

**ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI
PEMASARAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN
PENJUALAN PADA CV HANIMO**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Penyelesaian Program
Diploma Empat (D-IV) Manajemen Bisnis Industri Pada
Sekolah Tinggi Manajemen Industri**

Oleh :

RISKA WIJAYANTI

1711041



**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN**

JAKARTA

2015

ABSTRAK

CV Hanimo merupakan produsen mainan edukatif di Depok. Selama 23 tahun perusahaan mampu bersaing di tengah-tengah kompetisi bisnis dengan persaingan yang semakin kompleks. Munculnya pesaing-pesaing baru dapat menyebabkan penurunan penjualan karena persaingan yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran agar penjualan pada CV Hanimo meningkat dengan analisis faktor internal serta eksternal, Matriks IE, Matriks SWOT, dan QSPM. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa CV Hanimo dalam matriks IE berada pada sel IV yaitu tahap *grow and build*, analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi, kemudian strategi-strategi tersebut dilanjutkan dengan analisis QSPM sehingga menghasilkan nilai TAS tertinggi yaitu sebesar 4,93 pada strategi melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.

Kata Kunci: faktor internal, faktor eksternal, matriks IE, SWOT, QSPM.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah hirobbil'alamin, rasa syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karuniaNya sehingga Laporan Tugas Akhir yang berjudul "ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN PADA CV HANIMO" dapat terselesaikan. Tugas akhir ini dapat terselesaikan karena doa, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Terimakasih untuk kedua orang tua, adik dan keluarga yang telah memberikan dukungan materi, doa, motivasi, dan kasih sayang. Selain itu, ucapan terimakasih untuk:

- Bapak Drs. Achmad Zawawi, MA, MM, selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen Industri.
- Bapak Drs. Pasti Immanuel Bangun, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis Industri.
- Bapak Drs. P.H. Saragi, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan masukan dalam penyusunan Tugas akhir.
- Bapak Eko Purwanto selaku manajer CV Hanimo yang telah membimbing serta memberikan arahan selama pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan serta penyusunan Tugas Akhir dan seluruh karyawan CV Hanimo yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan informasi dan data.
- Rizkal Agus Kusuma yang telah memberikan motivasi, saran dan pendapat dalam proses mengerjakan tugas akhir.
- Pihak-pihak lain yang telah membantu penulisan laporan baik langsung maupun tidak langsung.

Tuga Akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu memohon kritik serta saran. Semoga laporan ini dapat bermanfaat serta berguna bagi pembacanya.

Jakarta, Agustus 2015

Riska Wijayanti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah.....	2
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1 Strategi	5
2.1.1 Manajemen Strategi	5
2.1.2 Tahap-Tahap Manajemen Strategi	6
2.1.3 Jenis-jenis Strategi	7
2.1.4 Struktur Lingkungan	10
2.1.5 Kerangka Perumusan Strategi.....	16
2.1.6 Analisis SWOT Sebagai Alat Perumusan Strategi	18
2.2 Pemasaran	19
2.2.1 Bauran Pemasaran.....	19
2.2.2 Segmentasi Pemasaran	30
2.3 Keuangan.....	32

2.3.1	Laporan Keuangan	32
2.4	Sumber Daya Manusia	38
2.4.1	Pemberian Kompensasi	38
2.4.2	Insentif Kerja.....	39
2.4.3	<i>Time off Benefit</i>	39
2.4.4	Pentingnya Keselamatan Dan Kesehatan Karyawan	40
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	42
3.1	Jenis Data	42
3.2	Sumber Data.....	42
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.4	Teknik Analisis Data.....	44
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	49
4.1	Pengumpulan Data	49
4.1.1	Profil Perusahaan	49
4.1.2	Aspek Pemasaran	59
4.1.3	Aspek Produksi	64
4.1.4	Aspek Sumber Daya Manusia.....	71
4.1.5	Aspek Keuangan	75
4.2	Pengolahan Data.....	81
4.2.1	EFAS (<i>External Factors Analysis Summary</i>)	81
4.2.2	IFAS (<i>Internal Factors Analysis Summary</i>)	83
4.2.3	Matriks IE (Internal-Eksternal).....	85
4.2.4	Matriks SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>).....	86
4.2.5	Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>).....	87
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	90

5.1	Tahap Input	90
5.1.1	Faktor Eksternal	90
5.1.2	Faktor Internal	91
5.2	Tahap Pencocokan	91
5.2.1	Matriks IE (Internal-Eksternal)	92
5.2.2	Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)	93
5.3	Tahap Keputusan	94
5.3.1	Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	94
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	97
6.1	Kesimpulan	97
6.2	Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Enam Segmen Lingkungan Umum	11
Gambar 2. 2 Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	13
Gambar 2. 3 Kerangka Analitis Perumusan Strategi	17
Gambar 2. 4 Siklus Hidup Produk	21
Gambar 4. 1 Striktur Organisasi.....	52
Gambar 4. 2 Denah <i>Workshop</i>	57
Gambar 4. 3 Denah <i>Showroom</i>	58
Gambar 4. 4 Saluran Nol Tingkat	62
Gambar 4. 5 Saluran Tingkat Satu	63
Gambar 4. 6 Proses Produksi	67
Gambar 4. 7 Papan Sains	69
Gambar 4. 8 Berhitung Seri Binatang	69
Gambar 4. 9 Berhitung Seri Buah	70
Gambar 4. 10 Balok Bangunan	70
Gambar 4. 11 Matriks Internal-Eksternal.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Daftar Harga Produk	61
Tabel 4. 2 Mesin.....	65
Tabel 4. 3 Karyawan Bagian Produksi.....	66
Tabel 4. 4 Jumlah Karyawan.....	71
Tabel 4. 5 Klasifikasi Pendidikan Karyawan.....	72
Tabel 4. 6 Waktu Kerja	72
Tabel 4. 7 Laporan Laba Rugi.....	76
Tabel 4. 8 Laporan Perubahan Modal	77
Tabel 4. 9 Arus Kas.....	78
Tabel 4. 10 Neraca Tahun 2010, 2011, dan 2012	79
Tabel 4. 11 Neraca Tahun 2013 dan 2014	80
Tabel 4. 12 Hasil Pengolahan Kuesioner EFAS	81
Tabel 4. 13 Bobot dan Rating Faktor Eksternal.....	82
Tabel 4. 14 Hasil Pengolahan Kuasioner IFAS	83
Tabel 4. 15 Bobot dan Rating Faktor Internal.....	84
Tabel 4. 17 Matriks SWOT.....	86
Tabel 4. 18 Hasil Pengolahan Kuesioner QSPM	88
Tabel 5. 1 Hasil Strategi QSPM.....	95

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan jumlah penduduk sekitar 253 juta jiwa. Jumlah penduduk Indonesia menempati urutan keempat terbesar didunia setelah China, India, dan Amerika Serikat. Tingkat pertumbuhan yang terjadi di Indonesia yaitu 1,49% per tahun. Berdasarkan data dari bps.co.id menunjukkan bahwa angka kelahiran yang terjadi di Indonesia adalah 4.880.951 jiwa.

Tingginya pertumbuhan penduduk yang terjadi di Indonesia dipandang sebagai suatu peluang yang baik untuk dijadikan target pasar dalam bisnis, terutama bagi pelaku bisnis yang melayani segmen pasar berdasarkan usia antara 0 sampai 6 tahun. Dengan adanya pertumbuhan yang cepat maka perusahaan mempunyai target pasar yang terus bertambah setiap tahunnya.

Pendidikan untuk anak usia dini (PAUD) atau TK merupakan pendidikan awal bagi anak-anak. Seiring dengan penambahan jumlah kelahiran setiap tahun, jumlah lembaga pendidikan PAUD dan TK di Indonesia pun mengalami peningkatan. Selain itu, pemerintah juga sedang merencanakan untuk memperbanyak jumlah PAUD dan TK untuk memenuhi kebutuhan anak-anak usia dini di Indonesia yang terus meningkat setiap tahunnya. Hal tersebut merupakan suatu peluang yang bagus bagi industri yang melayani kebutuhan peralatan untuk PAUD dan TK, seperti CV Hanimo.

CV Hanimo merupakan salah satu produsen permainan edukatif yang telah berdiri sejak tahun 1992. Meskipun perusahaan tersebut mampu bertahan selama 23 tahun, namun seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, mulai muncul pesaing-pesaing baru yang dapat menguasai segmen pasar yang lebih luas dalam waktu singkat sehingga pangsa pasar yang telah dikuasai perusahaan akan menurun. Hal tersebut akan mengakibatkan penjualan perusahaan menurun, sehingga pendapatan perusahaan juga menurun. Salah satu langkah untuk menjaga keberlangsungan kegiatan operasi perusahaan maka perlu

dilakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan sehingga penelitian ini berjudul “ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN PADA CV HANIMO”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Dimanakah posisi CV Hanimo dalam matriks IE (Internal-Eksternal)?
2. Strategi apa saja yang dihasilkan dari analisis SWOT?
3. Diantara strategi-strategi tersebut, strategi mana yang paling cocok diterapkan pada CV Hanimo?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan untuk membatasi suatu penelitian agar pembahasan lebih fokus dan mudah untuk dimengerti. Batasan masalah pada penelitian ini yaitu dalam menganalisis data, teknik yang digunakan adalah analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS), matriks IE, analisis SWOT (*Strengths , Weakness, Opportunity, Threats*), dan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

1.4 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan dengan beberapa tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui posisi CV Hanimopada matriks IE (Internal-eksternal).
2. Mengetahui strategi-strategi hasil analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threats*).
3. Mengetahui strategi yang paling tepat untuk perusahaan dengan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

1.5 Manfaat Penelitian

A. Bagi Perusahaan

Sebagai saran dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk penetapan strategi pemasaran bagi perusahaan.

B. Bagi Penulis

Manfaat penelitian bagi penulis yaitu sebagai pengalaman dan sarana pengaplikasian teori-teori yang telah dipelajari selama kuliah.

C. Bagi STMI

Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi tentang menentukan strategi pemasaran terbaik pada suatu perusahaan.

D. Bagi Pembaca

Menambah informasi, pengetahuan, serta sebagai referensi dalam mengadakan suatu penelitian.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan suatu susunan atau urutan penulisan untuk mempermudah dalam memahami isi suatu laporan. Berikut ini adalah sistematika penulisan tugas akhir:

BAB IPENDAHULUAN

Bab pertama berisi latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tentang dasar-dasar teori yang berhubungan dengan pembahasan dan analisis dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab tiga berisi tentang jenis data yang digunakan, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang digunakan. Pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisis data.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan dari pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir berisi kesimpulan dan saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan menganalisa data menggunakan metode yang telah ditentukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang artinya komando militer. Beberapa ahli mendefinisikan strategi sebagai berikut:

1. Porter (Rangkuti: 2014)
Strategi adalah penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktifitas.
2. Alfred Chandler (Rangkuti: 2014)
Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Coulter (Kuncoro, 2006)
Sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan dalam lingkungan industrinya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dengan mengalokasikan sumber daya yang ada setrapenyesuaian dengan lingkungan industrinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1 Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2011), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memampikan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Ketchen (2009) manajemen strategi merupakan sebuah analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses menciptakan strategi yang digunakan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif pada suatu perusahaan.

Manajemen strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas perusahaan yang menggunakan sumber daya (alam, manusia, dan buatan) dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan jangka panjang. Dalam proses mencapai tujuannya, perusahaan juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan sekitarnya sehingga pemimpin tidak hanya memperhatikan perusahaan atau bisnisnya sendiri dan terpisah dari lingkungan yang dihadapinya karena pertumbuhan serta kelangsungan bisnis bergantung pada kemampuan adaptasi perusahaan dengan lingkungan yang ada saat ini dan perumusan strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada serta menghindari ancaman yang akan datang.

2.1.2 Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Menurut David (2011) manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi terdiri dari pengembangan visi-misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang.

Dalam penerapan strategi, suatu perusahaan harus menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, motivasi kerja karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat diterapkan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang sesuai, pembentukan struktur organisasi yang efektif, perbaikan upaya pemasaran, penyusunan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, dan pemberian kompensasi karyawan sesuai dengan kinerja organisasi. Tahap ini merupakan tahap yang dianggap paling sulit karena membutuhkan komitmen yang kuat serta kedisiplinan dan pengorbanan personal.

Tahap ketiga yaitu penilaian strategi, dimana manajer mengetahui kapan penerapan strategi tidak lagi berjalan dengan baik sehingga diperlukan evaluasi. Setiap strategi bersifat dinamis karena dapat dimodifikasi sesuai dengan adanya perubahan faktor-faktor internal dan eksternal. Tiga faktor penilaian strategi yang paling dasar adalah peninjauan ulang faktor-faktor

eksternal dan internal yang dijadikan sebagai landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

2.1.3 Jenis-jenis Strategi

1. Strategi integrasi

Strategi intergrasi terdiri dari integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal. Strategi-strategi tersebut sering disebut sebagai strategi integrasi vertikal yang memungkinkan perusahaan memperoleh kendali atas pemasok, distributor, atau pesaing.

a. Integrasi ke depan (*forward integration*)

Strategi yang bertujuan untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap distributor atau pengecer. Strategi ini digunakan saat jalur distribusi yang ada sangat mahal, mutu terbatas, dan tidak dapat mendistribusikan produk dengan cepat. Sebelum menerapkan strategi ini perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan modal dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Dari sisi laba, perusahaan perlu melihat apakah bisnis distribusi atau pengecer mempunyai margin keuntungan yang tinggi jika dikelola sendiri.

b. Integrasi ke belakang (*backward integration*)

Integrasi ke belakang adalah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini tepat untuk diterapkan pada perusahaan ketika distributor perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasok produk atau jasa disuatu industri layak untuk dikembangkan.

c. Integrasi horizontal

Strategi yang mengacu pada upaya kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan (*takeover*) diantara para pesaing memungkinkan

peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi intensif

Strategi intensif dilakukan oleh perusahaan dengan upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

a. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat digunakan dalam bentuk murni atau kombinasi (gabungan) dengan strategi-strategi lainnya. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara eksklusif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

b. Pengembangan pasar (*market development*)

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Strategi ini dilakukan ketika jaringan distribusi tersedia, bermutu, dan tidak mahal. Munculnya pasar baru yang memiliki daya tarik dapat memberikan dorongan bagi perusahaan untuk melakukan penembangan pasar.

c. Pengembangan produk (*product development*)

Merupakan sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Perusahaan perlu menggunakan strategi ini ketika produk-produknya mengalami fase kejenuhan akibat munculnya produk-produk baru di pasar.

3. Strategi diversifikasi

Strategi diversifikasi terdiri dari dua macam yaitu diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Sedangkan bisnis yang tidak terkait apabila rantai nilai bisnis tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

a. Diversifikasi terkait

Diversifikasi terkait dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan jika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau pertumbuhan yang lambat, ketika menambahkan produk baru yang berkaitan dapat mendorong penjualan, ketika produk baru yang berkaitan dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing, ketika produk baru yang berkaitan memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada pada perusahaan, ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk, dan ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi tidak terkait

Merupakan salah satu bentuk portofolio bisnis yang dapat memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri. Perusahaan dapat melakukan akuisisi pada perusahaan lain yang asetnya bernilai rendah, atau kondisi finansialnya kurang baik namun memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi.

4. Strategi defensif

a. Penciutan (*retrenchment*)

Penciutan terjadi apabila sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang sedang turun. Kadang-kadang disebut juga sebagai pembalikan atau strategi reorganisasional, yaitu penciutan yang dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi. Selama penciutan, para penyusun strategi bekerja dengan

sumber daya yang terbatas dan mengalami tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Penciutan dapat melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapat kas yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang usang, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan membangun sistem pengendalian beban.

b. Divestasi (*divestiture*)

Divestasi adalah menjual satu divisi atau sebagian dari suatu organisasi. Divestasi digunakan untuk mendapatkan modal guna mengakuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi berfungsi untuk membebaskan suatu organisasi dari bisnis tidak menguntungkan, terlalu membutuhkan banyak modal, atau tidak sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan lain. Dengan divestasi perusahaan dapat memfokuskan bisnis inti dan tidak terlalu terdiversifikasi.

c. Likuidasi (*liquidation*)

Likuidasi adalah tindakan menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah pada kekayaan berwujud milik organisasi. Likuidasi dilakukan dengan menghentikan kegiatan operasi untuk menghindari kerugian dalam jumlah besar.

2.1.4 Struktur Lingkungan

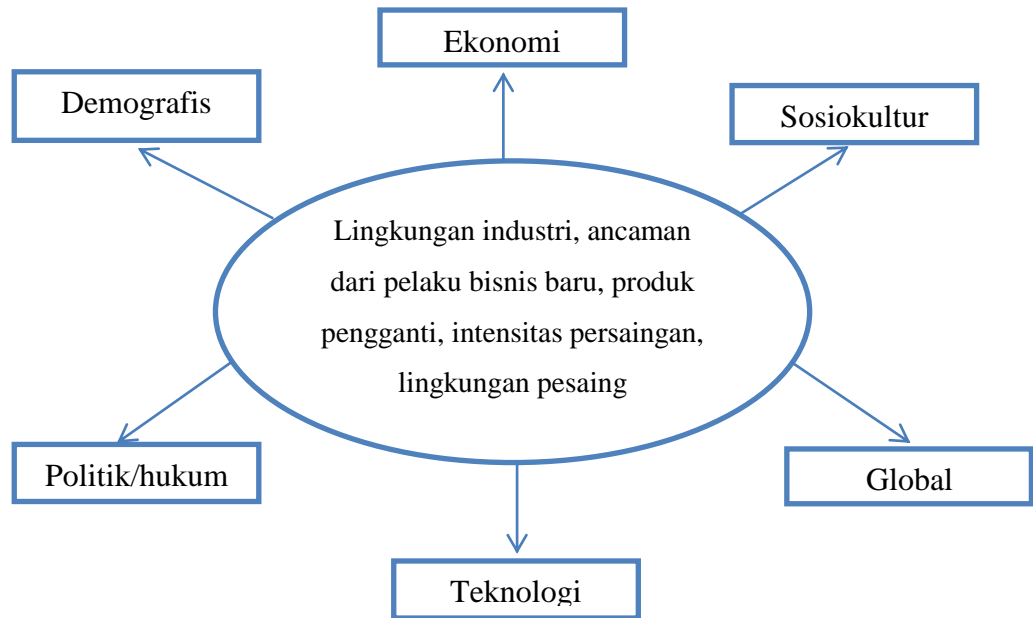
Secara umum, lingkungan organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.

2.1.5.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terbagi dalam tiga macam yaitu lingkungan umum / makro, lingkungan industri, dan lingkungan pesaing.

A. Lingkungan umum / makro

Lingkungan umum / makro merupakan sekumpulan elemen atau kelompok dalam masyarakat yang lebih luas dan dapat mempengaruhi suatu industri atau perusahaan di dalamnya.



Gambar 2. 1 Enam Segmen Lingkungan Umum
(Sumber:Lestari, 2011)

(i) Demografi

Demografi merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, seperti jumlah penduduk, struktur usia, tingkat pendapatan, distribusi geografis, tingkat pendidikan.

(ii) Ekonomi

Ekonomi merupakan salah satu faktor penting yang akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Ekonomi pasar yang sedang lemah akan menurunkan konsumsi sehingga pendapatan perusahaan mengalami penurunan. Beberapa indikator kondisi ekonomi suatu negara dapat dilihat dari tingkat inflasi, tingkat suku bunga, produk domestik bruto, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, defisit atau surplus perdagangan.

(iii) Politik / hukum

Politik merupakan cara untuk membagi dan mendapatkan kekuasaan. Dengan kekuasaan tersebut maka pemerintah dapat membentuk peraturan-peraturan pemerintah dalam berbagai bidang yang dapat mempengaruhi kondisi para pelaku bisnis atau suatu perusahaan.

(iv) Sosiokultur

Beberapa faktor sosial kultur yang dapat menjadi ancaman atau peluang bagi suatu perusahaan diantaranya tingkat pendidikan, mobilitas sosial, gaya hidup, konsumerisme, perempuan sebagai tenaga kerja, dan keragaman tenaga kerja.

(v) Teknologi

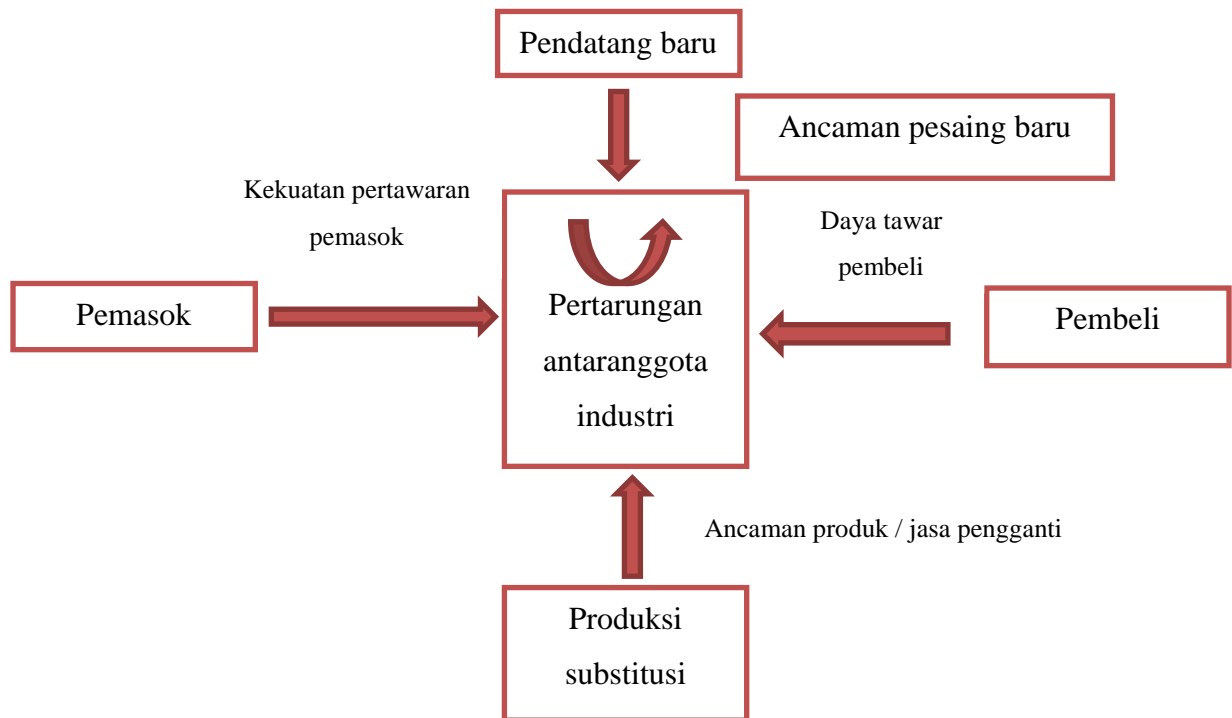
Perkembangan teknologi dapat berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan adanya perkembangan teknologi agar kondisinya tidak tertinggal dengan perusahaan-perusahaan lain yang telah menerapkan teknologi baru. Setiap perusahaan pasti menggunakan teknologi meskipun bentuknya tidak berupa *hardware* namun berupa *software*.

(vi) Global

Peristiwa politik penting, pasar global, dan munculnya negara-negara industri baru merupakan contoh hal-hal global yang patut untuk diperhatikan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dampak yang akan mempengaruhi kondisi perusahaan.

B. Lingkungan industri

Lingkungan industri sering disebut juga sebagai lingkungan mikro atau lingkungan kompetitif. Lingkungan industri menurut Lestari (2011) yaitu beberapa faktor-faktor ancaman dari para pelaku bisnis baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan diantara pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan, tindakan dan kompetitifnya. Menurut Porter (1994) dalam melakukan analisis lingkungan industri perlu memperhatikan lima kekuatan dalam persaingan yang terdiri dari:



Gambar 2. 2 Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
(Sumber: Porter,1994)

1) Ancaman pendatang baru (*barrier to new entry*)

Adanya pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang sudah mapan karena akan terjadi persaingan untuk memperebutkan pangsa pasar yang lebih luas. Ukuran hambatan masuk (*entry barriers*) dapat mempengaruhi kondisi persaingan yang terjadi misalnya, hambatan masuk dalam suatu industri sangat kuat sehingga kemungkinan timbulnya pesaing baru sangat kecil dan sebaliknya. Hal-hal yang dapat menjadi hambatan masuk diantaranya skala ekonomis, kebutuhan modal, diferensiasi produk, biaya beralih ke pemasok (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, keunggulan-keunggulan industry, dan kebijakan pemerintah.

2) Ancaman produk substitusi (*threat of substitution product*)

Produk substitusi adalah produk yang mempunyai fungsi sama dengan produk industri. Produk substitusi yang perlu mendapat perhatian besar yaitu:

- Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari pada produk industri.
- Dihasilkan oleh industri berlaba tinggi.

Produk substitusi dapat mempunyai peran penting dalam perkembangan tertentu yang mengakibatkan peningkatan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Pentingnya analisis dalam kondisi tersebut dalam memutuskan apakah akan mencoba menghadang produk substitusi secara strategis atau merencanakan strategi dengan menganggap produk substitusi sebagai kekuatan penting yang tidak dapat dihindari.

3) Daya tawar pemasok (*bargaining power of supplier*)

Pemasok dapat menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan dalam suatu industri dengan menaikkan atau menurunkan harga jual dan atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan. Dengan kekuatan tersebut, pemasok dapat mempengaruhi tingkat profitabilitas suatu industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harga jualnya. Kekuatan tawar menawar berpengaruh kuat apabila terpusat pada industri yang dilayani atau pelanggannya, dan pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tidak ada produk substitusi, bukan pelanggan penting bagi pemasok, produk pemasok merupakan masukan penting, produk pemasok khas atau biaya beralih pemasok tinggi, dan pemasok dapat melakukan integrasi ke hilir.

4) Daya tawar pembeli (*bargaining of customer*)

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk kualitas yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari setiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada karakteristik pasar dan kepentingan relatif pembeli dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

5) Pertarungan antara anggota industri (*rival among existing firms*)

Setiap perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan posisi pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan berbagai strategi seperti saingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena beberapa perusahaan merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk mendapatkan posisi yang lebih baik. Persaingan yang ketat terjadi karena beberapa faktor yang saling berinteraksi, diantaranya adalah jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, pertumbuhan industri yang lambat, biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan, penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategis yang besar, hambatan pengunduran diri yang tinggi.

C. Lingkungan pesaing

Lingkungan pesaing yaitu pemahaman perusahaan untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing. Manfaat analisis pesaing yaitu dapat memahami pesaing-pesaing secara langsung, mengenali karakteristik atau sifat pesaing yang sudah ada, dan mengenali gerak strategis para pesaing.

2.1.5.2 Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Setiap perusahaan memiliki lingkungan internal yang berbeda-beda. Dalam lingkungan internal suatu perusahaan mencerminkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Lingkungan internal terdiri dari:

1. Sumber daya

Sumber daya merupakan input-input yang diperlukan dalam proses produksi, misalnya material, karyawan, peralatan dan perlengkapan, keuangan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing maka suatu perusahaan dituntut untuk mempunyai kemampuan mengelola sumber

daya yang dimiliki perusahaan dengan baik sehingga menghasilkan output yang dapat menjadi kompetensi inti. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikelompokkan menjadi:

a. Sumber daya berwujud (*tangible resource*)

Adalah sumber daya yang dapat disentuh, dilihat dan dihitung, misalnya sumber daya keuangan, sumber daya teknologi, sumber daya fisik.

b. Sumber daya tak berwujud (*intangible resource*)

Adalah sumber daya yang tidak dapat dilihat dan tidak dapat disentuh, misalnya sumber daya manusia, inovasi.

2. Kapabilitas

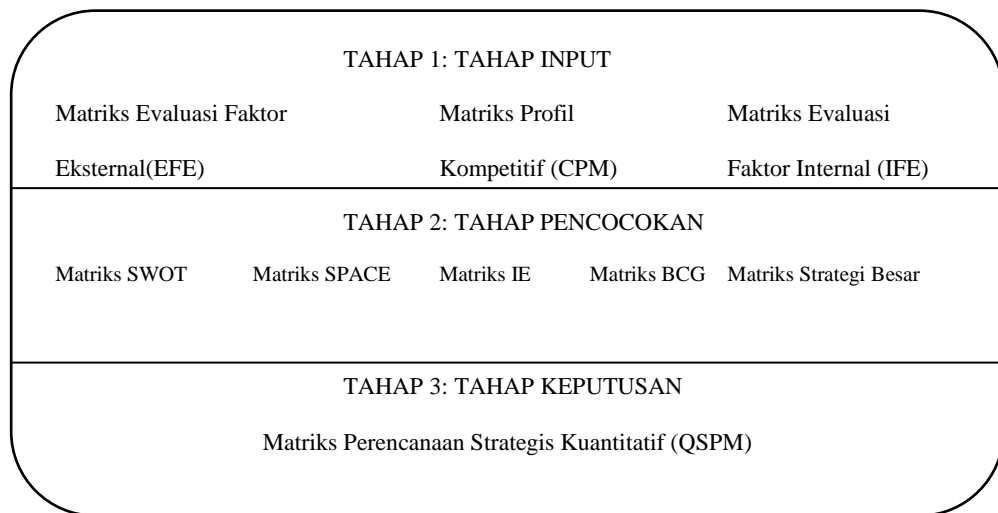
Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Kapabilitas merupakan kombinasi antara sumber daya yang dimiliki perusahaan baik yang berwujud dan tidak berwujud.

3. Komponen inti

Komponen inti merupakan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan melebihi pesaingnya. Komponen inti sangat diperlukan dalam implementasi strategi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

2.1.5 Kerangka Perumusan Strategi

Menurut Fred R. David (2011) ada tiga tahapan dalam kerangka pengambilan keputusan strategi, seperti gambar dibawah ini. Alat tersebut dapat digunakan untuk semua ukuran dan jenis organisasi. Selain itu juga dapat membantu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi bagi para penyusun strategi.



Gambar 2. 3 Kerangka Analitis Perumusan Strategi

(Sumber: David,2011)

a. Tahap input

Dalam tahap pertama para penyusun strategi dapat menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaliation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaliation*), dan CPM (*Competitive Profil Matrix*). Dari matriks-matriks tersebut akan diperoleh informasi input dasar untuk matriks pencocokan dan tahap pengambilan keputusan serta para penyusun strategi dapat mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Pembuatan beberapa keputusan kecil dalam matriks input menyangkut kesesuaian faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi lebih efektif dalam menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif. Penilaian intuitif yang baik dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat.

b. Tahap pencocokan

Tahap pencocokan dalam kerangka perumusan strategi terdiri dari lima teknik yaitu matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matriks BCG (*Boston Consulting Group*), matriks IE (*Internal-Eksternal*), dan matriks strategi besar (*Grand Strategy Matrix*). Alat-alat tersebut

bergantung pada tahap input untuk mendukung peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

c. Tahap keputusan

Teknik pencocokan akan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan. Strategi-strategi tersebut dapat menjadi usulan oleh para manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis dan aktivitas pemilihan strategi. Masing-masing strategi tersebut dapat didiskusikan dan diberi peringkat dengan matriks QSPM (*Quantitatif Strategic Planning*).

2.1.6 Analisis SWOT Sebagai Alat Perumusan Strategi

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2014).

Dalam menyusun analisis SWOT, diperlukan kuesioner penelitian agar strategi yang terbentuk sesuai dengan kondisi perusahaan. Tujuan utama pengolahan kuesioner 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*).

2.2 Pemasaran

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari 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 (William J Stanton).

2.2.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yakni: produk, struktur harga, kegiatan promosi, dan system distribusi. (Basu dan Irawan: 1983).

2.2.1.1 Produk

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan pelanggan atau kebutuhan (Philip Kotler : 1997). Produk merupakan elemen kunci dalam penawaran pasar (*market offering*). Perencanaan bauran pemasaran dimulai dengan memformulasikan suatu pemasaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan sasaran. Pelanggan akan menilai penawaran tersebut dari tiga elemen dasar: keistimewaan dan kualitas produk, bauran dan kualitas pelayanan, serta kesesuaian harga penawaran tersebut.

1. Kasifikasi Produk

Pemasar biasanya mengklasifikasikan produk berdasarkan macam-macam karakteristik produk : daya tahan, wujud, dan penggunaan. Tiap produk memiliki strategi bauran pemasaran yang sesuai.

A. Klasifikasi produk berdasarkan daya tahan dan wujud

Produk dapat diklasifikasikan berdasarkan daya tahan dan wujud kedalam tiga kelompok yaitu:

1) Barang yang terpakai habis (*nondurable goods*)

Barang yang terpakai habis adalah barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan.

2) Barang tahan lama (*durable goods*)

Barang tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya dapat digunakan berkali-kali misalnya lemari es.

3) Jasa (*service*)

Jasa bersifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, dan mudah habis. Akibatnya jasa memerlukan banyak pengendalian kualitas, kredibilitas pemasok, dan kemampuan penyesuaian.

B. Klasifikasi barang konsumen

Produk dapat diklasifikasikan berdasarkan kebiasaan belanja konsumen. Klasifikasi tersebut terdiri dari :

1) *Convenience goods*

Adalah barang yang biasanya dibeli konsumen, segera, dan dengan usaha minimum. Contohnya beras, garam, sabun, dll. *Convenience goods* dapat dibagi lagi menjadi *staples*, *impulse goods*, dan *emergency goods*. *Staples* adalah barang yang dibeli konsumen secara teratur, misalnya seseorang rutin membeli pasta gigi pepsodent dan indomie. *Impulse goods* dibeli berdasarkan keinginan seketika, tanpa perencanaan atau usaha pencarian. Barang-barang ini dipamerkan secara luas. Jadi pameran dan majalah ditempatkan disebelah kasir karena para pembeli mungkin tidak berpikir untuk membelinya sampai mereka melihatnya. *Emergency goods* dibeli saat kebutuhan mendesak misalnya payung, dan jas hujan. Produsen *emergency goods* akan menempatkannya di banyak tempat untuk memancing penjualan ketika pelanggan memerlukannya.

2) *Shopping goods*

Shopping goods adalah barang-barang yang karakteristiknya dibandingkan berdasarkan kesesuaian, kualitas, harga, dan gaya dalam proses pemilihan dan pembeliannya. Contohnya furniture, pakaian, mobil,

dan peralatan rumah tangga. *Shopping goods* dapat dibagi lagi menjadi *homogenous goods* dan *heterogenous goods*. Pembeli menganggap *homogenous goods* serupa kualitasnya tetapi cukup berbeda harganya untuk melakukan perbandingan belanja. Penjual harus merundingkan harga dengan pembeli. Tetapi dalam berbelanja pakaian, furniture, dan *heterogenous goods* lain, keistimewaan produk sering lebih penting bagi konsumen daripada harga.

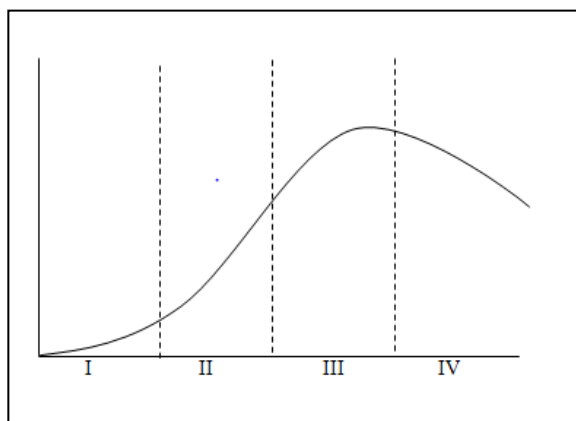
3) *Specialty goods*

Adalah barang-barang dengan karakteristik unik dan atau identifikasi merk untuk sekelompok pembeli yang cukup besar bersedia senantiasa melakukan usaha khusus untuk membelinya misalnya, merk dan jenis barang-barang mewah tertentu.

4) *Unsought goods*

Merupakan barang-barang yang tidak diketahui konsumen atau diketahui namun secara normal konsumen tidak berpikir untuk membelinya. Misalnya produk baru detektor asap dan pengolah makanan diketahui konsumen melalui iklan, asuransi jiwa dan tanah kuburan (barang yang dikenal tetapi tidak dicari).

2. Siklus Kehidupan Produk



Keterangan:

- I. Tahap pengenalan
- II. Tahap pertumbuhan
- III. Tahap kedewasaan
- IV. Tahap kemunduran

Gambar 2. 4 Siklus Hidup Produk

(Sumber: Swastha dan Irawan, 1983)

1. Tahap pengenalan

Pada tahap ini ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang lambat.

Pertumbuhan yang lambat disebabkan karena:

- a. Kelambatan dalam perluasan kapasitas produksi.
- b. Masalah teknis.
- c. Kelambatan dalam penyediaan produk tersebut untuk konsumen, terutama dibidang distribusi melalui pengecer.
- d. Keseganan konsumen untuk mengubah pola kebiasaan yang sudah berjalan.

Selama tahap ini hanya ada beberapa perusahaan yang menjual produk baru. Mereka cenderung membatasi jumlah produknya karena pasarnya dianggap belum siap untuk menerima perbaikan-perbaikan produk. Perusahaan mengarahkan usaha penjualannya kepada pembeli-pembeli yang paling siap membeli. Harga pada tahap ini cenderung lebih tinggi karena:

- a. Ongkos produksi masih tinggi (produk belum banyak).
- b. Masalah teknologi yang belum sempurna.
- c. Biaya promosi yang tinggi, karena ditujukan untuk memberitahu pembeli potensial tentang produk baru tersebut dan menjamin distribusinya.

Penjualan yang dihasilkan dalam tahap ini sering digunakan untuk mengestimasi bentuk kurva pendapatannya selama siklus produk tersebut. Faktor yang sangat penting dalam analisa ini yaitu jumlah orang yang mula-mula membeli produk tersebut dan jumlah orang yang membelinya kembali.

2. Tahap pertumbuhan

Jika pasar merasa puas dengan produk baru sehingga penjualannya meningkat, maka produk tersebut mengalami tahap selanjutnya tahap pertumbuhan. Tahap ini ditandai dengan:

- a. Adanya persaingan baru yang mulai memasuki pasar karena pesaing tertarik pada peluang tersebut. Pesaing juga mulai memanfaatkan

saluran distribusi yang ada sehingga para penyalur dapat menempuh politik merek ganda atau menjual beberapa merek.

- b. Perusahaan mulai mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap produk serta menambah kelengkapan segi produk yang ada.
 - c. Harga produk cenderung tetap. Tetapi ada kemungkinan harga akan turun sedikit karena timbulnya persaingan.
 - d. Kegiatan promosi, terutama periklanan dapat dikurangi tetapi munculnya pesaing-pesaing baru mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan promosi meskipun hanya sedikit.
 - e. Penjualan segera meningkat secara cepat.
3. Tahap kedewasaan

Apabila perusahaan tidak melakukan perbaikan terhadap produknya serta usaha untuk menaikkan penjualan, maka volume penjualan akan cenderung tetap bahkan pada akhirnya akan menurun. Tahap ini dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Tahap kedewasaan yang meningkat (*growth maturity*)

Ditandai dengan penjualan total yang meningkat secara lambat karena sebagian permintaan berasal dari langganan (pembeli lama), sedangkan pembeli baru yang masuk hanya sedikit.

- b. Tahap kedewasaan yang stabil (*stable maturity*)

Tahap ini disebut pula tahap kejenuhan (*saturation*). Volume penjualan tidak meningkat lagi, tetapi bersifat konstan karena seluruh permintaan berasal dari pembeli lamadan tidak ada lagi pembeli baru.

- c. Tahap kedewasaan yang menurun (*decaying maturity*)

Pada tahap ini, penjualan mulai menurun karena beberapa langganan sudah mulai meninggalkan produk tersebut dan membeli produk lain.

Tahap kedewasaan biasanya berlangsung lebih lama dari tahap-tahap sebelumnya dan tahap yang penuh tantangan bagi perusahaan.

4. Tahap kemunduran

Tahap akhir yang dialami produk dalam siklus hidupnya adalah kemunduran. Lamanya tahap ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Perubahan dalam selera konsumen.
- b. Perubahan keinginan pesaing.
- c. Kebijaksanaan meninggalkan produk perusahaan.

Pada tahap ini penjualan mengalami penurunan dengan cepat atau lebih lambat. Keadaan ini memungkinkan beberapa perusahaan keluar dari persaingan dan meninggalkan pasar untuk mencari peluang dibidang lain yang lebih menguntungkan.

2.2.1.2 Harga

Harga merupakan elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan. Harga juga merupakan elemen bauran pemasaran paling fleksibel, harga dapat diubah dengan cepat, tidak seperti *feature* produk dan perjanjian distribusi. Pada saat yang sama, penetapan dan persaingan harga juga merupakan masalah nomor satu yang banyak dihadapi oleh manajer perusahaan. Namun banyak perusahaan tidak menangani penetapan harga dengan baik. Kesalahan yang paling umum adalah penetapan harga yang terlalu berorientasi biaya, harga kurang sering direvisi untuk dapat menangkap perubahan pasar, harga ditetapkan secara independen dari bauran pemasaran lainnya bukan sebagai unsur intrinsik dari strategi penetapan posisi pasar, dan harga kurang cukup bervariasi untuk berbagai macam produk, segmen pasar, dan saat pembelian.

A. Penetapan Harga

Penetapan harga merupakan persoalan yang harus mendapatkan perhatian oleh perusahaan karena harga akan mempengaruhi dan menentukan jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Namun masih banyak perusahaan yang tidak begitu memperhatikan metode atau cara menentukan harga sehingga keuntungan yang diperoleh tidak maksimal. Metode penetapan harga terdiri dari:

1) Metode penetapan harga *markup*

Mark up merupakan jumlah rupiah yang ditambahkan pada biaya dari suatu produk untuk menghasilkan harga jual. Dalam metode ini, harga

digunakan untuk menutupi biaya overhead dan laba perusahaan yang ditentukan dalam persentase dari biaya produk atau harga jualnya. Apabila *mark up* ditentukan dari biaya produk, maka persentase *mark up* harus dikalikan dengan biaya produk, kemudian ditambah dengan biaya produk.

Rumus:

$$\text{Harga Jual} = \text{Biaya Produksi} + \textit{mark up}$$

$$\text{Harga Jual} = \text{Biaya Produksi} + (\% \times \text{Biaya Produk})$$

2) Metode penetapan harga *breakevent*

Penentuan harga jual suatu produk yang ditentukan dengan tujuan untuk mengembalikan jumlah dana yang tertanam dalam produk tersebut. Apabila jumlah produk yang terjual kurang dari titik *break event* maka perusahaan akan mengalami kerugian. Namun jika perusahaan mampu menjual produk dengan jumlah di atas titik *break event* maka selisih jumlah antara *break event* dan jumlah penjualan akan menjadi keuntungan bagi perusahaan. Cara untuk menentukan titik *break event* adalah:

$$\text{TBE(Rp)} = \frac{BTT}{1 - BV/P}$$

$$\text{TBE (Unit)} = \frac{BTT}{H - BVR}$$

Dimana:

TBE : Titik break event

BTT : Biaya tetap total

BV : Biaya variabel

P : Penjualan

H : Harga jual per unit

BVR : Biaya variabel rata-rata

- 3) Metode penetapan harga *returnofreturn*
Merupakan suatu metode penetapan harga untuk mencapai tingkat pengembalian investasi, yang biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar.
- 4) Metode penetapan harga biaya variabel
Penetapan harga berdasarkan jumlah biaya variabel, dengan asumsi bahwa biaya total tidak selalu harus ditutup untuk menjalankan bisnis yang menguntungkan.
- 5) Metode penetapan harga beban puncak (*PeakLoadPrice*)
Bentuk khusus dari penetapan harga biaya variabel adalah *peak load price*. Metode ini dapat digunakan jika jumlah barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan sangat terbatas, dan permintaan pembeli cenderung berubah di kemudian hari.

2.2.1.3 Promosi

Menurut Boyd dkk (2000) istilah promosi banyak diartikan sebagai upaya membujuk orang untuk menerima produk, konsep, dan gagasan. Strategi promosi berarti sebuah program terkendali dan terpadu dari metode komunikasi dan material yang dirancang untuk menghadirkan perusahaan dan produk-produknya kepada calon konsumen, menyampaikan ciri-ciri produk yang memuaskan kebutuhan untuk mendorong penjualan yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada kinerja jangka panjang. Perusahaan mengembangkan program pemasarannya melalui:

1. Iklan (*advertising*)
Berbentuk presentasi dan promosi gagasan barang dan jasa non pribadi yang dibayar oleh sponsor tertentu. Contoh periklanan yaitu iklan cetak (surat kabar dan majalah), radio, televisi, papan iklan, *direct email*, brosur dan katalog, papan nama, tataan dalam toko, poster, dan gambar bergerak.
2. Penjualan perorangan (*personal selling*)
Suatu proses membantu dan membujuk satu atau lebih calon konsumen untuk membeli barang atau jasa atau bertindak sesuai dengan ide tertentu

dengan menggunakan presentasi oral (komunikasi tatap muka). Contoh penjualan perorangan antara lain presentasi penjualan, rapat-rapat penjualan, pelatihan penjualan dengan insentif untuk agen sampel, dan pemasaran telepon.

3. Promosi penjualan (*sales promotions*)

Insentif yang dirancang untuk mendorong pembelian atau penjualan sebuah produk dalam jangka waktu pendek, misalnya kupon, sayembara, perlombaan, sampel produk, pelatihan, pertunjukan dagang, tukar tambah, dan pameran.

4. Hubungan masyarakat (*public relations*)

Stimulasi permintaan yang tidak dibayar dan non pribadi atas sebuah produk, jasa, atau unit bisnis dengan menghasilkan berita-berita menarik tentang hal tersebut atau presentasi yang disukai mengenai hal tersebut di media.

2.2.1.4 Tempat

Menurut Boyd dkk (2000) saluran pemasaran adalah himpunan organisasi yang saling bergantung yang terlibat dalam proses untuk membuat produk atau jasa yang siap untuk dikonsumsi atau digunakan oleh konsumen atau pengguna industrial.

A. Keuntungan Produsen Menggunakan Perantara Pemasaran

1. Banyak produsen kekurangan sumber daya finansial untuk menjalankan pemasaran langsung.
2. Terdapat beberapa barang yang tidak layak untuk dipasarkan secara langsung.
3. Produsen yang membangun pemasarannya sendiri sering dapat memperoleh pengembalian yang lebih besar dengan meningkatkan investasi mereka pada bisnis utama. Jika perusahaan memperoleh tingkat pengembalian 20% dari produksi dan memperkirakan hanya 10% pengembalian dari penjualan eceran, ia tidak akan mau melakukan penjualan eceran sendiri.

Penggunaan perantara sebagian besar karena keunggulan efisiensi mereka dalam membuat barang-barang tersedia secara luas dan mudah diperoleh pasar sasaran. Dengan hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka, perantara biasanya menawarkan pada perusahaan lebih banyak daripada yang mereka capai sendiri.

B. Fungsi dan Arus Saluran Pemasaran

Sebuah saluran pemasaran melaksanakan tugas memindahkan barang dari produsen ke konsumen. Hal itu mengatsi kesenjangan waktu, tempat, dan pemilik yang memisahkan barang dan jasa dari orang-orang yang membutuhkan atau menginginkannya. Anggota saluran pemasaran melaksanakan sejumlah fungsi utama :

1. Informasi

Pengumpulan dan penyebaran informasi riset pemasaran mengenai pelanggan, pesaing, serta pelaku, dan kekuatan lain yang ada saat ini maupun yang potensial dalam lingkungan pemasaran.

2. Promosi

Pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasif yang dirancang untuk menarik pelanggan pada penawaran tersebut.

3. Negosiasi

Usaha untuk mencapai persetujuan akhir mengenai harga dan syarat lain sehingga transfer kepemilikan dapat dilakukan.

4. Pemesanan

Komunikasi dari para anggota saluran pemasaran ke produsen mengenai minat untuk membeli.

5. Pembiayaan

Perolehan dan pengalokasian dana yang dibutuhkan untuk membiayai persediaan pada berbagai tingkat saluran pemasaran.

6. Pengambilan resiko

Penanggunganan resiko yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi saluran pemasaran tersebut.

7. Pemilikan fisik

Kesinambungan penyimpanan dan pergerakan produk fisik dari bahan mentah sampai ke pelanggan akhir.

8. Pembayaran

Pembeli membayar tagihannya ke penjual lewat bank dan institusi keuangan lainnya.

9. Hak milik

Transfer kepemilikan sebenarnya dari organisasi atau orang ke organisasi atau ke orang lain.

C. Lembaga Saluran Pemasaran

Menurut Boyd dkk (2000) terdapat empat kategori besar lembaga distribusi yang terdiri dari:

1. Grosir barang dagangan

Mengambil posisi sebagai pemilik atas barang yang mereka tangani, terutama menjual kepada pedagang (atau pengecer), konsumen industrial atau komersial ketimbang kepada konsumen individu.

2. Perantara agen

Meliputi perwakilan manufaktur dan pialang. Juga menjual kepada pedagang, konsumen industrial dan komersial, tetapi tidak mengambil posisi sebagai pemilik untuk barang tersebut. Biasanya mengkhususkan diri pada fungsi penjualan serta mewakili klien perusahaan manufaktur atas dasar komisi.

3. Pengecer

Menjual barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi, bukan bisnis. Biasanya mengambil posisi sebagai pemilik untuk barang-barang yang ditangani dan mendapatkan keuntungan dari perbedaan harga yang dibayar untuk barang tersebut dengan harga yang diterima dari konsumen.

4. Agen pendukung

Meliputi agen periklanan, perusahaan riset pemasaran, agen penagihan, perusahaan pengangkut. Mengkhususkan pada satu atau lebih fungsi pemasaran, bekerja keras atas dasar bayaran atas jasa untuk bantuan kliennya menjalankan fungsi tersebut secara efektif dan efisien.

D. Tingkatan-tingkatan Saluran

Tiap perantara yang melakukan tugas membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir merupakan satu tingkatan saluran. Karena produsen dan pelanggan akhir keduanya melakukan pekerjaan, mereka merupakan bagian dari tiap saluran.

Saluran tingkat nol (juga disebut saluran pemasaran langsung) terdiri dari suatu perusahaan manufaktur yang menjual langsung ke pelanggan akhir. Cara utama pemasaran langsung adalah penjualan dari rumah ke rumah, pesanan lewat pos, pemasaran melalui telepon, penjualan lewat TV, serta melalui toko-toko milik produsen sendiri. Saluran satu tingkat berisi satu perantara penjualan, seperti pengecer. Saluran dua tingkat berisi dua perantara, dan umumnya pasar barang konsumsi menggunakan perantara pedagang besar dan pengecer. Saluran tingkat tiga berisi tiga perantara, misalnya pedagang besar, pemborong, dan pedagang kecil.

2.2.2 Segmentasi Pemasaran

Schifman dan Kanuk (2008) mendefinisikan segmentasi sebagai proses membagi pasar menjadi irisan-irisan konsumen yang khas yang mempunyai kebutuhan atau sifat yang sama dan kemudian memilih satu atau lebih segmen yang akan dijadikan sasaran bauran pemasaran yang berbeda. Segmentasi pasar dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor :

1. Geografis

Pasar dibagi menurut tempat, dimana orang yang tinggal di daerah yang sama mempunyai kebutuhan dan keinginan yang serupa, dan bahwa kebutuhan dan keinginan ini berbeda dari kebutuhan dan keinginan orang-orang yang tinggal di daerah-daerah lain.

2. Demografis

Karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, penghasilan, pekerjaan, dan pendidikan paling sering dijadikan sebagai dasar untuk segmentasi pasar. Demografis merujuk ke statistik populasi yang amat penting dan dapat diukur. Informasi demografis merupakan cara yang paling efektif dari segi biaya dan paling mudah diperoleh untuk mengenali target pasar.

3. Psikologis

Karakteristik psikologis merujuk kesifat-sifat diri atau hirarki konsumen perorangan. Strategi segmentasi konsumen sering didasarkan pada berbagai variable psikologis khusus. Misanya, para konsumen dapat dibagi menurut motivasi, kepribadian, persepsi, pengetahuan, dan sikap.

4. Psikografis

Para praktisi pemasar dengan sungguh-sungguh memanfaatkan riset psikografis yang erat hubungannya dengan riset psikologis, terutama mengenai ukuran kepribadian dan ukuran sikap. Bentuk riset terapan ini (biasa disebut analisis gaya hidup) telah terbukti menjadi alat pemasar yang berharga dan dapat membantu mengenali berbagai segmen konsumen yang menjanjikan yang mungkin sangat tanggap terhadap berbagai pesan pemasaran yang khusus. Psikografis merupakan salah satu segmen konsumen dapat dianggap sebagai gabungan dari berbagai kegiatan, minat, dan pendapat konsumen yang dapat diukur.

5. Sosial budaya

Berbagai variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) yaitu variabel sosial budaya menjadi dasar-dasar lebih lanjut bagi segmentasi pasar. Sebagai contoh, berbagai pasar konsumen telah berhasil dibagi lagi menjadi berbagai segmen berdasarkan tahap dalam siklus kehidupan keluarga, kelas sosial, nilai-nilai budaya inti, dan keanggotaan lintas-budaya.

2.3 Keuangan

Manajemen keuangan atau sering disebut pembelanjaan dapat diartikan sebagai semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha mendapatkan dana perusahaan dengan biaya yang murah serta usaha menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien. Usaha untuk mendapatkan dana sering disebut pembelanjaan pasif, dan bila kita melihat neraca akan terlihat pasiva, sedangkan usaha mengalokasikan dana disebut sebagai pembelanjaan aktif dan di neraca akan terlihat disisi aktiva.

2.3.1 Laporan Keuangan

Menurut Munawir (1979) pada mulanya Laporan keuangan bagi suatu perusahaan hanyalah sebagai “alat penguji” dari pekerjaan bagian pembukuan, tetapi untuk selanjutnya laporan keuangan tidak hanya sebagai alat penguji saja tetapi juga sebagai dasar untuk dapat menentukan atau menilai posisi keuangan perusahaan tersebut, dimana dengan hasil analisa tersebut pihak-pihak yang berkepentingan mengambil keputusan. Untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan serta hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut perlu adanya laporan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan.

Laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil dari proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut.

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap posisi keuangan maupun perkembangan suatu perusahaan adalah:

1. Pemilik perusahaan

Pemilik perusahaan sangat berkepentingan terhadap laporan keuangan perusahaannya, terutama untuk perusahaan-perusahaan yang pimpinannya diserahkan kepada orang lain seperti perseroan. Dengan laporan keuangan tersebut, pemilik perusahaan dapat menilai sukses tidaknya manager dalam memimpin perusahaannya dan kesuksesan seorang manager biasanya

dapat dinilai dengan laba yang diperoleh perusahaan. Karena stabilitas serta kontinuitas atau kelangsungan suatu perusahaan tergantung dari cara kerja atau efisiensi managemennya, maka jika hasil-hasil yang dicapai oleh managemennya tidak memuaskan maka para pemilik (pemegang saham) akan mengganti managemennya atau menjual saham-sahamnya. Keputusan untuk mengganti management, mempertahankan saham yang dimiliki, atau menjual saham-sahamnya akan tergantung dari hasil analisa mereka terhadap laporan keuangan perusahaan tersebut. Dengan kata lain, laporan keuangan diperlukan pemilik perusahaan untuk menilai kemungkinan hasil-hasil yang telah dicapai, dan untuk menilai kemungkinan hasil-hasil yang akan dicapai dimasa yang akan datang sehingga bisa menaksir bagian keuntungan yang akan diterima dan perkembangan harga saham yang dimilikinya.

2. Manager atau pimpinan perusahaan

Dengan mengetahui laporan keuangan perusahaan maka manager atau pimpinan perusahaan dapat menyusun rencana yang lebih baik, memperbaiki sistem pengawasannya, dan menentukan kebijakan-kebijakan yang lebih tepat. Hal penting bagi management suatu perusahaan yaitu dapat mencapai laba yang tinggi, cara kerja yang efisien, aktiva aman dan terjaga dengan baik, struktur permodalan yang sehat, dan mempunyai rencana yang baik untuk menghadapi masa yang akan datang baik dibidang keuangan maupun bidang operasi.

Laporan keuangan merupakan alat pertanggungjawaban pihak management pada pemilik perusahaan atas kepercayaan yang telah diberikan. Pertanggungjawaban pimpinan perusahaan dituangkan dalam bentuk laporan keuangan hanyalah sampai pada penyajian secara wajar posisi keuangan dan hasil usaha pada suatu periode sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang dilaksanakan secara konsisten. Selain itu, laporan keuangan dapat digunakan oleh management untuk:

- a. Mengukur tingkat biaya dari berbagai kegiatan perusahaan.
- b. Mengetahui efisiensi tiap-tiap bagian, proses atau produksi, serta untuk menentukan derajat keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan.
- c. Untuk menilai dan mengukur hasil kerja untuk tiap-tiap individu yang telah disertai wewenang dan tanggung jawab.
- d. Menentukan perlu tidaknya digunakan kebijakan atau prosedur yang baru untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dalam hubungannya dengan analisis laporan keuangan tersebut, manager merupakan “orang dalam” orang yang dapat menggunakan data keuangan yang ada dalam perusahaan, dan hasil analisisnya sepenuhnya untuk kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, analisa yang dilakukan management disebut “analisa intern”.

3. Para investor

Investor (penanam modal jangka panjang) memerlukan laporan keuangan perusahaan dimana mereka ingin menanamkan modalnya. Mereka berkepentingan dengan prospek keuntungan dimasa yang akan datang dan perkembangan perusahaan selanjutnya untuk menjamin investasinya serta mengetahui kondisi kerja atau kondisi keuangan jangka pendek. Dari hasil analisa laporan tersebut, para investor akan dapat menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh.

4. Para kreditur dan banker

Sebelum memberi keputusan untuk memberi atau menolak permintaan kredit dari suatu perusahaan, kreditur atau banker perlu mengetahui posisi laporan keuangan perusahaan tersebut. Analisa laporan keuangan dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang dan beban bunganya.

5. Pemerintah

Pemerintah dimana perusahaan tersebut berdomisili, sangat berkepentingan mengetahui laporan keuangan perusahaan. Disamping

untuk menentukan besarnya pajak yang harus ditanggung perusahaan, hal tersebut juga sangat diperlukan oleh Biro Pusat Statistik, Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Tenaga Kerja untuk dasar perencanaan pemerintah.

Laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil dari proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut. Dalam Prinsip-prinsip Akuntansi Indonesia (Ikatan Akuntansi Indonesia, Jakarta 1974) mengatakan bahwa laporan keuangan adalah neraca dan perhitungan laba rugi serta keterangan-keterangan yang dimuat dalam lampiran-lampirannya antara lain laporan sumber dan penggunaan dana-dana.

2.3.1.1 Laba Rugi

Laporan laba rugi merupakan suatu laporan yang sistematis tentang penghasilan, biaya, rugi laba yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Meskipun belum ada keseragaman tentang susunan laporan rugi-laba pada tiap-tiap perusahaan, namun prinsip-prinsip yang umumnya diterapkan adalah:

1. Bagian pertama menunjukkan penghasilan yang diperoleh dari usaha pokok perusahaan (penjualan barang dagangan atau memberi servis) diikuti dengan harga pokok barang atau servis yang dijual, sehingga diperoleh laba kotor.
2. Bagian kedua menunjukkan biaya-biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan dan biaya umum atau administrasi.
3. Bagian ketiga menunjukkan hasil yang diperoleh diluar operasi pokok perusahaan, yang diikuti dengan biaya-biaya yang terjadi diluar usaha pokok perusahaan (non operational / financial income dan expenses).
4. Bagian empat menunjukkan laba atau rugi yang insidental sehingga akhirnya diperoleh laba bersih sebelum pajak pendapatan.

2.3.1.2 Perubahan Modal

Menurut Munawir (1979), ada tiga definisi modal kerja yang umum dipergunakan yaitu:

1. Konsep kuantitatif

Konsep ini menitik beratkan pada kuantum yang diperlukan untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dalam membiayai operasinya yang bersifat rutin, atau menunjukkan jumlah dana yang tersedia untuk tujuan operasi jangka pendek. Dalam konsep ini menganggap bahwa modal kerja adalah jumlah aktiva lancar (*gross working capital*).

2. Konsep kualitatif

Konsep ini menitik beratkan pada kualitas modal kerja, dalam konsep ini pengertian modal kerja adalah kelebihan aktiva lancar terhadap hutang jangka pendek (*net working capital*), yaitu jumlah aktiva lancar yang berasal dari pinjaman jangka panjang maupun dari pemilik perusahaan.

3. Konsep fungsional

Konsep ini menitik beratkan fungsi dana yang dimiliki dalam rangka menghasilkan pendapatan (laba) dari usaha pokok perusahaan. Pada dasarnya dana-dana yang dimiliki oleh suatu perusahaan seluruhnya akan digunakan untuk menghasilkan laba sesuai dengan usaha pokok perusahaan, tetapi tidak semua dana digunakan untuk menghasilkan laba periode ini (*current income*) ada sebagian dana yang akan digunakan untuk memperoleh laba dimasa yang akan datang misalnya bangunan, mesin, alat-alat kantor, dan aktiva tetap lainnya.

Laporan perubahan modal kerja akan memberikan gambaran tentang bagaimana manajemen mengelola perputaran atau sirkulasi modal perusahaan. Laporan ini akan sangat berguna bagi manajemen untuk mengadakan pengawasan terhadap modal kerja.

2.3.1.3 Arus Kas

Kas merupakan aktiva yang paling *likwid* atau merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi likwiditasnya , berarti semakin besar

jumlah kas yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin tinggi pula likwiditasnya.

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya selalu membutuhkan uang tunai atau kas. Kas diperlukan baik untuk membiayai operasional perusahaan sehari-hari seperti pembelian bahan baku, pembayaran upah, pembayaran hutang, atau pembayaran-pembayaran tunai lainnya, serta dibutuhkan untuk investasi pada aktiva tetap. Pengeluaran kas ada yang bersifat kontinyu seperti untuk pengeluaran-pengeluaran rutin dan ada pula yang bersifat *intermitten*, seperti untuk pembayaran deviden, pembayaran pajak, pembelian aktiva tetap. Pengeluaran kas untuk pembayaran-pembayaran tersebut sering disebut sebagai aliran kas keluar atau *cash inflow*. Sedangkan penerimaan-penerimaan kas disebut sebagai aliran kas masuk atau *cash inflow*. Aliran kas masuk bisa diperoleh dari beberapa sumber antara lain dari hasil penjualan tunai, penerimaan piutang, dan penerimaan-penerimaan lainnya.

2.3.1.4 Neraca

Neraca adalah laporan keuangan yang sistematis tentang aktiva, hutang, serta modal dari suatu perusahaan pada suatu saat tertentu (Munawir, 1979). Tujuan neraca yaitu untuk menunjukkan posisi keuangan suatu perusahaan pada suatu tanggal tertentu, biasanya pada waktu dimana buku-buku ditutup dan ditentukan sisanya pada akhir tahun fiskal atau tahun kalender sehingga neraca sering disebut sebagai *balance sheet*. Dengan demikian neraca terdiri dari tiga bagian utama yaitu aktiva, hutang, dan modal.

1. Pengertian Aktiva

Dalam pengertian aktiva tidak terbatas pada kekayaan perusahaan yang berwujud saja, tetapi juga termasuk pengeluaran-pengeluaran yang belum dialokasikan (*deffered charges*) atau biaya yang harus dialokasikan pada penghasilan yang akan datang (*intangible asset*) misalnya *goodwill*, hak paten, dll. Pada dasarnya aktiva dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian utama yaitu aktiva lancar dan aktiva tidak lancar.

2. Pengertian Hutang

Hutang adalah semua kewajiban keuangan perusahaan kepada pihak lain yang belum terpenuhi, dimana hutang ini merupakan sumber dana atau modal perusahaan yang berasal dari kreditur. Hutang atau kewajiban perusahaan dapat dibedakan kedalam hutang lancar (hutang jangka pendek) dan hutang jangka panjang.

3. Pengertian Modal

Modal adalah hak atau bagian yang dimiliki perusahaan yang ditunjukkan dalam pos modal, surplus dan laba yang ditahan atau kelebihan aktiva yang dimiliki perusahaan terhadap seluruh hutang-hutangnya.

2.4 Sumber Daya Manusia

Masalah yang berhubungan dengan manusia atau karyawan yang timbul pada suatu perusahaan saat ini bersifat lebih kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi yang cukup pesat, pembatasan peraturan pemerintah, penyusunan suplay energi dan sumber daya lainnya, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional, dan masih banyak lainnya. Faktor-faktor organisasional, seperti semakin tingginya tingkat pendidikan karyawan, peningkatan heterogenitas angkatan kerja, peningkatan biaya gaji, dan penurunan produktivitas menuntut perlunya perhatian pihak manajemen terhadap para karyawan.

2.4.1 Pemberian Kompensasi

Menurut Hani Handoko (2012), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bentuk pembayaran kompensasi dapat berupa uang maupun bukan uang. Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena hal tersebut merupakan sumber penghasilan bagi keluarganya. Kompensasi juga dapat menentukan gambaran status sosial bagi pegawai.

Bagi pihak perusahaan, pemberian kompensasi merupakan suatu kebijakan kepegawaian yang banyak berhubungan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam menentukan besarnya kompensasi. Besar

kecilnya suatu kompensasi berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai.

2.4.2 Insentif Kerja

Heidjrachman Ranupandoyo, dkk (1988) mengemukakan bahwa pengertian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Hal tersebut juga dinyatakan oleh T. Hani Handoko (1985) menyatakan bahwa insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak perusahaan pada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, atau pemberian uang diluar gaji sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap karyawan karena telah berkontribusi terhadap perusahaan.

2.4.3 Time off Benefit

Time off Benefit merupakan periode waktu ketika karyawan tidak bekerja tetapi dibayar. Beberapa waktu dimana karyawan tidak bekerja tetapi menerima bayaran yaitu ketika:

1. Istirahat *on the job*

Meliputi waktu istirahat, periode makan, dan periode cuci (membersihkan diri) atau ganti pakaian. Dengan penyediaan waktu istirahat dalam pelaksanaan pekerjaan, produktivitas bisa meningkat. Tetapi terkadang hal ini dapat disalah gunakan oleh para karyawan yaitu dengan memperpanjang periode waktu istirahat.

2. Hari-hari sakit

Sakit merupakan hal yang tidak diinginkan, Namun tidak seorang pun mampu menolaknya. Ketika karyawan absen karena sakit maka perusahaan akan tetap membayar karyawan tersebut. Untuk memastikan kebenaran karyawan yang absen karena sakit maka perusahaan mengharuskan karyawannya yang sakit untuk menunjukkan surat keterangan sakit dari dokter atau rumah sakit.

3. Liburan dan cuti

Perusahaan biasanya mengikuti hari-hari libur resmi bagi para karyawan. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan kecenderungan para karyawan untuk memperpanjang hari libur dengan menambah hari sebelum dan sesudah libur, terutama untuk hari kerja ditengah-tengah antara dua hari libur. Selain itu, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk cuti selama batas waktu tertentu.

4. Alasan-alasan lain

Kesempatan tidak masuk kerja sering juga diberikan untuk alasan-alasan lain yang ditentukan dalam kebijakan perusahaan, misalnya kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman, menikah, dll.

2.4.4 Pentingnya Keselamatan Dan Kesehatan Karyawan

Bidang keselamatan dan kecelakaan karyawan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh manajer karena beberapa alasan. Ahli keselamatan kerja, Willer Hammer berkata bahwa program-program keselamatan kerja diselenggarakan karena tiga alasan pokok : moral, hukum, dan ekonomi.

1. Moral

Para manager menyelenggarakan upaya pencegahan kecelakaan semata-mata atas dasar kemanusiaan. Mereka melakukan hal itu untuk memperingati penderitaan karyawan yang mengalami kecelakaan dan keluarganya.

2. Hukum

Disamping alasan moral terdapat juga alasan hukum pelaksanaan program keselamatan kerja. Dewasa ini terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur perihal keselamatan kerja dan hukuman terhadap pihak-pihak yang membangkang ditetapkan cukup berat. Berdasarkan perundang-undangan itu, perusahaan dapat dikenakan denda dan para supervisor dapat ditahan apabila ternyata bertanggungjawab atas kecelakaan fatal.

3. Ekonomi

Adanya alasan ekonomi karena biaya yang harus dipikul perusahaan dapat jadi cukup tinggi sekalipun kecelakaan yang terjadi kecil saja. Asuransi kompensasi karyawan ditujukan untuk memberi ganti rugi kepada pegawai yang mengalami kecelakaan. Asuransi ini tidak meliputi biaya langsung dan tidak langsung yang dikaitkan dengan kecelakaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Data

Data adalah suatu fakta dan angka yang secara relatif belum dapat dimanfaatkan oleh pemakai sehingga harus ditransformasikan terlebih dahulu (Mc. Leod, 1995).

Data menurut jenisnya dapat dibedakan menjadi:

1. Data kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata.

2. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data-data atau bahan mentah yang berwujud angka dan memerlukan proses pengolahan agar menghasilkan sebuah informasi atau keterangan.

3.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yaitu:

a. Sumber primer

Sumber primer adalah pengambilan data yang dilakukan secara langsung oleh peneliti. Sumber tersebut menghasilkan data yang disebut data primer. Data ini dapat berwujud hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi lainnya. Data tersebut berupa data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan – tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan.

b. Sumber sekunder

Sumber sekunder merupakan pengambilan data yang dilakukan melalui tangan kedua atau dilakukan secara tidak langsung. Data yang dihasilkan disebut data sekunder. Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk – bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain adalah:

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang menuntut adanya penelitian terhadap objek penelitian secara langsung untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilaksanakan. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan pada CV Hanimo yang beralamat di Jalan Raya Muchtar (Tugu Batu) No. 33, Sawangan baru RT 01/RW 07, Depok, Jawa Barat.

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan secara langsung berhadapan dengan orang yang bersangkutan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Responden dalam melakukan penelitian ini adalah manajer dan karyawan CV Hanimo.

c. Angket (Kuesioner)

Angket (kuesioner) adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon terhadap daftar pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini, kuesioner hanya dibagikan kepada manajer, kepala bagian pemasaran, dan kepala bagian keuangan saja karena mereka dianggap lebih mengetahui kondisi perusahaan dibandingkan dengan karyawan lainnya. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup. Menurut Ridwan (2010), kuesioner tertutup merupakan kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda (X) atau tanda (√).

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara memperoleh data langsung dari tempat penelitian dengan menggunakan buku-buku yang relevan, laporan kegiatan, dan foto-foto.

3.4 Teknik Analisis Data

1. Analisis kualitatif

Analisis kualitatif merupakan suatu identifikasi pada data yang berbentuk keterangan mengenai fakta-fakta yang terjadi dan mempengaruhi kondisi perusahaan.

a. Analisis lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor berasal dari luar perusahaan yang mempengaruhi kondisi suatu perusahaan. Lingkungan eksternal dapat berasal dari kejadian politik, ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintah, dan teknologi. Faktor-faktor eksternal dapat menjadi sebuah peluang atau ancaman bagi suatu perusahaan.

b. Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan kondisi dalam suatu perusahaan yang menunjukkan kelemahan atau kekuatan yang dimiliki perusahaan yang terdiri dari berbagai bidang, misalnya dalam manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan personalia.

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat alternatif strategi (David: 2011) yang terdiri dari:

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang dilakukan pada data-data yang berbentuk angka. Dalam penelitian ini, analisis kualitatif yang digunakan terdiri dari:

a. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Cara penentuan faktor strategi eksternal (Rangkuti: 2014: 24):

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*Outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- 5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan pada perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor eksternalnya.

b. Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Cara penentuan faktor strategi internal (Rangkuti: 2014: 26):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

- 2) Beri bobot pada masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi total skor 1,00)
- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*Outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utamanya. Sedangkan variabel yang bersifat negatif diberikan nilai sebaliknya. Misalnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya 1, jika kelemahannya dibawah rata-rata industri diberi nilai 4.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- 5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan pada perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

c. Matriks Internal - Eksternal (IE)

Matriks IE merupakan matriks yang memposisikan berbagai divisi suatu organisasi yang ditampilkan dalam sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFAS total skala pada sumbu x dan skor bobot EFAS total skala pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFAS total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Sama halnya dengan sumbu y, skor bobot EFAS total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi (David: 2011:344).

d. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Langkah-langkah untuk mengembangkan QSPM (David:2011:352):

- 1) Buatlah daftar peluang / ancaman eksternal dan kekuatan / kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE, minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
- 2) Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- 3) Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini dibaris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
- 4) Tentukan skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengidentifikasi daya tarik relatif dan setiap strategi dirangkai alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score – AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan. “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawabannya ya maka strategi tersebut perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus dibedakan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain

dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah:

- 1 : tidak memiliki daya tarik
- 2 : daya tariknya rendah
- 3 : daya tariknya sedang
- 4 : daya tariknya tinggi

Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban diatas tidak, yang mengidentifikasi bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.

- 5) Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score –TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah ke 2) dengan skor daya tarik (langkah ke 4) di setiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
- 6) Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlah skor daya tarik total disetiap kolom menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Berikut ini adalah data-data yang telah diperoleh selama observasi pada CV Hanimo.

4.1.1 Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: CV Hanimo
Nama Pemilik	: Yudiono
Tahun Berdiri	: 1992
Klasifikasi Kelas	: Menengah
Kegiatan Usaha	: Industri Mainan
Daerah Kerja	: Depok
Alamat	: Jalan Muchtar (Tugu Batu) No.33 Sawangan Baru RT. 01/07, Sawangan, Depok, Jawa Barat
Nomor Telepon	: (0251) 8612724, 021-70246654
Fax	: 0251-8612724
E-mail	: hanimotoys@gmail.com
Website	: www.hanimo.com
No. SIUP	: 00004/10-27/PK/I/2006
No. TDI	: 530.001/Dep.III.02/Iz.TDP/I/2006
No. TDP	: 10.27.3.36.01827
No. NPWP	: 01.910.659.0.412.000

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan

CV Hanimo merupakan perusahaan yang memproduksi alat permainan edukatif yang didirikan oleh Siti Aisyah Farida bersama suaminya yang bernama Yudiono. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1992 di Sawangan, Depok. Siti Aisyah Farida memiliki latar belakang sebagai Dosen Ekonomi di Universitas Terbuka (UT)

Pondok Cabe, Tangerang. Beliau rela berhenti menjadi dosen untuk mengelola usahanya bersama suaminya yang juga sebagai kolega di UT.

Bisnis alat peraga TK bukanlah hal baru bagi Siti Aisyah Farida, karena orang tua beliau yaitu almarhum Hj. Nurohmah Sunarto merupakan pemilik CV Mataram Indah di Yogyakarta sebagai produsen alat peraga TK. Awalnya, Bu Siti hanya sebagai distributor alat permainan edukatif yang diproduksi oleh CV Mataram Indah ke Jakarta. Setelah memiliki pelanggan, Bu Siti memutuskan untuk mencoba memproduksi alat permainan sendiri. Usaha tersebut diberi nama Hanimu. Nama tersebut berasal dari gabungan nama kedua putranya yang bernama Han-han dan Imo.

Pada awal usahanya, Hanimu melakukan produksi di sebuah lahan sewa. Seiring dengan kemajuannya, kini Hanimu telah memiliki *showroom* dan *workshop* sendiri. *Showroom* dan *workshop* berada pada lokasi yang terpisah, namun tidak begitu berjauhan. Suara gaduh yang berasal dari proses produksi tidak mengganggu pelanggan yang sedang berbelanja merupakan salah satu keuntungan yang diperoleh akibat terpisahnya *showroom* dan *workshop*. Masing-masing bangunan tersebut didirikan pada sebidang tanah yang berukuran 600m².

Pada tahun 2007 Hanimu mendapatkan penghargaan dari Walikota Depok karena telah ikut berperan dalam memajukan UKM di wilayah tersebut. Selain itu, keberadaan Hanimu juga dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya dengan memberikan kesempatan kerja pada masyarakat setempat. Hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara Hanimu dan masyarakat atau karyawannya tercermin dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Tidak hanya memproduksi alat permainan edukatif untuk TK, PAUD, RA, dan Kelompok Bermain, Hanimu juga melayani kunjungan untuk guru dan siswa-siswa TK dan lainnya untuk belajar atau *outing class*. Kunjungan tersebut berisi tentang pengajaran cara membuat mainan kayu dari bahan yang sederhana. Selain itu, kadang guru TK datang untuk belajar menata kelas dan mengetahui alat peraga yang dapat diajarkan pada murid-muridnya.

Selain melakukan kegiatan bisnis, CV Hanimo juga melakukan kegiatan sosial yaitu menjadi donatur tetap pada suatu yayasan panti asuhan. Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan sekitar. Secara tidak langsung, perusahaan telah menanamkan jiwa kepedulian sosial pada setiap karyawannya.

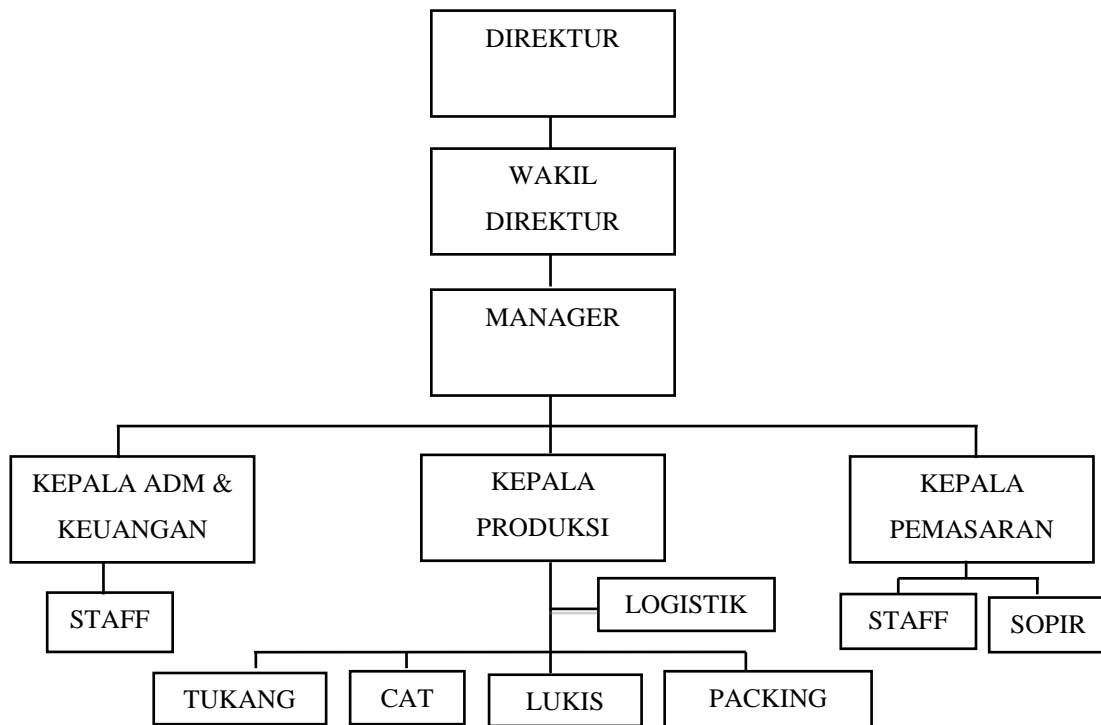
4.1.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan hal yang harus dipertimbangkan dengan seksama bagi pihak perusahaan karena dapat mempengaruhi jumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Faktor tenaga kerja, kemudahan dalam memperoleh bahan baku, biaya transportasi, serta lokasi pasar merupakan hal-hal yang tidak lepas dari pemilihan lokasi perusahaan.

Jalan Raya Muchtar (Tugu Batu) No. 33, Sawangan baru RT 01/RW 07, Depok, Jawa Barat merupakan lokasi yang dipilih oleh pendiri CV Hanimo. Selain investasi awal yang murah, pada lokasi tersebut juga banyak tersedia tenaga kerja yang berasal dari masyarakat setempat.

4.1.1.3 Struktur Organisasi Cv Hanimo

Struktur organisasi merupakan sebuah pengelompokan pekerjaan secara formal yang menunjukkan spesialisasi kerja pada masing-masing bagian. Berikut ini adalah struktur organisasi CV Hanimo:



Gambar 4. 1 Striktur Organisasi

(Sumber: CV Hanimo,2015)

4.1.1.4 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan merupakan penjabaran tugas-tugas pada masing-masing bagian pada struktur organisasi. Deskripsi pekerjaan pada CV Hanimo yaitu:

1. Direktur

Tugas direktur:

- Memimpin perusahaan dan menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan.
- Memilih dan menetapkan manajer.
- Menjalinkan kerjasama dengan pihak-pihak eksternal.
- Mengawasi kinerja manajer perusahaan.
- Sebagai pengambil keputusan dalam menentukan proyek yang akan diambil.
- Membuat rencana ekspansi perusahaan.

2. Wakil Direktur

Tugas wakil direktur:

- Membantu tugas-tugas direktur.
- Melaksanakan perintah yang diberikan oleh direktur.
- Memberikan saran kepada direktur dalam pengambilan sebuah keputusan.

3. Manajer

Tugas manajer:

- Memberikan pengarahan dan bimbingan pada karyawan.
- Merencanakan kegiatan-kegiatan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.
- Memberikan motivasi kepada karyawan agar melakukan pekerjaan dengan baik.
- Mengawasi kinerja karyawan.
- Memberikan laporan kepada direktur mengenai kondisi dan kinerja perusahaan.

4. Kepala Administrasi dan Keuangan

Tugas kepala administrasi dan staf keuangan:

- Mengatur keuangan perusahaan.
- Mempertanggung jawabkan pemakaian dan pemasukan uang perusahaan.
- Memberikan gaji pada karyawan.
- Mengelola alokasi dana perusahaan, sesuai dengan perintah manajer.
- Melakukan koordinasi dengan kepala produksi, logistik, kepala pemasaran, dan staff lainnya.

5. Staff Keuangan

Tugas staff keuangan:

- Membuat laporan keuangan
- Melakukan pencatatan penggajian karyawan.

- Melaksanakan perintah yang diberikan oleh kepala administrasi dan keuangan.

6. Kepala Produksi

Tugas kepala produksi:

- Mengawasi proses produksi, agar barang yang diproduksi sesuai dengan kualitas yang diharapkan.
- Sebagai penanggung jawab dalam proses produksi.
- Melakukan koordinasi dengan kepala pemasaran untuk menentukan barang yang harus diproduksi.

7. Logistik

Tugas bagian logistik:

- Menyediakan bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi.
- Melakukan koordinasi dengan staff produksi untuk mengetahui kebutuhan yang harus disediakan agar kegiatan produksi dapat berjalan lancar.
- Melakukan pencatatan pembelian dan penggunaan bahan baku dan bahan pembantu dalam kegiatan produksi.
- Melakukan pencatatan jumlah barang dalam proses (barang setengah jadi).
- Melakukan koordinasi dengan kepala administrasi dan keuangan untuk melaporkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan pembelian bahan baku dan bahan penolong.
- Melakukan koordinasi dengan kepala pemasaran untuk melaporkan jumlah barang dalam proses untuk mengantisipasi kekurangan jumlah barang yang harus diproduksi.
- Melakukan koordinasi dengan staff lain.

8. Staff Produksi

Staff produksi terbagi menjadi empat bagian yang terdiri dari :

a. Tukang

Tugas staff produksi bagian tukang :

- Melakukan pemotongan bahan MDF.
- Merapikan dan menghaluskan bahan-bahan yang telah dipotong.
- Melakukan proses perakitan.
- Melakukan koordinasi dengan bagian produksi lainnya.

b. Bagian Cat

Tugas staff produksi bagian cat :

- Mengamplas barang yang akan dicat agar permukaan barang lebih halus.
- Mendempul barang yang akan dicat.
- Melakukan proses pengecatan dasar.
- Melakukan pengecatan akhir sesuai dengan warna yang telah ditentukan.
- Melakukan koordinasi dengan bagian produksi lain.

c. Bagian Lukis dan Sablon

Tugas staff produksi bagian lukis dan sablon :

- Melakukan pengecatan barang yang membutuhkan warna gradasi.
- Menggambar atau melukis barang sesuai dengan desain yang telah ditentukan.
- Melakukan koordinasi dengan bagian produksi lain.

d. Bagian Packing

Tugas staff produksi bagian packing :

- Mengerjakan proses finishing barang.
- Melakukan pengemasan barang.
- Menghitung jumlah barang yang telah selesai dikemas.
- Melakukan koordinasi dengan bagian produksi lainnya, agar barang yang diproduksi sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan oleh kepala produksi.

9. Kepala Pemasaran

Tugas kepala pemasaran:

- Mencatat jumlah barang masuk dan barang yang terjual.
- Membuat kartu stok.
- Melakukan koordinasi dengan kepala produksi untuk menentukan jenis barang yang harus diproduksi.
- Melakukan koordinasi dengan kepala administrasi dan keuangan untuk melaporkan jumlah pemasukan perusahaan dari hasil penjualan.
- Melakukan koordinasi dengan bagian logistik dan staff lainnya.

10. Staff Pemasaran

Tugas staff pemasaran:

- Melayani pembeli dengan baik, ramah, dan sopan.
- Melakukan pencatatan jumlah barang yang telah terjual.
- Membantu proses packing barang.
- Melakukan penataan barang pada rak display.
- Melakukan perawatan pada stok barang agar kondisi barang tetap terjaga.
- Melakukan koordinasi dengan bagian-bagian lain.

11. Sopir

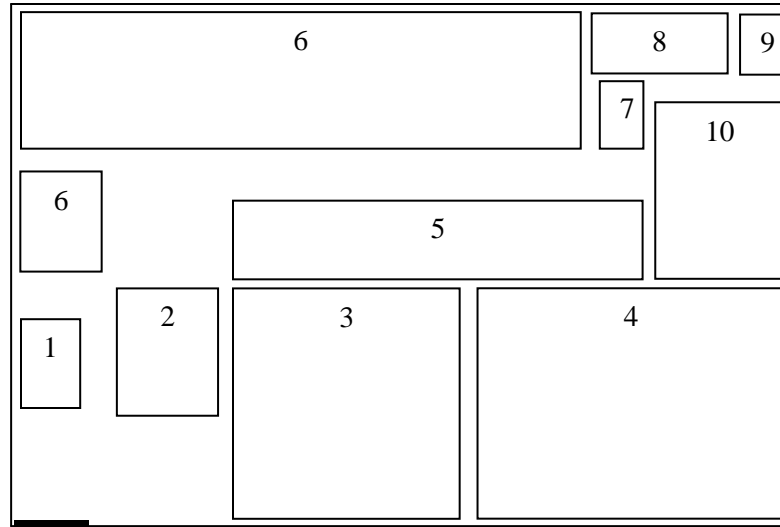
Tugas sopir:

- Mengantar barang yang telah dibeli konsumen sesuai dengan alamat yang telah ditentukan oleh pembeli.
- Menjaga kualitas barang agar sesuai dengan kondisi awal ketika dibeli.
- Mengantar kegiatan belanja perusahaan.

4.1.1.5 Denah Perusahaan

Denah merupakan gambaran tata ruang pada suatu perusahaan sesuai dengan posisi yang sebenarnya, yang digambarkan dengan menggunakan skala tertentu. Berikut ini adalah denah *workshop* dan *showroom* pada CV Hanimo:

4.1.1.5.1 Denah *Workshop*



Gambar 4. 2 Denah *Workshop*

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

KETERANGAN :

■ : Pintu

7 : Ruang ganti

1 : Mushola

8 : Ruang Logistik

2 : Tempat parkir

9 : Toilet

3 : Ruang Lukis dan sablon

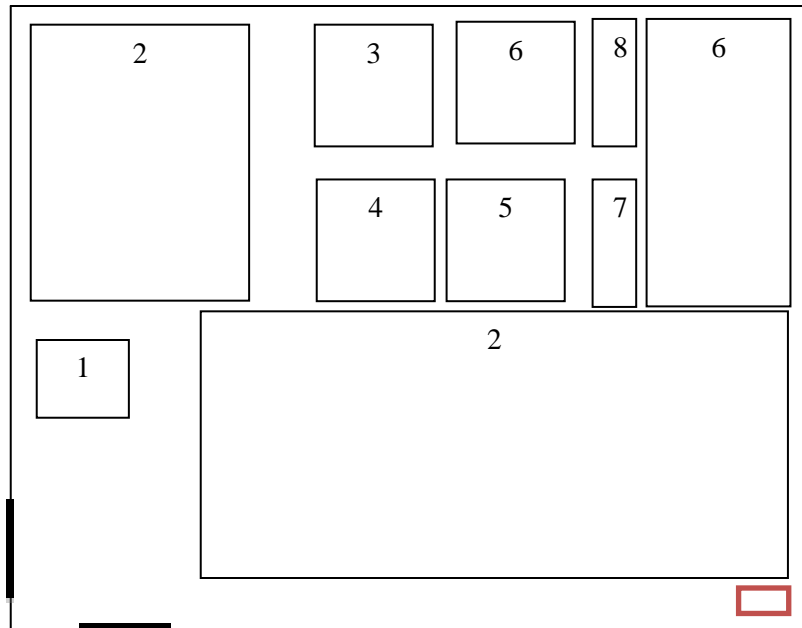
10 : Ruang istirahat

4 : Ruang packing dan finishing

5 : Ruang tukang

6 : Ruang bagian cat

4.1.1.5.2 Denah *Showroom*



Gambar 4. 3 Denah *Showroom*

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

KETERANGAN:

1 : Meja kasir

2 : Rak display

3 : Ruang manager

4 : Ruang kepala marketing


5 : Ruang administrasi dan keuangan

6 : Gudang

7 : Mushola

8 : Toilet

 : Tempat cuci tangan

 : Pintu

4.1.2 Aspek Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena aktivitas tersebut akan mempengaruhi jumlah pendapatan perusahaan. Berikut ini adalah aspek pemasaran pada CV Hanimo.

4.1.2.1 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran atau sering disebut sebagai *marketing mix* terdiri dari empat elemen, yaitu produk, harga, promosi, dan tempat.

4.1.2.1.1 Produk (*Product*)

Produk yang dipasarkan oleh CV Hanimo terdiri dari tiga macam, yaitu papan sains, berhitung gambar, dan balok bangunan. Papan sains merupakan sebuah papan yang berisi tentang gambar jenis-jenis binatang, sayur, buah, proses metafora, rukun islam, cara sholat, cara wudhu, dan jenis-jenis makanan sehat. Gambar tersebut mempunyai tingkat visualisasi yang bagus dan jelas sehingga anak-anak dapat dengan mudah mengenali gambar tersebut karena mempunyai tingkat kemiripan yang tinggi dengan wujud dan warna aslinya.

Berhitung gambar merupakan salah satu alat yang digunakan untuk belajar berhitung pada anak-anak dengan cara yang menyenangkan karena menggunakan gambar-gambar hewan dan buah sehingga proses belajar yang dipadukan dengan cara bermain lebih mudah ditangkap dan dimengerti. Sedangkan balok bangunan merupakan potongan-potongan kayu yang berukuran kecil dan mempunyai berbagai bentuk dan warna. Fungsi mainan ini adalah melatih kreativitas anak untuk menciptakan suatu bentuk bangunan dari berbagai balok yang disusun.

Keanekaragaman warna dan kecerahan warna dalam produk yang dihasilkan CV Hanimo merupakan salah satu daya tarik yang dapat mengundang minat beli pada konsumen. Selain itu, perusahaan juga menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan dan aman bagi anak-anak sehingga para orang tua tidak perlu khawatir terhadap gangguan kesehatan pada anak-anak yang disebabkan karena bahan berbahaya didalam mainan anak. SNI (Standar Nasional Indonesia) yang telah

dimiliki perusahaan membuktikan bahwa produk tersebut telah memenuhi standar yang telah ditentukan negara.

Klasifikasi produk berdasarkan daya tahan dan wujud terdiri dari barang yang terpakai habis (*nondurable goods*), barang tahan lama (*durable goods*), dan Jasa (*service*). Berdasarkan klasifikasi tersebut, produk CV Hanimo termasuk dalam produk barang tahan lama (*durable goods*) karena barang tersebut mempunyai wujud dan dapat digunakan berulang-ulang serta tidak mudah habis. Sedangkan dalam pengklasifikasian barang konsumen, produk CV Hanimo merupakan produsen barang *shopping goods* karena konsumen akan mempertimbangkan keputusan pembelian berdasarkan desain produk dan harga. Produsen harus memperhatikan harga pasar atau harga pesaing untuk menetapkan harga jual produk agar dapat menarik minat masyarakat untuk memilih barang tersebut. Desain produk juga merupakan hal yang harus mendapat perhatian oleh perusahaan. Konsumen akan lebih tertarik dengan produk mainan edukatif yang dapat meningkatkan kreatifitas anak-anak sehingga dapat memicu kreatifitas pada anak.

Siklus hidup produk merupakan tahapan yang dilalui oleh setiap produk yang ada dipasar. Dengan mengetahui siklus hidup produk maka manajer akan terbantu dalam merencanakan strategi yang akan diterapkan pada perusahaan. Tahap yang dialami produk CV Hanimo adalah tahap kedewasaan yang meningkat (*growth maturity*) yang ditandai dengan adanya peningkatan penjualan secara lambat.

4.1.2.1.2 Harga (Price)

Harga merupakan salah satu elemen yang akan menjadi pertimbangan bagi pembeli sebelum memutuskan produk mana yang akan dibeli. Dalam penentuannya membutuhkan beberapa pertimbangan agar harga tersebut tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Harga yang tinggi dapat memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan tetapi juga menyebabkan konsumen enggan untuk membeli barang tersebut dan lebih memilih untuk membeli produk pesaing. Ketika harga jual yang ditetapkan terlalu rendah maka perusahaan akan mengalami kerugian akibat biaya

produksinya lebih tinggi dari pada pendapatannya. CV Hanimo menentukan harga dengan memperhatikan aspek biaya produksi serta besarnya keuntungan yang akan diambil. Selain itu, perusahaan juga berorientasi terhadap harga pesaing sehingga harga yang ditetapkan merupakan harga yang kompetitif. Berikut daftar harga jual produk CV Hanimo:

Tabel 4. 1 Daftar Harga Produk

Nama Barang	Harga / Unit				
	2010	2011	2012	2013	2014
Papan sains	Rp40,000.00	Rp42,000.00	Rp43,000.00	Rp43,000.00	Rp45,000.00
Berhitung gambar	Rp135,000.00	Rp138,000.00	Rp140,000.00	Rp145,000.00	Rp150,000.00
Balok Bangunan	Rp90,000.00	Rp90,000.00	Rp95,000.00	Rp95,000.00	Rp100,000.00

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

4.1.2.1.3 Promosi (Promotion)

CV Hanimo menggunakan beberapa program pemasaran berupa iklan melalui media cetak yang terdiri dari brosur, kartu nama, serta papan nama. Selain itu, perusahaan juga telah bekerja sama dengan Ikatan Guru TK di seluruh Indonesia sehingga perusahaan sering mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh komunitas tersebut, misalnya pameran. Dalam acara tersebut, biasanya perusahaan akan mendapatkan kesempatan untuk melakukan promosi *personal selling*. Perusahaan juga sering mengikuti pameran-pameran yang diselenggarakan oleh berbagai pihak untuk memperkenalkan perusahaan pada masyarakat yang lebih luas lagi. Selain itu, perusahaan juga menggunakan website sebagai salah satu cara promosi, dimana masyarakat dapat melakukan pemesanan secara online.

4.1.2.1.4 Tempat (Place)

Tempat merupakan salah satu fokus utama dalam bauran pemasaran karena produk yang ditawarkan oleh perusahaan akan diarahkan pada tempat atau pasar. Kebutuhan pasar tersebut dipakai sebagai dasar untuk menentukan macam produknya. Demikian pula keadaan pasar terhadap beberapa macam alternatif harga, promosi, dan distribusi.

1. Wilayah Pemasaran

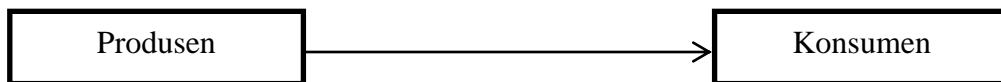
Keberlangsungan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam melakukan pemasaran. Cakupan wilayah pemasaran yang mampu dijangkau oleh perusahaan menunjukkan hasil kerja keras yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar dalam persaingan yang semakin kompetitif, terutama persaingan dengan produk-produk impor dengan harga yang cenderung murah dan memiliki variasi yang banyak.

Tidak hanya di wilayah JABODETABEK, CV Hanimo telah memasarkan produknya diberbagai daerah seperti Jawa, Sumatra, Kalimantan, dan Sulawesi. Kerja sama yang dilakukan oleh direksi perusahaan dengan Ikatan Guru TK se-Indonesia membuat CV Hanimo dapat dengan mudah merambah pangsa pasar diluar jawa.

2. Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh CV Hanimo yaitu :

a. Saluran nol tingkat (pemasaran langsung)



Gambar 4. 4 Saluran Nol Tingkat
(Sumber: CV Hanimo, 2015)

CV Hanimo melakukan pemasaran langsung pada konsumen melalui toko milik perusahaan. Salah satu keuntungan melakukan saluran nol tingkat atau pemasaran langsung yaitu perusahaan dapat melakukan komunikasi langsung dengan konsumen sehingga perusahaan dapat mengetahui respon pelanggan dan dapat langsung menanggapi keluhan pelanggan. Selain itu, pelanggan juga dapat dengan mudah menyampaikan kritik dan saran bagi perusahaan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan perbaikan bagi perusahaan.

b. Saluran tingkat satu



Gambar 4. 5 Saluran Tingkat Satu
(Sumber: CV Hanimo, 2015)

Pada saluran ini, CV Hanimo melakukan penjualan kepada pengecer, dan pengecer akan menjual produk tersebut pada konsumen. Beberapa pengecer yang bekerja sama dengan CV Hanimo diantaranya yaitu CV Aneka Jaya Toys, Atham Toys, Haula Toys, toko Pelangi, toko Anugrah, dan toko Pelangi Jaya. Perusahaan memberikan potongan-potongan harga pada para pengecer sesuai dengan jumlah barang yang akan dibeli pengecer. Semakin besar jumlah barang yang dibeli pengecer maka perusahaan juga akan memberikan potongan harga yang lebih besar. Hal ini dilakukan untuk memicu peningkatan penjualan. Selain perusahaan memperoleh keuntungan yang besar ketika produk yang mampu dijual pengecer dalam jumlah besar, pengecer juga mendapatkan keuntungan yang lebih besar karena dengan membeli produk pada CV Hanimo dalam kuantitas yang besar mendapat potongan harga yang lebih besar sehingga keuntungan yang didapat juga lebih besar. Dengan adanya hubungan timbal balik yang saling menguntungkan maka akan terjalin hubungan kerjasama yang baik antara CV Hanimo dan para pengecer sehingga penjualan perusahaan dari tahun ke tahun semakin meningkat.

3. Cara Pembayaran

Cara pembayaran merupakan proses bagaimana perusahaan memperoleh sejumlah uang sebagai imbal balik terhadap penjualan produknya. Aktivitas pembayaran pada CV Hanimo dilaksanakan secara cash, baik dengan uang tunai atau dengan kartu debit serta kartu kredit sehingga perusahaan tidak memiliki piutang dagang.

4.1.2.2 Segmentasi Pasar

CV Hanimo melakukan segmentasi pasar berdasarkan faktor demografis berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendapatan. Produk ditujukan untuk anak-anak usia 1,5 tahun sampai 5 tahun, dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan, untuk kalangan menengah keatas. Sasaran yang dituju yaitu lembaga-lembaga pendidikan TK, PAUD, RA, dan Kelompok Bermain. Selain itu, CV Hanimo juga melakukan segmentasi berdasarkan geografis. Segmen yang dituju adalah daerah perkotaan. Alasannya karena anak-anak yang berdomisili di perkotaan cenderung tidak pernah bermain di alam sehingga mengakibatkan kurangnya kreativitas pada anak. Menyadari adanya peluang tersebut, maka CV Hanimo menciptakan produk permainan edukatif yang dapat meningkatkan kreativitas anak-anak di perkotaan.

4.1.3 Aspek Produksi

Aktivitas produksi merupakan suatu bagian dari fungsi organisasi perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang dapat dijual.

4.1.3.1 Sistem Produksi

Sistem produksi merupakan kumpulan dari sub sistem – sub sistem yang saling berinteraksi dengan tujuan mentransformasi input produksi menjadi output produksi. Input produksi dapat berupa bahan baku, mesin, tenaga kerja, modal, dan informasi. Sedangkan output produksi merupakan produk yang dihasilkan berikut hasil sampingan seperti limbah, informasi, dan seterusnya.

4.1.3.1.1 Input

Input yang dibutuhkan dalam sistem produksi pada CV Hanimo antara lain:

1. Meterial

Material yang digunakan untuk produksi terdiri dari bahan baku dan bahan penolong. Bahan baku merupakan bagian utama yang digunakan dalam pembuatan produk. Sedangkan bahan penolong adalah bahan yang mendukung

atau melengkapi bahan utama. Bahan baku dan bahan penolong yang digunakan terdiri dari :

a. Bahan baku:

- ♣ MDF
- ♣ Kertas Dupleks
- ♣ Kayu Potong

b. Bahan penolong :

- ♣ Cat Trenox
- ♣ Cat Qluck

Bahan-bahan tersebut diperoleh dari toko-toko yang berada di Depok dan Bogor.

2. Mesin dan peralatan

Mesin adalah alat mekanik atau elektrik yang mengirim atau mengubah energi untuk melakukan atau membantu pelaksanaan tugas manusia. Sedangkan peralatan adalah segala sesuatu yang digunakan untuk melakukan operasional perusahaan yang memilikimasa manfaat lebih dari satu tahun. Mesin-mesin yang digunakan pada CV Hanimo yaitu:

Tabel 4. 2 Mesin

KETERANGAN	JUMLAH
Mesin circle besar	2
Mesin circle kecil	2
Mesin kompresor	1
Mesin gerinda	1
Mesin jigsaw	1
Mesin bor duduk	1
Mesin bor manual	1
Mesin press plastik	2
Mesin serut	1
Hair dryer	2
Jumlah	14

(Sumber CV Hanimo,2015)

Sedangkan peralatan yang dimiliki CV Hanimo diantaranya meja, kursi, sofa, kipas angin, komputer, printer, dispenser, rak display, telepon, dan DVD player.

3. Tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam produksi. Tenaga kerja pada bagian produksi pada CV Hanimo dibagi menjadi enam bagian yang terdiri dari:

Tabel 4. 3 Karyawan Bagian Produksi

KETERANGAN	JUMLAH
Kepala Produksi	1
Bagian Logistik	1
Bagian Tukang	2
Bagian Cat	6
Bagian Lukis dan Sablon	3
Bagian Packing	2
Jumlah	15

(Sumber: CV Hanimo,2015)

4. Dana

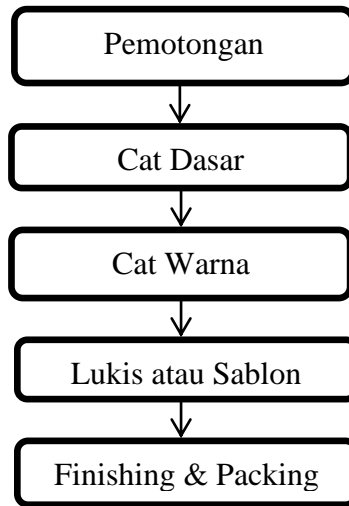
Dana digunakan untuk membiayai proses produksi misalnya untuk pembelian bahan baku, pembelian perlengkapan serta alat produksi, biaya pembelian dan perawatan mesin, biaya listrik, serta biaya tenaga kerja. Tanpa adanya dana, maka proses produksi pada perusahaan tidak dapat berlangsung. Dana yang digunakan dalam proses produksi dapat dilihat dalam biaya produksi.

5. Informasi

Informasi yang diperlukan sebagai input dalam proses produksi yaitu informasi tentang penjadualan produksi, jumlah bahan baku, kualitas bahan baku, jumlah tenaga kerja, kualitas tenaga kerja, kondisi mesin, dll.

4.1.3.1.2 Proses Produksi

Proses produksi yang dilakukan untuk mengubah input menjadi output pada CV Hanomo dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 4. 6 Proses Produksi

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

1. Pemotongan

Proses pemotongan bahan baku triplek dan MDF, serta bahan penolong berupa kayu dilakukan oleh tenaga kerja produksi bagian tukang. Setelah itu, bagian-bagian yang telah dipotong sesuai dengan bentuk yang akan dibuat kemudian dirapikan pada bagian sisi tepi dan dihaluskan atau diratakan apabila pada permukaannya kutang rata menggunakan amplas.

2. Cat dasar

Proses selanjutnya yaitu pemberian cat dasar. Khusus untuk kertas dupleks tidak melalui bagian cat dasar dan cat warna, tetapi langsung masuk tahap pelukisan.

3. Cat warna

Setelah cat dasar mengering maka dilanjutkan dengan pengecatan menggunakan cat warna. Cat yang digunakan merupakan cat yang tidak mengandung bahan kimia sehingga tidak berbahaya bagi anak-anak.

4. Lukis dan sablon

Proses lukis dan sablon merupakan salah satu proses yang membutuhkan ketelitian dan keahlian tersendiri sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Pelukisan dan sablon dilakukan dengan menggunakan cat warna yang aman bagi anak-anak karena tidak mengandung bahan kimia.

5. Finishing dan packing

Finishing merupakan bagian akhir dari proses produksi yang dikerjakan oleh tenaga kerja bagian packing. Biasanya finishing produk berupa penghalusan produk dengan amplas dan membersihkan sisa-sisa debu yang menempel pada produk akibat proses produksi.

Setelah produk selesai, maka proses yang terakhir sebelum produk tersebut dijual harus dikemas terlebih dahulu. Pengemasan produk dilakukan dengan plastik kemas yang dipotong sesuai dengan bentuk dan ukuran produk. Dalam proses pengemasan, tenaga kerja bagian packing biasanya menggunakan mesin press plastik dan hair dryer agar plastik kemas dapat menyesuaikan diri dengan bentuk produk.

4.1.3.1.3 Output

Hasil akhir dari proses produksi disebut dengan output. Tidak hanya berupa produk, tetapi output juga dapat berupa limbah, dan informasi.

1. Produk

Berikut ini adalah hasil produksi CV Hanimo :

a. Papan sains

Sebuah papan terbuat dari MDF dengan ukuran panjang 60 cm seta lebar 40 cm yang berisi gambar-gambar tentang jenis binatang, jenis buah, jenis sayur, jenis bunga, jenis burung, jenis makanan sehat, proses metamorfosis hewan, cara sholat, cara wuhdu, dan rukun islam.



Gambar 4. 7 Papan Sains

(Sumber: CV Hanim,2015)

b. Berhitung gambar

Kertas dupleks bergambar yang berfungsi sebagai alat untuk belajar berhitung penjumlahan dan pengurangan dengan menggunakan gambar-gambar binatang, dan buah. Dalam kemasan satu pak terdapat 120 pcs yang terdiri dari tanda baca (- , + , =) , angka dari 0 - 10, dan gambar-gambar (binatang atau buah).



Gambar 4. 8 Berhitung Seri Binatang

(Sumber: CV Hanim,2015)



Gambar 4. 9 Berhitung Seri Buah

(Sumber: CV Hanimo,2015)

c. Balok bangunan

Merupakan potongan-potongan kayu dengan berbagai bentuk yang dapat disusun menjadi sebuah bangunan. Dalam satu pak terdapat 40 pcs dan dalam setiap kemasan terdapat panduan penyusunan balok.



Gambar 4. 10 Balok Bangunan

(Sumber:CV Hanimo,2015)

2. Limbah

Limbah merupakan hasil sisa dari proses produksi yang harus ditangani dengan benar agar tidak berbahaya bagi lingkungan sekitar. Limbah yang dihasilkan dari proses produksi pada CV Hanomo berupa potongan-potongan kayu dan kaleng-kaleng cat. Potongan-potongan kayu tidak dapat digunakan lagi biasanya dibakar. Apabila potongan kayu tersebut dibuang begitu saja dikhawatirkan dapat menciderai orang yang tidak mengenakan alas kaki. Untuk limbah berupa kaleng-kaleng cat, dikumpulkan dan dijual kembali.

3. Informasi

Output berupa informasi yang dapat diperoleh dari suatu proses produksi yaitu kualitas produk, jumlah persediaan, dan biaya produksi.

4.1.4 Aspek Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu unsur sumber daya yang harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan karena tanpa adanya personalia atau karyawan suatu perusahaan tidak akan berjalan. Namun karyawan tidak dapat bekerja secara terus menerus seperti mesin karena manusia membutuhkan waktu untuk istirahat dan mempunyai kebutuhan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Apabila kebutuhan karyawan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja lebih produktif.

4.1.4.1 Karyawan Cv Hanimo

Karyawan merupakan unsur penting dalam suatu perusahaan yang harus dimanage dengan baik agar kinerja perusahaan lebih produktif. Berikut ini adalah daftar karyawan pada CV Hanimo:

Tabel 4. 4 Jumlah Karyawan

KETERANGAN	JUMLAH
Manager	1
Kepala Produksi	1

Bagian Logistik	1
Bagian Tukang	2
Bagian Cat	6
Bagian Lukis dan Sablon	3
Bagian Packing	2
Kepala Pemasaran	1
Staff Pemasaran	5
Sopir	2
Kepala Administrasi dan Keuangan	1
Staff Administrasi dan Keuangan	1
JUMLAH	26

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

Berdasarkan tingkat pendidikan, para karyawan dapat dikelompokkan menjadi:

Tabel 4. 5 Klasifikasi Pendidikan Karyawan

Keterangan	Jumlah
S1	1
SMA	20
SMP	5
Jumlah	26

(Sumber CV Hanimo, 2015)

Karyawan CV Hanimo rata-rata terdiri dari laki-laki dan hanya ada tiga karyawan perempuan. Satu karyawan perempuan sebagai staff pemasaran dan dua karyawan lainnya bekerja pada bagian packing.

4.1.4.2 Waktu Kerja

CV Hanimo menerapkan waktu kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Waktu Kerja

HARI	JAM	KETERANGAN
Senin - Sabtu	08.00 - 12.00	Bekerja
	12.00 - 13.00	Istirahat
	13.00 - 15.30	Bekerja
Minggu	Libur	

(Sumber: CV Hanimo, 2015)

Waktu kerja pada hari senin sampai sabtu berlaku untuk semua karyawan dan karyawan bagian produksi pada setiap hari minggu libur. Pada karyawan bagian pemasaran serta karyawan bagian keuangan dan administrasi setiap satu bulan sekali mendapatkan giliran piket untuk menjaga toko pada hari minggu. Aktivitas tersebut dihitung sebagai lembur dengan tambahan gaji sebesar Rp 75.000,00.

4.1.4.3 Kompensasi Karyawan

Proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) merupakan hal yang harus dipertimbangkan dengan baik oleh perusahaan. Kompensasi merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk hadiah atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Ada dua bentuk kompensasi karyawan yaitu:

1. Upah dan gaji

Upah adalah bayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang diberikan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

Semua karyawan CV Hanimmo menerima gaji, kecuali karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi, seperti karyawan bagian tukang, bagian cat, bagian lukis, dan bagian packing. Besarnya gaji karyawan tersebut berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya tergantung besarnya tanggung jawab pekerjaan masing-masing dan besarnya kontribusi kerjanya bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menganut sistem senioritas dalam menentukan besarnya gaji. Untuk karyawan yang mempunyai loyalitas dan kesetiaan yang tinggi pada perusahaan akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang baru saja bekerja.

Khusus karyawan pada bagian produksi yang terdiri dari tiga bagian yaitu bagian tukang, bagian cat, dan bagian packing menerima upah satu kali dalam seminggu. Perusahaan menggunakan program upah borongan. Perolehan dikaitkan secara

langsung dengan jumlah yang dihasilkan karyawan dengan membayar orang yang bersangkutan “upah per potong” bagi tiap-tiap unit yang dihasilkan. Cara pemberian upah berdasarkan kerja borongan memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan. Metode ini tidak rumit dan mudah untuk dipahami oleh para pegawai. Tetapi, ada beberapa karyawan yang menganggap sistem upah-borongan secara prinsip tidak adil karena nilainya dapat menjadi sangat kuat atau sangat lemah.

2. Pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk karyawan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Pelayanan yang diberikan oleh CV Hanimo antara lain adalah penyediaan tempat parkir, dan program family gathering setiap tahun. Hal tersebut dilakukan sebagai ajang untuk melepaskan kepenatan dalam bekerja. Dengan adanya program tersebut perusahaan berharap para karyawan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan ketika kembali bekerja. Selain itu, setiap karyawan dapat saling mengenal dengan baik antara satu sama lain sehingga kerjasama antar karyawan dapat terjalin dengan baik.

4.1.4.4 Insentif Kerja

Insentif kerja merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak perusahaan pada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, atau pemberian uang diluar gaji sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap karyawan karena telah berkontribusi terhadap perusahaan.

Pemberian insentif pada CV Hanimo dilakukan pada saat menjelang hari raya idul fitri. Setiap karyawan diberi tunjangan hari raya sebesar satu bulan gaji. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi dan apresiasi dari perusahaan pada para karyawan yang telah bersedia melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4.1.4.6 Pentingnya Keselamatan Dan Kesehatan Karyawan

CV Hanimo merupakan perusahaan yang memperdulikan keselamatan kerja dan kesehatan karyawan. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan tidak termasuk dalam pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi. Dari ketiga bagian pembagian kerja yang terdiri dari administrasi dan keuangan, produksi, dan pemasaran, bagian kerja yang paling tinggi mengalami kemungkinan kecelakaan kerja yaitu pada bagian produksi. Meskipun bagian lain juga tidak menutup kemungkinan untuk mengalami kecelakaan kerja. Perusahaan telah menyiapkan masker yang harus digunakan oleh karyawan bagian produksi. Hal tersebut dilakukan agar selama melakukan pekerjaan para karyawan tidak mengalami gangguan pernafasan akibat debu-debu yang dihasilkan selama kegiatan produksi.

Bukti perhatian CV Hanimo terhadap kesehatan para karyawan dapat dilihat dari pemberian asuransi kesehatan pada setiap karyawannya. Semua karyawannya telah mempunyai kartu BPJS yang beban anggurannya ditanggung penuh oleh perusahaan tanpa memotong gaji karyawan.

4.1.5 Aspek Keuangan

4.1.5.2 Laporan Keuangan

Tabel 4. 7 Laporan Laba Rugi

Keterangan	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
PENJUALAN	Rp1,166,195,000	Rp1,211,244,000	Rp1,280,258,000	Rp1,305,579,000	Rp1,372,315,000
Harga Pokok Penjualan	Rp580,087,500	Rp604,052,500	Rp617,197,500	Rp674,757,500	Rp683,047,500
LABA KOTOR	Rp586,107,500	Rp607,191,500	Rp663,060,500	Rp630,821,500	Rp689,267,500
Gaji Direktur	Rp42,000,000	Rp42,000,000	Rp42,000,000	Rp42,000,000	Rp42,000,000
Gaji Wakil Direktur	Rp36,000,000	Rp36,000,000	Rp36,000,000	Rp36,000,000	Rp36,000,000
Gaji Manager	Rp30,000,000	Rp30,000,000	Rp30,000,000	Rp31,200,000	Rp32,400,000
Gaji Bagian Keuangan dan Adm	Rp26,400,000	Rp28,800,000	Rp28,800,000	Rp31,200,000	Rp31,200,000
Gaji Bagian Pemasaran	Rp102,000,000	Rp103,200,000	Rp103,200,000	Rp112,800,000	Rp112,800,000
ATK	Rp1,000,000	Rp1,200,000	Rp1,200,000	Rp1,400,000	Rp1,400,000
Biaya Pemasaran	Rp19,274,000	Rp21,509,000	Rp24,002,000	Rp25,818,000	Rp28,808,000
Biaya Listrik Toko	Rp3,600,000	Rp3,600,000	Rp3,600,000	Rp3,600,000	Rp3,600,000
Biaya Telepon	Rp2,400,000	Rp2,400,000	Rp2,400,000	Rp2,400,000	Rp2,400,000
Penyusutan Bangunan Kantor	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000
Penyusutan Kendaraan	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000
Penyusutan Investaris	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000
Amortisasi	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000
TOTAL BIAYA OPERASI	Rp278,113,000	Rp284,148,000	Rp286,641,000	Rp301,857,000	Rp306,047,000
LABA SEBELUM BUNGA DAN PAJAK	Rp307,994,500	Rp323,043,500	Rp376,419,500	Rp328,964,500	Rp383,220,500
Biaya Bunga Pinjaman	Rp4,000,000	Rp4,000,000	Rp4,000,000	Rp4,000,000	Rp4,000,000
LABA SEBELUM PAJAK	Rp303,994,500	Rp319,043,500	Rp372,419,500	Rp324,964,500	Rp379,220,500
Pajak (10%)	Rp30,399,450	Rp31,904,350	Rp37,241,950	Rp32,496,450	Rp37,922,050
LABA BERSIH	Rp273,595,050	Rp287,139,150	Rp335,177,550	Rp292,468,050	Rp341,298,450

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Tabel 4. 8 Laporan Perubahan Modal

Keterangan	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Modal awal	Rp350,000,000	Rp598,595,050	Rp860,734,200	Rp1,170,911,750	Rp1,433,379,800
Laba setelah pajak	Rp273,595,050	Rp287,139,150	Rp335,177,550	Rp292,468,050	Rp341,298,450
Penambahan	Rp623,595,050	Rp885,734,200	Rp1,195,911,750	Rp1,463,379,800	Rp1,774,678,250
Prive	Rp25,000,000	Rp25,000,000	Rp25,000,000	Rp30,000,000	Rp30,000,000
Modal Akhir	Rp598,595,050	Rp860,734,200	Rp1,170,911,750	Rp1,433,379,800	Rp1,744,678,250

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Tabel 4. 9 Arus Kas

KETERANGAN	TAHUN				
	2010	2011	2012	2013	2014
A. ARUS KAS MASUK					
LABA SESUDAH PAJAK	Rp273,595,050	Rp287,139,150	Rp335,177,550	Rp292,468,050	Rp341,298,450
DEPRESIASI					
1. Depresiasi Bangunan Toko	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000	Rp200,000
2. Depresiasi Bangunan Pabrik	Rp3,000,000	Rp3,000,000	Rp3,000,000	Rp3,000,000	Rp3,000,000
3. Depresiasi Kendaraan	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000	Rp11,000,000
4. Depresiasi Mesin&peralatan	Rp1,037,500	Rp1,037,500	Rp1,037,500	Rp1,037,500	Rp1,037,500
5. Depresiasi Inventaris	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000	Rp3,319,000
6. Amortisasi	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000	Rp920,000
TOTAL DEPRESIASI	Rp19,476,500	Rp19,476,500	Rp19,476,500	Rp19,476,500	Rp19,476,500
TOTAL ARUS KAS MASUK	Rp293,071,550	Rp306,615,650	Rp354,654,050	Rp311,944,550	Rp360,774,950
B. ARUS KAS KELUAR					
Prive	Rp25,000,000	Rp25,000,000	Rp25,000,000	Rp30,000,000	Rp30,000,000
Cicilan Hutang	Rp40,000,000	Rp40,000,000	Rp40,000,000	Rp40,000,000	Rp40,000,000
TOTAL ARUS KAS KELUAR	Rp65,000,000	Rp65,000,000	Rp65,000,000	Rp70,000,000	Rp70,000,000
C. NET CASH FLOW	Rp228,071,550	Rp241,615,650	Rp289,654,050	Rp241,944,550	Rp290,774,950
SALDO KAS AWAL	Rp180,667,000	Rp408,738,550	Rp650,354,200	Rp940,008,250	Rp1,181,952,800
SALDO KAS AKHIR	Rp408,738,550	Rp650,354,200	Rp940,008,250	Rp1,181,952,800	Rp1,472,727,750

(Sumber: Pengolahan Data, 2015)

Tabel 4. 10 Neraca Tahun 2010, 2011, dan 2012

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
AKTIVA			
Kas	Rp408,738,550	Rp650,354,200	Rp940,008,250
Persediaan Bahan Baku	Rp12,200,000	Rp10,500,000	Rp13,700,000
Persediaan Barang Jadi	Rp3,400,000	Rp5,100,000	Rp1,900,000
TOTAL AKTIVA LANCAR	Rp424,338,550	Rp665,954,200	Rp955,608,250
Tanah	Rp120,000,000	Rp120,000,000	Rp120,000,000
Bangunan toko	Rp6,000,000	Rp6,000,000	Rp6,000,000
Akumulasi penyusutan	Rp3,600,000	Rp3,800,000	Rp4,000,000
Nilai Akhir	Rp2,400,000	Rp2,200,000	Rp2,000,000
Bangunan pabrik	Rp100,000,000	Rp100,000,000	Rp100,000,000
Akumulasi peny. Bangunan pabrik	Rp3,000,000	Rp6,000,000	Rp9,000,000
Nilai Akhir	Rp97,000,000	Rp94,000,000	Rp91,000,000
Mesin dan Peralatan	Rp10,375,000	Rp10,375,000	Rp10,375,000
Akumulasi Penyusutan	Rp3,112,500	Rp4,150,000	Rp5,187,500
Nilai Akhir	Rp7,262,500	Rp6,225,000	Rp5,187,500
Inventaris Kantor	Rp33,190,000	Rp33,190,000	Rp33,190,000
Akumulasi penyusutan	Rp13,276,000	Rp16,595,000	Rp19,914,000
Nilai Akhir	Rp19,914,000	Rp16,595,000	Rp13,276,000
Kendaraan	Rp95,000,000	Rp95,000,000	Rp95,000,000
Akumulasi penyusutan kendaraan	Rp11,000,000	Rp22,000,000	Rp33,000,000
Nilai Akhir	Rp84,000,000	Rp73,000,000	Rp62,000,000
Perizinan	Rp4,600,000	Rp4,600,000	Rp4,600,000
Amortisasi	Rp920,000	Rp1,840,000	Rp2,760,000
Nilai Akhir Perizinan	Rp3,680,000	Rp2,760,000	Rp1,840,000
TOTAL AKTIVA TETAP	Rp334,256,500	Rp314,780,000	Rp295,303,500
TOTAL AKTIVA	Rp758,595,050	Rp980,734,200	Rp1,250,911,750
PASIVA			
1. Hutang Bank	Rp160,000,000	Rp120,000,000	Rp80,000,000
2. Modal	Rp598,595,050	Rp860,734,200	Rp1,170,911,750
TOTAL PASIVA	Rp758,595,050	Rp980,734,200	Rp1,250,911,750

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Tabel 4. 11 Neraca Tahun 2013 dan 2014

Keterangan	Tahun	
	2013	2014
AKTIVA		
Kas	Rp1,181,952,800	Rp1,472,727,750
Persediaan Bahan Baku	Rp12,600,000	Rp13,400,000
Persediaan Barang Jadi	Rp3,000,000	Rp2,200,000
TOTAL AKTIVA LANCAR	Rp1,197,552,800	Rp1,488,327,750
Tanah	Rp120,000,000	Rp120,000,000
Bangunan toko	Rp6,000,000	Rp6,000,000
Akumulasi penyusutan	Rp4,200,000	Rp4,400,000
Nilai Akhir	Rp1,800,000	Rp1,600,000
Bangunan pabrik	Rp100,000,000	Rp100,000,000
Akumulasi peny. Bangunan pabrik	Rp12,000,000	Rp15,000,000
Nilai Akhir	Rp88,000,000	Rp85,000,000
Mesin dan Peralatan	Rp10,375,000	Rp10,375,000
Akumulasi Penyusutan	Rp6,225,000	Rp7,262,500
Nilai Akhir	Rp4,150,000	Rp3,112,500
Inventaris Kantor	Rp33,190,000	Rp33,190,000
Akumulasi penyusutan	Rp23,233,000	Rp26,552,000
Nilai Akhir	Rp9,957,000	Rp6,638,000
Kendaraan	Rp95,000,000	Rp95,000,000
Akumulasi penyusutan kendaraan	Rp44,000,000	Rp55,000,000
Nilai Akhir	Rp51,000,000	Rp40,000,000
Perizinan	Rp4,600,000	Rp4,600,000
Amortisasi	Rp3,680,000	Rp4,600,000
Nilai Akhir Perizinan	Rp920,000	Rp0
TOTAL AKTIVA TETAP	Rp275,827,000	Rp256,350,500
TOTAL AKTIVA	Rp1,473,379,800	Rp1,744,678,250
PASIVA		
1. Hutang Bank	Rp40,000,000	Rp0
2. Modal	Rp1,433,379,800	Rp1,744,678,250
TOTAL PASIVA	Rp1,473,379,800	Rp1,744,678,250

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

Berikut ini adalah hasil pengolahan kuesioner mengenai penentuan bobot dan rating faktor-faktor eksternal perusahaan.

Tabel 4. 12 Hasil Pengolahan Kuesioner EFAS

No	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT				RATING				SKOR
		MANAJER	KA. PEMASARAN	KA. KEUANGAN	RATA-RATA	MANAJER	KA. PEMASARAN	KA. KEUANGAN	RATA-RATA	
	PELUANG									
1	Potensi pasar yang besar	0.13	0.15	0.14	0.14	4	3	3	3.33	0.47
2	Peningkatan jumlah program pendidikan usia dini	0.11	0.09	0.10	0.10	2	2	1	1.67	0.17
3	Adanya penawaran kerja sama dengan perusahaan lain	0.15	0.09	0.11	0.12	3	2	3	2.67	0.31
4	Perkembangan teknologi	0.14	0.14	0.13	0.13	4	3	2	3.00	0.40
5	Tersedianya tenaga kerja terampil	0.07	0.08	0.06	0.07	4	3	2	3.00	0.21
	ANCAMAN									
6	Munculnya pesaing baru	0.07	0.11	0.09	0.09	2	2	3	2.33	0.22
7	Tersedianya barang substitusi	0.07	0.06	0.06	0.06	2	3	3	2.67	0.17
8	Perubahan gaya hidup	0.10	0.11	0.13	0.11	3	3	1	2.33	0.26
9	Kenaikan BBM	0.07	0.07	0.06	0.07	3	2	3	2.67	0.18
10	Perubahan selera konsumen	0.09	0.10	0.12	0.10	3	3	1	2.33	0.24
	Jumlah	1.00	1.00	1.00	1.00	30.00	26.00	22.00	26.00	2.62

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Hasil akhir bobot dan rating EFAS

Tabel 4. 13 Bobot dan Rating Faktor Eksternal

No	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
	PELUANG			
1	Peluang pasar yang luas	0.14	3.33	0.47
2	Peningkatan jumlah program pendidikan usia dini	0.10	1.67	0.17
3	Adanya penawaran kerja sama dengan perusahaan lain	0.12	2.67	0.31
4	Perkembangan teknologi	0.13	3.00	0.40
5	Tersedianya tenaga kerja terampil	0.07	3.00	0.21
	ANCAMAN			0.00
6	Munculnya pesaing baru	0.09	2.33	0.22
7	Tersedianya barang substitusi	0.06	2.67	0.17
8	Perubahan gaya hidup	0.11	2.33	0.26
9	Kenaikan BBM	0.07	2.67	0.18
10	Perubahan selera konsumen	0.10	2.33	0.24
	JUMLAH	1.00	26.00	2.62

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

4.2.2 IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Berikut ini adalah hasil pengolahan kuesioner mengenai penentuan bobot dan rating faktor-faktor internal perusahaan.

Tabel 4. 14 Hasil Pengolahan Kuisioner IFAS

No	FAKTOR INTERNAL	BOBOT				RATING				SKOR
		MANAJER	KA. PEMASARAN	KA. KEUANGAN	RATA-RATA	MANAJER	KA. PEMASARAN	KA. KEUANGAN	RATA-RATA	
	KEKUATAN									
1	Kualitas produk	0.14	0.14	0.13	0.14	3	3	3	3.00	0.42
2	Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	0.07	0.08	0.10	0.08	4	4	2	3.33	0.28
3	Harga jual yang kompetitif	0.14	0.10	0.12	0.12	4	3	4	3.67	0.43
4	Pelayanan konsumen yang baik	0.13	0.13	0.13	0.13	4	4	4	4.00	0.51
5	Menggunakan jasa pengiriman yang terpercaya	0.08	0.08	0.06	0.07	3	4	3	3.33	0.25
	KELEMAHAN									
6	Lokasi perusahaan yang kurang strategis	0.09	0.08	0.08	0.08	2	1	2	1.67	0.14
7	Kurangnya promosi	0.09	0.09	0.09	0.09	3	3	3	3.00	0.27
8	Desain produk yang kurang mengikuti trend pasar	0.09	0.10	0.11	0.10	2	3	2	2.33	0.24
9	Pembagian tugas kerja kurang baik	0.06	0.08	0.08	0.07	3	3	4	3.33	0.23
10	Kurangnya keterampilan tenaga kerja	0.10	0.13	0.10	0.11	3	2	4	3.00	0.32
	Jumlah	1.00	1.00	1.00	1.00	31.00	30.00	31.00	30.67	3.10

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Hasil akhir bobot dan rating IFAS

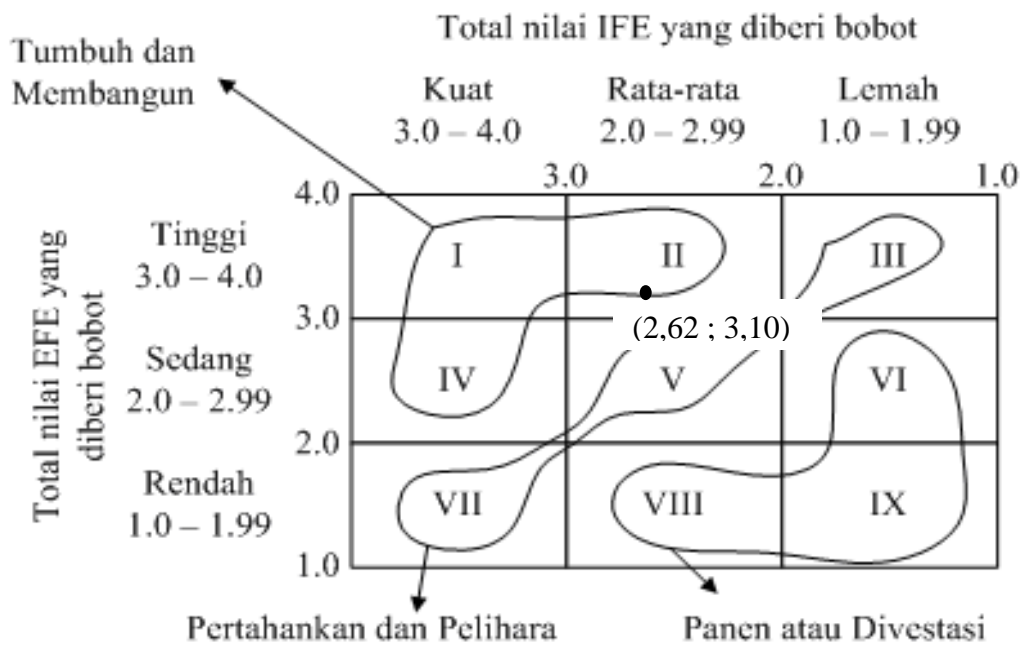
Tabel 4. 15 Bobot dan Rating Faktor Internal

No	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
	KEKUATAN			
1	Kualitas produk	0.14	3.00	0.42
2	Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	0.08	3.33	0.28
3	Harga jual yang kompetitif	0.12	3.67	0.43
4	Pelayanan konsumen yang baik	0.13	4.00	0.51
5	Menggunakan jasa pengiriman yang terpercaya	0.07	3.33	0.25
	KELEMAHAN			
6	Lokasi perusahaan yang kurang strategis	0.08	1.67	0.14
7	Kurangnya promosi	0.09	3.00	0.27
8	Desain produk yang kurang mengikuti trend pasar	0.10	2.33	0.24
9	Pembagian tugas kerja kurang baik	0.07	3.33	0.23
10	Kurangnya keterampilan tenaga kerja	0.11	3.00	0.32
	JUMLAH	1.00	30.67	3.10

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

4.2.3 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks IE merupakan matriks yang digambarkan berdasarkan nilai total EFAS dalam sumbu y dan nilai total IFAS dalam sumbu x yang bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis perusahaan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada EFAS dan EFAS maka diperoleh nilai total EFAS sebesar 2,62 dan nilai total IFAS sebesar 3,11 ($x;y = 2,62;3,10$). Kemudian nilai tersebut dapat digambarkan dalam matriks berikut:



Gambar 4. 11 Matriks Internal-Eksternal

(Sumber: Pengolahan Data, 2015)

4.2.4 Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Matriks SWOT merupakan alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan yang akan menghasilkan empat strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Berikut ini adalah hasil analisis SWOT pada CV Hanimo:

Tabel 4. 16 Matriks SWOT

<p>INTERNAL</p> <p style="font-size: 2em;">/</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p><i>STRENGTH (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk • Loyalitas karyawan terhadap perusahaan • Harga jual yang kompetitif • Pelayanan konsumen yang baik • Menggunakan jasa pengiriman yang terpercaya 	<p><i>WEAKNESS (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi perusahaan yang kurang strategis • Kurangnya promosi • Desain produk yang kurang mengikuti trend pasar • Pembagian tugas kerja kurang baik • Kurangnya keterampilan tenaga kerja
<p><i>OPPORTUNITY (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pangsa pasar yang luas • Peningkatan jumlah program pendidikan usia dini • Adanya penawaran kerja sama dengan perusahaan lain • Perkembangan teknologi • Tersedianya tenaga kerja terampil 	<p>Meningkatkan pangsa pasar, menjalin hubungan baik dengan perusahaan atau lembaga lain dan melakukan kerjasama.</p>	<p>Melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.</p>
<p><i>THREAT (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Munculnya pesaing baru • Tersedianya barang substitusi • Perubahan gaya hidup • Kenaikan BBM • Perubahan selera konsumen 	<p>Memperluas segmentasi pasar, meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan, dan menyediakan layanan khusus bagi pelanggan.</p>	<p>Meningkatkan promosi, melakukan pengembangan produk, memberikan pelatihan pada karyawan, dan menjalin hubungan baik dengan konsumen.</p>

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

4.2.5 Matriks QSPM(*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM merupakan lanjutan untuk menganalisis kembali strategi-strategi hasil matriks sebelumnya yaitu matriks SWOT. QSPM digunakan untuk memilih strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada perusahaan. Berikut ini adalah pengolahan data pada matriks QSPM CV Hanimo:

STRATEGI-STRATEGI HASIL ANALISIS SWOT:

STRATEGI A : Meningkatkan pangsa pasar, menjalin hubungan baik dengan perusahaan atau lembaga lain dan melakukan kerjasama.

STRATEGI B : Melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.

STRATEGI C : Memperluas segmentasi pasar, meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan, dan menyediakan layanan khusus bagi pelanggan.

STRATEGI D : Meningkatkan promosi, melakukan pengembangan produk, memberikan pelatihan pada karyawan, dan menjalin hubungan baik dengan konsumen.

Berikut ini adalah hasil pengolahan kuesioner tentang penentuan nilai AS (*Attractiveness Score*) untuk menentukan TAS (*Total Attractiveness Score*).

Tabel 4. 17 Hasil Pengolahan Kuesioner QSPM

No	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	STRATEGI A		STRATEGI B		STRATEGI C		STRATEGI D	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	PELUANG									
1	Pangsa pasar yang luas	0.14	3.00	0.42	3.67	0.51	3.67	0.51	2.33	0.33
2	Peningkatan jumlah program pendidikan usia dini	0.10	2.00	0.20	3.00	0.31	2.67	0.27	1.67	0.17
3	Adanya penawaran kerja sama dengan perusahaan lain	0.12	3.00	0.35	3.00	0.35	2.00	0.23	2.67	0.31
4	Perkembangan teknologi	0.13	1.33	0.18	3.00	0.40	3.00	0.40	2.33	0.31
5	Tersedianya tenaga kerja terampil	0.07	2.33	0.17	3.67	0.26	2.00	0.14	2.00	0.14
	ANCAMAN									
6	Munculnya pesaing baru	0.09	1.67	0.16	1.33	0.12	1.33	0.12	1.33	0.12
7	Tersedianya barang substitusi	0.06	1.33	0.08	1.67	0.10	1.67	0.10	1.67	0.10
8	Perubahan gaya hidup	0.11	2.00	0.23	2.00	0.23	2.00	0.23	1.33	0.15
9	Kenaikan BBM	0.07	1.67	0.11	2.33	0.16	2.00	0.13	1.00	0.07
10	Perubahan selera konsumen	0.10	1.33	0.14	1.67	0.17	2.00	0.21	1.00	0.10
No	FAKTOR INTERNAL									
	KEKUATAN									
1	Kualitas produk	0.14	2.67	0.37	3.00	0.42	3.67	0.51	2.67	0.37
2	Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	0.08	2.33	0.20	3.33	0.28	2.00	0.17	3.00	0.25
3	Harga jual yang kompetitif	0.12	2.33	0.28	3.00	0.35	2.67	0.32	2.00	0.24

4	Pelayanan konsumen yang baik	0.13	2.67	0.34	3.00	0.38	3.33	0.43	3.00	0.38
5	Menggunakan jasa pengiriman yang terpercaya	0.07	2.33	0.17	2.00	0.15	2.67	0.20	2.00	0.15
	KELEMAHAN									
6	Lokasi perusahaan yang kurang strategis	0.08	1.33	0.11	1.67	0.14	1.67	0.14	1.67	0.14
7	Kurangnya promosi	0.09	1.33	0.12	2.00	0.18	1.33	0.12	2.00	0.18
8	Desain produk yang kurang mengikuti trend pasar	0.10	1.33	0.14	2.00	0.20	1.33	0.14	2.33	0.24
9	Pembagian tugas kerja kurang baik	0.07	1.33	0.09	1.00	0.07	1.67	0.12	1.00	0.07
10	Kurangnya keterampilan tenaga kerja	0.11	1.00	0.11	1.33	0.14	1.67	0.18	1.33	0.14
	JUMLAH			3.96		4.93		4.67		3.97

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Tahap Input

Tahap awal dalam menentukan strategi adalah tahap input. Dalam penelitian ini tahap input terdiri dari analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal.

5.1.1 Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kondisi perusahaan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan. Meskipun faktor-faktor tersebut tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, tetapi perusahaan dapat merencanakan strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Perusahaan perlu mengetahui faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar pada perusahaan agar perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan cepat ketika terjadi perubahan pada salah satu faktor tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, maka diperoleh sepuluh faktor eksternal yang mempunyai pengaruh cukup besar bagi CV Hanimu. Faktor eksternal tersebut terbagi dalam dua kelompok yaitu lima faktor eksternal yang menjadi peluang perusahaan dan lima faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, peluang yang paling besar adalah potensi pasar dengan bobot 0,14 kemudian diikuti faktor perkembangan teknologi dengan bobot 0,13. Adanya penawaran kerjasama dengan perusahaan lain mempunyai pengaruh terhadap perusahaan dengan bobot sebesar 0,12 menempati posisi terbesar ke tiga, peningkatan jumlah program pendidikan usia dini mempunyai bobot sebesar 0,10 dan tersedianya tenaga kerja yang terampil memiliki bobot yang paling rendah dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya yaitu sebesar 0,07.

Perubahan gaya hidup menempati posisi terbesar sebagai ancaman pada CV Hanimu yaitu dengan bobot sebesar 0,11 lalu diikuti perubahan selera konsumen yang menempati posisi terbesar kedua dengan bobot 0,10. Posisi ancaman terbesar ketiga yaitu faktor munculnya pesaing baru dengan bobot

sebesar 0,09 kemudian kenaikan harga BBM mempunyai pengaruh terhadap perusahaan sebesar 0,07. Ancaman yang paling rendah dengan bobot 0,6 ditempati oleh faktor tersedianya barang substitusi.

5.1.2 Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor dari dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Salah satu manfaat ketika perusahaan memperhatikan faktor-faktor tersebut dengan baik yaitu dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan perbaikan-perbaikan dalam berbagai bidang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, maka diperoleh sepuluh faktor internal pada CV Hanimo. Faktor tersebut terbagi dalam dua kelompok yaitu lima faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan dan lima faktor eksternal yang menjadi kelemahan bagi perusahaan.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kekuatan kualitas produk mempunyai bobot yang paling besar dibandingkan dengan faktor-faktor kekuatan lainnya yaitu sebesar 0,14 kemudian diikuti pelayanan konsumen yang baik dengan bobot 0,13 lalu harga jual yang kompetitif mempunyai bobot 0,12. Kekuatan terbesar ke empat yaitu loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan bobot 0,08 dan faktor kekuatan yang paling kecil adalah menggunakan jasa pengiriman yang terpercaya dengan bobot 0,07.

Kelemahan perusahaan yang utama adalah kurangnya keterampilan tenaga kerja dengan bobot 0,11 kemudian posisi kedua dengan bobot 0,10 ditempati oleh faktor desain produk yang kurang mengikuti tren pasar. Posisi ke tiga yaitu kurangnya promosi memiliki bobot sebesar 0,09 kemudian lokasi perusahaan yang kurang strategis mempunyai bobot 0,08 dan pembagian tugas kerja yang kurang baik berada dalam posisi terkecil dalam kelemahan perusahaan dengan bobot sebesar 0,07.

5.2 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan merupakan tahapan kedua dalam menentukan strategi pada perusahaan. Tahap ini terdiri dari matriks IE, dan matriks SWOT.

5.2.1 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks IE merupakan gambaran posisi perusahaan berdasarkan jumlah total skor bobot IFE pada sumbu x dan total skor bobot EFE skala pada sumbu y. Posisi CV Hanimo dalam matriks IE berada dalam sel IV. Sel IV menunjukkan bagian tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang cocok digunakan dalam posisi tersebut yaitu strategi intensif atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

Strategi intensif yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar yang cocok diterapkan pada CV Hanimo yaitu meningkatkan iklan. Perusahaan dapat memasang iklan dengan biaya yang cukup rendah di internet dengan berbagai media sosial seperti facebook, twitter, path, dan lainnya. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan berbagai situs penjualan online yang menyediakan tempat berjualan online tanpa biaya seperti tokopedia, olx, bukalapak, dan masih banyak lainnya.

Saat ini CV Hanimo sedang menerapkan strategi pengembangan pasar dengan membangun toko baru di wilayah Banten. Penambahan wilayah pemasaran tersebut dilakukan dengan harapan agar perusahaan mampu melayani permintaan konsumen di daerah tersebut dengan baik sehingga terjadi peningkatan penjualan. Upaya perusahaan untuk meningkatkan posisinya dalam pasar juga dapat dilakukan dengan pengembangan produk. Dengan memperbaiki atau melakukan modifikasi produk diharapkan penjualan akan semakin meningkat. Pengembangan produk juga dapat menjadi solusi ketika konsumen mulai jenuh dengan produk lama. Langkah tersebut merupakan tindakan pencegahan agar konsumen tidak beralih ke produk pesaing.

Strategi kedua yaitu strategi integrasi. Strategi integrasi merupakan usaha perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap pemasok, distributor, dan pesaing. Strategi ini memiliki tingkat kesulitan yang cukup tinggi untuk diterapkan pada perusahaan UKM karena strategi tersebut menuntut adanya kondisi perusahaan yang cukup stabil dan mempunyai modal yang besar.

5.2.2 Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

Analisis SWOT menghasilkan empat strategi yang terdiri dari strategi SO, WO, ST, dan WT. Alternatif strategi yang dihasilkan analisis SWOT merupakan penjabaran strategi dari posisi perusahaan pada matrik IE dan SPACE. Berikut ini adalah hasil strategi SWOT pada CV Hanimo.

1. Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi yang terbentuk dari kombinasi kekuatan perusahaan dan peluang yang dimiliki perusahaan tersebut. Kekuatan yang dimiliki CV Hanimo yaitu kualitas produk, loyalitas karyawan, harga jual yang kompetitif, pelayanan konsumen, dan penggunaan jasa pengiriman barang yang terpercaya. Sedangkan peluangnya terdiri dari potensi pasara yang besar, peningkatan jumlah program pendidikan usia dini, adanya penawaran kerjasama dengan perusahaan lain, perkembangan teknologi, dan tersedianya tenaga kerja yang terampil. Dengan memadukan kekuatan perusahaan dan peluang yang ada maka strategi SO yang tercipta adalah meningkatkan pangsa pasar, menjalin hubungan baik dengan perusahaan atau lembaga lain dan melakukan kerjasama.

2. Strategi WO

Yaitu strategi yang terbentuk dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk menutupi kekurangan perusahaan. Kelemahan pada CV Hanimo terdiri dari posisi perusahaan yang kurang strategis, kurangnya promosi, sesan produk kurang mengikutu tren pasar, pembagian tugas kerja kurang baik, dan kurangnya keterampilan tenaga kerja. Sementara peluang CV Hanimo ialah potensi pasara yang besar, peningkatan jumlah program pendidikan usia dini, adanya penawaran kerjasama dengan perusahaan lain, perkembangan teknologi, dan tersedianya tenaga kerja yang terampil. Berdasarkan kelemahan dan peluang tersebut maka strategi yang terbentuk adalah melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.

3. Strategi ST

Strategi ST adalah strategi yang memadukan kekuatan dan ancaman. Kekuatan yang dimiliki CV Hanimo yaitu kualitas produk, loyalitas karyawan, harga jual yang kompetitif, pelayanan konsumen, dan penggunaan jasa pengiriman barang yang terpercaya. Sementara faktor-faktor yang menjadi ancaman yaitu munculnya pesaing baru, tersedianya barang substitusi, perubahan gaya hidup, kenaikan BBM, dan perubahan selera konsumen. Strategi ST yang terbentuk adalah memperluas segmentasi pasar, meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan, dan menyediakan layanan khusus bagi pelanggan.

4. Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi yang dibentuk untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dialami perusahaan. Kelemahan CV Hanimo terdiri dari posisi perusahaan yang kurang strategis, kurangnya promosi, desain produk kurang mengikuti tren pasar, pembagian tugas kerja kurang baik, dan kurangnya keterampilan tenaga kerja. Sedangkan ancamannya terdiri dari munculnya pesaing baru, tersedianya barang substitusi, perubahan gaya hidup, kenaikan BBM, dan perubahan selera konsumen. Berdasarkan kelemahan dan ancaman tersebut maka strategi yang terbentuk adalah meningkatkan promosi, melakukan pengembangan produk, memberikan pelatihan pada karyawan, dan menjalin hubungan baik dengan konsumen.

5.3 Tahap Keputusan

Tahap ketiga dalam menentukan strategi perusahaan adalah tahap pengambilan keputusan. Alternatif strategi yang harus dipilih merupakan strategi-strategi yang tepat bagi perusahaan berdasarkan posisi perusahaan pada matriks IE dan matriks SWOT.

5.3.1 Analisis QSPM(Quantitative Strategic Planning Matrix)

Analisis QSPM merupakan langkah terakhir untuk menentukan strategi yang paling cocok diterapkan pada perusahaan. Analisis tersebut adalah lanjutan dari hasil analisis sebelumnya yaitu analisis SWOT. Hasil analisis SWOT

kemudian diolah kembali agar dapat diketahui strategi yang paling sesuai untuk diterapkan pada perusahaan.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab IV, hasil analisis QSPM adalah:

Tabel 5. 1 Hasil Strategi QSPM

NO.	STRATEGI	TAS
1	Meningkatkan pangsa pasar, menjalin hubungan baik dengan perusahaan atau lembaga lain dan melakukan kerjasama.	3,96
2	Melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.	4,93
3	Memperluas segmentasi pasar, meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan, dan menyediakan layanan khusus bagi pelanggan.	4,67
4	Meningkatkan promosi, melakukan pengembangan produk, memberikan pelatihan pada karyawan, dan menjalin hubungan baik dengan konsumen.	3,97

(Sumber: Pengolahan data, 2015)

Data diatas menunjukkan bahwa strategi yang memiliki nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi adalah strategi nomor 2, yaitu melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah. Strategi yang memiliki TAS yang paling tinggi berarti strategi tersebut adalah strategi yang paling menarik untuk diterapkan pada perusahaan.

Perusahaan dapat melakukan inovasi untuk menyesuaikan produk dengan tren pasar yang sedang berlaku sehingga konsumen tidak merasa jenuh dengan produk tersebut. Sesuai dengan strategi untuk produk yang sedang berada dalam tahap dewasa pada siklus hidupnya, modifikasi produk diperlukan agar produk dapat menarik pemakai atau pembeli baru. Selain itu, pembeli lama juga akan menambah pembeliannya ketika terdapat produk baru yang lebih menarik.

Pembangunan toko di wilayah yang strategis merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pangsa pasar. Peningkatan pangsa pasar menuntut perusahaan untuk memperbesar kapasitas produksi dan pengawasan yang lebih. Selain mengawasi tempat produksi dan toko utama, manajer juga harus

mengawasi toko baru tersebut. Toko baru tentunya akan membutuhkan perhatian yang cukup ketat agar tujuan-tujuan awal ketika toko didirikan dapat terwujud. Selain itu, kondisi perusahaan yang baru saja mengeluarkan investasi yang cukup besar untuk biaya pendirian toko tersebut, menuntut adanya masukan dana yang tinggi sehingga kondisi keuangannya tidak terganggu.

Meningkatkan segmentasi pasar juga dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan jumlah penjualan, misalnya dengan menambah segmen umur 6 sampai 8 tahun dengan menyediakan produk yang dapat membantu anak dalam menyerap pelajaran dengan lebih mudah. Perusahaan dapat mengangkat tema belajar sambil bermain untuk anak SD dengan menggabungkan antara permainan dan pelajaran, misalnya mainan yang mengandung rumus matematika dengan tampilan serta kombinasi warna yang menarik sehingga anak-anak dapat dengan mudah mengingatnya.

Dengan adanya pembangunan toko baru dan penambahan segmen pasar maka perusahaan perlu meningkatkan aktivitas promosi dengan memasang reklame, banner, dan spanduk di tempat-tempat umum. Selain itu perusahaan juga dapat melakukan promosi dengan biaya yang lebih murah yaitu dengan menggunakan media internet misalnya di seputas ukm dan ukm pintar. Selain itu, perusahaan juga dapat bergabung dengan situs penyedia *online shop* gratis seperti olx.com, tokopedia.com, bukalapak.com, berniaga.com, rakuten.co.id.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penentuan strategi pada CV Hanimo diantaranya:

1. Dalam matriks IE, posisi CV Hanimo berada pada sel IV yaitu sel yang menunjukkan tumbuh dan membangun (*grow and build*). Posisi tersebut cocok untuk menerapkan strategi intensif atau integrasi.
2. Analisis SWOT menghasilkan empat alternatif strategi yang terdiri dari:
 - a. Strategi SO : Meningkatkan pangsa pasar, menjalin hubungan baik dengan perusahaan atau lembaga lain dan melakukan kerjasama.
 - b. Strategi WO : Melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.
 - c. Strategi ST : Memperluas segmentasi pasar, meningkatkan loyalitas konsumen terhadap perusahaan, dan menyediakan layanan khusus bagi pelanggan.
 - d. Strategi WT : Meningkatkan promosi, melakukan pengembangan produk, memberikan pelatihan pada karyawan, dan menjalin hubungan baik dengan konsumen.
3. Strategi yang paling menarik berdasarkan analisis QSPM dengan TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi yaitu sebesar 4,93 adalah strategi untuk melakukan inovasi produk, pembangunan toko di wilayah yang strategis, dan meningkatkan promosi dengan biaya yang rendah.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam merencanakan strategi pemasaran yaitu:

1. Perusahaan sebaiknya menerapkan strategi yang paling menarik berdasarkan hasil analisis QSPM karena strategi tersebut mempunyai tingkat kecocokan yang tinggi dengan lingkungan perusahaan baik secara internal maupun eksternal.
2. Ketiga strategi yang kurang menarik dapat dijadikan sebagai strategi alternatif ketika strategi yang utama tidak lagi sesuai dengan kondisi perusahaan atau terdapat hambatan dalam pelaksanaan strategi utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Boyd. Walker. Larreche. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Guiltian, Joshep P. Paul, Gordon W. 1994. *Strategi dan program Manajemen Pemasaran*. Edisi kedua. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFPE.
- Hubeis, Musa. Najib, Mukhamad. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Jilid dua. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Kuncoro, Mudrajat. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lestari, Endah Prapti. 2011. *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Munawir. 1979. *Analisis laporan Keuangan*. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta: Dunia Cerdas
- Porter, Michel E. 1994. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja unggul*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Schiffman. Leon. Kanuk, Leslie Lazar. 2008. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Indeks

Swastha, Basu. Irawan. 1983. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Swastha, Basu. Sukotjo,Ibnu. 1983. *Pengantar Bisnis Modern*. Edisi II. Yogyakarta: Liberty.

Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.