

**“PENGUNAAN METODE *SWOT* DALAM MENENTUKAN STRATEGI
PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI *BROWNIES AND
BAKERY*”**

TUGAS AKHIR

**Untuk Memenuhi Syarat Penyelesaian
Program Studi D-IV pada Manajemen Bisnis Industri Pada
Politeknik STMI Jakarta d.h. Sekolah Tinggi Manajemen Industri
Kementrian Perindustrian R.I**

OLEH

NAMA : DEDE RAHMAN

NIM : 1712043



POLITEKNIK STMI JAKARTA

2016

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR

**“PENGUNAAN METODE *SWOT* DALAM MENENTUKAN STRATEGI
PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI *BROWNIES AND
BAKERY*”**

DISUSUN OLEH :

NAMA : DEDE RAHMAN
NIM : 1712043
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan

Dan Dipertahankan dalam Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta

Menyetujui

Jakarta, 5 Agustus 2016

Dosen Pembimbing

(Drs. Sri Daryuni, MM)

NIP 195406291982032003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

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

Nama : Dede Rahman
NIM : 1712043
Jurusan : Manajemen Bisnis Industri

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

PENGGUNAAN METODE *SWOT* DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI *BROWNIES AND BAKERY*

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

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

Jakarta, Agustus 2016

Yang Membuat Pernyataan

(Dede Rahman)

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR

**“PENGUNAAN METODE *SWOT* DALAM MENENTUKAN
STRATEGI PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI
BROWNIES AND BAKERY”**

DISUSUN OLEH :

NAMA : DEDE RAHMAN

NIM : 1712043

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN BISNIS INDUSTRI

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan

Dan Dipertahankan dalam Tugas Akhir

Politeknik STMI Jakarta

Menyetujui

Jakarta, 5 Agustus 2016

Dosen Pembimbing

(Drs. Sri Daryuni, MM)

NIP 195406291982032003

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan penyusunan laporan praktek kerja lapangan hingga akhirnya dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini merupakan sebuah bentuk aktualisasi/implementasi pada proses teoritis yang telah didapat penyusun, untuk selanjutnya dipergunakan didalam proses kegiatan penulisan selanjutnya.

Penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari dukungan dan dorongan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih pada :

1. Bapak Dr. Mustofa, ST, MT selaku direktur Politeknik STMI Jakarta.
2. Bapak Drs Mulyono, MM., selaku ketua jurusan Manajemen Bisnis Industri, terima kasih untuk bantuan, dorongan dan bimbingan serta motivasi pada saya dalam proses penyusunan laporan ini, serta selaku pembimbing laporan penyusun dengan segala kesetiaan ditengah kesibukan yang telah memberikan saran dan koreksi bagi penyempurnaan penyusunan laporan ini
3. Ibu Dra. Sri Daryuni, MM selaku pembimbing penulis dalam terbentuknya Tugas Akhir ini, terima kasih untuk bantuan, dorongan dan bimbingan serta motivasi pada saya dalam proses penyusunan laporan ini, dan dengan segala kesetiaan ditengah kesibukan yang telah memberikan saran dan koreksi bagi penyempurnaan penyusunan laporan ini
4. Bapak Tomi Rahman, selaku penanggung jawab PO. *Elsari Brownies and Bakery* yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk melakukan praktek kerja lapangan (magang) pada perusahaan tersebut serta terima kasih atas bimbingannya dan data – data yang

telah diberikan untuk penyusun. Dan seluruh karyawan PO. Elsari *Brownies and Bakery*.

5. Untuk kedua orang tua, kedua kakak Bagus dan Angga yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril dan materil kepada penyusun.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun dari pada itu penyusun berusaha untuk memberikan laporan dan penyusunan yang terbaik, dan apabila terdapat kesalahan dalam tutur kata dan bahasa, akan penyusun jadikan pelajaran dalam penyusunan berikutnya, agar lebih baik. Dan semoga laporan ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah pengetahuan khususnya untuk para pembaca mengenai Industri Kecil Menengah (IKM), agar dapat diterapkan didunia kerja sebenarnya.

Jakarta, Oktober 2016

Dede Rahman

ABSTRAK

Disaat produk kue lapis berbahan baku talas sedang menjadi *trend* di Kota Bogor, PO Elsari *Brownies and Bakery* memberanikan diri untuk melawan arus dengan menjadi produsen pertama yang memproduksi kue *Brownies*. Banyaknya perusahaan dan industri yang bergerak dalam bidang yang sama membuat suhu persaingan meningkat tinggi. Tingginya tingkat persaingan dan tuntutan konsumen merupakan tantangan bagi usaha ini untuk bertahan, mempertahankan konsumen dan mengembangkan usaha. Bagi suatu perusahaan, memperoleh laba merupakan tujuan utama untuk kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Untuk memperoleh laba tersebut kegiatan pemasaran menjadi ujung tombak keberhasilan penjualan suatu bisnis. Kegiatan pemasaran inilah yang menyalurkan produk ke tangan konsumen. Oleh sebab itu produsen *brownies* perlu menyiapkan strategi pemasaran produk untuk dapat bersaing dengan produsen lain dan dapat meningkatkan omset penjualan. Permasalahan yang dihadapi PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah naik turunnya jumlah penjualan setiap tahunnya sehingga mengalami ketidakstabilan dalam penjualan. Maka dilakukanlah analisis SWOT untuk mengevaluasi faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi posisi perusahaan saat ini untuk dapat merumuskan alternatif-alternatif strategi yang bisa diterapkan perusahaan dalam memperluas pasar dan meningkatkan penjualan perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dilakukanlah penelitian dengan judul: **“PENGUNAAN METODE SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI BROWNIES AND BAKERY”** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan dalam bisnis melalui analisis SWOT dan menentukan strategi pemasaran yang diperlukan PO Elsari *Brownies and Bakery*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Adapun data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Alat bantu analisis dalam penelitian ini adalah Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS), Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dan Matrik SWOT. Analisis faktor internal menghasilkan total nilai skor 1,715 untuk faktor *strengths* (kekuatan) dan 1,113 untuk faktor *weaknesses* (kelemahan) dengan total nilai faktor strategi internal 2.828, sedangkan analisis faktor eksternal menghasilkan total nilai skor 1,593 untuk faktor *opportunities* (peluang) dan 1,212 untuk faktor *threats* dengan total nilai faktor strategi eksternal 2,805. Berdasarkan analisis SWOT posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu (*growth oriented strategy*). Berdasarkan matriks SWOT didapatkan beberapa alternatif strategi yaitu: Meningkatkan kualitas produk dan memanfaatkan media online sebagai sarana promosi (SO), Pengembangan produk baru berdasarkan minat pasar dan melakukan evaluasi pasar secara berkala (ST), Pencitraan merek perlu dibentuk dan dipromosikan. Brand Elsari *brownies* perlu diberikan pencitraan merek guna memberikan nilai lebih kepada perusahaan (WO) dan Diversifikasi produk (WT).

Kata Kunci: Produk, Pemasaran, Strategi, SWOT

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR BIMBINGAN DOSEN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah	3
1.4. Tujuan Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	4
1.6. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Pengertian dan Konsep Pemasaran.....	6
2.2. Pemasaran.....	7
2.3. Pengertian Strategi.....	9
2.4. Tipe-tipe Strategi	11
2.5. Strategi Pemasaran	11
2.6. Bauran Pemasaran	12
2.6.1 Product (Produk)	13
2.6.2 Price (Harga).....	15
2.6.3 Place (Tempat).....	17
2.6.4 Promotion (Promosi)	19

2.7 Analisis SWOT sebagai alat Formula Strategi	21
2.7.1 Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT	22
2.7.2 Matriks Faktor Strategi	24
2.7.3 Kuesioner Riset SWOT	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	31
3.2. Metode Pengumpulan Data	32
3.3. Pengolahan Data dan Analisis Data.....	33
3.4. Kerangka Berpikir Penelitian	34
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	
4.1. Sejarah dan Profil Perusahaan	36
4.2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan	39
4.3. Ketenagakerjaan dan Kesejahteraan Karyawan	41
4.4. Kegiatan Pemasaran PO. <i>Elsari Brownies and Bakery</i>	49
4.4.1 Wilayah Pemasaran dan Segmentasi Pasar	49
4.4.2 Aspek-aspek dalam Bauran Pemasaran	50
4.4.2.1 Aspek Produk	50
4.4.2.2 Mesin	53
4.4.2.3 Peralatan	54
4.4.2.4 Proses Produksi	56
4.4.2.5 Layout PO. <i>Elsari Brownies and Bakery</i>	62
4.4.2.6 Penjualan Produk.....	62
4.4.2.7 Aspek Harga	65
4.4.2.8 Aspek Promosi.....	66
4.4.2.9 Aspek Distribusi	67
BAB V PEMBAHASAN	
5.1. Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal PO. <i>Elsari Brownies and Bakery</i>	68
5.1.1 Evaluasi Faktor Internal PO. <i>Elsari Brownies and Bakery</i>	68

5.1.2 Evaluasi Faktor Internal PO. Elsari Brownies and Bakery.....	74
5.2. Analisis SWOT.....	79
5.2.1 Matriks SWOT	80
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan.....	84
6.2. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Brownies	3
Gambar 2.1 Konsep Pemasaran.....	8
Gambar 2.2 Bauran Pemasaran	13
Gambar 2.3 Proses Pengambilan Keputusan Strategis.....	22
Gambar 2.4 Matrik IE	27
Gambar 2.5 Matrik Swot	34
Gambar 3.1 Kerangka Berpikir	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	44
Gambar 4.2 Rasa Keju (Kukus)	55
Gambar 4.3 Coklat Chips (Kukus)	55
Gambar 4.4 Kombinasi (Kukus)	56
Gambar 4.5 Rasa Keju (Panggang)	56
Gambar 4.6 Kombinasi (Panggang)	56
Gambar 4.7 Kacang Mete (Panggang)	57
Gambar 4.8 Rasa Keju (Panggang)	57
Gambar 4.9 Mixer	58
Gambar 4.10 Oven	59
Gambar 4.11 Gambar Proses Produksi	61
Gambar 4.12 Pengocokkan Bahan	62
Gambar 4.13 Pembagian Bahan ke dalam Loyang	63
Gambar 4.14 Pematangan.....	63
Gambar 4.15 Pendinginan	64
Gambar 4.16 Pelukisan Topping	64
Gambar 4.17 Pengemasan	65
Gambar 4.18 Pencetakan	66
Gambar 4.19 Pengiriman.....	66
Gambar 4.20 Layout.....	67
Gambar 5.1 Kemasan Lama	74
Gambar 5.2 Kemasan Baru	74
Gambar 5.3 Pencitraan Merek.....	78
Gambar 5.4 Blog PO. Elsari <i>Brownies and Bakery</i>	82
Gambar 5.5 Matriks Internal-Eksternal.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tenaga Kerja Tahun 2011-2015.....	42
Tabel 4.2 Gaji Karyawan Tahun 2011-2015	46
Tabel 4.3 Daftar Mesin.....	54
Tabel 4.4 Daftar Peralatan.....	55
Tabel 4.5 Penjualan Tahun 2011-2015.....	67
Tabel 4.6 Harga Produk Tahun 2011-2015	70
Tabel 5.1 Perbedaan Harga Jual	76
Tabel 5.2 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	79
Tabel 5.3 Matriks Faktor Strategi Internal (EFAS)	84
Tabel 5.4 Matriks SWOT	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap provinsi dan kota-kota di Indonesia harus ikut serta dalam membangun perekonomian negara, salah satunya adalah dengan cara mendukung kegiatan IKM di daerahnya. IKM dapat berperan dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya alam yang potensial di daerah tersebut. Selain itu, keberadaan IKM dapat pula menyelesaikan masalah kesenjangan sosial yang timbul karena perbedaan tingkat pendidikan masyarakat, tingkat penghasilan dan lain-lain.

Salah satu kota yang terus mengembangkan industri yang berada di daerahnya adalah kota Bogor, saat ini Bogor merupakan salah satu kota yang menjadi tujuan wisata kuliner bagi masyarakat di wilayah Jobodetabek. Hal tersebut dikarenakan ada banyak produsen-produsen industri makanan yang berkembang di Bogor, salah satunya adalah PO Elsari *Brownies and Bakery*.

Kuliner di Bogor sering menjadi *trend* di kalangan masyarakat, salah satunya adalah *trend* makanan berbahan baku talas yang merupakan salah satu hasil sumber daya alam potensial di daerah tersebut. Namun, disaat produk kue lapis berbahan baku talas sedang menjadi *trend* di Kota Bogor, PO Elsari *Brownies and Bakery* memberanikan diri untuk melawan arus dengan menjadi produsen pertama yang memproduksi kue *Brownies*.

Ketatnya kompetisi dalam dunia industri dewasa ini sebagai akibat dari perkembangan teknologi menuntut setiap perusahaan untuk lebih teliti dan terarah dalam menilai dan memfokuskan diri dalam persaingan produk maupun sistem industri. Penilaian sebuah perusahaan terhadap produknya dan sistemnya sendiri dan terhadap produk dan sistem dari para pesaingnya membuat perusahaan mengetahui yang harus dilakukannya untuk menghadapi para pesaingnya.

Sedangkan fokus produk dan sistem sebuah perusahaan akan menentukan masa depan dari usaha tersebut (Rangkuti, 2002)

Rangkuti (2002) mengungkapkan bahwa Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman merupakan empat sisi utama yang penting dalam menilai posisi produk dan sistem yang ada dari sebuah perusahaan dalam persaingan dengan produk dan sistem dari perusahaan lainnya yang sejenis. Penilaian terhadap sisi kekuatan sebuah produk dan sistem dari sebuah perusahaan akan memicu perusahaan tersebut untuk menonjolkan sisi kekuatannya untuk memberikan nilai tambah dibandingkan produk dan sistem dari perusahaan lain. Penilaian terhadap sisi kelemahan dapat membuat perusahaan tersebut berusaha mengatasi kelemahan dari produk dan sistemnya tersebut. Penilaian terhadap sisi peluang akan membuat perusahaan tersebut berusaha menaklukkan berbagai peluang yang ada. Penilaian terhadap sisi ancaman akan menyadarkan perusahaan tersebut untuk menanggulangi setiap ancaman yang datang.

PO Elsari *Brownies and Bakery* merupakan salah satu industri kecil dan menengah yang berlokasi di Jalan Pondok Rumput No 18 Tanah Sereal Kota Bogor. PO Elsari Brownies and Bakery memproduksi Brownies Panggang & Kukus. Brownies Panggang merupakan Varian Inovasi pertama di Bogor sehingga menjadi salah satu icon oleh-oleh khas Bogor.

Banyaknya perusahaan dan industri yang bergerak dalam bidang yang sama membuat suhu persaingan meningkat tinggi. Tingginya tingkat persaingan dan tuntutan konsumen merupakan tantangan bagi usaha ini untuk bertahan, mempertahankan konsumen dan mengembangkan usaha. Bagi suatu perusahaan, memperoleh laba merupakan tujuan utama untuk kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Untuk memperoleh laba tersebut kegiatan pemasaran menjadi ujung tombak keberhasilan penjualan suatu bisnis. Kegiatan pemasaran inilah yang menyalurkan produk ke tangan konsumen. Oleh sebab itu produsen brownies perlu menyiapkan strategi pemasaran produk untuk dapat bersaing dengan produsen lain dan dapat meningkatkan omset penjualan.

Permasalahan yang dihadapi PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah naik turunnya jumlah penjualan. sehingga mengalami ketidakstabilan dalam penjualan. Maka dilakukanlah analisis SWOT untuk mengevaluasi faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi posisi perusahaan saat ini untuk dapat merumuskan alternatif-alternatif strategi yang bisa diterapkan perusahaan dalam memperluas pasar dan meningkatkan penjualan perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dilakukanlah penelitian dengan judul: **“PENGUNAAN METODE SWOT DALAM MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK BROWNIES PADA PO ELSARI *BROWNIES AND BAKERY*”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalahnya adalah

1. Dimana posisi PO. Elsari *Brownies and Bakery* berdasarkan Analisis Swot?
2. Apakah strategi pemasaran yang diperlukan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery* agar perusahaan dapat berkembang?

1.3. Batasan Masalah

Dengan adanya keterbatasan waktu, pengetahuan dan pengalaman maka dibuat suatu batasan pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian secara khusus hanya dilakukan di PO Elsari *Brownies and Bakery*
2. Dalam melakukan penelitian ini data didapat dari studi lapangan dan penyebaran kuesioner di PO. *Brownies and Bakery*, serta studi kepustakaan dan penelusuran internet

3. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja perusahaan dan untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan alat analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai berdasarkan pokok masalah yang diajukan tersebut adalah:

1. Menentukan posisi perusahaan dalam bisnis melalui analisis SWOT.
2. Menentukan strategi pemasaran yang diperlukan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery*.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk penetapan strategi pemasaran yang baik bagi perusahaan.

2. Bagi Penulis

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

3. Bagi Pembaca

Sebagai sumber informasi tambahan dan referensi dalam mengadakan suatu penelitian.

4. Bagi Politeknik STMI

Sebagai tambahan referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai analisis SWOT bagi perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tentang dasar-dasar teori yang berhubungan dengan pembahasan dan analisa penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

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

BAB IV HASIL PENGUMPULAN DATA

Berisi pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang digunakan.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

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

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir berisi kesimpulan dan saran berdasarkan penelitian yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian dan Konsep Pemasaran

a. Pengertian Pemasaran

Menurut William J. Stanton (2007):38 Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

Menurut Philip Kotler (2008):25 Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dengan mana seseorang atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk dan nilai.

Menurut Basu Swasta DH (2005):18 Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi.

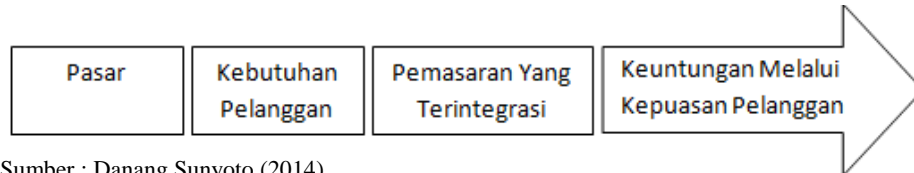
Pengertian ketiga penulis diatas mengandung beberapa kesimpulan, yaitu:

- Pemasaran adalah kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan langganan melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.
- Pemasaran adalah kegiatan perusahaan dalam membuat rencana, menentukan harga, promosi serta mendistribusikan barang dan jasa.
- Pemasaran berorientasi pada langganan yang ada dan potensial.

- Pemasaran tidak hanya bertujuan mementingkan pelanggan saja akan tetapi juga memperhatikan semua pihak yang terlibat didalamnya, seperti kesejahteraan sosial karyawan, kepentingan masyarakat sekitarnya, kepentingan para pemegang saham, pencemaran lingkungan dan lain-lain.
- Program pemasaran itu dimulai dengan sebuah ide tentang produk baru (barang, jasa, ide pribadi atau tempat) dan tidak berhenti sampai keinginan konsumen benar-benar terpuaskan.

b. Konsep Pemasaran

Menurut Danang Sunyoto (2014) konsep pemasaran adalah dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab.



Sumber : Danang Sunyoto (2014)

Gambar 2.1 Konsep pemasaran menurut Philip Kotler (2008:13)

2.2 Unsur-Unsur Pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah.

Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

b. Targetting

Targetting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. Positioning

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

a. Diferensiasi

Berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

b. Bauran Pemasaran

Berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Merek atau *brand*

Merupakan nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya. Jika *brand equity* ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.

b. Pelayanan atau *service*

Merupakan nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus-menerus ditingkatkan.

c. Proses

Merupakan nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.3 Pengertian Strategi

Mengikuti perkembangan zaman, konsep mengenai strategi pun terus berkembang. Beberapa konsep mengenai strategi yang dikemukakan oleh para ahli dari tahun ke tahun adalah sebagai berikut:

Chandler (1962):

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya

Learned, Christensen, Andrews dan Guth (1965):

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argryris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977):

Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptatif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.

Hamel dan Prahalad (1995):

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Andrews (1998):

Strategi digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan.

Thompson dan Strickland (2001):

Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Johannes, S (2009):

Strategi akan menjamin perusahaan dapat bertahan atau berkembang pada masa yang akan datang.

2.4 Tipe-Tipe Strategi (Freddy,Rangkuti 2015:6)

a. Strategi Manajemen

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

b. Strategi Investasi

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

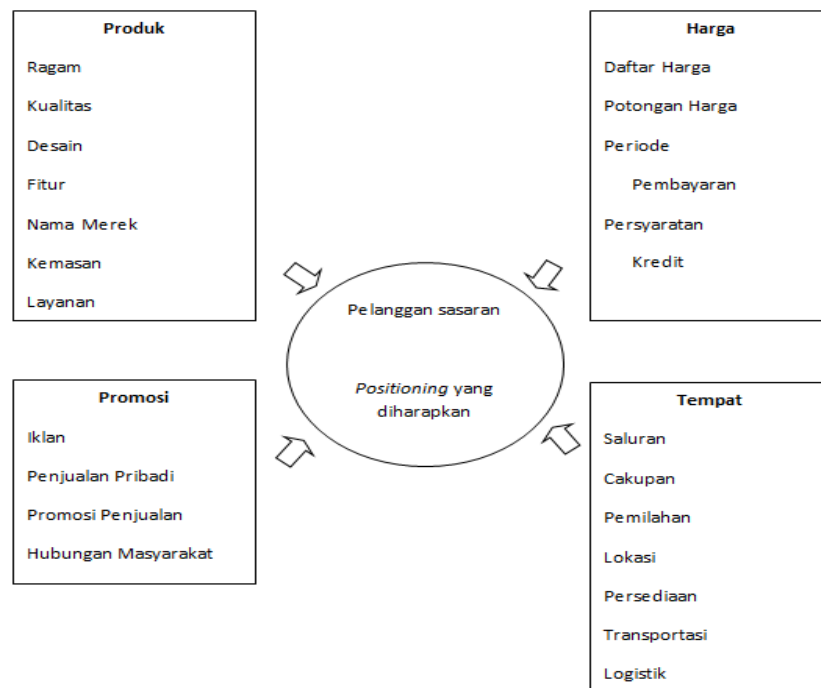
2.5 Strategi Pemasaran

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong (2008:58) Strategi pemasaran adalah logika pemasaran dimana perusahaan berharap untuk menciptakan nilai pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan. Perusahaan memutuskan pelanggan mana yang akan dilayaninya (segmentasi dan penetapan target) dan bagaimana cara perusahaan melayaninya (diferensiasi dan *positioning*). Perusahaan mengenalin keseluruhan pasar lalu membaginya menjadi segmen-segmen yang lebih kecil, memilih segmen yang paling menjanjikan dan

memusatkan perhatian pada pelayanan dan kepuasan pelanggan dalam segmen ini.

Dipandu oleh strategi pemasaran, perusahaan merancang bauran pemasaran terintegrasi yang terdiri dari beberapa faktor dibawah kendalinya yaitu *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat) dan *Promotion* (promosi).

2.6 Bauran Pemasaran



Sumber : Philip Kotler dan Gary Amstrong (2008:62)

Gambar 2.2 Bauran Pemasaran

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong (2008:62) Bauran pemasaran adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Berbagai kemungkinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang disebut "empat P": *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (tempat) dan *Promotion* (Promosi).

2.6.1 *Product* (Produk)

a. Pengertian Produk

1. Menurut Philip Kotler

Produk adalah segala sesuatu yang bisa ditawarkan kepada sebuah pasar agar diperhartikan, diminta, dipakai atau di konsumsi sehingga mungkin memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk bisa berupa benda fisik, jasa, orang, tempat, organisasi dan gagasan (ide).

2. Menurut Indriyo Gitosudarmo

Produk adalah segala sesuatu yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan manusia ataupun organisasi.

3. Menurut Irawan

Produk adalah sesuatu yang ditawarkan dan dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen.

b. Klasifikasi Produk

Menurut Danang Sunyoto (2014:73) produk dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. Barang yang tahan lama (*durable goods*)

Adalah merupakan barang nyata yang biasanya melayani banyak kegunaan, misalnya pakaian, peralatan otomotif, komputer dan sebagainya.

2. Barang yang tidak tahan lama (*nondurable goods*)

Adalah merupakan barang nyata yang biasanya dikonsumsi untuk satu atau beberapa kegunaan, misalnya pasta gigi, kuliner, minuman energi, obat generik dan lainnya.

3. Jasa

Jasa adalah merupakan kegiatan, manfaat atau kegunaan yang ditawarkan untuk dijual, misalnya bengkel sepeda motor, reparasi komputer dan lainnya.

c. Merancang Produk Berdasarkan Konsep Produk

Konsep produk merupakan orientasi manajemen yang menganggap konsumen akan lebih tertarik pada produk-produk yang ditawarkan dengan mutu terbaik pada tingkat harga tertentu. Konsep produk ini meliputi:

- Konsumen membeli produk tidak hanya untuk sekedar memenuhi kebutuhan saja.
- Konsumen terutama selalu menekankan mutu produk.
- Konsumen mengetahui mutu dan penampilannya yang membedakan dari merek-merek yang bersaing.
- Konsumen memilih diantara merek yang bersaing atas dasar mutu yang terbaik yang dapat dicapai dari uang yang mereka korbankan.
- Tugas organisasi adalah untuk selalu melakukan perbaikan mutu produk sebagai kunci guna menarik dan mempertahankan langganan.

Konsep produk ini biasanya terdapat pada perusahaan yang selalu mengembangkan produknya untuk dapat menghasilkan produk terbaik.

2.6.2 Price (Harga)

a. Pengertian Harga

1. Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong

Harga Adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk.

2. Menurut Indriyo Gitosudarmo

Harga adalah sejumlah uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah produk tertentu atau kombinasi antara barang dan jasa.

3. Menurut Michael J. Etzel

Harga adalah nilai yang disebutkan dalam mata uang (*dollar*=\$) atau medium moneter lainnya sebagai alat tukar.

b. Tujuan Penetapan Harga

Menurut Adrian Payne, tujuan penetapan harga antara lain:

1. Bertahan

Bertahan merupakan usaha yang dilakukan untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang meningkatkan laba ketika perusahaan sedang mengalami kondisi pasar yang tidak menguntungkan. Usaha ini dilakukan demi kelangsungan hidup perusahaan.

2. Memaksimalkan laba

Penentuan harga bertujuan untuk memaksimalkan harga dalam periode tertentu.

3. Memaksimalkan penjualan

Penentuan harga bertujuan untuk membangun pangsa pasar dengan melakukan penjualan pada harga awal yang merugikan.

4. Prestise

Tujuan penentuan harga disini adalah untuk memposisikan jasa perusahaan tersebut sebagai produk yang eksklusif.

5. Pengembangan atas investasi

Tujuan penentuan harga didasarkan atas pencapaian pengembalian atas investasi yang diinginkan.

c. Strategi Penetapan Harga

1. Strategi Harga Bagi Produk Baru

Terdapat dua jenis penetapan harga pada produk baru, yaitu:

- *Market Skimming Pricing* adalah penetapan harga tinggi pada produk baru.
- *Market Penetration Pricing* adalah penetapan harga rendah (murah) pada produk baru.

2. Strategi Harga Bauran Produk

Strategi harga bauran produk dibedakan menjadi 4, yaitu:

- Harga garis produk

Penetapan harga menurut jenis produk, karena terdapat perusahaan yang tidak hanya memproduksi satu jenis produk saja, akan tetapi lebih dari satu jenis produk.

- Harga produk pelengkap

Penetapan harga berdasarkan produk pelengkap yang dibuat perusahaan sebagai pendukung produk utama. Dengan adanya produk pelengkap maka akan dapat menambah harga jual produk yang semakin relatif lebih mahal.

- Harga produk penawan (*captive*)

Penetapan harga pada produk yang di produksi tanpa produk pelengkap (hanya produk utama), sehingga akan memberi kesan harga yang ditawarkan relatif lebih murah.

- Harga produk sampingan

Penetapan harga pada produk yang bukan merupakan produk utama maupun produk pelengkap yang diproduksi oleh perusahaan.

2.6.3 Place (Tempat)

a. Pengertian Tempat

Place atau tempat dalam bauran pemasaran dikenal juga sebagai saluran distribusi yaitu merupakan kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran.

Menurut Michael J. Etzel: Saluran distribusi terdiri dari serangkaian lembaga yang melakukan semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status kepemilikannya dari produsen ke konsumen akhir atau pemakai bisnis.

Menurut Suhardi Sigit: Saluran distribusi adalah perantara-perantasa, para pembeli dan penjual yang dilalui oleh perpindahan barang baik fisik

maupun perpindahan milik sejak dari produsen hingga ke tangan konsumen.

b. Macam-Macam Saluran Distribusi

Menurut Indriyo Gitosudarmo saluran distribusi dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- Saluran distribusi intensif

Merupakan cara distribusi di mana barang yang di pasarkan itu diusahakan agar dapat menyebar seluas mungkin sehingga dapat secara intensif menjangkau semua lokasi di mana calon konsumen itu berada.

- Saluran distribusi selektif

Saluran ini merupakan cara distribusi di mana barang-barang hanya disalurkan oleh beberapa penyalur saja yang terpilih atau selektif.

- Saluran ditribusi eksklusif

Saluran ini merupakan bentuk penyaluran yang hanya menggunakan penyalur yang sangat terbatas jumlahnya, bahkan pada umumnya hanya satu penyalur tunggal untuk satu daerah tertentu.

c. Strategi Menentukan Saluran Distribusi

Dalam proserur memilih saluran distribusi, sebuah perusahaan akan dihadapkan kepada berbagai pertanyaan seperti lembaga distribusi mana yang akan dipakai, berapa banyak lembaga yang diperlukan, dan bagaimana kesanggupan dan kemampuan lembaga tersebut untuk melakukan kerjasama. Menurut Suhardi Sigit, prosedur menentukan saluran distribusi adalah sebagai berikut:

- Menentukan analisis terhadap produk yang akan dipasarkan untuk menentukan sifat-sifat dan gunanya.
- Menentukan sifat produk dan luasnya pasar.
- Meninjau saluran-saluran distribusi yang sudah ada atau yang mungkin dapat digunakan.
- Menilai masing-masing saluran dari sudut potensi volume penjualan, biaya yang layak dan laba yang wajar.
- Melakukan *market survey* untuk mengetahui pendapat-pendapat pembeli dan perantara mengenai saluran distribusi yang dipergunakan oleh para pesaing.
- Menentukan sifat dan luasnya kerjasama antara manufaktur dengan saluran-saluran distribusi yang akan digunakan.
- Merumuskan bantuan-bantuan apa yang dapat diberikan oleh manufaktur kepada penyalur-penyalur.
- Melakukan penilaian secara kontinu terhadap saluran distribusi yang telah digunakan mengingat adanya perkembangan-perkembangan pasar.

2.6.4 Promotion (Promosi)

a. Pengertian Promosi

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong: Promosi berarti aktivitas yang menyampaikan manfaat produk dan membujuk pelanggan emmbelinya.

Menurut willian J. Stanton: Promosi adalah unsur dalam bauran pemasaran perusahaan yang didayagunakan untuk memberitahukan, membujuk dan mengingngatkan tentang produk perusahaan.

Menurut A. Hamdani: Promosi Merupakan salah satu variabel dalam bauran pemasaran yang sangat penting dilaksanakan ooleh perusahaan dalam memasarkan produk.

b. Bauran Promosi

Menurut Bruce J. Walker bauran promosi dibagi menjadi:

1. *Personal Selling* (Penjualan Tatap Muka)

Bentuk penyajian suatu produk kepada konsumen akhir yang dilakukan oelh tenaga penjual perusahaan yang representatif.

2. *Advertising* (Periklanan)

Bentuk penyajian yang bukan dengan orang pribadi, melainkan dengan pembayaran oleh sponsor tertentu.

3. *Sales Promotion* (Promosi Penjualan)

Suatu perencanaan untuk membantu atau melengkapi koordinasi periklanan dan penjualan pribadi.

4. *Publicity* (Publisitas)

Publisitas adalah semacam periklanan yang dilakukan dengan sejumlah komunikasi untuk merangsang permintaan.

5. Hubungan Masyarakat (*Public Relation*)

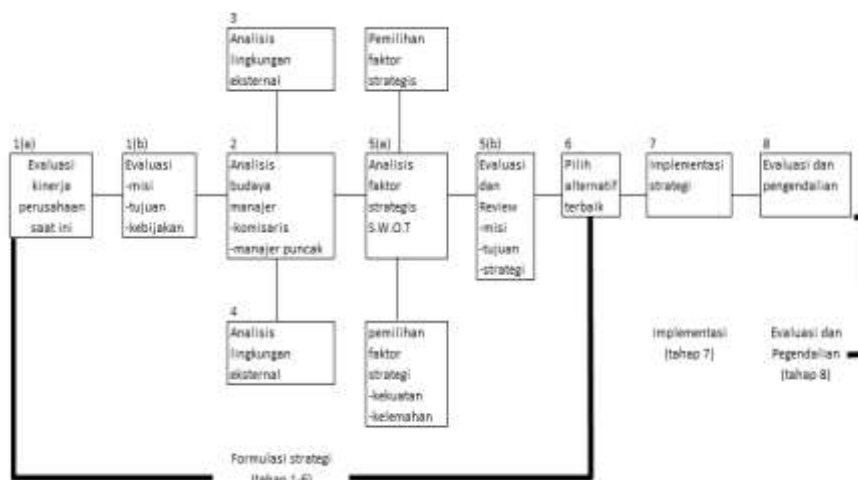
Hubungan Masyarakat adalah merupakan usaha terencana oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi sikap suatu golongan.

c. Pendekatan Menentukan Strategi Promosi

Menurut Marshaw pendekatan dalam menentukan strategi promosi meliputi tiga langkah, yaitu:

- Harus memberikan penekanan relatif kepada iklan, kewiraniagaan dan unsur-unsur lainnya dalam usaha untuk mencapai tujuan promosi yang dikehendaki.
- Menentukan total dana promosi dan alokasi dana yang optimum diantara metode-metode promosi yang digunakan.
- Menganalisis keputusan yang akan diambil dalam melakukan promosi melalui riset yang di desain untuk mengukur efektivitas dari metode-metode promosi.

2.7 Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi



Sumber : Freddy Rangkuti (2015:20)

Gambar 2.3 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan atau *strengths*, kelemahan atau *weaknesses*, peluang atau *opportunities* dan ancaman atau *threats* dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuann tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT

dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya.

Sebuah analisis SWOT umumnya digunakan dalam pemasaran dan bisnis sebagai metode untuk mengidentifikasikan oposisi atau perlawanan untuk usaha dan strategi baru. Dengan menerapkan SWOT memungkinkan para profesional untuk mengidentifikasi semua elemen positif dan negatif yang dapat mempengaruhi setiap kegiatan yang baru diusulkan.

Selama bertahun-tahun, analisis SWOT telah digunakan dan terbukti menjadi teknik analisis yang paling handal dalam manajemen strategis. Misalnya dalam sebuah survey lingkup internasional *McKinsey and Company* pada 2007 yang lalu, sebanyak 2700 eksekutif dilibatkan dan 82% diantaranya menyatakan bahwa kegiatan yang paling relevan untuk formulasi strategi ialah evaluasi

kekuatan dan kelemahan organisasi serta mengenali tren lingkungan yang besar pengaruhnya terhadap kinerja unit bisnis selama tiga tahun atau lima tahun berikutnya. Survey pada 2007 yang melibatkan para profesional menghasilkan sebuah temuan bahwa analisis SWOT digunakan oleh 82,7% responden survey tersebut.

2.7.1 Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

a. Tujuan Analisis SWOT

Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategis dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri. SWOT dimaksudkan terutama untuk bertindak sebagai teknik penilaian.

Vipe Desai selaku pendiri dan CEO HDX Hidrasi Mix mengatakan “Sebuah analisis SWOT berfungsi sebagai dashboard

(papan pedoman instrumen) pada produk atau jasa. Jika dilakukan dengan benar, maka dapat membantu Anda untuk menavigasi dan menerapkan strategi yang tepat untuk bisnis Anda terlepas dari ukuran perusahaan atau sektor”.

b. Manfaat Analisis SWOT

Beberapa manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa akan datang. Dengan adanya analisa ini, maka diharapkan perusahaan akan mampu memilih kebijakan dan rencana terbaik untuk perkembangan bisnis dimasa akan datang.
2. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan. Analisa SWOT akan membantu perusahaan dalam memikirkan berbagai upaya evaluassi kebijakan yang dirasa merugikan dan mana yang menguntungkan. Menetapkan berbagai rancangan terbaru sebagai solusi berbagai masalah yang ditemukan melalui evaluasi analisa SWOT tersebut.
3. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, selanjutnya melalui informasi yang ada tersebut akan menjadi pedoman bagi pemilik perusahaan maupun perancang kebijakan untuk melakukan berbagai kebijakan baru sebagai solusi atas hasil analisa yang sudah ada.
4. Memberikan tantangan ide-ide baru bagi pihak manajemen perusahaan. Adanya berbagai permasalahan seperti kelemahan, peluang serta kekuatan yang kecil ataupun ancaman dari pihak

luar akan mendorong bagian dari manajemen perusahaan untuk menemukan berbagai ide kebijakan yang lebih *fresh* dan akan lebih efektif menjadi solusi atas berbagai permasalahan yang ada.

Penjabaran diatas menjelaskan bahwa analisis SWOT sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk merancang kebijakan maupun strategi yang dapat digunakan dalam melakukan kegiatan manajemen perusahaan, mulai dari produksi, personalia, keuangan hingga pemasaran.

2.7.2 Matriks Faktor Strategi

a. Matriks Faktor Strategi Eksternal

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

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif, (peluang yang semakin besar

- diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, maka ratingnya 1 dan jika nilai ancamannya sedikit, maka nilainya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
 5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
 6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini adalah untuk menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.
 - 7.

b. Matriks Faktor Strategi Internal

Analisis yang merumuskan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) yang diidentifikasi melalui tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*). Tahap penyusunan tabelnya adalah sebagai berikut:

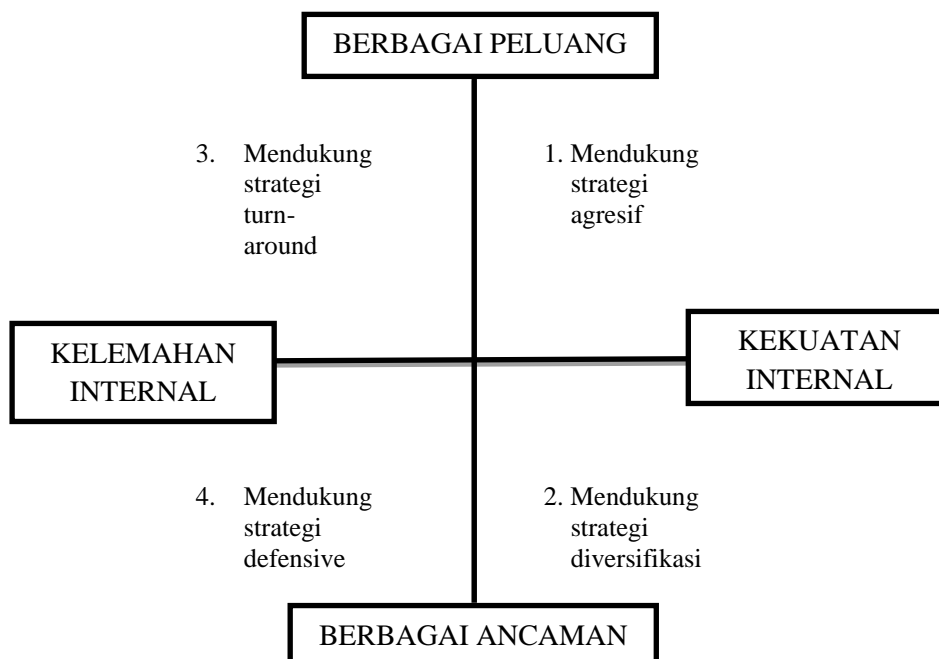
1. Tahap satu sampai dengan lima sama dengan penyusunan tabel EFAS.
2. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang

bersangkutan. Nilai total ini adalah untuk menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

c. Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strength* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). (Rangkuti, 2015:20)

DIAGRAM 2.1. ANALISIS SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti (2015:20)

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

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

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

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

2.7.4. Kuesioner Riset SWOT

Riset SWOT diperlukan untuk menangkap aspirasi agar organisasi menjadi bertambah baik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Tujuan utama dari pengolahan kuesioner riset SWOT adalah:

1. Menganalisis dan mengklarifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis suatu organisasi.
2. Menganalisis faktor pendorong (*key success factor*), memetakannya dan mendefinisikan strategi berdasarkan pemetaan tersebut.
3. Melihat berbagai alternatif kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman kedepan berikut alternatif solusinya.
4. 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*).

2.7.4. Analisis Matriks SWOT

I F A S	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
E F A S	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Freddy Rangkuti (2015:83)

Gambar 2.5 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths Opportunities*)

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

2. Strategi ST (*Strengths Threats*)

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

3. Strategi WO (*Weakness Opportunities*)

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

4. Strategi WT (*Weakness Threats*)

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

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Data kualitatif:
Data kualitatif adalah data yang berupa pendapat atau *judgement* sehingga tidak berupa angka, melainkan berupa kata atau kalimat.
- Data kuantitatif:
Data kuantitatif adalah data yang berupa angka atau bilangan.

b. Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh Penulis dalam penelitian ini adalah:

- Data Primer:
Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan cara melakukan wawancara, melakukan observasi langsung ke lapangan dan membuat kuesioner.
- Data sekunder:
Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya. Dalam penelitian ini data diperoleh oleh Penulis melalui literatur buku-buku ataupun dari sumber lainya seperti buku-buku dan melalui internet.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dapat mendukung penelitian, maka Penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Lapangan atau Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dalam kehidupan yang sebenarnya, penelitian lapangan ini pada hakekatnya merupakan metode untuk menemukan secara spesifik dan realistis tentang apa yang sedang terjadi pada suatu saat ditengah-tengah kehidupan masyarakat. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh Penulis dalam melakukan penelitian lapangan adalah:

a. Observasi

Observasi adalah suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan dan fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Penulis melakukan observasi secara langsung melalui kegiatan Praktek Kerja Lapangan di PO *Elsari Brownies and Bakery* yang berlokasi di Jalan Pondok Rumput Tanah Sereal No. 18 Kota Bogor.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan pada si peneliti. Wawancara ini dapat dipakai untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi. Dalam penelitian ini Penulis melakukan wawancara dengan Pemilik PO. *Elsari Brownies and Bakery* dan para pekerja di perusahaan tersebut.

c. Kuesioner

Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk

mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Untuk meneliti masalah yang terjadi di perusahaan menggunakan analisis SWOT Penulis membuat kuesioner agar dapat memperoleh data dan informasi mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mengindikasikan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan.

2. Studi Kepustakaan atau Penelitian Perpustakaan

Penelitian perpustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruangan perpustakaan, pada hakekatnya data yang diperoleh dengan penelitian perpustakaan ini dapat dijadikan landasan dasar dan alat utama bagi pelaksanaan penelitian lapangan.

3. Penelusuran Melalui Internet

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mencari data dan informasi yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian melalui situs-situs tertentu.

3.3 Pengolahan dan Analisis Data

Data yang telah diperoleh kemudian diolah dan dianalisis menggunakan:

a. Analisis faktor internal dan faktor eksternal

- Matrik Faktor Strategis Eksternal

Analisis faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya susun tabel faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*)

- Matrik Faktor Strategis Internal

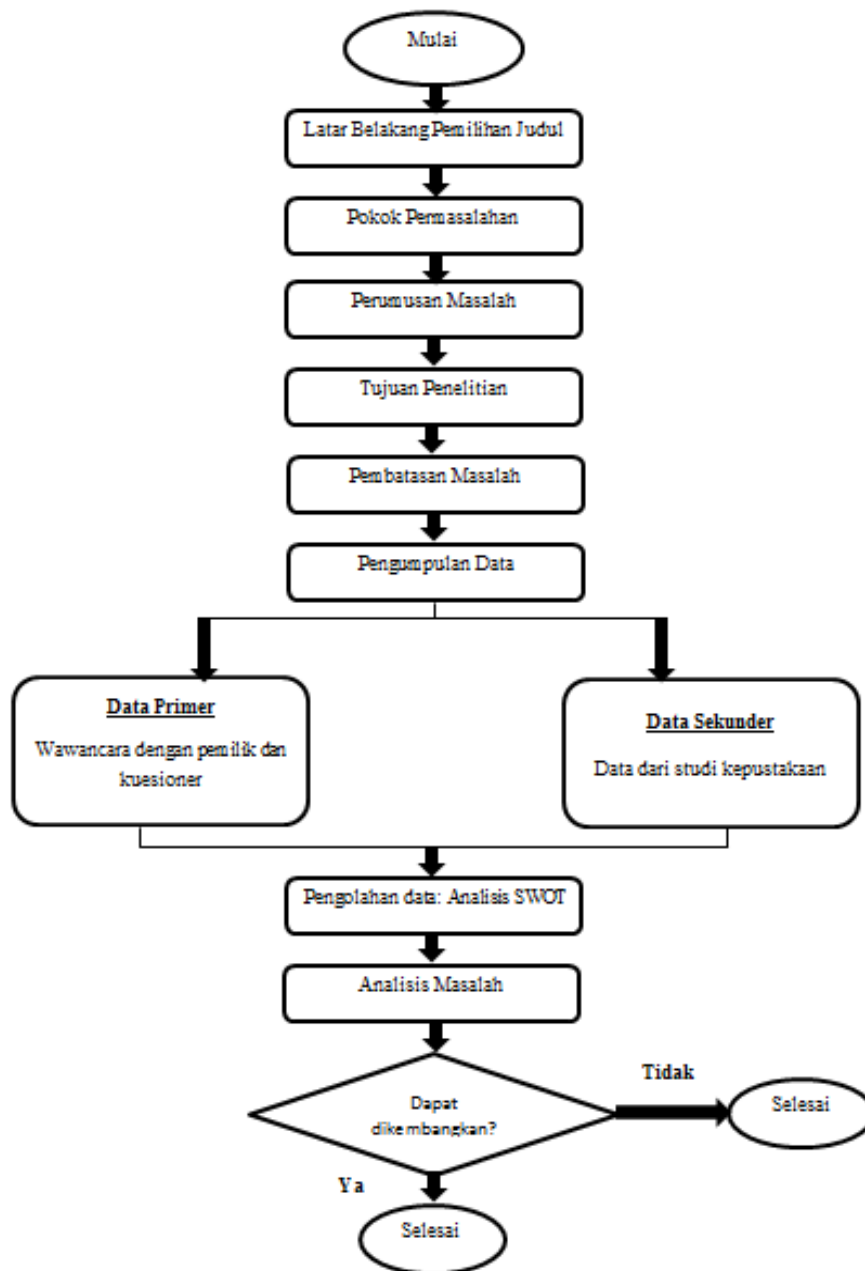
Analisis yang merumuskan faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) yang diidentifikasi melalui tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*).

b. Analisis SWOT (Matrik Swot)

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

3.4 Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka pikir atau kerangka konsep dimaksudkan untuk menjelaskan konsep kata-kata yang dipakai dalam penelitian/penulisan agar terdapat pemahaman yang sama antara peneliti dengan pembaca yang membaca hasil penelitiannya. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.4 Kerangka Berpikir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

a. Sejarah Perusahaan

PO. *Elsari Brownies and Bakery* adalah UKM yang bergerak dibidang pengolahan makanan jadi seperti pastry, brownies dan kue tradisional lainnya. Pendiri PO. *Elsari Brownies and Bakery* adalah H.Maman Surahman. Bapak Maman sebelumnya adalah karyawan PT Good Year Indonesia yang kemudian pensiun pada tahun 2003. Usaha *Brownies* ini berawal dari kecintaan istri pak Maman, Hj Elli Ratnasari terhadap kegiatan masak-memasak. Kepandaian Ibu Elli membuat kue menjadikan ibu Elli sering menerima pesanan kue dari tetangga sekitar rumah . Dengan latar belakang memanfaatkan waktu setelah pensiun dan istri yang pandai memasak kue, mendorong Pak Maman untuk mendirikan usaha pembuatan kue.

Agustus 2003 merupakan awal Pak Maman dan Ibu Elli merintis bisnis kue. Modal awal sebesar Rp. 3.000.000,- dimanfaatkan pemilik untuk membeli peralatan dan bahan baku produksi. Bisnis yang memiliki lokasi awal masa perintisan yang dilaksanakan di rumah pemilik yaitu di Jl. Kebon Pedes I No.2 Kota Bogor, ternyata juga memiliki sistem pembagian kerja yang sederhana pula. Manajemen awal usaha ini hanya dilaksanakan berdua yaitu oleh Ibu Elli yang bekerja di bagian produksi dan Pak Maman yang bekerja sebagai pemasar distributor yang mengantarkan produk langsung ke rumah konsumen.

Penjualan *Brownies* yang berkelanjutan dan permintaan yang semakin meningkat, mendorong Pak Maman untuk mendirikan usaha

resmi dan memperbesar skala usaha. September 2003 Pak Maman menyewa rumah lain yang beralamat di Jl. Raya Pondok Rumput No. 18 RT /RW 06/11, Kel. Kebon Pedes, Kec. Tanah Sereal, Kota Bogor sebagai tempat melakukan kegiatan produksi dan mini counter sebagai tempat melayani pembelian secara langsung. Pemilik meresmikan usaha kue ini pada tanggal 1 Oktober 2003 dengan nama Elsari *Brownies and Bakery*. Nama usaha ini diciptakan Pak Maman dari singkatan nama istrinya yaitu Elli Ratnasari. Pemilihan nama ini merupakan bentuk salah satu apresiasi beliau terhadap istrinya.

Awalnya PO Elsari *Brownies and Bakery* hanya memproduksi *brownies* kukus. Pada perkembangan usaha tentu saja membuat jumlah produksi *brownies* meningkat, seiring dengan meningkatnya produksi, produk retur pun tak bisa dihindari. Berawal dari strategi menyiasati adanya produk retur dari *brownies* yang dipasarkan, maka mulai tahun 2006 perusahaan mencoba beberapa eksperimen terhadap produk *brownies* kukus yang di retur pelanggan agar tidak terbuang dan mubazir dengan mengolahnya kembali agar tetap layak untuk di konsumsi, akhirnya Pemilik menemukan cara dan menghasilkan produk baru berupa *Brownies* Panggang dan *Brownies* Kering atau yang lazim disebut Broker. dari hasil retur Produk *brownies* kukus dengan daya tahan kadaluarsa *brownies* kukus yang semula hanya bertahan dalam waktu 4 hari setelah menjadi *brownies* panggang dan *brownies* kering tingkat kadaluarsa bertahan hingga 1 Bulan.

Sejarah awal pemasaran *brownies* kukus, panggang, kering bertolak dari kemasan sederhana. *Brownies* panggang dan broker yang merupakan hasil olahan kembali dari retur *brownies* kukus kemudian di masukan ke dalam toples dan dijual di warung dan toko sekitar pabrik. Setelah dipasarkan beberapa bulan ternyata penjualan *brownies* panggang dan broker berjalan baik. *Brownies* panggang dan broker dirasa mampu menangkap selera konsumen *brownies* yang telah jenuh dengan jenis *brownies* yang ada. Tahun 2007 adalah tahun awal pengemasan *brownies*

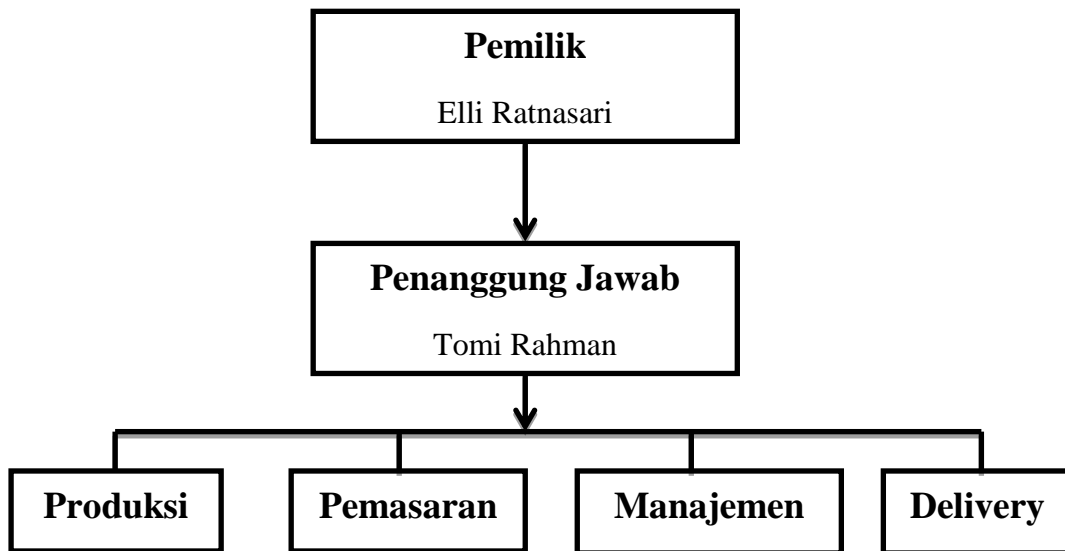
panggang dan broker secara lebih menarik. Kemasan *brownies* panggang dan broker mirip dengan kemasan *brownies* kukus yaitu terbuat dari karton dan desain khusus dari PO Elsari *Brownies and Bakery*. PO. Elsari *Brownies and Bakery* memiliki visi yang mulia, yaitu “**membuat *brownies* bukan hanya untuk menikmati sendiri saja, tetapi agar bias dicicipi oleh banyak orang**”. Dari visi tersebut dapat diketahui misi perusahaan. **Pemilik ingin menjadikan Elsari *Brownies and Bakery* sebagai produsen *brownies* yang besar dan terkemuka karena harus mampu menghadirkan *brownies* bagi orang banyak.** Elsari *Brownies* juga tidak takut untuk membagi ilmunya kepada orang lain.

b. Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	: PO ELSARI <i>BROWNIES AND BAKERY</i>
Nama Pemilik	: Elli Ratnasari
Nama Penanggung Jawab	: Tomi Rahman
Jenis Produk	: <i>Brownies</i>
Alamat Usaha	: Jalan Pondok Rumput No.18 Tanah Sereal Kota Bogor Jawa Barat
Telepon	: 0251-8322174
Mulai Berdiri	: Tahun 2003
Jumlah Tenaga Kerja	: 10 Orang
No. SIUP	: 517/113/MIKRO/B/BPPTPM/IV/2015
No. TDP	: 10.04.5.47.00059
No. NPWP	: 09.230.810.404.000

4.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

a. Struktur Organisasi



Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

b. Deskripsi Pekerjaan

a. Pemilik

- Bertanggungjawab terhadap berlangsungnya sistem kerja struktur organisasi perusahaan.
- Berperan terhadap komunikator antar tingkat manajemen perusahaan (*top management, middle management, supervisory of first line management dan non supervisory management*).
- Pembuat keputusan.

b. Penanggung Jawab

- Membantu melaksanakan tugas-tugas produksi, pemasaran, manajemen dan delivery di bawah pengawasannya
- Melaksanakan administrasi, penyimpanan dan sterilisasi

c. Bagian Pemasaran

- Mengidentifikasi produk yang dibutuhkan konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
- Melakukan riset pemasaran melalui survey tentang keinginan konsumen, sehingga perusahaan mampu mendapatkan informasi mengenai produk yang sesungguhnya dibutuhkan oleh konsumen.
- Melakukan kegiatan dalam proses penyampaian produk kepada konsumen.

Manajer Pemasaran dibantu oleh :

- Staf Marketing
- Sales Promotion
- Ka. Gudang
- Distribusi

d. Bagian Produksi

- Mengkoordinir proses produksi.
- Memproses bahan secara efisien.
- Bertanggung jawab dan memastikan pembelian bahan mentah, bahan yang sedang diproses dan barang yang telah selesai diproses.

Manajer Produksi dibantu oleh :

- Staf Produksi
- Ka. Produksi
- Quality Control
- Buruh Pabrik

e. Bagian Manajemen Keuangan

- Bertanggungjawab dan memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis.
- Merencanakan sumber pembiayaan bisnis.
- Dengan cara seperti apa dana dialokasikan.

Manajer Keuangan dibantu oleh :

- Staf Keuangan Umum
- Staf Keuangan Pabrik

f. Bagian *Delivery* (Pengiriman)

- Bagian pengiriman memiliki tugas untuk melakukan pengemasan dan pengiriman barang yang akan dikirim kepada konsumen

4.3 Ketenagakerjaan dan Kesejahteraan Karyawan

a. Perekrutan, Pelatihan dan Penempatan Karyawan

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Di PO Elsari *Brownies and Bakery* perekrutan karyawan dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama adalah pemimpin perusahaan melakukan seleksi administrasi berdasarkan surat lamaran kerja yang dikirimkan oleh calon karyawan. Tahap berikutnya adalah PO Elsari *Brownies and Bakery* memberikan kesempatan kepada calon karyawan untuk melakukan percobaan masa kerja selama 7 hari. Calon karyawan tersebut diberikan pelatihan secara langsung mengenai deskripsi pekerjaan dan hak serta kewajiban sebagai karyawan oleh pimpinan perusahaan. Setelah menjalani masa percobaan dengan baik dan dinyatakan diterima, kemudian karyawan ditempatkan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh calon

karyawan tersebut. Adapun rincian tenaga kerja yang terdapat dalam PO Elsari *Brownies and Bakery* dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1 Tenaga Kerja Tahun 2011-2015

2011				
No.	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Pemilik	-	1	1 Pemilik
2.	Penanggung Jawab	1		1 Karyawan
3.	Bidang Pemasaran	2	-	2 Karyawan
4.	Bidang Produksi	3	2	5 Karyawan
5.	Bidang Manajemen		1	1 Karyawan
6	Bidang Delivery	1		1 Karyawan
	Total Karyawan			10 Karyawan

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2012				
No.	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Pemilik	-	1	1 Pemilik
2.	Penanggung Jawab	1		1 Karyawan

3.	Bidang Pemasaran	2	-	2 Karyawan
4.	Bidang Produksi	3	2	5 Karyawan
5.	Bidang Manajemen		1	1 Karyawan
6	Bidang Delivery	1		1 Karyawan
	Total Karyawan			10 Karyawan

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2013				
No.	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Pemilik	-	1	1 Pemilik
2.	Penanggung Jawab	1		1 Karyawan
3.	Bidang Pemasaran	2	-	2 Karyawan
4.	Bidang Produksi	3	2	5 Karyawan
5.	Bidang Manajemen		1	1 Karyawan
6	Bidang Delivery	1		1 Karyawan
	Total Karyawan			10 Karyawan

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2014				
No.	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Pemilik	-	1	1 Pemilik
2.	Penanggung Jawab	1		1 Karyawan
3.	Bidang Pemasaran	2	-	2 Karyawan
4.	Bidang Produksi	3	2	5 Karyawan
5.	Bidang Manajemen		1	1 Karyawan
6	Bidang Delivery	1		1 Karyawan
	Total Karyawan			10 Karyawan

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2015				
No.	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Pemilik	-	1	1 Pemilik
2.	Penanggung Jawab	1		1 Karyawan
3.	Bidang Pemasaran	2	-	2 Karyawan
4.	Bidang Produksi	3	2	5 Karyawan

5.	Bidang Manajemen		1	1 Karyawan
6	Bidang Delivery	1		1 Karyawan
	Total Karyawan			10 Karyawan

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

Karyawan dalam bidang produksi merupakan jumlah karyawan yang paling banyak. Hal ini dikarenakan dalam bidang produksi membutuhkan lebih banyak tenaga kerja untuk menyelesaikan target produksi yang ditentukan.

b. Kesejahteraan Karyawan

Cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Dalam mensejahterakan karyawan, PO Elsari *Brownies and Bakery* memberikan kompensasi berupa gaji karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan disetiap bagian, selain itu perusahaan juga memberikan pinjaman kepada karyawan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pimpinan PO Elsari *Brownies and Bakery*. Adapun rincian gaji karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Gaji Karyawan Tahun 2011-2015

2011		
No.	Bagian	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Pemilik	3.000.000
2.	Penanggung Jawab	1.000.000
3.	Bidang Pemasaran	1.000.000
4.	Bidang Produksi	1.000.000
5.	Bidang Manajemen	1.000.000
6	Bidang Delivery	1.000.000

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2012		
No.	Bagian	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Pemilik	3.000.000
2.	Penanggung Jawab	1.000.000
3.	Bidang Pemasaran	1.000.000
4.	Bidang Produksi	1.000.000
5.	Bidang Manajemen	1.000.000
6	Bidang Delivery	1.000.000

2013		
No.	Bagian	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Pemilik	3.000.000
2.	Penanggung Jawab	1.000.000
3.	Bidang Pemasaran	1.000.000
4.	Bidang Produksi	1.000.000
5.	Bidang Manajemen	1.000.000
6	Bidang Delivery	1.000.000

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

2014		
No.	Bagian	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Pemilik	3.000.000
2.	Penanggung Jawab	1.000.000
3.	Bidang Pemasaran	1.000.000
4.	Bidang Produksi	1.000.000
5.	Bidang Manajemen	1.000.000
6	Bidang Delivery	1.000.000

2015		
No.	Bagian	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Pemilik	3.000.000
2.	Penanggung Jawab	1.000.000
3.	Bidang Pemasaran	1.000.000
4.	Bidang Produksi	1.000.000
5.	Bidang Manajemen	1.000.000
6	Bidang Delivery	1.000.000

Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

c. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dari suatu organisasi terhadap karyawannya. Pemberhentian karyawan ini dapat terjadi oleh berbagai sebab, misalnya:

- Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Keinginan perusahaan
- Keinginan karyawan
- Pensiun
- Kontrak kerja telah berakhir
- Kesehatan karyawan
- Meninggal dunia, dan

- Perusahaan dilikuidasi

Di PO. *Elsari Brownies and Bakery* pemutusan hubungan kerja dilakukan apabila ada karyawan yang kinerjanya menurun dan faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan tersebut sudah tidak dapat diatasi lagi melalui motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan cara baik-baik yaitu dengan membicarakannya secara tertutup antara karyawan dengan pimpinan perusahaan, agar kedua belah pihak sama-sama menemukan titik terang dan tidak saling merugikan satu sama lain.

4.4 Kegiatan Pemasaran PO *Elsari Brownies and Bakery*

4.4.1 Wilayah Pemasaran dan Segmentasi Pasar

PO *Elsari Brownies and Bakery* menjual produknya di wilayah Jabodetabek. Pengaruh kecanggihan teknologi yang memberikan kemudahan untuk dapat berinteraksi dan berkomunikasi dengan konsumen memberikan dampak positif kepada PO *Elsari Brownies and Bakery* dalam memperluas wilayah pemasarannya.

Segmentasi pasar yang dimiliki oleh PO *Elsari Brownies and Bakery* adalah semua kalangan baik pria maupun wanita dari berbagai latar belakang usia dan ekonomi.

4.4.2 Aspek – Aspek dalam Bauran Pemasaran

Berikut ini merupakan penjabaran aspek-aspek bauran pemasaran di PO Elsari *Brownies and Bakery* :

4.4.2.1 Aspek Produk

PO. Elsari *Brownies and Bakery* memproduksi tiga jenis Brownies yaitu Brownies Kukus, Brownies Panggang Brownies Kering dan memiliki beberapa varian rasa yaitu:

- Brownies Kukus



Gambar 4.2 Rasa Keju (Kukus)



Gambar 4.3 Rasa Coklat Chips (Kukus)



Gambar 4.4 Rasa Kombinasi (Kukus)

➤ **Brownies Panggang**



Gambar 4.5 Rasa Keju (Panggang)



Gambar 4.6 Rasa Kombinasi (Panggang)



Gambar 4.7 Rasa Kacang Mete (Panggang)

➤ **Brownies Kering**



Gambar 4.8 Rasa Keju Panggang (Brownies Kering)

Bahan Baku Brownies

- Terigu Cakra
- Coklat Delfi Bubuk
- Telur
- Gula pasir
- Margarin cair
- Susu bubuk
- Vanelli
- Keju parut
- Minyak goreng

4.4.2.2 Mesin

a) Mixer

Mixer digunakan untuk mengolah bahan baku



Gambar 4.9 Mixer

b) Oven



Oven berfungsi untuk memanggang adonan hingga matang

Gambar 4.10 *Oven*

Tabel 4.3 Daftar Mesin

No.	Nama Mesin	Jumlah
1.	<i>Mixer</i>	2
2.	<i>Oven</i>	5
	Total Mesin	7

Sumber : PO. *Elsari Brownies and Bakery*

4.4.2.3 Peralatan

Peralatan adalah barang yang digunakan untuk mendukung proses produksi, berikut ini adalah rincian peralatan yang dimiliki PO.Elsari *Brownies and Bakery* untuk memproduksi *Brownies* :

Tabel 4.4 Daftar Peralatan

No.	Nama Alat	Jumlah
1	Kompor	1
2	Tabung Gas	2
3	Parutan Keju	3
4	Loyang	20
5	Pisau	5
6	Kulkas	1
7	Meja Produksi	2
8	Dispenser	1
9	Celemek	10
10	Mangkok	12
11	Piring	12
12	Gelas	12
13	Sendok	12
14	Garpu	12
15	Galon	1
16	Spatula Karet	6

17	Centong	3
18	Panci	4
19	Timbangan	2
20	<i>Blender</i>	2
21	Ember	1
22	Baskom	3

Sumber: PO. Elsari *Brownies and Bakery*

4.4.2.4 Proses Produksi



Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

Gambar 4.11 Proses Produksi

1. Penimbangan Bahan Baku

Penimbangan bahan baku dilakukan sebelum membuat kue Brownies, ini sangat penting karena berpengaruh terhadap tekstur kue dan juga rasa.

2. Pengocokan Bahan

Pengolahan bahan baku dimulai dengan mencampur semua bahan baku utama kemudian diolah menggunakan *mixer* hingga menjadi adonan.



Gambar 4.12 Pengocokan Bahan

3. Pembagian Bahan ke dalam Loyang

Pada tahap ini adalah proses memasukan bahan baku ke dalam loyang yang sudah disiapkan untuk selanjutnya masuk ke proses pemanggangan



Gambar 4.13 Pembagian bahan ke dalam Loyang

4. Pemanggangan di Oven

Kemudian dilanjutkan dengan proses pematangan dengan memanggang adonan kue yang sudah jadi didalam oven panas bersuhu 180°C selama ± 25 menit, setelah kue matang, kemudian diangkat dan didinginkan.



Gambar 4.14 Pematangan

5. Pendinginan di rak barang jadi

Setelah melewati proses pemanggangan di lakukan pendinginan di rak sebelum akhirnya di lakukan proses pelukisan dan pemberian *toping*.



Gambar 4.15 Pendinginan

6. Pelukisan *toping* di rak barang jadi

Pada Tahap ini adalah melakukan pelukisan *toping* pada kue brownies untuk mempercantik tampilan pada kue dan menambah cita rasa sebelum akhirnya dimasukan dalam kemasan.



Gambar 4.16 Pelukisan toping

7. Pengepakan / Pengemasan

Setelah melakukan pelukisan toping barulah memasukkannya ke dalam kemasan yang sudah disiapkan.



Gambar 4.17 Pengemasan

8. Pencatatan barang jadi di administrasi

Setelah selesai melakukan pengemasan pada kue dilanjutkan pada tahap pencatatan barang jadi di administrasi termasuk pemberian tanggal kadaluarsa.



Gambar 4.18 Pencatatan

9. Pengiriman Barang Jadi ke counter/agen

Setelah semua proses selesai barulah mempersiapkan pengiriman kue brownies ke counter/agen secara rutin.

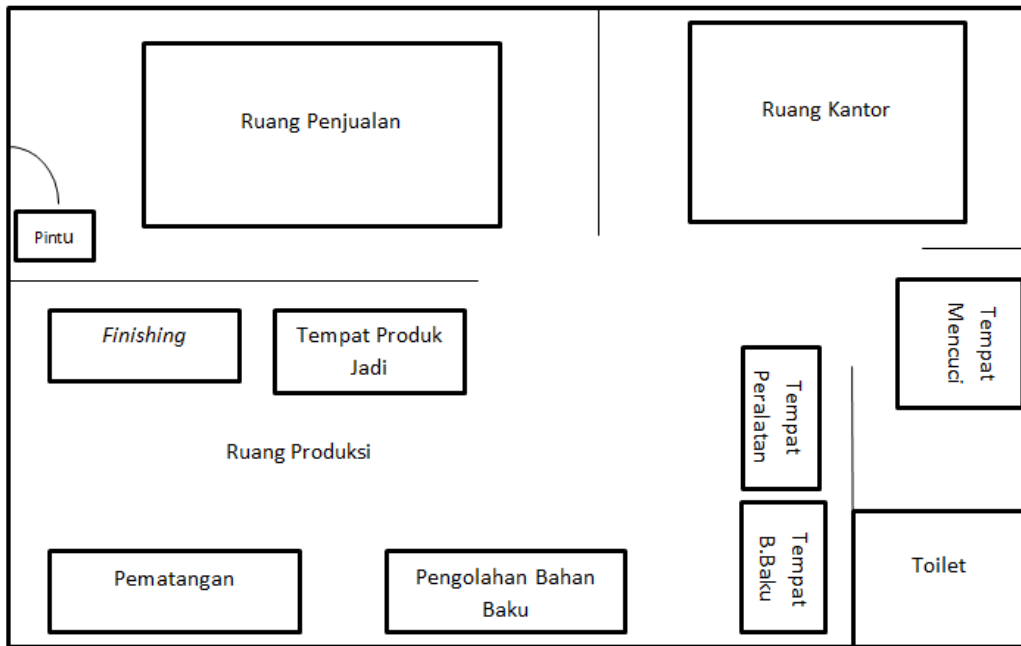


Gambar 4.19 Pengiriman

4.4.2.5 Layout PO Elsari *Brownies and Bakery*

Layout merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penempatan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi atau operasi. *Layout* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi.

a. *Layout*



Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

Gambar 4.20 *Layout*

4.4.2.6 Penjualan Produk

Tabel 4.5 Penjualan Tahun 2011-2015

2011

No	Produk	Harga	Unit	Total
1	Brownies Panggang	Rp 22.000	18.459	Rp 406.098.000
2	Brownies Kukus	Rp 23.000	9.672	Rp 222.456.000
3	Brownies Kering	Rp 13.000	2.016	Rp 26.208.000
4	Brownies Panggang Reseller	Rp 17.000	1.500	Rp 25.500.000
5	Brownies Kukus Reseller	Rp 18.000	900	Rp 16.200.000
	Total		32.547	Rp 696.462.000

Sumber : Diolah

2012				
No	Produk	Harga	Unit	Total
1	Brownies Panggang	Rp 24.000	15.825	Rp 379.980.000
2	Brownies Kukus	Rp 25.000	6.158	Rp 153.950.000
3	Brownies Kering	Rp 14.500	2.124	Rp 30.798.000
4	Brownies Panggang Reseller	Rp 19.000	1.218	Rp 23.142.000
5	Brownies Kukus Reseller	Rp 20.000	857	Rp 17.400.000
	Total		26.182	Rp 605.270.000

Sumber : Diolah

2013				
No	Produk	Harga	Unit	Total
1	Brownies Panggang	Rp 27.000	16.895	Rp 456.165.000
2	Brownies Kukus	Rp 29.000	7.234	Rp 209.786.000

3	Brownies Kering	Rp 16.000	2.451	Rp 39.216.000
4	Brownies Panggang Reseller	Rp 22.000	1.680	Rp 36.960.000
5	Brownies Kukus Reseller	Rp 24.000	1.228	Rp 29.472.000
	Total		29.488	Rp 771.599.000

Sumber : Diolah

2014				
No	Produk	Harga	Unit	Total
1	Brownies Panggang	Rp 30.000	19.652	Rp 589.560.000
2	Brownies Kukus	Rp 30.000	12.358	Rp 370.740.000
3	Brownies Kering	Rp 18.000	3.879	Rp 69.822.000
4	Brownies Panggang Reseller	Rp 25.000	2.812	Rp 70.300.000
5	Brownies Kukus Reseller	Rp 25.000	1.565	Rp 39.125.000
	Total		40.266	Rp 1.139.547.000

Sumber : Diolah

2015				
No	Produk	Harga	Unit	Total
1	Brownies Panggang	Rp 32.000	19.112	Rp 611.584.000
2	Brownies Kukus	Rp 32.000	8.358	Rp 267.456.000
3	Brownies Kering	Rp 18.500	3.771	Rp 69.763.500
4	Brownies Panggang Reseller	Rp 27.000	2.654	Rp 71.658.000
5	Brownies Kukus	Rp 27.000	1.497	Rp 40.419.000

	Reseller			
	Total		35.392	Rp 1.060.880.500

Sumber : Diolah

Melalui tabel tersebut dapat terlihat adanya kenaikan dan penurunan tingkat penjualann per tahunnya mengalami ketidakstabilan. Ibu Elli selaku pemilik perusahaan ingin terus meningkatkan penjualan produk untuk tahun berikutnya, beliau memiliki harapan untuk dapat menambah unit produk yang terjual 50% lebih banyak dari tahun sebelumnya yaitu bertambah sebesar 17.696 unit.

4.4.2.7 Aspek Harga

Harga produk yang dipasarkan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah Brownies Panggang, Brownies Kukus, dan Brownies Kering (Broker) dengan beberapa varian rasa yaitu rasa keju, coklat chips, kombinasi dan kacang mete.. Untuk konsumen akhir semua varian Brownies tersebut dijual dengan harga yang sama. Namun, apabila produk dijual kepada *reseller* maka terdapat perbedaan harga, rinciannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Harga produk 2011-2015

Nama Produk	Harga Per Tahun (Rp)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Brownies Panggang	Rp 22.000	Rp 24.000	Rp 27.000	Rp 30.000	Rp 32.000
Brownies Kukus	Rp 23.000	Rp 25.000	Rp 29.000	Rp 30.000	Rp 32.000
Brownies Kering	Rp 13.000	Rp 14.500	Rp 16.000	Rp 18.000	Rp 18.500
Brownies Panggang Reseller	Rp 17.000	Rp 19.000	Rp 22.000	Rp 25.000	Rp 27.000

Brownies Kukus Reseller	Rp 18.000	Rp 20.000	Rp 24.000	Rp 25.000	Rp 27.000

Sumber PO Elsari Brownies and Bakery

4.4.2.8 Aspek Promosi

Promosi adalah proses menginformasikan, membujuk dan mempengaruhi suatu keputusan pembelian. Dengan adanya promosi, produsen mengharapkan kenaikan angka penjualan. Bentuk-bentuk promosi yang dilakukan PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah:

- Akses Internet

Keberadaan internet yang memberi kemudahan untuk dapat berkomunikasi lintas daerah dan bertukar informasi dimanfaatkan dengan baik oleh PO Elsari *Brownies and Bakery*. Beberapa media sosial, situs dan *blog* dijadikan salah satu sarana untuk mempromosikan dan menjual Brownies. Berkat adanya internet ini pula PO Elsari *Brownies and Bakery* dapat memperluas daerah pemasarannya hingga wilayah Indonesia lainnya.

- Brosur dan Kartu Nama

Brosur dan kartu nama menjadi salah satu sarana promosi yang digunakan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery*. Brosur ini memuat informasi mengenai produk dan variannya, lokasi penjualan, *website*, *FB*, *Twitter* dan nomor telepon yang dapat dihubungi untuk melakukan pemesanan. Sedangkan, kartu nama memuat logo PO Elsari *Brownies and bakery*, nama pemilik, nomor telpon dan lokasi penjualan produk.

Biasanya brosur dan kartu nama ini dibagikan saat PO Elsari *Brownies and Bakery* sedang mengikuti pameran atau saat Ibu Elli selaku pemilik perusahaan sedang mengikuti seminar atau menjadi pembicara di suatu acara.

- *Banner* dan *X Banner*

Banner dan *X Banner* menjadi salah satu alat yang digunakan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery* dalam mempromosikan produknya. *Banner* dan *X Banner* ini memuat informasi yang tidak jauh berbeda dengan brosur namun dicetak dalam ukuran yang lebih besar.

- Pameran

Pameran adalah ajang untuk memperkenalkan produk secara langsung kepada konsumen, oleh karena itu, PO Elsari *Brownies and Bakery* sering turut serta dalam beberapa kegiatan pameran seperti, acara pameran *The Jungle Colorfun*, Pesta Wirausaha dan lain-lain.

4.4.2.9 Aspek Distribusi

Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produk, khususnya barang, dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk tersedia bagi pengguna atau konsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Saluran distribusi yang digunakan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah sebagai berikut :

1. Produsen → Konsumen

Bentuk saluran ini paling sederhana, dimana produsen menyalurkan barangnya langsung kekonsumen tanpa menggunakan perantara. Oleh karena itu saluran ini disebut saluran distribusi langsung.

2. Produsen → *Reseller* → Konsumen

Produsen menjual barang kepada *reseller* yang kemudian dijual lagi oleh *reseller* kepada konsumen akhir

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal PO Elsari Brownies and Bakery

Evaluasi faktor internal dan eksternal pada PO Elsari *Brownies and Bakery* ini dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi dengan mengidentifikasi faktor *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (kelemahan) dan *threats* (ancaman).

5.1.1 Evaluasi Faktor Internal PO Elsari Brownies and Bakery

Evaluasi faktor strategi internal difokuskan pada kondisi dan kecenderungan yang muncul dari dalam perusahaan yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kondisi dan kecenderungan tersebut dapat dinilai dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Berikut ini merupakan hasil identifikasi faktor internal di PO Elsari *Brownies and Bakery*:

a. *Strength* (kekuatan)

- **Punya Ciri Khas dari Segi Rasa dan Tekstur Makanan**

PO Elsari *Brownies and Bakery* memiliki ciri khas yang menarik dan unik dari segi rasa dan tekstur sehingga membuat orang-orang ingin merasakan produk browniesnya.

- **Kemasan Bercorak dan Menarik**

Brownies dibungkus dengan kemasan berbahan dasar karton yang berbentuk persegi panjang dan berukuran 22cm x 10cm. Kemasan *Brownies* didesain sedemikian rupa agar dapat menarik minat konsumen. Hal tersebut dilakukan oleh PO Elsari *Brownies and Bakery* untuk semakin meningkatkan kualitas yang dimiliki

oleh produknya. Di bawah ini adalah gambar kemasan brownies yang lama dan terbaru:



Gambar 5.1 Kemasan Lama



Gambar 5.2 Kemasan Baru

Pada kedua foto kemasan tersebut dapat dilihat perbedaan yang cukup signifikan mulai dari perubahan warna kemasan, kemasan baru menyertakan foto kue brownies yang tampak lezat dan sangat menarik.

- **Konsistensi dan Inovasi**

PO Elsari Brownies and Bakery hanya menyediakan satu macam jenis kue yaitu “*brownies*” namun dengan inovasi rassa yang berbeda sehingga akan menjadi ciri khas produk ini dan membuat konsumen lebih tertarik untuk mencoba dan membeli.

- **Brownies Tidak Cepat Berjamur**

Kebanyakan Brownies yang sudah ada pada saat ini memiliki ketahanan yang relatif cepat sekitar 2 – 3 hari setelah itu mulai berjamur. Tetapi tidak dengan Brownies Panggang milik PO Elsari *Brownies and Bakery*, *Brownies* Panggangnya mampu bertahan lama tidak berjamur mulai dari 6 hari hingga 14 Hari lamanya. Ini

menjadi keunggulan brownies panggang PO Elsari *Brownies and Bakery*.

- Memiliki Legalitas Perusahaan dari Pemerintah Setempat

Legalitas perusahaan sangat penting untuk berjalannya sebuah usaha, dikarenakan hal ini adalah sebuah kepercayaan bagi konsumen bahwa PO Elsari *Brownies and Bakery* terdaftar perizinannya di pemerintah setempat serta produknya telah memiliki sertifikat halal dari MUI.

b. Weakness (Kelemahan)

- Harga Produk Lebih Mahal Dibanding Pesaing

PO Elsari *Brownies and Bakery* menjual produk Browniesnya dengan harga yang lebih mahal dibanding pesaing. Hal ini tentu menjadi salah satu kelemahan PO Elsari *Brownies and Bakery* karena harus bersaing dengan produsen-produsen produk sejenis yang menjual harga lebih murah dibanding harga produk yang dimilikinya.

No	Nama Perusahaan	Alamat	Harga
1	Elsari <i>Brownies and Bakery</i>	Jalan Pondok Rumput Tanah Sereal No.18	Rp 32.000
2	Annisa Cookies	Kompleks Griya Melati B1 No.6	Rp 27.000
3	Brownies Kukus "Bie-Bie"	Batutulis Gg. Lurah No. 13A	Rp 29.000
4	Phie Brownies	Jalan Bratasena II No. 4 Indraprasta 2	Rp 28.000
5	Brownies Mitra Rasa	Bantar Kemang Bantarjati	Rp 26.000
6	Brownies Bogor	Jalan Dokter Semeru BLk No. 102	Rp 26.000 - Rp 30.000

7	Honey Brownies	Gg. Kelor Kelurahan Menteng	Rp 29.000
8	Brownies "Dania"	Flamboyan Ujung No. 10 Taman Cimanggu	Rp 25.000
9	Brownies "Anton"	Jalan Kebon Pedes RT02/RW10	Rp 27.000
10	Brownies "Keisha"	Jalan Sukasari III No. 35 Kelurahan Sukasari	Rp 28.000

Tabel 5.1 Perbedaan Harga Jual

- Produk hanya satu jenis

Hal ini dapat menjadi kekuatan dari bisnis ini, namun juga dapat menjadikan kelemahan, jika selera konsumen terus berubah, bukan tidak mungkin produk ini akan ditinggalkan dan beralih ke produk lain yang lebih inovasi

- Lokasi Penjualan Dekat Dengan Banyak Produsen Produk Oleh-oleh Khas Bogor Lainnya

PO. Elsari *Brownies and Bakery* berlokasi di daerah Pondok Rumput Tanah Sereal yang merupakan kawasan strategis karena daerah tersebut adalah salah satu kawasan pusat kuliner di Bogor. Selain PO. Elsari *Brownies and Bakery*, terdapat banyak produsen yang menjual produk oleh-oleh khas bogor di daerah tersebut diantaranya Roti Unyil, Lapis Saripakuan dan Lapis Sangkuriang. Hal ini menjadi kelemahan bagi PO Elsari *Brownies and Bakery* karena di daerah tersebut calon pembeli akan menemukan banyak alternatif pilihan dalam membeli produk.

- **Belum Memiliki Pencitraan Merek**

Pencitraan Merek ini sangat penting agar konsumen lebih mudah mengenali dan mengingat sebuah produk dan dapat melekat di hati para konsumen. Sayangnya PO Elsari *Brownies and Bakery* belum memiliki Pencitraan Merek tersebut tidak seperti kompetitornya *Brownies Amanda* yang memiliki pencitraan merek “Brownies Kukus ? Yaa Amandaaa”



Gambar 5.3 Pencitraan Merek

- **Toko Terbatas Pada Kota Besar**

PO Elsari *Brownies and Bakery* bukan merupakan bisnis waralaba, jadi tidak setiap kota terdapat outlet/toko. Untuk saat ini Cabang PO Elsari *Brownies and Bakery* hanya di buka masih di sekitar Kota Bogor saja.

Berdasarkan hasil identifikasi mengenai faktor internal perusahaan maka dibuatlah matriks faktor strategi internal untuk mengetahui sejauh mana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja perusahaan. Hasil pembobotan dan rating analisis faktor strategi internal didapat dari pengolahan kuesioner yang telah disebar. Berikut ini merupakan tabel analisis faktor strategi internal:

Tabel 5.2 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan			
Punya Ciri Khas dari segi rasa dan tekstur makanan	0.118	3	0.354
Kemasan Bercorak dan Menarik	0.101	3	0.303
Konsistensi dan Inovasi	0.118	3	0.354
Brownies tidak cepat berjamur	0.092	4	0.368
Memiliki Legalitas Perusahaan dari Pemerintah Setempat	0.112	3	0.336
Sub Total	0.541		1.715
Kelemahan			
Harga Produk Lebih Mahal Dibanding Pesaing	0.086	2	0.172
Produk Hanya Satu Jenis	0.086	2	0.172
Lokasi Penjualan Dekat dengan Pesaing	0.092	3	0.276
Belum Memiliki Pencitraan Merek	0.103	3	0.309
Toko terbatas pada kota besar	0.092	2	0.184
Sub Total	0.459		1.113
Total	1.000		2.828

Sumber : Hasil Diolah

Perhitungan mencari titik koordinat antara Kekuatan dan Kelemahan =

$$S-W = 1,715-1,113= 0,602$$

5.1.2 Evaluasi Faktor Eksternal PO Elsari Brownies and Bakery

Selain evaluasi faktor internal, perusahaan juga perlu mengevaluasi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Hasil identifikasi faktor eksternal di PO Elsari *Brownies and Bakery* adalah sebagai berikut:

a. *Opportunity* (Peluang)

- Selera

PO Elsari Brownies and Bakery memproduksi brownies dengan rasa beraneka ragam, selain itu inovasi rasa ini juga dimaksudkan untuk membidik/menarik semua segmen pasar sehingga “Elsari Brownies” menjadikan selera masyarakat sebagai peluang untuk mendapatkan lebih banyak profit.

- Bekerjasama dengan perusahaan *tour* dan *travel*

PO. *Elsari Brownies and Bakery* dapat mengajukan tawaran untuk bekerjasama dengan perusahaan *tour* dan *travel* dengan tujuan agar apabila ada wisatawan yang menggunakan jasa perusahaan *tour* dan *travel* tersebut, dapat diarahkan untuk membeli oleh-oleh khas Bogor ke toko PO. *Elsari Brownies and Bakery*.

- Bogor Adalah Daerah Wisata

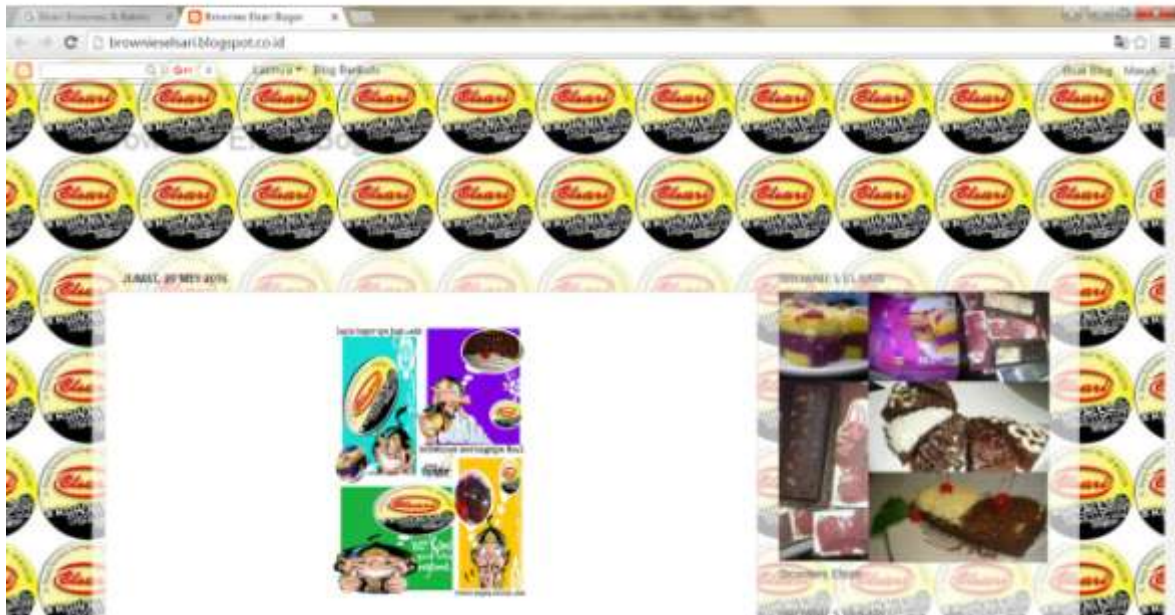
Begitu banyaknya daerah wisata yang terdapat di daerah bogor menjadikannya peluang untuk PO Elsari Brownies and Bakery meraup keuntungan, karena akan banyak pengunjung yang membeli brownies sebagai oleh-oleh atau buah tangan.

- Konsumen peduli terhadap produk halal

Pada saat ini konsumen harus cerdas dalam memilih produk yang akan dikonsumsi, sehingga konsumen akan terlindungi dalam aspek kesehatan, keamanan, keselamatan lingkungan hidupnya. PO Elsari *Brownies and Bakery* hadir sebagai jajanan bersertifikat halal MUI sehingga aman untuk dikonsumsi.

- Semakin Banyak Media Bisnis Online yang Dapat Dimanfaatkan

Media bisnis online merupakan salah satu media pemasaran yang sangat efektif karena tidak perlu mengeluarkan banyak biaya dan tenaga. Tidak adanya batasan jarak dan waktu untuk bertukar informasi mengenai produk antara produsen dan konsumen tentunya akan membuat media bisnis ini menjadi salah satu lahan pemasaran yang baik, selain itu masyarakat juga semakin sadar akan keberadaan media bisnis ini dan mulai melakukan transaksi bisnis online. Dengan memanfaatkan media bisnis online seperti melalui Blog, Line, whatsapp, dan Instagram. PO. Elsari *Brownies and Bakery* memiliki peluang untuk dapat berinteraksi dengan calon konsumen dari berbagai daerah serta dapat mempromosikan produk yang mereka miliki dengan biaya yang murah. Berikut adalah contoh salah satu media online yang dimiliki PO Elsari *Brownies and Bakery* (Blog)



Sumber : PO Elsari *Brownies and Bakery*

Gambar 5.4 Blog PO Elsari *Brownies and Bakery*

b. ***Threats (Ancaman)***

- Adanya produk yang sama/sejenis di pasaran (Banyaknya Pesaing)

Bertambahnya pesaing baru akan menjadi salah satu ancaman bagi PO Elsari *Brownies and Bakery* dalam memasarkan *brownies*, karena pesatnya perkembangan produk kuliner di Bogor akan terus memunculkan produsen-produsen produk kuliner baru, mengikuti *trend* yang berkembang di Bogor.

- Meningkatkan harga bahan baku

Kenaikan harga bahan baku untuk memproduksi Brownies dapat menjadi ancaman bagi PO *Elsari Brownies and Bakery*, karena kenaikan harga bahan baku akan menambah biaya produksi yang dikeluarkan tetapi PO *Elsari Brownies and Bakery* harus tetap menjaga kualitas produk dan menjaga kestabilan harga jual.

- Produk pesaing yang lebih terkenal

PO *Elsari Brownies and Bakery* yang berdiri di tengah maraknya *trend* produk berbahan baku talas di daerah Bogor tentunya telah memiliki pesaing yang telah lebih dulu dikenal oleh masyarakat dan telah menjadi salah satu icon oleh-oleh Bogor seperti misalnya Lapis Talas Sangkuriang, Lapis Talas Arasari dan sebagainya.

- Adanya Produk yang sama dengan harga yang lebih murah

Kemungkinan pesaing yang meniru atau mengadopsi produk PO. *Elsari Brownies and Bakery* dan menjualnya dengan harga yang lebih murah merupakan salah satu ancaman yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena apabila hal tersebut diabaikan maka akan ada kemungkinan pelanggan yang beralih membeli produk dari perusahaan yang meniru produk dan menyebabkan penurunan permintaan terhadap produk PO. *Elsari Brownies and Bakery*.

- Adanya Toko Kue Tradisional Dengan Harga yang Lebih Murah

Adanya toko-toko kue tradisional yang ada di masyarakat dengan harga yang terjangkau untuk kalangan menengah kebawah.

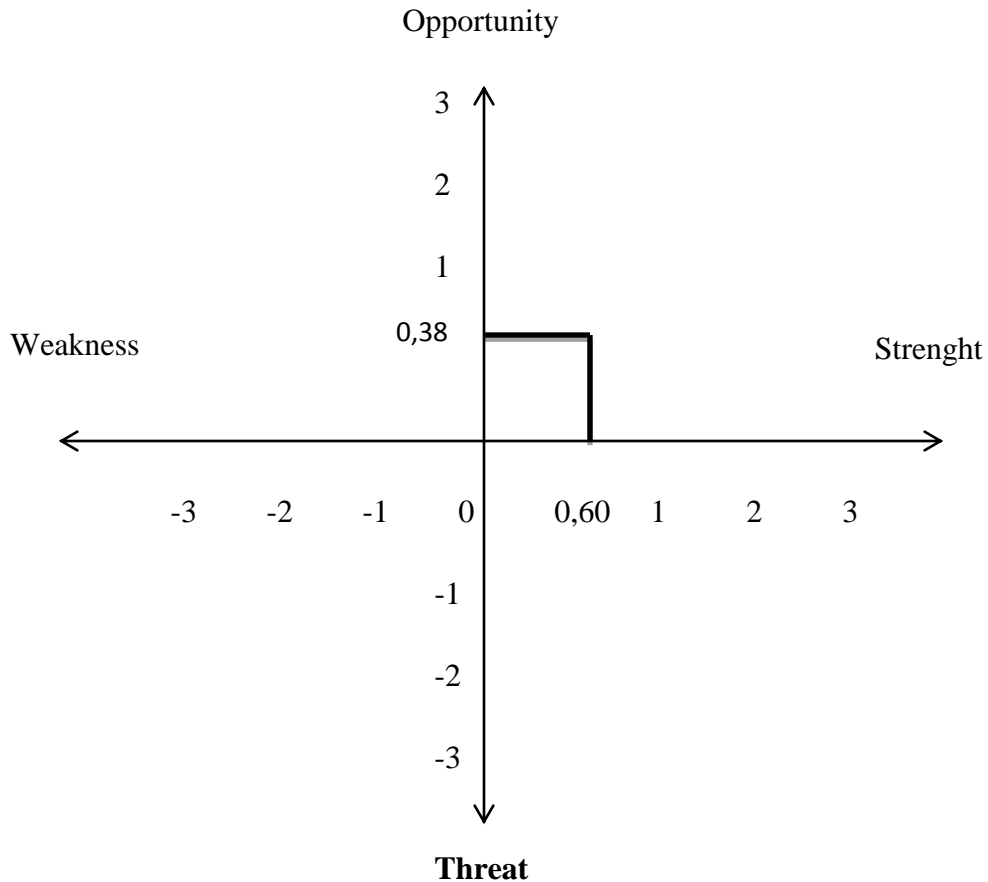
Tabel 5.3 Matriks Faktor Strategi Internal (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
Selera	0.087	3	0.261
Bekerjasama dengan tour & travel	0.114	3	0.342
Bogor Adalah Daerah Wisata	0.108	3	0.324
Konsumen Peduli Produk Halal	0.096	4	0.384
Media Bisnis Online	0.094	3	0.282
Sub Total	0.499		1.593
Ancaman			
Banyaknya Pesaing	0.096	2	0.192
Meningkatnya Harga Bahan Baku	0.108	2	0.216
Produk Pesaing Lebih Terkenal	0.096	3	0.288
Adanya produk yang sama dengan harga yang lebih murah	0.087	2	0.174
Adanya Toko Kue Tradisional dengan Harga yang Murah	0.114	3	0.342
Sub Total	0.501		1.212
Total	1.000		2.805

Sumber : Hasil Diolah

Perhitungan mencari titik koordinat antara Peluang dan Ancaman = O-T =
1,593-1,212= 0,381

5.2 Analisis SWOT



Sumber : Hasil Diolah

Setelah dilakukan evaluasi faktor eksternal dan internal perusahaan menggunakan EFAS dan IFAS, maka dapat diketahui posisi perusahaan yaitu kuadran I dalam analisis SWOT. kuadran I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

5.2.1 Matriks SWOT

Untuk merumuskan alternatif strategi yang mengkombinasikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dalam empat set strategi yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang atau SO (*strengths-opportunities*), meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang atau WO (*weaknesses-opportunities*), menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman atau ST (*strengths-threats*) dan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman atau WT (*weaknesses-threats*) maka dibuatlah matriks SWOT seperti berikut ini:

Tabel 5.4 Matriks SWOT

<p>FAKTOR INTERNAL</p> <p>FAKTOR EKSTERNAL</p>	<p>Strengths (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Punya Ciri Khas dari Segi Rasa dan Tekstur Makanan - Kemasan Bercorak dan Menarik - Konsistensi dan Inovasi - Brownies Tidak Cepat Berjamur - Menjadi Salah Satu Alternatif Pilihan Oleh-oleh Khas Bogor 	<p>Weaknesses (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga Produk Lebih Mahal Dibanding Pesaing - Produk Hanya Satu Jenis - Lokasi Penjualan Dekat Dengan Pesaing - Belum Memiliki Pencitraan Merek - Toko Terbatas Pada Kota Besar
<p>Opportunities (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selera - Bekerjasama dengan Tour & Travel - Bogor adalah daerah wisata - Konsumen Peduli Produk Halal - Media Bisnis Online 	<p>Strategi SO</p> <p>Meningkatkan kualitas produk, dan memanfaatkan media online sebagai sarana promosi.</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Pencitraan merek perlu dibentuk dan dipromosikan sesuai visi dan misi. Brand Elsari brownies perlu diberikan pencitraan merek guna memberikan nilai lebih kepada perusahaan.</p>
<p>Threats (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya Pesaing - Meningkatnya Harga Bahan Baku - Produk Pesaing Lebih Terkenal - Peniruan Produk atau Adopsi oleh Pesaing - Adanya Toko Kue Tradisional dengan harga yang murah 	<p>Strategi ST</p> <p>Pengembangan produk baru berdasarkan minat pasar dan melakukan evaluasi pasar secara berkala.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Diversifikasi Produk</p>

Sumber : Hasil Diolah

Adapun penjelasan mengenai keempat alternatif strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

“Meningkatkan kualitas produk ,Mempertahankan pangsa pasar yang ada”

Banyak bisnis kuliner yang tidak berkembang karena produknya tidak digemari (tidak laku). Biasanya produk tersebut tidak menarik orang untuk mengkonsumsinya karena produknya sendiri kurang berkualitas, tidak dapat memberikan nilai kepuasan apapun terhadap konsumennya. produk yang dihasilkan harus berkualitas karena itu adalah salah satu syarat terpenting agar bisnis dapat berjalan sukses dan Memanfaatkan media online sangat penting jika ingin sukses dalam jangka panjang. Jika focus menjaga pelanggan yang sudah ada dan menampung pelanggan baru, akan dapat membuat bisnis lebih menguntungkan dengan sedikit investasi dalam jangka panjang.

- Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

“Pencitraan merek perlu dibentuk dan dipromosikan. Brand Elsari brownies perlu diberikan pencitraan merek guna memberikan nilai lebih kepada perusahaan.”

Pencitraan Merek merupakan representasi dari keseluruhan persepsi terhadap merek dan dibentuk dari informasi dan pengalaman masa lalu terhadap merek itu. Citra terhadap merek berhubungan dengan sikap yang berupa keyakinan dan preferensi terhadap suatu merek. Konsumen yang memiliki citra yang positif terhadap suatu merek, akan lebih memungkinkan untuk melakukan pembelian. Memiliki Pencitraan Merek

yang lebih baik juga menjadi dasar untuk membangun citra usaha yang positif. Brand Elsari brownies perlu diberikan pencitraan merek guna memberikan nilai lebih kepada perusahaan.

- Strategi ST (*Strengths-Threats*)

” Pengembangan produk baru berdasarkan minat pasar dan melakukan evaluasi pasar secara berkala.”

Kelemahan yang dimiliki perusahaan harus diminimalisir agar dapat menghindari ancaman. Dengan melakukan inovasi produk, faktor-faktor kelemahan seperti harga produk lebih mahal dan produk yang tidak tahan lama akan dapat teratasi, misalnya dengan melakukan penambahan varian rasa. Serta perlu evaluasi pasar untuk mengetahui perkembangan selera konsumen agar produk brownies yang dihasilkan dapat selalu digemari oleh para konsumen.

- Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

“Diversifikasi Produk”

Strategi ini penting untuk mengikuti perkembangan selera konsumen yang berubah secara cepat agar dapat memenuhi harapan konsumen. Juga dapat untuk memperluas pasar dan memberi nilai tambah.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis SWOT, diketahui Posisi Perusahaan dalam persaingan bisnis berada di Kuadran I. yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
2. Karena posisi perusahaan dalam persaingan bisnis pada kuadran I, maka strategi yang sebaiknya dijalankan adalah strategi agresif, yaitu antara lain dengan:
 - Menambah pegawai pemasaran
 - Meningkatkan kegiatan promosi
 - Mengikuti pameran yang diadakan Diskoperindag
 - Membuka kios/toko untuk penjualan produk sendiri
 - Menambah jalur distribusi

6.2 Saran

Untuk mengoptimalkan strategi pada PO Elsari *Brownies and Bakery*, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

1. PO Elsari *Brownies and Bakery* sebaiknya melakukan kegiatan promosi yang lebih gencar, antara lain dengan melakukan perluasan pasar, dengan banyaknya perusahaan sejenis atau datangnya pesaing baru, perusahaan dapat menjadikan perusahaan-perusahaan sejenis atau pendatang baru tersebut sebagai mitra dari PO Elsari *Brownies and Bakery*. Hal ini agar tidak terjadi persaingan yang tidak sehat.
2. Dalam melakukan kegiatan promosi dan inovasi produk, perusahaan sebaiknya memiliki Pencitraan Merek agar memiliki ciri khas yang dapat diingat dengan mudah oleh konsumen.

DAFTAR PUSATAKA

- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. Manajemen Pemasaran. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga
- Riduan,2013. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung : Alfabeta
- Rachmat, H. 2014. Manajemen Strategik. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Rangkuti, Freddy. 2015. Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia
- Suliyanto. 2006. Metode Riset Bisnis. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Sunyoto, Danang. 2014. Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus. Jakarta: PT. Buku Seru
- Umar, Husein.2013. Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Data Pribadi

Nama : Dede Rahman
Tempat / Tanggal Lahir : Sukabumi, 27 Agustus 1994
Alamat : Kp. Lebak Kongsi Rt 001/007 No.15 Kelurahan Sindangsari
Kecamatan Kota Bogor Timur
Nomor Telepon : 085720935984
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Status Perkawinan : Belum Menikah
Hobby : Basket, Main Game

Pendidikan Formal

1999 – 2000 : TK Bakti Ibu, Kota Sukabumi
2000 – 2006 : SDN Sriwedari I, Kota Sukabumi
2006 – 2009 : SMPN 4, Kota Sukabumi
2009 – 2012 : SMA TAMANSISWA, Kota Sukabumi

Pengalaman Kerja

- Praktek Kerja Magang di PO Elsari Brownies and Bakery, Bogor, Jawa Barat

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Pekerjaan :

Pendidikan Terakhir :

TUJUAN :

Mendapatkan penilaian dari para responden mengenai kemampuan PO Elsari Brownies and Bakery dalam menghadapi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan usaha.

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Memberi tanda silang (X) pada jawaban Bapak/Ibu dalam alternatif pemberian nilai terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang bersifat positif (kekuatan dan peluang) untuk kuesioner ini adalah :

- | | | |
|------------------------|-------|-----|
| 1. Sangat Setuju | (SS) | = 5 |
| 2. Setuju | (S) | = 4 |
| 3. Netral | (N) | = 3 |
| 4. Tidak Setuju | (TS) | = 2 |
| 5. Sangat Tidak Setuju | (STS) | = 1 |

Sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman) untuk kuesioner ini adalah :

- | | | |
|------------------------|-------|-----|
| 1. Sangat Setuju | (SS) | = 1 |
| 2. Setuju | (S) | = 2 |
| 3. Netral | (N) | = 3 |
| 4. Tidak Setuju | (TS) | = 4 |
| 5. Sangat Tidak Setuju | (STS) | = 5 |

Tabel Faktor Strategis Internal

No	Indikator KEKUATAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Punya Ciri Khas dari segi rasa dan tekstur makanan	1	2	3	4	5
2	Kemasan Bercorak dan Menarik	1	2	3	4	5
3	Konsistensi dan Inovasi	1	2	3	4	5
4	Brownies tidak cepat berjamur	1	2	3	4	5
5	Memiliki Legalitas Perusahaan dari Pemerintah Setempat	1	2	3	4	5
	Indikator KELEMAHAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Harga Produk Lebih Mahal Dibanding Pesaing	1	2	3	4	5
2	Produk Hanya Satu Jenis	1	2	3	4	5
3	Lokasi Penjualan Dekat dengan Pesaing	1	2	3	4	5
4	Belum Memiliki Pencitraan Merek	1	2	3	4	5
5	Toko terbatas pada kota besar	1	2	3	4	5

Tabel Faktor Strategis Eksternal

No	Indikator PELUANG	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Selera	1	2	3	4	5
2	Bekerjasama dengan tour & travel	1	2	3	4	5
3	Bogor Adalah Daerah Wisata	1	2	3	4	5
4	Konsumen Peduli Produk Halal	1	2	3	4	5
5	Media Bisnis Online	1	2	3	4	5
	Indikator ANCAMAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Banyaknya Pesaing	1	2	3	4	5
2	Meningkatnya Harga Bahan Baku	1	2	3	4	5
3	Produk Pesaing Lebih Terkenal	1	2	3	4	5
4	Adanya produk yang sama dengan harga yang lebih murah	1	2	3	4	5
5	Adanya Toko Kue Tradisional dengan Harga yang Murah	1	2	3	4	5

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Pekerjaan :

Pendidikan Terakhir :

TUJUAN :

Mendapatkan penilaian dari para responden mengenai kemampuan PO Elsari Brownies and Bakery dalam menghadapi faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan usaha.

PETUNJUK PENGISIAN :

1. Memberi tanda silang (X) pada jawaban Bapak/Ibu dalam alternatif pemberian peringkat terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang bersifat positif (kekuatan dan peluang) untuk kuesioner ini adalah :

1. Sangat Lemah (SS) = 1
2. Lemah (S) = 2
3. Kuat (N) = 3
4. Sangat Kuat (TS) = 4

Sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman) untuk kuesioner ini adalah :

1. Sangat kuat atau sangat sulit diatasi (SS) = 1
2. Kuat atau sulit diatasi (S) = 2
3. Lemah atau mudah diatasi (N) = 3
4. Sangat lemah atau sangat mudah diatasi (TS) = 4

Tabel Faktor Strategis Internal (Rating)

No	Indikator KEKUATAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Punya Ciri Khas dari segi rasa dan tekstur makanan	1	2	3	4	5
2	Kemasan Bercorak dan Menarik	1	2	3	4	5
3	Konsistensi dan Inovasi	1	2	3	4	5
4	Brownies tidak cepat berjamur	1	2	3	4	5
5	Memiliki Legalitas Perusahaan dari Pemerintah Setempat	1	2	3	4	5
	Indikator KELEMAHAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Harga Produk Lebih Mahal Dibanding Pesaing	1	2	3	4	5
2	Produk Hanya Satu Jenis	1	2	3	4	5
3	Lokasi Penjualan Dekat dengan Pesaing	1	2	3	4	5
4	Belum Memiliki Pencitraan Merek	1	2	3	4	5
5	Toko terbatas pada kota besar	1	2	3	4	5

Tabel Faktor Strategis Eksternal (Rating)

No	Indikator PELUANG	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Selera	1	2	3	4	5
2	Bekerjasama dengan tour & travel	1	2	3	4	5
3	Bogor Adalah Daerah Wisata	1	2	3	4	5
4	Konsumen Peduli Produk Halal	1	2	3	4	5
5	Media Bisnis Online	1	2	3	4	5
	Indikator ANCAMAN	Pengaruh terhadap perusahaan				
1	Banyaknya Pesaing	1	2	3	4	5
2	Meningkatnya Harga Bahan Baku	1	2	3	4	5
3	Produk Pesaing Lebih Terkenal	1	2	3	4	5
4	Adanya produk yang sama dengan harga yang lebih murah	1	2	3	4	5
5	Adanya Toko Kue Tradisional dengan Harga yang Murah	1	2	3	4	5

UJI VALIDITAS

Item Pertanyaan No. a1					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	5	74	25	5476	370
2	4	48	16	2304	192
3	4	52	16	2704	208
4	3	66	9	4356	198
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	41	680	175	48278	2874

$$= \frac{10 \cdot (2874) - (41) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 175 - (41)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,725 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. a2					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	3	74	9	5476	222
2	3	48	9	2304	144
3	2	52	4	2704	104
4	4	66	16	4356	264
5	4	82	16	6724	328
6	2	56	4	3136	112
7	3	68	9	4624	204
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	4	57	16	3249	228
Jumlah	35	680	133	48278	2491

$$= \frac{10 \cdot (2491) - (35) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 133 - (35)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,759 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No.a3					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	5	74	25	5476	370
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	4	66	16	4356	264
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	4	57	16	3249	228
Jumlah	41	680	175	48278	2897

$$= \frac{10 \cdot (2897) - (41) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 175 - (41)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,919 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. a4					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	4	74	16	5476	296
2	2	48	4	2304	96
3	3	52	9	2704	156
4	3	66	9	4356	198
5	3	82	9	6724	246
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	32	680	106	48278	2243

$$= \frac{10 \cdot (2243) - (32) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 106 - (32)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,782 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. a5					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	5	74	25	5476	370
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	3	66	9	4356	198
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	4	57	16	3249	228
Jumlah	39	680	161	48278	2763

$$= \frac{10.(2763) - (39).(680)}{\sqrt{\{10.161 - (39)^2\}.\{10.48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,824 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. b1					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	4	74	16	5476	296
2	1	48	1	2304	48
3	3	52	9	2704	156
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	2	56	4	3136	112
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	30	680	100	48278	2164

$$= \frac{10.(2164) - (30).(680)}{\sqrt{\{10.100 - (30)^2\}.\{10.48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,869 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. b2					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	3	82	9	6724	246
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	30	680	94	48278	2117

$$= \frac{10 \cdot (2117) - (30) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 94 - (30)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,853 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. b3					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	32	680	112	48278	2303

$$= \frac{10 \cdot (2303) - (32) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 112 - (32)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,908 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. b4					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	3	74	9	5476	222
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	4	66	16	4356	264
5	4	82	16	6724	328
6	2	56	4	3136	112
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	4	84	16	7056	336
10	4	57	16	3249	228
Jumlah	36	680	136	48278	2527

$$= \frac{10 \cdot (2527) - (36) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 136 - (36)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,692 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. b5					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	4	74	16	5476	296
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	5	93	25	8649	465
9	3	84	9	7056	252
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	32	680	110	48278	2282

$$= \frac{10 \cdot (2282) - (32) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 110 - (32)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,852 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No c1					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	3	74	9	5476	222
2	1	48	1	2304	48
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	29	680	93	48278	2094

$$= \frac{10 \cdot (2094) - (29) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 93 - (29)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,906 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No c2					
No	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	4	74	16	5476	296
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	4	66	16	4356	264
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	38	680	154	48278	2709

$$= \frac{10 \cdot (2709) - (38) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 154 - (38)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,894 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. c3					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	4	74	16	5476	296
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	3	66	9	4356	198
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	5	93	25	8649	465
9	4	84	16	7056	336
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	36	680	136	48278	2548

$$= \frac{10 \cdot (2548) - (36) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 136 - (36)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,876 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. c4					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	4	74	16	5476	296
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	3	66	9	4356	198
5	3	82	9	6724	246
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	32	680	106	48278	2234

$$= \frac{10 \cdot (2234) - (32) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 106 - (32)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,677 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. c5					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	3	82	9	6724	246
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	30	680	94	48278	2117

$$= \frac{10.(2117) - (30).(680)}{\sqrt{\{10.94 - (30)^2\}.\{10.48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,853 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. d1					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	32	680	112	48278	2303

$$= \frac{10.(2303) - (32).(680)}{\sqrt{\{10.112 - (32)^2\}.\{10.48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,908 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. d2					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	4	66	16	4356	264
5	4	82	16	6724	328
6	2	56	4	3136	112
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	4	84	16	7056	336
10	4	57	16	3249	228
Jumlah	36	680	136	48278	2527

$$= \frac{10 \cdot (2527) - (36) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 136 - (36)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,692 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. d3					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	4	74	16	5476	296
2	2	48	4	2304	96
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	5	93	25	8649	465
9	3	84	9	7056	252
10	3	57	9	3249	171
Jumlah	32	680	110	48278	2282

$$= \frac{10 \cdot (2282) - (32) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 110 - (32)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,852 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. d4					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	3	74	9	5476	222
2	1	48	1	2304	48
3	2	52	4	2704	104
4	3	66	9	4356	198
5	4	82	16	6724	328
6	3	56	9	3136	168
7	3	68	9	4624	204
8	4	93	16	8649	372
9	4	84	16	7056	336
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	29	680	93	48278	2094

$$= \frac{10 \cdot (2094) - (29) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 93 - (29)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,906 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid

Item Pertanyaan No. d5					
No	X	Y	X2	Y2	XY
1	4	74	16	5476	296
2	3	48	9	2304	144
3	3	52	9	2704	156
4	4	66	16	4356	264
5	5	82	25	6724	410
6	3	56	9	3136	168
7	4	68	16	4624	272
8	5	93	25	8649	465
9	5	84	25	7056	420
10	2	57	4	3249	114
Jumlah	38	680	154	48278	2709

$$= \frac{10 \cdot (2709) - (38) \cdot (680)}{\sqrt{\{10 \cdot 154 - (38)^2\} \cdot \{10 \cdot 48278 - (680)^2\}}}$$

$$r_{hitung} = 0,894 \quad r_{tabel} = 0,632$$

$r_{hitung} > r_{tabel}$ dinyatakan valid