis juga membagikan kuesioner mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang dilakukan secara tertutup. Untuk lebih memperjelas metode yang digunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah dengan cara:

1. Observasi Lapangan

Observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti adalah:

- **Peninjauan Langsung**

Peninjauan langsung dilakukan melalui kegiatan pengamatan penulis terhadap objek penelitian utama yaitu PT Maulina Cipta Rasa.

- **Wawancara**

Selain peninjauan langsung, pengambilan data agar lebih akurat dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner dengan pihak perusahaan terkait.

2. Observasi Perpustakaan

Penelitian dilakukan berdasarkan kepustakaan yang dapat menunjang pengerjaan laporan tugas akhir ini yang bersumber dari data buku-buku dan literatur lain mengenai analisis SWOT untuk menetapkan strategi pemasaran.

III.4 Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari data deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks faktor internal (matriks IFE) dan matriks faktor eksternal (matriks EFE), matriks IE, matriks SWOT dan QSPM.

1. Analisis Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS) dan Matriks Faktor Strategis Internal Perusahaan (IFAS).

Kedua faktor tersebut berfungsi untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan sebagai input dalam perumusan strategi. Untuk membuat kedua analisis tersebut, dilakukan beberapa tahap berikut:

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai faktor internal, dan menentukan peluang serta ancaman

perusahaan sebagai faktor eksternal.

- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. bobot diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang positif (kekuatan dan peluang) diberikan rating 4 dengan pengaruh sangat baik dan rating 1 dengan pengaruh tidak baik. Sedangkan untuk variabel negatif (kelemahan dan ancaman) diberikan rating sebaliknya.
- d. Mengalikan bobot dan rating untuk memperoleh hasil berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan untuk faktor internal dan eksternal. Nilai total ini dapat menunjukkan posisi perusahaan dengan memasukkan total skor kekuatan dikurangi kelemahan ditambah total skor peluang dikurangi ancaman kedalam kuadran SWOT.

2. Analisis Matriks IE (internal eksternal)

Matriks IE menggambarkan posisi perusahaan sehingga alternatif strategi yang diusulkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Matriks IE merupakan gabungan matriks IFE dan EFE yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal dan menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana setiap sel merupakan langkah yang harus ditempuh perusahaan.

		TOTAL SKOR IFAS			
		4,0	3,0	2,0	1,0
		TINGGI	SEDANG	RENDAH	
TOTAL SKOR EFAS	TINGGI	I <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horisontal	III <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>	
	SEDANG	IV <i>STABILITY</i> Hati-hati	V <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horisontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	VI <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>	
	RENDAH	VII <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konsentrik	VIII <i>GROWTH</i> Diversifikasi konglomerat	IX <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi	
		1,0			

Gambar 3. 1 Matriks IE

- Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II dan IV disebut *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang mewakili strategi ini adalah strategi intensif dan integratif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Intergration*, *Forward Intergration* dan *Horizontal Intergration*.
- Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V dan VII disebut dengan *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang terbaik adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan divestasi.

3. Analisis Matriks SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks

SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal perusahaan:

Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal

Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

4. Analisis Matriks QSPM

QSPM merupakan tahap akhir dari perumusan strategi yang secara objektif mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik. Matriks ini merupakan teknik analisis yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak, menggunakan input dari analisis lingkungan internal dan eksternal (Tahap 1), serta hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi dan tahap pepaduan. QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun

strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

QSPM terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFAS dan IFAS, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik. Ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks ini, yaitu :

- Langkah 1 Mendaftarkan faktor kunci dari kekuatan atau kelemahan internal dan peluang atau ancaman eksternal perusahaan dalam kolom kiri matriks.
- Langkah 2 Memberikan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot sama dengan yang dipakai dalam matriks IFAS dan EFAS.
- Langkah 3 Memeriksa tahap kedua (pemaduan) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
- Langkah 4 Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternatif sel tertentu. Nilai daya tarik tersebut adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = amat menarik.
- Langkah 5 Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik.
- Langkah 6 Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilainya, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dan sebaliknya.

Bentuk QSPM secara lebih lengkap dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 3. 1 Analisis QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
	(a)	AS (b)	TAS (axb)	AS (c)	TAS (axc)
Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman					
Jumlah Total Nilai Daya Tarik					

Keterangan : AS = nilai daya tarik; TAS = total nilai daya tarik

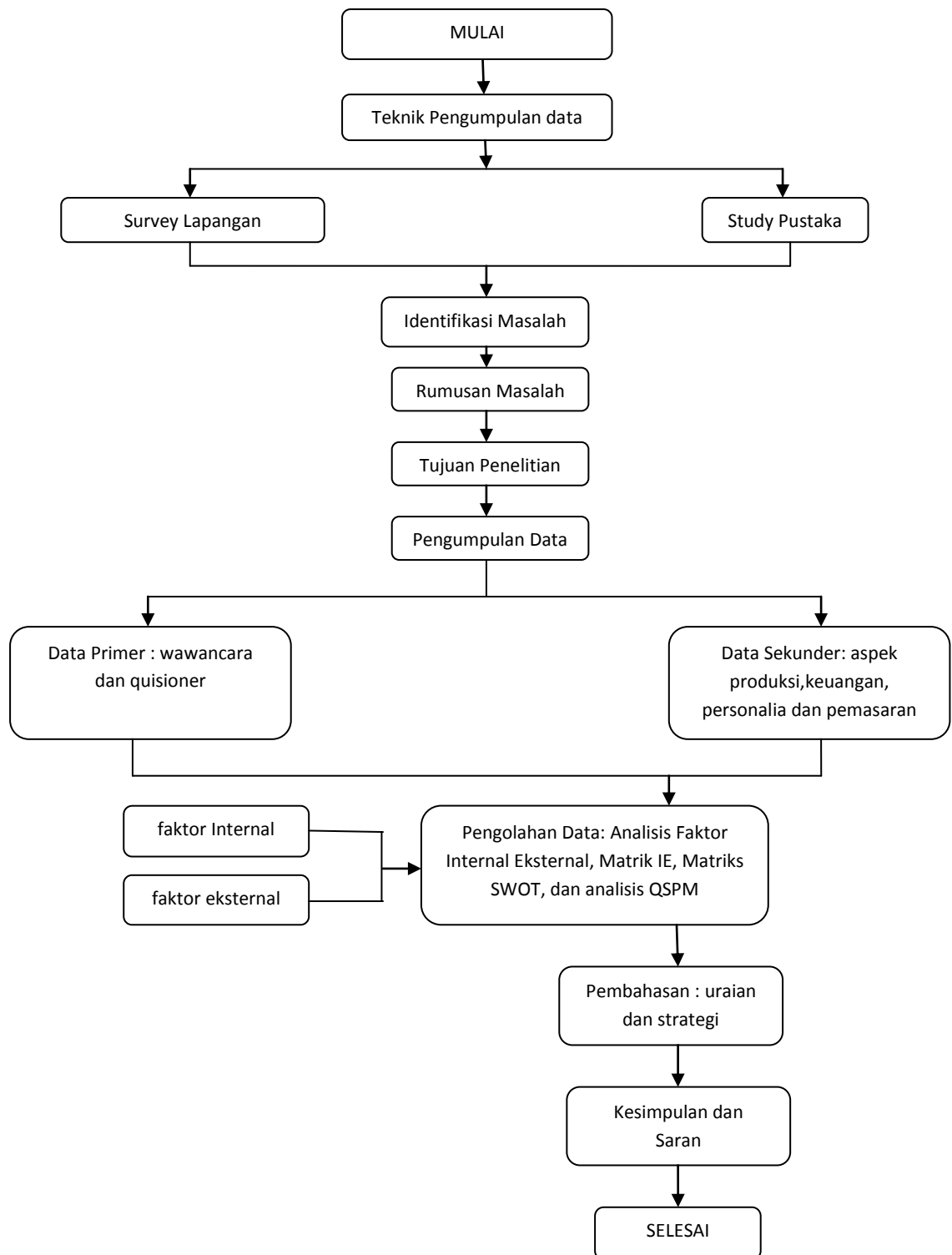
Nilai daya tarik : 1 = tidak menarik;

2 = agak menarik;

3 = cukup menarik;

4 = amat menarik

Berdasarkan langkah-langkah tersebut diatas dapat dilihat dalam skema berikut ini:



Gambar 3. 2 Langkah-Langkah Metode Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

IV.1 Gambaran Umum Perusahaan

IV.1.1 Profil Perusahaan

Nama perusahaan	: PT Maulina Cipta Rasa
Nama pemilik	: Adi Sunyoto
Tahun berdiri	: 1998
Klasifikasi kelas	: Menengah
Jenis usaha	: Kue dan Roti
Daerah kerja	: Kota Bekasi
Alamat/tempat usaha	:Taman Narogong Indah blok C 23 No. 9 Pengasinan Jaya, Kel. Bojong Rawalumbu Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi.
Telepon	: 021 8207844 - 021 8228616
Nomor SIUP	: 510//07-Kc.RI/VIII/2011
Nomor TDP	: 102614603382
Nomor NPWP	: 02.510.566.9-407.000
Jumlah pekerja	: 30 orang

PT Maulina Cipta Rasa termasuk dalam kelas industri UMKM hal ini berdasarkan kriteria yang terdapat dalam UU RI Nomor 20 Tahun 2008 pasal 6 yang mengatur tentang kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

- 1) Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- 2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- 3) Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).
- 4) Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan ayat (2) huruf a, huruf b, serta ayat (3) huruf a, huruf b nilai nominalnya dapat diubah sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan Peraturan Presiden.

IV.1.2 Sejarah Perusahaan

Sejak tahun 1998, brownies panggang dengan resep khas dari Semarang mulai diproduksi di Bekasi. Adi Sunyoto, pemilik Maulin's Brownies, mengaku awalnya menjual kue kepada rekan kerjanya di kantor. Jika dulu ia hanya membuat 4 kotak brownies, kini produksinya mencapai 1.000 kardus kue per harinya.

Sejak krisis moneter 1998, beragam usaha dilakukan hingga akhirnya kakak tertua di Semarang mengusulkan usaha kue yang memang sudah dijalannya di sana. Ide usaha ini mulai dipraktekkan di rumah, melihat saat itu di Bekasi sendiri memang belum ada usaha brownies.

Bermodalkan Rp 100.000 untuk membeli bahan baku seperti tepung, gula, coklat, dan dengan alat masak rumahan ala kadarnya, brownies panggang mulai diproduksi dalam tahap uji coba. Perlu waktu 3 hari untuk menemukan takaran brownies panggang yang pas. Sebelum dikenalkan kepada orang lain, kami harus yakin bahwa kue ini enak dan menjual. Adi saat itu dibantu sang istri, Nur Arifiasih, untuk menjual brownies di kantornya, sebuah bank di Jakarta. Kerjasama suami istri dalam membangun bisnis ini mulai membuahkan hasil. Brownies bermerek Maulin, yang diambil dari nama anak perempuan mereka satu-satunya, berhasil menarik minat meski masih perlu pengembangan produk, manajemen dan keuangan lebih rapi sejak tahun 2000.

IV.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan tempat di mana perusahaan melakukan proses produksi. Lokasi sebuah perusahaan sangat menentukan maju tidaknya perusahaan. Dengan pemilihan lokasi yang tepat dan strategis, maka akan memudahkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dan target perusahaan secara maksimal sehingga pertimbangan pertama di dalam mendirikan sebuah usaha adalah penentuan lokasi atau letak perusahaan. Lokasi perusahaan PT Maulina Cipta Rasa terletak di Taman Narogong Indah blok C 23 No. 9 Pengasinan Jaya, Kel. Bojong Rawalumbu Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi.

Struktur Organisasi

Salah satu unsur pendukung dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan adalah sistem struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi ini menggambarkan dan menyatakan adanya urutan dan tanggung jawab diantara bagian-bagian yang ada dalam struktur tersebut. Dengan adanya struktur organisasi maka masing-masing karyawan dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya serta kepada siapa mereka harus bertanggung jawab. Berikut macam-macam struktur organisasi beserta kelebihan dan kekurangannya.

1. Organisasi lini

Adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Ciri-ciri bentuk organisasi lini adalah organisasi masih kecil, jumlah karyawan masih sedikit dan saling kenal, serta spesialisasi kerja belum tinggi. (Manullang, 2006: 62)

Adapun kelebihan dari bentuk struktur organisasi ini yaitu:

- Kesatuan komando terjamin baik karena pimpinan berada diatas satu tangan.
- Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali.
- Rasa solidaritas diantara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal.

Sedangkan kekurangan pada struktur organisasi ini yaitu:

- Seluruh organisasi terlalu bergantung kepada satu orang sehingga kalau orang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
- Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis.
- Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. Organisasi lini dan staf

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, asaz komando dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh para staff, dimana staff

berperan memberi masukan, bantuan pikiran saran-saran, data informasi yang dibutuhkan.

Kelebihan penggunaan bentuk organisasi lini dan staf:

- Asas kesatuan komando tetap ada. Pimpinan tetap dalam satu tangan.
- Adanya tugas yang jelas antara pimpinan staf dan pelaksana
- Tipe organisasi garis dan staf fleksibel (luwes) karena dapat ditempatkan pada organisasi besar maupun kecil.

Kekurangan dari bentuk organisasi lini dan staf:

- Kelompok pelaksana terkadang bingung untuk membedakan perintah dan bantuan nasihat.
- Solidaritas pegawai kurang, karena adanya pegawai yang tidak saling mengenal.
- Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannya yang penting.

3. Organisasi fungsional

Adalah suatu organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus. Struktur organisasi fungsional diciptakan oleh F.W.Taylor. Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Setiap pegawai mempunyai pengawas lebih dari satu orang atasan yang berberda-beda.

Kelebihan menggunakan struktur organisasi fungsional:

- Spesialisasi dapat dilakukan secara optimal.
- Para pegawai bekerja sesuai keterampilannya masing-masing.
- Produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan.

Kekurangan struktur organisasi fungsional:

- Pekerjaan seringkali sangat membosankan.

- Sulit mengadakan perpindahan karyawan/pegawai dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja.
- Sering ada pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri, sehingga koordinasi menyeluruh sulit dan sukar dilakukan.

4. Organisasi lini dan fungsional

Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.

Kelebihan struktur organisasi lini dan fungsional :

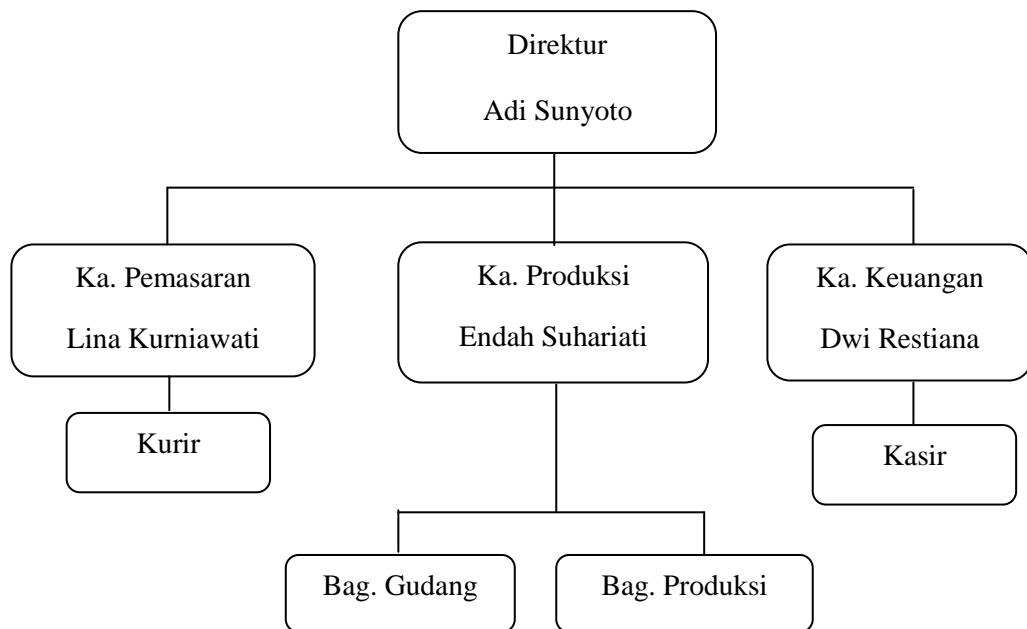
- Solidaritas tinggi.
- Disiplin tinggi.
- Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimal.

Kelemahan struktur organisasi lini dan fungsional adalah :

- Kurang fleksibel dan *tour of duty*.
- Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang.
- Spesialisasi memberikan kejenuhan.

Adapun bentuk organisasi PT Maulina Cipta Rasa menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab yaitu bentuk organisasi lini/garis.

Sruktur Organisasi PT Maulina Cipta Rasa



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Deskripsi Jabatan

1. Direktur

Sebagai pemilik sekaligus direktur PT Maulina Cipta Rasa mengemban tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan secara menyeluruh terhadap manajemen di perusahaan.
- b. Memeriksa keuangan perusahaan dan membuat keputusan untuk pengembangan usaha di masa yang akan datang.
- c. Menentukan kebijaksanaan yang menyangkut pengupahan dan kesejahteraan karyawan.
- d. Merumuskan rencana tujuan, sasaran dan kebijakan umum perusahaan secara keseluruhan.

2. Bagian Keuangan

Tugas dari bagian keuangan antara lain:

- a. Mengatur dan mencatat keluar masuknya uang.
- b. Mencatat transaksi penjualan dan pembelian.
- c. Melakukan penyusunan laporan keuangan perusahaan.

3. Kepala Produksi

Tugas dari kepala produksi antara lain:

- a. Menangani masalah penyimpanan bahan baku, bahan penolong, hasil produksi serta alat-alat produksi.
- b. Bertanggung jawab terhadap proses dan hasil produksi baik kualitas maupun kontinuitasnya.
- c. Melaporkan dan mendistribusikan produk ke bagian pemasaran.
- d. Melakukan pencatatan seluruh aktifitas produksi

4. Kepala Administrasi

Tugas dari kepala administrasi antara lain:

- a. Mengatur pemesanan dari agen.
- b. Mencari dan menentukan tempat untuk wilayah pemasaran.
- c. Mendata keperluan perusahaan.
- d. Berlaku pula sebagai humas perusahaan.

5. Kasir

Tugas dari kasir antara lain:

- a. Melayani pembayaran dari pelanggan dan memberikan pelayanan

6. Bagian Gudang

Tugas bagian gudang antara lain:

- a. Melakukan packaging pemesana agen maupun yang akan di jual di toko.

7. Bagian Produksi

Tugas bagian gudang antara lain:

- a. Membuat kue sesuai dengan jumlah dari permintaan kepala produksi.

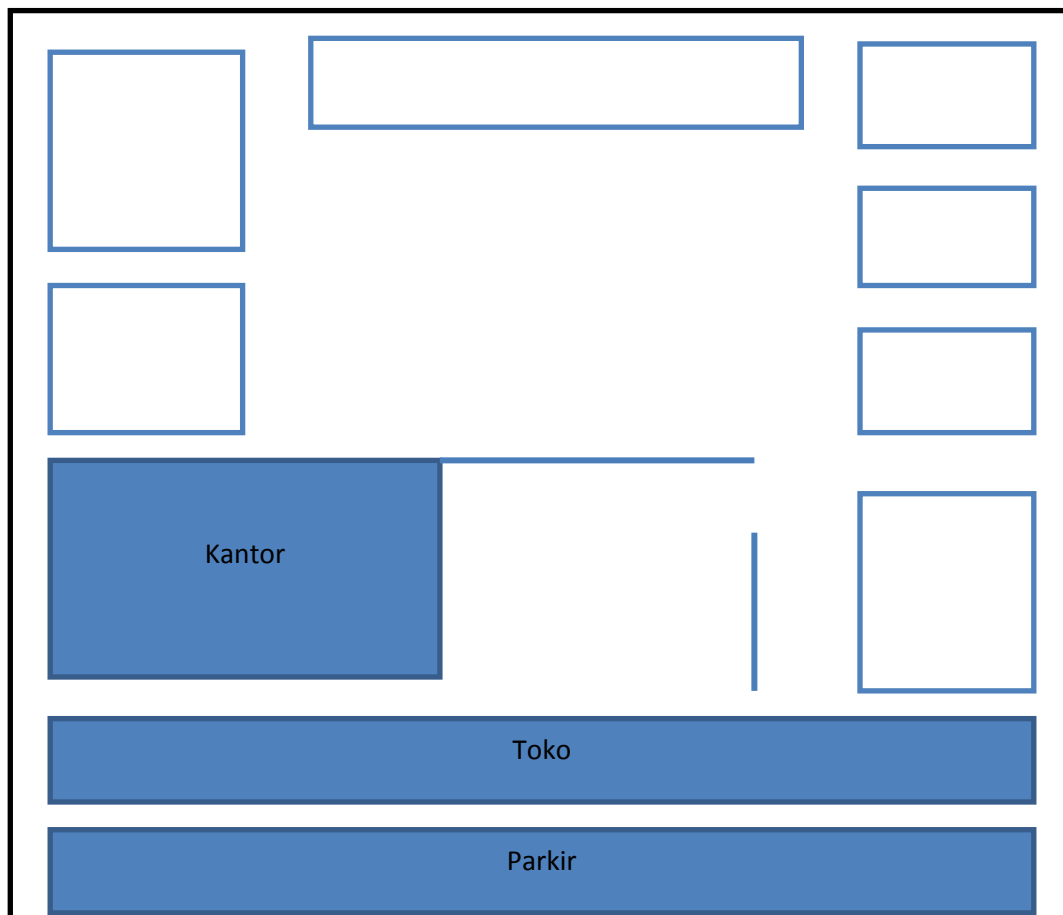
8. Kurir

Tugas bagian gudang antara lain:

- a. Mengantarkan barang yang siap dikirim ke agen-agen.
- b. Membantu bagian kantor lainnya untuk keperluan keluar seperti, pembelian bahan baku, perlengkapan dan peralatan.

IV.1.4 Tata Letak Perusahaan

Berikut ini merupakan tata letak perusahaan PT Maulina Cipta Rasa yang terletak di Taman Narogong Indah blok C 23 No. 9 Pengasinan Jaya, Kel. Bojong Rawalumbu Kec. Rawalumbu, Kota Bekasi.



Gambar 4. 2 Tata Letak Perusahaan

IV.2 Faktor Internal Perusahaan

IV.2.1 Aspek Produksi

PT Maulina Cipta Rasa memproduksi brownies kukus dan brownies panggang dengan berbagai varian rasa seperti keju, strawberry, dan mede. Pemilik pada mulanya belajar membuat brownies dengan resep keluarga khas kota Semarang. Namun, akhirnya pemilik berinisiatif untuk sedikit merubah rasa sesuai dengan selera konsumen pada pasarnya yaitu di kota Bekasi dengan rasa yang tidak terlalu manis. Kue brownis cukup digemari oleh masyarakat karena disajikan untuk teman santai bersama keluarga maupun disajikan dalam pertemuan-pertemuan, selain itu juga dapat dijadikan sebagai buah tangan.

IV.2.1.1 Uraian Produk

Produk yang dihasilkan oleh PT. Maulina Cipta Rasa adalah brownies kukus dan brownies panggang dengan merk dagang "Maulin's Brownies". Kue brownies ini di diproduksi dengan bahan-bahan yang berkualitas dan tidak menggunakan bahan pengawet. Sehingga kue brownies ini memiliki jangka waktu yang tidak tahan lama, maksimal 3 hari. Gambaran dan penjelasan mengenai brownies kukus dan brownies panggang adalah sebagai berikut.

a. Brownies Panggang

Brownies panggang merupakan kue (*cake*) biasa yang dimasak menggunakan coklat batangan yang dilelehkan dan mempunyai rasa yang manis, lezat, dan gurih serta diberi sedikit topping diatasnya (keju, mede, kismis dsb) yang dimasak dengan cara dibakar. Istilah *brownies* diambil dari "*the deep brown*" yang memiliki arti mempunyai ciri khas warna coklat tua kehitaman.



Gambar 4. 3 Brownis Panggang

b. Brownies Kukus

Brownies kukus merupakan kue (*cake*) biasa yang dimasak menggunakan coklat batangan yang dilelehkan dan mempunyai rasa yang manis, lezat, dan gurih serta diberi sedikit topping di atasnya (keju, mede, kismis dsb) yang dimasak dengan cara dikukus. Istilah *brownies* diambil dari "*the deep brown*" yang memiliki arti mempunyai ciri khas warna coklat tua kehitaman.



Gambar 4. 4 Brownies Kukus

IV.2.1.2 Bahan Baku dan Penolong

Bahan baku merupakan salah satu unsur yang paling aktif didalam perusahaan yang secara terus-menerus diperoleh, diubah yang kemudian dijual kembali. Sebagian besar dari sumber-sumber perusahaan juga sering dikaitkan dalam persediaan bahan baku yang akan digunakan dalam operasi perusahaan pabrik. Bahan baku adalah bahan utama yang diolah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi yang akan dijual kembali.

Adapun bahan-bahan yang digunakan untuk membuat brownies kukus dan brownies panggang dari bahan dasar yang sama, yang membedakan hanya takaran dan proses pematangannya.

Bahan baku langsung yang terdiri dari:

- 1) Tepung terigu
- 2) Coklat bubuk
- 3) Telur
- 4) Gula pasir
- 5) Margarine

Bahan penolong yang terdiri dari:

- 1) Topping (keju, mede, kismis, dsb)
- 2) Tabung Gas

IV.2.1.3 Perlengkapan dan Peralatan

Data perlengkapan dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi.

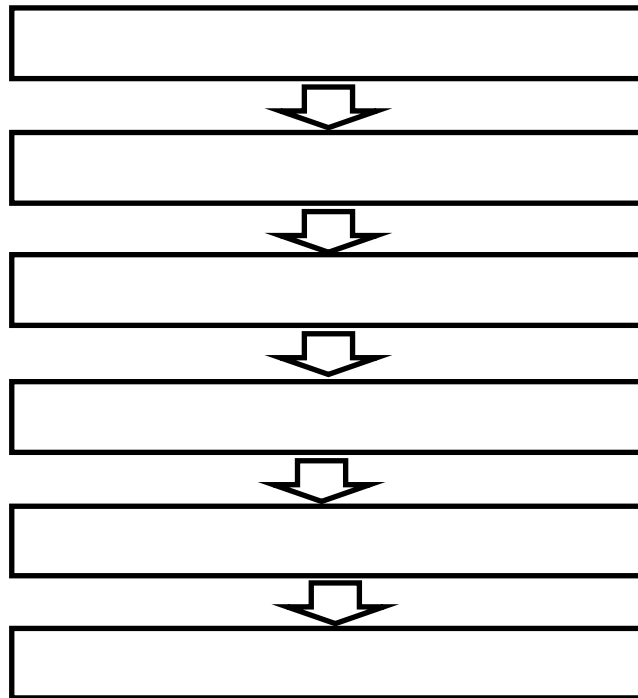
Tabel 4. 1 Perlengkapan/Peralatan Produksi

Perlengkapan/Peralatan	Jumlah Unit
Mixer besar	6
Oven pemanggang	4
Loyang kukus	200
Loyang panggang	200
Kukusan besar	10
Baskom	50
Kuas oles	30
Pemarut keju	30

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa

IV.2.1.4 Proses Produksi

Adapun proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu proses produksi yang terus menerus. Hal ini dilakukan perusahaan agar produk yang dijual tetap tersedia jika konsumen memintanya, akan tetapi perusahaan pun tidak menyediakan stok yang terlalu banyak karena daya tahan brownies hanya 3 hari. Berikut ini merupakan proses produksi brownies kukus/panggang.



Gambar 4. 5 Proses Produksi

Berdasarkan gambar proses produksi diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Menyiapkan bahan adonan

Pekerja menyiapkan bahan-bahan kue yang akan dimasak, seperti mencampur telur, terigu, gula dan coklat.





Gambar 4. 6 Bahan yang Digunakan



2) Proses pengadonan

Setelah bahan adonan sudah siap berdasarkan takaran proses selanjutnya yaitu mencampur seluruh bahan agar menjadi adonan yang merata.



Gambar 4. 7 Proses Pengadonan

3) Proses pencetakan

Setelah adonan tercampur rata proses selanjutnya yaitu pencetakan brownies. Adonan dituangkan ke dalam loyang yang sudah disiapkan dengan sedikit olesan mentega agar tidak mudah gosong dan ketika jadi mudah dilepaskan dari loyang.



Gambar 4. 8 Pencetakan Brownies

4) Proses memasak

Setelah semua adonan siap di loyang proses selanjutnya adalah memasak dengan cara di kukus maupun di panggang selama 45 menit dengan suhu sekitar 280°C.



Gambar 4. 9 Pengukusan dan Pemanggangan

5) Proses pengemasan

Setelah kue matang proses selanjutnya yaitu memindahkan kue dari loyang ke kardus dan memberikan topping seperti keju, mede, kismis, dsd. Kemudian kue brownies masuk gudang untuk di distribusikan ke konsumen maupun ke agen.





Gambar 4. 10 Proses Pengemasan

6) Brownies siap jual

Setelah semua proses produksi selesai dan kue sudah di masukan kedalam kardus kemasan. Bagian gudang akan mengatur kebutuhan pendistribusian ke toko-toko Maulin's Brownies maupun ke agen yang sudah melakukan pemesanan.



Gambar 4. 11 Brownies Siap Dijual

IV.2.2 Aspek Pemasaran

PT Maulina Cipta Rasa melakukan pemasaran brownies kukus dan brownies panggangnya dengan cara membuka toko di beberapa wilayah Bekasi dan Jakarta. Selain itu perusahaan juga menerima beberapa pemesanan dari agen-agen terdekat seperti supermarket dan toko kue lainnya. Adapun segmen pasar yang dicapai oleh perusahaan yaitu semua kalangan masyarakat. Perusahaan memberikan harga yang terjangkau dengan kualitas yang cukup baik.

IV.2.2.1 Saluran Distribusi

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, maka perusahaan dalam melaksanakan dan menentukan saluran distribusi harus melakukan pertimbangan dengan baik.

Berikut adalah jenis saluran distribusi yang digunakan PT Maulina Cipta Rasa dalam memasarkan produknya:



Gambar 4. 12 Saluran Distribusi

Perusahaan hanya menjual produk ke konsumen dengan membuka toko sendiri dan konsinyasi kepada agen-agen seperti minimarket, supermarket, dan toko kue lainnya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi resiko kerugian jika produk tidak cepat terjual, karena produk memiliki daya tahan cepat yaitu sekitar 3 hari. Perusahaan melakukan pengiriman barang secara langsung oleh kurir menggunakan motor jika

jumlah pemesanan masih terjangkau. Perusahaan belum dapat bekerjasama dengan agen di luar Bekasi dan Jakarta. Alasan ini dikarenakan perusahaan belum memiliki sistem pengiriman yang tepat.

IV.2.2.2 Target Pasar

Target pasar merupakan kelompok masyarakat yang dipisahkan oleh beberapa aspek sebagai tempat tujuan dari sebuah penjualan produk perusahaan. Aspek itu antara lain geografis: lokasi konsumen yang menjadi target, demografis: konsumen yang berdasarkan pada gender, umur, pendidikan, pendapatan, dan pekerjaan, psikografis: target konsumen berdasarkan sikap yang sama, nilai, dan gaya hidup, dan perilaku: target konsumen berdasarkan kesempatan dan tingkat loyalitas.

Target pasar yang dituju oleh perusahaan adalah seluruh kalangan yang suka dengan kue brownies. Karena kue brownies banyak disukai oleh masyarakat baik perempuan maupun lelaki, anak-anak maupun dewasa, berbagai macam profesi, dll. Selain itu brownies juga dijual dengan harga yang terjangkau dan kualitas yang cukup baik. Sehingga banyak masyarakat yang mampu untuk membeli dan mengkonsumsinya.

IV.2.2.3 Penetapan Harga dan Penjualan

Harga brownies kukus dan brownies panggang yang dijual oleh perusahaan sangat berpengaruh pada harga bahan baku dan penolong. Misalnya harga bahan baku atau penolong akan mengalami kenaikan ketika hari raya. Sehingga harga brownies pun mengalami kenaikan harga. Berikut merupakan rata-rata harga dan penjualan pada periode tahun 2010-2014.

Tabel 4. 2 Harga dan Penjualan Tahun 2010-2014

Tahun	Keterangan	Terjual (kotak)	Harga/kotak
2010	Kukus	40947	Rp 25,000
	Panggang	57755	Rp 21,000
2011	Kukus	41973	Rp 27,000

	Panggang	57884	Rp 23,000
2012	Kukus	43771	Rp 29,000
	Panggang	59772	Rp 25,000
2013	Kukus	41968	Rp 31,000
	Panggang	57983	Rp 27,000
2014	Kukus	45571	Rp 33,000
	Panggang	55781	Rp 29,000

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa

IV.2.2.4 Kegiatan Pemasaran

Pemasaran atau promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli dan mengkonsumsinya. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan jumlah penjualan. Namun, pada kenyataannya PT Maulina Cipta Rasa hanya melakukan kegiatan pemasaran dengan cara memasang papan reklame sebagai iklan dan membuka toko-toko di wilayah Bekasi dan Jakarta. Kegiatan promosi perusahaan ini dirasa kurang agresif seiring berkembangnya persaingan usaha yang sejenis. Hal ini dapat mengakibatkan kemunduran jumlah penjualan suatu saat nanti, jika kegiatan promosi tidak diimbangi atau tidak dilakukan dengan perkembangan bisnis yang ada.

IV.2.3 Aspek Personalia

Manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang personalia atau kepegawaian. Oleh karena itu manajemen personalia dapat didefinisikan sebagai berikut. Manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning*, *organizing* dan *controlling*. Sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin.

IV.2.3.1 Sistem Perekrutan

Dalam perekrutan pekerja, biasanya perusahaan memberikan informasi penerimaan tenaga kerja ke tenaga kerja yang sudah bekerja di perusahaan. Hal ini dilakukan agar cepat, terpercaya, dan tidak membutuhkan biaya informasi. Selain itu, pemilik perusahaan lebih percaya dengan tenaga kerja dari luar Bekasi dan Jakarta karena tenaga pekerja perantauan akan bekerja lebih tanggung jawab, cepat, dan loyal terhadap perusahaan.

Perekrutan tenaga kerja pada perusahaan di bagian kantor, pemilik menetapkan standar pendidikan yaitu minimal diploma. Sedangkan untuk bagian kasir minimal setara SMA dan bagian lainnya seperti kurir dan bagian produksi minimal setara SMP. Hal ini dilakukan oleh pemilik agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik.

IV.2.3.2 Sistem Training

Jika perusahaan telah mendapatkan tenaga kerja baru yang dibutuhkan, maka sama halnya seperti perusahaan-perusahaan lainnya yaitu tenaga kerja baru akan melalui masa *training*. Dimana perusahaan akan melihat sejauh mana kemampuan dan tanggung jawab tenaga kerja tersebut. Masa *training* biasanya berjalan selama tiga bulan. Jika tenaga kerja baru tersebut memiliki kesan baik selama masa *training* maka perusahaan akan menetapkan sebagai karyawan tetap yang akan mendapat upah lebih dan asuransi kesehatan.

IV.2.3.3 Ketenagakerjaan dan Kesejahteraan Karyawan

Tenaga kerja merupakan penduduk yang berada dalam usia kerja. Menurut UU No. 13 tahun 2003 Bab I pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Secara garis besar penduduk suatu negara dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu tenaga kerja dan bukan tenaga kerja. Penduduk tergolong tenaga kerja jika penduduk tersebut telah memasuki

usia kerja. Batas usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah berumur 15 tahun – 64 tahun. Menurut pengertian ini, setiap orang yang mampu bekerja disebut sebagai tenaga kerja. Ada banyak pendapat mengenai usia dari para tenaga kerja ini, ada yang menyebutkan di atas 17 tahun ada pula yang menyebutkan di atas 20 tahun, bahkan ada yang menyebutkan di atas 7 tahun karena anak-anak jalanan sudah termasuk tenaga kerja.

Dari definisi tentang ketenagakerjaan perusahaan pun harus memahami dan menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat, untuk itu perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawannya baik berupa materi maupun nonmateri, hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Semangat kerja karyawan tergantung dari dalam diri karyawan itu sendiri. Namun, demikian perusahaan juga perlu melakukan usaha untuk memotivasi karyawannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Adapun berikut data jumlah karyawan dan jam kerja pada perusahaan PT Maulina Cipta Rasa.

Tabel 4. 3 Data Tenaga Kerja

Keterangan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah pekerja
Pekerja	15 orang	15 orang	30 orang

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa

Tabel 4. 4 Jam Kerja

Keterangan	Mulai	Istirahat	Pulang
Normal	08.00	12.00-13.00	16.00
Lembur	08.00	12.00-13.00	19.00

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa

Walupun PT Maulina Cipta Rasa merupakan unit usaha kecil menengah akan tetapi pemilik perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Karena pemilik menyadari akan pentingnya kesejahteraan karyawan demi keberlangsungan dan

kemajuan perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa bentuk kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yaitu sebagai berikut:

1. Sistem upah

Upah merupakan pembayaran kepada karyawan yang dibayar menurut lamanya jam kerja dan berdasarkan kesepakatan sebelumnya. Berikut upah yang diterima oleh masing masing karyawan berdasarkan pekerjaannya.

Tabel 4. 5 Upah Tenaga Kerja Tahun 2014

Keterangan	Jumlah
Kepala keuangan	Rp 2.000.000
Kepala produksi	Rp 2.000.000
Kepala pemasaran	Rp 2.000.000
Kasir	Rp 1.800.000
Kurir	Rp 1.800.000
Bag. gudang/produksi	Rp 1.800.000

Sumber: PT Maulina Cipta

Rasa

2. Asuransi

Asuransi adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada tindakan, sistem, atau bisnis dimana perlindungan finansial (ganti rugi secara finansial) untuk jiwa, properti, kesehatan dan lain sebagainya. Mendapatkan penggantian dari kejadian-kejadian yang tidak diduga yang dapat terjadi seperti kematian, kehilangan, kerusakan atau sakit, dimana melibatkan pembayaran premi secara teratur dalam jangk waktu tertentu sebagai ganti yang menjamin perlindungan tersebut.

PT Maulina Cipta Rasa memberikan asuransi kesehatan dan keselamatan kerja untuk seluruh karyawannya sebesar Rp 250.000/bulan termasuk didalam upah. Karena pemilik menyadari pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja karyawan untuk menunjang proses keberlangsungan perusahaan.

3. Insentif

Insentif merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Sedangkan individu-individu biasanya akan terdorong untuk berperilaku sedemikian rupa yang mereka rasakan akan mengarah kepada perolehan ganjaran.

PT Maulina Cipta Rasa memberikan insentif berupa THR dan bingkisan akhir tahun kepada karyawannya menjelang hari raya. Hal ini ditujukan sebagai tanda terimakasih karena telah bekerja dengan baik selama satu periode dan memotivasi agar karyawan lebih produktif dalam bekerja.

IV.2.4 Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan salah satu hal penting dalam suatu bisnis, dengan melihat laporan keuangan perusahaan, kita dapat mengetahui keadaan perusahaan tersebut. Dua kriteria dasar yang terdapat dalam laporan keuangan untuk mengukur kondisi perusahaan adalah laporan laba/rugi dan laporan neraca. Selain itu pula, terdapat laporan perubahan modal untuk menggambarkan peningkatan dan penurunan aktiva perusahaan. Berikut adalah laporan keuangan dari PT Maulina Cipta Rasa selama periode tahun 2010-2014 yang terdiri dari:

Tabel 4. 6 Laporan Laba/Rugi Tahun 2010-2014

No	Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
A	Hasil penjualan	Rp 2,236,530,000	Rp 2,464,603,000	Rp 2,763,659,000	Rp 2,866,549,000	Rp 3,121,492,000
B	Harga pokok penjualan	Rp 1,428,111,500	Rp 1,523,191,150	Rp 1,671,105,000	Rp 1,686,209,000	Rp 1,789,689,500
C	Labanya kotor (A-B)	Rp 808,418,500	Rp 941,411,850	Rp 1,092,554,000	Rp 1,180,340,000	Rp 1,331,802,500
D	Biaya usaha:					
	Biaya pemasaran	Rp 112,800,000	Rp 116,400,000	Rp 123,600,000	Rp 127,200,000	Rp 132,000,000
	Biaya distribusi	Rp 2,996,000	Rp 3,620,000	Rp 4,344,000	Rp 5,068,000	Rp 5,480,000
	Biaya packaging	Rp 88,240,000	Rp 100,810,000	Rp 115,060,000	Rp 120,900,000	Rp 133,800,000
	Biaya peny. Inventaris kantor	Rp 1,352,500	Rp 1,352,500	Rp 1,352,500	Rp 1,352,500	Rp 1,352,500
	Biaya peny.perizinan	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 500,000
	Biaya gaji:					
	Ka.pemasaran	Rp 14,400,000	Rp 16,800,000	Rp 19,200,000	Rp 21,600,000	Rp 24,000,000
	Kurir	Rp 24,000,000	Rp 28,800,000	Rp 33,600,000	Rp 38,400,000	Rp 43,200,000
	Kasir	Rp 120,000,000	Rp 144,000,000	Rp 168,000,000	Rp 192,000,000	Rp 216,000,000
	Ka.keuangan	Rp 14,400,000	Rp 16,800,000	Rp 19,200,000	Rp 21,600,000	Rp 24,000,000
	Total biaya usaha	Rp 378,688,500	Rp 429,082,500	Rp 484,856,500	Rp 528,620,500	Rp 580,332,500
E	Labanya operasi/EBIT (C-D)	Rp 429,730,000	Rp 512,329,350	Rp 607,697,500	Rp 651,719,500	Rp 751,470,000
F	Pajak 10%	Rp 42,973,000	Rp 51,232,935	Rp 60,769,750	Rp 65,171,950	Rp 75,147,000
	Labanya bersih/EAT (E-F)	Rp 386,757,000	Rp 461,096,415	Rp 546,927,750	Rp 586,547,550	Rp 676,323,000

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa diolah

Tabel 4. 7 Laporan Perubahan Modal Tahun 2010-2014

No	Keterangan	2010	2011	2012	2013	2014
1	Modal awal	Rp 1,547,400,000	Rp 1,734,157,000	Rp 1,845,253,415	Rp 2,142,181,165	Rp 2,228,728,715
2	Laba setelah pajak	Rp 386,757,000	Rp 461,096,415	Rp 546,927,750	Rp 586,547,550	Rp 676,323,000
3	Modal setelah penambahan (1+2)	Rp 1,934,157,000	Rp 2,195,253,415	Rp 2,392,181,165	Rp 2,728,728,715	Rp 2,905,051,715
4	Prive	Rp 200,000,000	Rp 350,000,000	Rp 250,000,000	Rp 500,000,000	Rp 500,000,000
5	Modal akhir (3-4)	Rp 1,734,157,000	Rp 1,845,253,415	Rp 2,142,181,165	Rp 2,228,728,715	Rp 2,405,051,715

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa diolah

Tabel 4. 8 Laporan Neraca Tahun 2010-2014

No	Keterangan	Tahun				
		2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA					
A	Harta lancar:					
	Kas	Rp 243,010,000	Rp 351,826,065	Rp 647,738,815	Rp 730,010,365	Rp 901,002,865
	Pers.bahan baku	Rp 5,548,500	Rp 6,727,350	Rp 6,201,350	Rp 9,026,350	Rp 12,848,850
	Pers.barang jadi	Rp 3,541,000	Rp 4,642,500	Rp 6,183,500	Rp 7,634,500	Rp 9,142,500
	Total harta lancar	Rp 252,099,500	Rp 363,195,915	Rp 660,123,665	Rp 746,671,215	Rp 922,994,215
B	Harta tetap:					
	Tanah	Rp 550,000,000	Rp 550,000,000	Rp 550,000,000	Rp 550,000,000	Rp 550,000,000
	Bangunan	Rp 800,000,000	Rp 800,000,000	Rp 800,000,000	Rp 800,000,000	Rp 800,000,000
	Mesin dan peralatan	Rp 115,400,000	Rp 115,400,000	Rp 115,400,000	Rp 115,400,000	Rp 115,400,000
	Inventaris kantor	Rp 27,050,000	Rp 27,050,000	Rp 27,050,000	Rp 27,050,000	Rp 27,050,000
	Kendaraan	Rp 45,000,000	Rp 45,000,000	Rp 45,000,000	Rp 45,000,000	Rp 45,000,000
	Perizinan	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000
	Total aktiva tetap	Rp 1,539,950,000	Rp 1,539,950,000	Rp 1,539,950,000	Rp 1,539,950,000	Rp 1,539,950,000
	Akum.penyesutan	Rp 57,892,500	Rp 57,892,500	Rp 57,892,500	Rp 57,892,500	Rp 57,892,500
	Nilai sisa buku aktiva tetap	Rp 1,482,057,500	Rp 1,482,057,500	Rp 1,482,057,500	Rp 1,482,057,500	Rp 1,482,057,500
	Total aktiva tetap (A+B)	Rp 1,734,157,000	Rp 1,845,253,415	Rp 2,142,181,165	Rp 2,228,728,715	Rp 2,405,051,715
	PASIVA					
A	Modal	Rp 1,734,157,000	Rp 1,845,253,415	Rp 2,142,181,165	Rp 2,228,728,715	Rp 2,405,051,715
	Hutang	-	-	-	-	-
	Total pasiva	Rp 1,734,157,000	Rp 1,845,253,415	Rp 2,142,181,165	Rp 2,228,728,715	Rp 2,405,051,715

Sumber: PT Maulina Cipta Rasa diolah

Dari laporan keuangan di atas, yaitu berupa laporan laba/rugi, laporan perubahan modal dan laporan neraca dalam jangka waktu 5 tahun. Terlihat bahwa penjualan PT Maulina Cipta Rasa selalu meningkat di setiap tahunnya, sehingga perusahaan mendapat keuntungan yang meningkat setiap tahun. Hal ini menandakan bahwa kondisi perusahaan PT Maulina Cipta Rasa berada dalam keadaan baik.

IV.3 Faktor Eksternal Perusahaan

Analisis terhadap lingkungan eksternal PT Maulina Cipta Rasa merupakan tahap untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Aspek eksternal yang dianalisis yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro.

IV.3.1 Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan makro terdiri dari faktor politik-hukum, ekonomi, sosial-kebudayaan, teknologi, dan demografis.

a. Faktor Politik dan Hukum

Meningkatnya jumlah perusahaan beserta sikapnya sangat dipengaruhi oleh kerangka politik dan hukum yang berlaku di dalam masyarakat. Peraturan-peraturan yang mempengaruhi kegiatan pemasaran tidak hanya berasal dari lembaga-lembaga pemerintahan saja, melainkan juga dari gabungan/asosiasi dari para pengusaha itu sendiri.

Adapun faktor politik dan hukum yang mempengaruhi PT Maulina Cipta Rasa hanyalah dari pemerintahan baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Perusahaan diwajibkan membayar pajak setiap tahunnya, rutin membuat surat kelegalan perusahaan berupa Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), dan sertifikat halal dari MUI setiap periode yang telah ditentukan agar diakui dan mendapat keamanan.

b. Faktor Ekonomi

Kondisi perekonomian (lingkungan ekonomi) merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi sistem pemasaran perusahaan. Adapun beberapa elemen yang termasuk dalam kondisi perekonomian antara lain:

- Faktor pertumbuhan ekonomi, yang akhir-akhir ini perekonomian Indonesia menunjukkan tingkatan yang kurang menggembirakan.
- Tingkat kesenangan masyarakat terhadap sesuatu, baik yang keinginan maupun kebutuhan barang atau jasa.
- Peredaran uang.
- Tekanan inflasi.

Tingkat penghasilan rumah tangga berkaitan dengan tingkat harga dan inflasi yang juga mempengaruhi sistem pemasaran perusahaan. Dalam hal ini misalnya, orang lebih suka menabung daripada membeli barang, ada juga yang lebih senang membelanjakan uangnya karena ia mempunyai anggapan bahwa harga-harga barang akan selalu naik. Faktor ekonomi ini pun sangat mempengaruhi keberlangsungan PT Maulina Cipta Rasa dalam hal produksi, penjualan, pemasaran, dan kesejahteraan karyawannya.

c. Faktor Sosial-Kebudayaan

Lingkungan sosial-kebudayaan ini kenyataannya mencakup pula faktor-faktor ekonomi, politik-hukum, dan teknologi. Bentuk dan sistem perekonomian, politik-hukum, dan teknologi sangat ditentukan oleh manusia dan kebudayaannya.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh kepala pemasaran dalam hal pola sosial-kebudayaan dari masyarakat yaitu:

- Cara hidup. Masyarakat saat ini lebih menyukai keinstanan dalam mengkonsumsi makanan dan minuman karena tidak perlu repot membuatnya, sehingga perusahaan harus mengambil peluang baik ini untuk memenuhi keinginan konsumen.
- Kesenangan. Masyarakat saat ini memiliki keanekaragaman kesenangan dalam mengkonsumsi makanan dan minuman baik berupa kebutuhan ataupun sekedar

cemilan. Biasanya masyarakat akan cenderung membeli makanan atau minuman dengan rasa yang khas, sehingga perusahaan harus inovatif dalam menciptakan produknya agar masyarakat tertarik untuk membelinya bahkan menjadi pelanggan.

- Nilai-nilai sosial. Nilai sosial juga membantu perusahaan meningkatkan penjualan misalnya, ketika masyarakat akan menjenguk sanak saudara yang sedang sakit maka ia akan membawa buah tangan dengan praktis dan berkualitas seperti brownies dan makan ringan lainnya, sebagai rasa hormat dan toleransi

d. Faktor Demografi

Demografi merupakan studi statistik tentang kependudukan karakteristik distribusinya. Masalah demografi ini sangat penting bagi bagian pemasaran, karena orang-orang (asal mempunyai uang untuk berbelanja dan kemauan untuk membelanjakannya) dapat dinyatakan sebagai pasar. Sistem pemasaran dipengaruhi oleh faktor demografi. Oleh karena itu perusahaan perlu mengadakan penyesuaian atas perencanaan yang akan dibuat terhadap faktor tersebut.

Pada faktor ini PT Maulina Cipta Rasa memperhatikan persebaran pemukiman penduduk di wilayah Bekasi. Hal ini dilakukan untuk membuka outlet atau toko browniesnya agar masyarakat mudah menemukan produknya sehingga dapat meningkatkan penjualan.

e. Faktor Teknologi

Saat ini teknologi mengalami perkembangan yang sangat cepat di berbagai bidang, sehingga waktu dapat lebih efektif dan efisien jika menggunakan teknologi secara baik dan benar. Selain itu teknologi juga mempengaruhi pemasaran karena dapat memberikan satu akibat pada kehidupan konsumen, terutama cara hidup dan pola konsumsinya. Misalnya dari pihak konsumen akan lebih memilih membeli sesuatu dengan cara memesannya melalui telepon atau online. Sedangkan dari pihak produsen dapat melakukan promosi melalui media online sehingga dapat mengurangi biaya promosi dan perusahaan pun dapat melakukan promosi ke lebih banyak masyarakat.

Adapun perusahaan saat ini mengalami peningkatan dalam menggunakan teknologi baik pada bagian produksi maupun bagian kantor. PT Maulina Cipta Rasa menggunakan mesin-mesin produksi seperti mixer besar, oven besar, kukusan kue besar, dll untuk kapasitas hasil yang lebih banyak. Sedangkan bagian kantor perusahaan menggunakan komputerisasi dalam mengelola berapa kue brownies yang terjual selama periode tertentu.

IV.3.2 Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro merupakan lingkungan yang langsung dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasarnya. Lingkungan mikro terdiri dari ancaman pendatang baru, tingkat persaingan antar perusahaan, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar pembeli.

a. Ancaman Pendatang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang sangat terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Sehingga keadaan seperti ini merupakan hal yang cukup mengkhawatirkan. Termasuk usaha kue brownies seperti PT Maulina Cipta Rasa, adanya pendatang baru di wilayah Jabodetabek merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Untuk menghadapi hal tersebut perusahaan harus senantiasa membuat berbagai macam strategi agar tidak kehilangan para pelanggannya mulai dari inovasi produk, pelayanan, promosi, membuka cabang toko kue yang lebih luas, dll.

b. Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan pasar sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam jenis produk, harga produk, promosi, bahkan mungkin fasilitas yang di dapat oleh konsumen. Dalam hal ini PT Maulina Cipta Rasa terus mengembangkan usahanya dalam produksi kue brownies dengan mutu berkualitas dan harga yang dapat bersaing di pasaran.

c. Ancaman Dari Produk Pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi yang sama. Ancaman substitusi kuat bilamana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, atau bahkan lebih tinggi. Dalam hal ini PT Maulina Cipta Rasa menyadari akan banyak jenis kue lain sebagai pengganti kue brownis. Oleh sebab itu, perusahaan tidak hanya menjual jenis kue brownies saja, tetapi berbagai macam kue untuk mempertahankan tingkat keuntungan yang diperoleh.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Para pembeli dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan *service*, serta mengadu dengan kompetitornya. Dengan demikian PT Maulina Cipta Rasa harus memberikan nilai lebih kepada para konsumen dan pelanggannya agar kesetiaan pada perusahaan tetap terjaga. Perusahaan dapat melakukan kesetiaan konsumen dan pelanggannya dengan mempertahankan kualitas brownies, pelayanan yang ramah, dan kenaikan harga yang masih diatas wajar bagi konsumen dan pelanggannya.

IV.4 Faktor Internal dan Eksternal PT Maulina Cipta Rasa

Beberapa indikator yang terdapat dalam faktor internal dan eksternal pada PT Maulina Cipta Rasa adalah sebagai berikut:

IV.4.1 Internal Perusahaan

a. Kekuatan

- 1) Memiliki tenaga kerja yang terampil
- 2) Memberikan asuransi kesehatan kepada karyawan
- 3) Mutu produk yang baik

- 4) Jarak perusahaan pemasok dekat dengan tempat produksi
 - 5) Pelayanan yang baik
- b. Kelemahan
- 1) Kurang strategi promosi
 - 2) Lokasi toko tidak strategis
 - 3) Tidak ada tambahan fasilitas
 - 4) Toko kue masih terbatas
 - 5) Masa *expired* singkat

IV.4.2 Eksternal Perusahaan

- a. Peluang
- 1) Keanekaragaman selera konsumen
 - 2) Memiliki citra merek yang cukup baik
 - 3) Perkembangan teknologi
 - 4) Penawaran kerjasama dengan toko swalayan
 - 5) Meningkatnya pemukiman penduduk
- b. Ancaman
- 1) Kenaikan harga bahan baku
 - 2) Persaingan yang ketat
 - 3) Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain
 - 4) Strategi bisnis mudah ditiru
 - 5) Kenaikan harga BBM

IV.5 Pengolahan Data

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, perlu dilakukan beberapa analisis untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Dalam pengolahan data, digunakan analisis strategi faktor internal (IFAS), analisis strategi faktor eksternal (EFAS), analisis Matriks IE, analisis Matriks SWOT, dan analisis QSPM untuk menentukan strategi yang terbaik yang harus diputuskan oleh perusahaan.

Dari pengumpulan data, telah diperoleh beberapa informasi mengenai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang

ada pada PT Maulina Cipta Rasa. Informasi tersebut bersumber dari hasil kuesioner yang diisi oleh pihak-pihak terkait.

IV.5.1 Analisis Strategi Faktor Internal (IFAS)

Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS disusun berdasarkan hasil identifikasi dari kondisi lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang ada pada PT Maulina Cipta Rasa. Adapun kekuatan yang ada pada perusahaan yaitu memiliki tenaga kerja yang terampil, memberikan asuransi kesehatan kepada karyawan, mutu produk yang baik, jarak perusahaan pemasok dekat dengan tempat produksi, dan pelayanan yang baik. Sedangkan kelemahan yang ada pada perusahaan yaitu kurangnya strategi promosi, lokasi toko tidak strategis, tidak ada tambahan fasilitas, toko kue masih terbatas, dan masa *expired* singkat.

Berdasarkan matriks IFAS didapatkan kekuatan utama yang dimiliki PT Maulina Cipta Rasa yaitu mutu produk yang baik dengan skor 0,38. Total skor kedua yaitu pelayanan yang baik dengan skor 0,37. Ketiga yaitu memiliki tenaga kerja terampil dengan skor 0,31. Keempat yaitu jarak perusahaan pemasok dekat dengan tempat produksi dengan skor 0,31 dan yang terakhir yaitu memberikan asuransi kepada karyawan dengan skor 0,26.

Sedangkan kelemahan utama yang ada pada PT Maulina Cipta Rasa yaitu kurangnya strategi promosi dengan skor 0,18. Kelemahan kedua yaitu toko kue masih terbatas dengan skor 0,21. Kelemahan yang ketiga yaitu lokasi toko tidak strategis dengan skor 0,25. Kelemahan yang keempat yaitu tidak ada tambahan fasilitas dengan skor 0,26 dan yang terakhir yaitu masa *expired* singkat dengan skor 0,37. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. 9 HASIL PEMBOBOTAN FAKTOR INTERNAL (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot A			Bobot Rata-rata	Rating B			Rating Rata-rata	R.bobot x r.rating
	Pemilik	Konsumen	Ka Pemasaran		Pemilik	Konsumen	Ka Pemasaran		
A. Kekuatan									
Memiliki tenaga kerja yang terampil	0.09	0.08	0.08	0.08	4	4	3	3.67	0.31
Memberikan asuransi kepada karyawan	0.09	0.10	0.10	0.10	3	3	2	2.67	0.26
Mutu produk yang baik	0.13	0.14	0.11	0.13	4	2	3	3.00	0.38
Jarak perusahaan pemasok yang dekat dengan tempat produksi	0.07	0.13	0.08	0.09	4	3	3	3.33	0.31
Pelayanan yang baik	0.13	0.10	0.14	0.12	3	4	2	3.00	0.37
Jumlah	0.51	0.55	0.51	0.52					1.62
B. Kelemahan									
Kurangnya strategi promosi	0.10	0.07	0.10	0.09	2	3	1	2.00	0.18
Lokasi toko tidak strategis	0.09	0.13	0.10	0.11	3	2	2	2.33	0.25
Tidak ada tambahan fasilitas	0.09	0.07	0.07	0.08	3	4	3	3.33	0.26
Toko kue yang masih terbatas	0.08	0.07	0.09	0.08	3	3	2	2.67	0.21
Masa <i>expired</i> singkat	0.13	0.11	0.13	0.12	3	3	3	3.00	0.37
Jumlah	0.49	0.45	0.49	0.48					1.27
Jumlah Total	1.00	1.00	1.00	1.00					2.89

Sumber: Data Diolah

IV.5.2 Analisis Strategi Faktor Eksternal (EFAS)

Matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks EFAS disusun berdasarkan hasil identifikasi dari lingkungan eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Berdasarkan hasil identifikasi dari kondisi lingkungan eksternal diperoleh beberapa peluang dan ancaman yang dihadapi PT Maulina Cipta Rasa. Peluang yang dapat dimanfaatkan adalah keanekaragaman selera konsumen, memiliki citra merek yang cukup baik, perkembangan teknologi, penawaran kerjasama dengan toko swalayan, dan meningkatnya pemukiman penduduk. Sedangkan ancaman yang harus dihadapi oleh PT Maulina Cipta Rasa adalah kenaikan harga bahan baku, persaingan yang ketat, kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain, strategi bisnis mudah ditiru, dan kenaikan harga BBM.

Peluang utama yang dihadapi oleh PT Maulina Cipta Rasa adalah meningkatnya pemukiman penduduk dengan skor 0,45. Peluang yang kedua yaitu keanekaragaman selera konsumen dengan skor 0,44. Peluang yang ketiga yaitu memiliki citra merek yang cukup baik dengan skor 0,40. Peluang yang keempat yaitu perkembangan teknologi dengan skor 0,39 dan yang kelima yaitu memiliki penawaran kerjasama dengan toko swalayan dengan skor 0,32.

Ancaman utama yang dihadapi oleh PT Maulina Cipta Rasa yang pertama yaitu persaingan yang ketat dengan skor 0,31. Ancaman kedua yaitu strategi bisnis mudah ditiru dengan skor 0,28. Ancaman ketiga yaitu kemungkinan berpindahnya karyawan ke perusahaan lain dengan skor 0,19. Ancaman yang keempat yaitu kenaikan harga BMM dengan skor 0,18 dan yang kelima yaitu kenaikan harga bahan baku dengan skor 0,17. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. 10 HASIL PEMBOBOTAN FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot A			Bobot Rata-rata	Rating B			Rating Rata-rata	R.bobot x R.rating
	Pemilik	Konsumen	Ka Pemasaran		Pemilik	Konsumen	Ka Pemasaran		
A. Peluang									
Keanekaragaman selera konsumen	0.12	0.14	0.10	0.12	4	4	3	3.67	0.44
Memiliki citra merek yang cukup baik	0.11	0.10	0.12	0.11	4	3	4	3.67	0.40
Perkembangan teknologi	0.11	0.10	0.11	0.11	3	4	4	3.67	0.39
Penawaran kerjasama dengan toko swalayan	0.09	0.09	0.08	0.09	4	3	4	3.67	0.32
Pemukiman penduduk yang meningkat	0.10	0.13	0.11	0.11	4	4	4	4.00	0.45
Jumlah	0.53	0.56	0.52	0.54					2.01
B. Ancaman									
Kenaikan harga bahan baku	0.09	0.07	0.10	0.09	2	2	2	2.00	0.17
Persaingan yang ketat	0.11	0.12	0.12	0.12	3	2	3	2.67	0.31
Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain	0.07	0.08	0.09	0.08	2	3	2	2.33	0.19
Strategi bisnis mudah ditiru	0.12	0.09	0.10	0.10	3	2	3	2.67	0.28
Kenaikan harga BBM	0.08	0.08	0.07	0.08	2	2	3	2.33	0.18
Jumlah	0.47	0.44	0.48	0.46					1.13
Jumlah Total	1.00	1.00	1.00	1.00					3.13

Sumber: Data Diolah

IV.5.3 Analisis Matriks Internal Eksternal (Matriks IE)

Berdasarkan hasil analisis faktor internal menggunakan matriks IFAS diperoleh skor sebesar 2,89. Sedangkan hasil analisis faktor eksternal menggunakan matriks EFAS diperoleh skor sebesar 3,13. Mengacu dari dua nilai tersebut PT Maulina Cipta rasa menempati posisi pada sel II. Dimana strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk.

Tabel 4. 11 Matriks IE

IV.5.4 Analisis Matriks SWOT

		Total Skor IFE				
		Tinggi 4,0	3,0	2,89	2,0	Rendah 1,0
Total Skor EFE	Tinggi 3,13	I PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III PENCIUTAN Turnaround		
	Sedang 3,0	IV STABILITAS Hati-hati	V PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABIL	VI PENCIUTAN Captive Company Divestment		
	Rendah 2,0	VII PERTUMBUHAN Diversifikasi Konsentrik	VIII PERTUMBUHAN Diversifikasi Konglomerat	IX LIKUIDASI Bangkrut		
	1,0					

Matriks SWOT merupakan langkah-langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh PT Maulina Cipta Rasa berdasarkan pengembangan dari matriks IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Strategi utama yang dapat disarankan terdapat empat macam, yaitu : strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFAS dan EFAS di atas. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut ini keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal.

Tabel 4. 12 Analisis SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (<i>strength</i>)	Kelemahan (<i>weakness</i>)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga kerja yang terampil. 2. Memberikan asuransi kepada karyawan. 3. Mutu produk yang baik. 4. Jarak perusahaan pemasok dekat dengan tempat produksi. 5. Pelayanan yang baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang strategi promosi. 2. Lokasi toko kurang strategis. 3. Tidak ada tambahan fasilitas. 4. Toko kue masih terbatas. 5. Masa <i>expired</i> singkat
	Peluang (<i>opportunities</i>)	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keanekaragaman selera konsumen. 2. Memiliki citra merek yang cukup baik. 3. Perkembangan teknologi 4. Penawaran kerjasama penjualan dengan toko kue lain. 5. Meningkatnya pemukiman penduduk. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik. (S1, O1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas. (W2, O4)

Ancaman (<i>threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan harga bahan baku. 2. Persaingan usaha yang ketat. 3. Kemungkinan berpindahnya karyawan ke perusahaan lain. 4. Strategi bisnis mudah ditiru. 5. Kenaikan harga BBM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi. (S1, S5, T2, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat strategi promosi di media sosial, dan membuat iklan di media cetak. (W1, T2)

Dari analisis matriks SWOT terlihat bahwa diperoleh kemungkinan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT Maulina Cipta Rasa sebagai berikut:

1. Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik.
2. Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.
3. Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi.
4. Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak.

IV.5.5 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM)

Merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Untuk mempermudah para responden untuk memilih strategi alternatif yang lebih menarik, maka dalam hal ini strategi-strategi yang didapatkan yaitu:

- Strategi 1 : Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik
- Strategi 2 : Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.
- Strategi 3 : Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi.
- Strategi 4 : Membuat strategi promosi di media sosial, dan membuat iklan di media cetak.

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang dilakukan dapat diperoleh strategi paling menarik yang dapat dilakukan saat ini untuk memperluas pasar PT Maulina Cipta Rasa adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 13 HASIL ANALISIS MATRIKS QSPM

FAKTOR STRATEGI	BOBOT (a)	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4	
		AS (b)	TAS (axb)	AS (c)	TAS (axc)	AS (d)	TAS (axd)	AS (e)	TAS (axe)
Kekuatan									
Memiliki tenaga kerja yang terampil	0.08	3.7	0.31	3.0	0.25	2.3	0.19	2.3	0.24
Memberikan asuransi kepada karyawan	0.10	1.3	0.13	2.3	0.23	3.3	0.32	1.3	0.12
Mutu produk yang baik	0.09	3.3	0.31	4.0	0.37	1.7	0.16	3.0	0.25
Jarak perusahaan pemasok yang dekat	0.12	1.7	0.21	1.7	0.21	1.0	0.12	2.0	0.25
Pelayanan yang baik	0.13	1.7	0.21	4.0	0.51	1.3	0.17	3.0	0.26
Kelemahan									
Kurangnya strategi promosi	0.09	1.3	0.12	4.0	0.36	1.3	0.12	3.3	0.30
Lokasi toko tidak strategis	0.11	1.7	0.18	3.3	0.36	1.0	0.11	2.0	0.21
Tidak ada tambahan fasilitas	0.08	1.7	0.13	2.7	0.21	2.0	0.16	1.7	0.13
Toko kue masih terbatas	0.12	1.7	0.21	1.7	0.21	2.3	0.29	1.3	0.16
Masa <i>expired</i> singkat	0.08	3.0	0.23	1.3	0.10	2.0	0.15	1.7	0.13
Jumlah	1.0								
Peluang									
Keanekaragaman selera konsumen	0.11	3.0	0.34	4.0	0.45	1.3	0.15	3.3	0.38
Memiliki citra merek yang cukup baik	0.11	3.7	0.40	3.7	0.40	2.3	0.26	3.3	0.37
Perkembangan teknologi	0.11	3.7	0.39	3.3	0.36	3.0	0.32	3.3	0.36
Penawaran kerjasama dengan toko swalayan	0.09	3.0	0.26	3.7	0.32	1.7	0.14	3.3	0.29
Meningkatnya pemukiman penduduk	0.12	4.0	0.48	3.3	0.40	3.7	0.44	4.0	0.48

Ancaman									
Kenaikan harga bahan baku	0.09	3.7	0.32	2.3	0.20	1.3	0.12	1.7	0.14
Persaingan yang ketat	0.08	3.0	0.24	4.0	0.32	2.7	0.21	2.7	0.21
Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain	0.12	1.7	0.19	1.7	0.19	3.0	0.35	1.7	0.19
Strategi bisnis mudah ditiru	0.10	2.0	0.21	3.7	0.38	2.3	0.24	2.7	0.28
Kenaikan harga BBM	0.08	3.0	0.23	2.0	0.15	2.0	0.15	2.7	0.20
JUMLAH	1.00								
JUMLAH TOTAL NILAI DAYA TARIK			5.09		5.98		4.18		4.96

Sumber: Data Diolah

Tabel 4. 14 Peringkat Strategi Berdasarkan QSPM

No	Strategi	Total nilai TAS
1	Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.	5,98
2	Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik.	5,09
3	Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak.	4,96
4	Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi.	4,18

Sumber : Data Diolah

Alternatif strategi yang telah disusun di atas merupakan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan oleh PT Maulina Cipta Rasa sesuai dengan kewenangan pemilik sebagai direktur serta pekerja yang diwakilkan oleh kepala pemasaran dan pihak konsumen yang turut menilai perkembangan perusahaan. Perumusan berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan nilai AS dan TAS (Lampiran). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai AS diperoleh melalui kuesioner yang ditujukan kepada responden yaitu direktur, kepala pemasaran sebagai pihak yang terlibat dalam kegiatan pada PT Maulina Cipta Rasa serta konsumen yang turut menilai perkembangan perusahaan. Karena dianggap memiliki pengetahuan mengenai perkembangan unit usaha.

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

V.1 Analisa

Analisis penelitian pada mulanya melakukan pembagian faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal perusahaan (peluang dan kelemahan). Kemudian untuk mengetahui posisi perusahaan, maka dilakukan pembuatan kuisisioner yang dibagikan kepada pihak PT Maulina Cipta Rasa dan konsumen. Setelah itu lakukan pembobotan agar perusahaan dapat terlihat posisinya pada pemetaan Matriks Internal Eksternal (IE). Langkah berikutnya adalah analisis SWOT dengan cara melakukan tahap pencocokan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk melahirkan alternatif strategi yang cocok pada perusahaan. Adapun strategi yang akan dilahirkan adalah strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Hasil akhir dari analisis SWOT ternyata melahirkan empat alternatif strategi yang masing-masing satu.

Berdasarkan keempat alternatif strategi tersebut, maka langkah selanjutnya menetapkan strategi pemasaran yang terbaik yang dapat diimplementasikan oleh PT Maulina Cipta Rasa. Untuk menentukan alternatif strategi yang terbaik, maka dilakukan analisis dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)* dengan cara membagikan kuisisioner kepada pihak perusahaan dan konsumen untuk melihat daya tarik antara faktor internal dan eksternal perusahaan dengan alternatif strategi yang dilahirkan. Setelah beberapa proses analisis diatas maka dapat diketahui alternatif strategi yang memiliki rangking terbaik, sehingga dapat diimplementasikan oleh PT Maulina Cipta Rasa untuk perluasan pasar.

V.2 Pembahasan

Pada faktor internal PT Maulina Cipta Rasa memiliki kekuatan dan kelemahan. Kemudian dilakukan pembobotan dan rating untuk menunjukkan posisi perusahaan pada Matriks IE. Adapun skor hasil dari pembobotan dan rating yaitu dari faktor kekuatan diantaranya memiliki tenaga kerja yang terampil (skor 0,31), memberikan asuransi kesehatan dan keselamatan kerja kepada karyawan (skor 0,26), memiliki mutu produk yang baik (skor 0,38), jarak perusahaan pemasok dekat dengan tempat produksi sehingga dapat mengurangi biaya (skor 0,31), dan pelayanan yang baik (skor 0,37). Sedangkan faktor kelemahan diantaranya kurang strategi promosi (skor 0,18), lokasi toko tidak strategis (skor 0,25), tidak ada tambahan fasilitas (skor 0,26), toko kue masih terbatas (skor 0,21), dan masa *expired* singkat (skor 0,42). Setelah diketahui seluruh skor faktor kekuatan dan kelemahan maka jumlah skor untuk faktor internal perusahaan (IFAS) sebesar 2,89.

Sedangkan faktor eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman. Sama seperti halnya dengan faktor kekuatan dan kelemahan, faktor peluang dan ancaman pun dilakukan pembobotan dan rating untuk menunjukkan posisi perusahaan pada Matriks IE. Adapun skor hasil dari pembobotan dan rating dari faktor peluang yaitu keanekaragaman selera konsumen (skor 0,44), memiliki citra merek yang cukup baik (skor 0,40), perkembangan teknologi (skor 0,39), penawaran kerjasama dengan toko swalayan (0,32), dan meningkatnya pemukiman penduduk (skor 0,45). Sedangkan untuk faktor ancaman diantaranya yaitu kenaikan harga bahan baku (skor 0,17), persaingan yang ketat (skor 0,31), kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke perusahaan lain (skor 0,19), strategi bisnis mudah ditiru (skor 0,28), dan kenaikan harga BBM (skor 0,18). Setelah diketahui seluruh faktor peluang dan ancaman maka jumlah skor untuk faktor eksternal perusahaan (EFAS) sebesar 3,13.

Berdasarkan skor faktor internal (IFAS) dengan skor 2,89 dan faktor eksternal (EFAS) dengan skor 3,13. Maka, posisi PT Maulina Cipta Rasa pada Matriks IE terdapat pada sel II. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk baik barang maupun jasa. Perusahaan tersebut berada

dalam industry yang sangat atraktif, tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran.

Langkah berikutnya yaitu melakukan analisis SWOT untuk memformulasikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Analisis ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hasil tahap pencocokan analisis SWOT dari peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Berdasarkan faktor kekuatan dan peluang maka strategi SO untuk PT Maulina Cipta Rasa yaitu: Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik.

2. Strategi WO

Strategi ini dibuat berdasarkan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Berdasarkan faktor peluang dan kelemahan maka strategi ST untuk PT Maulina Cipta Rasa yaitu: Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.

3. Strategi ST

Strategi ini dibuat menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berdasarkan faktor kekuatan dan ancaman maka strategi ST untuk PT Maulina Cipta Rasa yaitu: Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi.

4. Strategi WT

Strategi ini dibuat berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Berdasarkan faktor kelemahan dan ancaman maka strategi WT untuk PT Maulina Cipta Rasa yaitu: Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak.

Setelah alternatif strategi dilahirkan maka kemudian dilakukan pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas dari berbagai tindakan alternatif dan akan menjadi bahan pertimbangan oleh perusahaan untuk memperluas pasarnya. Untuk itu digunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrics* (QSPM) teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik dengan cara membagikan kuisisioner alternatif strategi kepada pihak perusahaan.

Strategi tersebut dimasukkan ke dalam matriks QSPM yang akan diestimasi dengan bobot dan *Attractive Score* (AS). Berikut ini pemeringkatan alternatif strategi dari kuisisioner yang telah diolah:

1. Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas (nilai TAS 5,98)

Strategi ini memiliki skor tertinggi setelah dilakukan perhitungan melalui kuesioner QSPM. Meningkatnya pemukiman penduduk seperti perumahan-perumahan baru di wilayah Jabodetabek merupakan peluang yang menguntungkan bagi perusahaan untuk memperluas pasar dengan cara membuka toko kue di wilayah tersebut. Perusahaan dapat memilih membuka toko kue baru dengan cara menyewa tempat hal ini dapat mengurangi biaya.

2. Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik. (nilai TAS 5,09)

Strategi ini memiliki skor tertinggi kedua setelah dilakukan perhitungan melalui kuesioner QSPM. Strategi ini lahir dari pencocokan atas kekuatan memiliki tenaga kerja yang terampil dengan peluang atas keanekaragaman selera konsumen yang semakin berkembang dan perkembangan teknologi. Perusahaan sengaja memberikan kesempatan beasiswa kepada koki pembuat kue untuk sekolah di bagian tata boga agar mempunyai tenaga kerja yang terampil dan ahli pada bidangnya. Sehingga perusahaan

harus mampu membuat inovasi produk baru untuk menarik konsumen baru dan mempertahankan pelanggan.

3. Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak. (nilai TAS 4,96)

Strategi ini memiliki skor tertinggi ketiga setelah dilakukan perhitungan melalui kuesioner QSPM. Strategi ini lahir dari pencocokan atas kelemahan kurangnya promosi yang dilakukan oleh perusahaan dengan ancaman persaingan yang ketat. Saat ini kemajuan teknologi begitu cepat sehingga menuntut para pengusaha baik kecil menengah maupun besar untuk menggunakan teknologi yang ada demi kemajuan usahanya. Begitu pula yang seharusnya dilakukan oleh PT Maulina Cipta Rasa melakukan promosi dengan menggunakan teknologi yang semakin cepat untuk memperkenalkan produknya ke masyarakat. Sehingga mampu masuk ke dalam persaingan usaha yang sejenis dan meningkatkan keuntungan. PT Maulina Cipta Rasa dapat melakukan promosi dengan membuka website resmi dan membuka akun media sosial seperti akun *facebook*, akun *instagram*, dan akun *twitter*. Cara ini cukup efisien karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya promosi yang tinggi. Selain itu, perusahaan dianjurkan membuat iklan di media cetak seperti koran dan majalah dengan periode tertentu yang tidak terlalu memberatkan perusahaan dalam hal biaya, tetapi hal ini cukup untuk mengangkat citra perusahaan.

4. Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi. (nilai TAS 4,18)

Strategi ini memiliki skor tertinggi keempat setelah dilakukan perhitungan melalui kuesioner QSPM. Strategi ini lahir dari pengembangan kekuatan yang sudah dimiliki perusahaan untuk menghadapi ancaman yaitu persaingan yang ketat. Menyediakan fasilitas bagi pelanggan untuk menikmati kue langsung di tempat merupakan strategi bisnis yang saat ini menjamur di kelas usaha makanan dan minuman. Hal ini dikarenakan adanya perubahan gaya hidup di masyarakat seperti lebih suka yang instan, berkumpul dan bersantai diluar rumah baik dengan keluarga, teman,

rekan kerja, dll, bahkan sekedar menunggu atau bersantai ketika dalam perjalanan. Keadaan yang demikian menuntut perusahaan harus inovasi untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Perusahaan dapat menirunya dari pesaing yang sudah unggul untuk menyediakan fasilitas tempat bagi pelanggan dan memberikan nilai lebih dengan menyediakan jaringan wifi agar para pelanggan tetap setia dengan PT Maulina Cipta Rasa yang memproduksi kue brownies.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengumpulan data, pengolahan data, dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini.

1. Matriks internal eksternal (IE) menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada sel II. Artinya konsentrasi melalui integrasi horizontal dan dalam keadaan *stability strategy* yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk.
2. Hasil analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi untuk upaya memperluas pasar diantaranya adalah sebagai berikut:

Strategi SO: Membuat inovasi brownies dengan berbagai macam rasa dan bentuk yang menarik

Strategi WO : Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.

Strategi ST : Menambah fasilitas pelayanan seperti tempat untuk menikmati kue dan menyediakan jaringan wifi.

Strategi WT : Membuat strategi promosi di media sosial dan membuat iklan di media cetak.

3. Dan hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa alternatif strategi yang terbaik untuk perluasan pasar yaitu “Membuka toko kue baru yang strategis di beberapa wilayah agar pasar perusahaan semakin luas.” Hal ini dilakukan seiring dengan meningkatnya pemukiman penduduk di wilayah Jabodetabek yang menjadi peluang perusahaan.

VI.2 Saran

Adapun beberapa saran yang diajukan oleh peneliti untuk dijadikan bahan pertimbangan PT Maulina Cipta Rasa dalam kemajuan usahanya yaitu:

1. PT Maulina Cipta Rasa perlu mempertimbangkan mengenai strategi terbaik yaitu membuka cabang toko di beberapa wilayah Jabodetabek untuk memperluas pasar perusahaan yang telah dianalisis.
2. PT Maulina Cipta Rasa harus lebih aktif dalam aspek promosi produk kepada masyarakat dengan perkembangan teknologi yang menunjang seperti promosi melalui media sosial. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan tidak kalah dalam persaingan yang semakin ketat dengan adanya ancaman usaha pendatang baru.
3. PT Maulina Cipta Rasa harus memiliki laporan keuangan yang rapi dalam bentuk laporan laba/rugi, laporan perubahan modal, dan laporan neraca. Hal ini dilakukan agar pemilik atau direktur perusahaan dapat mengetahui sejauh mana keuntungan dan perputaran modal yang diperoleh setiap periodenya, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk pengembangan usaha.
4. PT Maulina Cipta Rasa dapat menciptakan brownies dengan berbagai varian rasa, berbagai macam topping, dan bentuk yang berbeda dari biasanya.

BAB VII DAFTAR PUSTAKA

- A.Pearce II. 2007. *Manajemen Strategis*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Anoraga, Panji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- David, F. R.. 2002. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks
- Handoko, Hani. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*, edisi kesatu, BPFE-Yogyakarta.
- Husnan, Suad. 2010. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPEF Yogyakarta.
- Manullang. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- P.Robbins Stephen. 2009. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sunyoto, Danang. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Jakarta: CAPS
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.