

**“PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN CV NEKA TOYS DALAM
RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN PENDEKATAN
QSPM”**

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Akademik
Program Pendidikan Diploma IV Pada
Program Studi Manajemen Bisnis Industri
Politeknik STMI Jakarta

DISUSUN OLEH:

NAMA : **RIRIN AGNA RIANI**

NIM : **1712065**

POLITEKNIK STMI JAKARTA
d.h. SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INDUSTRI
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
JAKARTA

2016

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian R.I

Program Studi Manajemen Bisnis Industri:

NAMA : RIRIN AGNA RIANTI

NIM : 1712065

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

“PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN CV NEKA TOYS DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN PENDEKATAN QSPM”

- Dibuat dan diselesaikan, dengan menggunakan literatur 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 Politeknik STMI 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, 15 Oktober 2016

Yang membuat pernyataan

(Ririn Agna Rianti)

ABSTRAK

This piece of research is about analyses of determining marketing strategy using SWOT approach and QSPM for prioritizing strategies. The reason for choosing this research is to solve the problems facing by CV Neka Toys that producing toys made of woods. The toys actually made for kids in the early-age education. So the toys characterized by education for kids. The problem for the CV Neka Toys basically is sales that is not significantly increasing, so that the profit has not increased well. That is why the CV Neka Toys has to adopt marketing strategy that is fit to the business. CV Neka Toys has several strengths, weaknesses, opportunities and threats. The strengths are having wide market, a competitive price, a good quality control, a good performance management, having a national quality standard and a good relation with suppliers. However it has also weaknesses of family ownership, lack of capital and skilled labors, lack of promotion and a problem of production lines. The opportunities of the CV Neka Toys are having a big market segment, child education is growing rapidly, better government facilities, and supporting from parents for child education. The other sides there many threats from outsides such as: new competitors, toys import, price of raw material increases, developing internet games and technology. By using SWOT analyses we can find out strategies for marketing the products, and by using QSPM we can also prioritize the strategies of marketing. The prioritized strategies, in order, are: widening markets, focusing on early age children, increasing product quality, keep a good relation to customers, product diversification, increasing a design quality, increasing promotion, training for design, cost efficiency, building labors to be more responsible, looking for alternative financing, applying book keeping software, applying a price discrimination improving production lines.

Keywords: Strategy, SWOT, QSPM

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ”**PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN CV NEKA TOYS DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN PENDEKATAN QSPM**”. Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Diploma – IV Jurusan Manajemen Bisnis Industri pada Politeknik STMI Jakarta d.h. Sekolah Tinggi Manajemen Industri.

Dalam kesempatan ini penyusun memaparkan Tugas Akhir yang disusun berdasarkan “Laporan Praktik Kerja Lapangan Pada CV. Neka Toys ” yang beralamatkan di Jl. Mustika Sari Gg. Laimun Kampung. Babakan No. 59 RT.001 RW.003 Kelurahan: Mustika Sari, Kecamatan: Mustika Jaya Kota Bekasi, Jawa Barat. Diharapkan dengan tersusunnya Tugas Akhir ini maka dapat memberikan bahan untuk lebih memperdalam pengetahuan bagi penyusun maupun mahasiswa pada umumnya.

Selanjutnya pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Karena keberhasilan dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan motivasi berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-sebesarannya kepada:

- Bapak Dr. Mustofa, ST, MT. selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian RI.
- Bapak Drs. Mulyono, MM. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif.
- Bapak Drs. Achmad Zawawi, MA,MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan secara teknis, bimbingan serta nasihat dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
- Bapak Yulius J.N,SE,MM. selaku Sekertaris Jurusan ABO yang sangat membantu penulis dan rekan rekan.

- Seluruh Dosen penguji, Dosen pengajar, Staff dan *security* yang bekerja Di Politeknik STMI Jakarta
- Bapak Baidi dan Ibu Rumini, selaku pemilik CV. Neka Toys yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan praktik kerja lapangan, serta membatu dan mempermudah penulis untuk menyelesaikan laporan dan Tugas Akhir.
- Almarhumah Ibunda tercinta Sri Utami, Ayahanda tercinta dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan baik berupa moril atau pun materil.
- Mustika Mawarti, selaku *partner* sekaligus sahabat dalam melaksanakan praktik kerja lapangan yang telah berjuang bersama.
- Lulu Muthiah, Rizky Alviandi, Hilda Ferawatie, Maya Rani, yang tidak henti memberikan semangat dan menjadi sahabat dan keluarga baru bagi penulis.
- Julia Friska Kaban, Dian Pitaloka Permatasari, Nadia Tri Lestari dan Rekan-rekan seperjuangan Manajemen Bisnis Industri (MBI) 2012 yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan laporan ini.
- Segenap jajaran dari *Institute Automotive* Indonesia (IOI) dan juga Manajer dan staff CPO,EAD, CSR yang ada di PT. TMMIN yang telah memberikan pengalaman yang berharga bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya pengalaman dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Sehubungan dengan kekurangan-kekurangan tersebut, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak, sehingga dapat meningkatkan kualitas penulisan di masa yang akan datang.

Akhir kata penulis berharap semoga Tugas Akhir dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, 13 Oktober 2016

Penulis

Ririn Agna Rianti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR BIMBINGAN TUGAS AKHIR	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	i
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II	7
LANDASAN TEORI	7
2.1 Definisi Strategi	7
2.2 Konsep Strategi	8
2.3 Tipe-tipe Strategi	11
2.4 Tingkatan Strategi	11
2.4.1 Strategi di Tingkat Korporasi (<i>Corporate Strategy</i>)	11
2.4.2 Strategi di Tingkat Unit Bisnis	12
2.4.3 Strategi Fungsional	13
2.5 Pengertian Pasar	14

2.6	Konsep Pemasaran	15
2.7	Konsep Produksi.....	16
2.8	Konsep Produk	16
2.9	Konsep Penjualan	17
2.10	Perumusan Strategi Pemasaran.....	17
2.11	Jenis-jenis Strategi Pemasaran	22
2.12	Analisi SWOT sebagai perumusan Strategi	25
2.13	Matriks Faktor Strategis Eksternal	26
2.14	Matriks Faktor Strategis Internal.....	28
2.15	Matriks SWOT	28
2.16	Analisis QSPM.....	33
BAB III.....		35
METODOLOGI PENELITIAN.....		35
3.1	Kerangka Berpikir	35
3.2	Jenis Data yang Diperlukan.....	37
3.3	Metode Pengumpulan Data	38
3.4	Metode Pengolahan Data dan Analisis Data	39
BAB IV.....		44
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		44
4.1	Pengumpulan Data	44
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.1.1	Sejarah Umum Perusahaan	44
4.1.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	44
4.1.1.3	Profil Perusahaan	45
4.1.2.	Aspek Produksi	46
4.1.2.1.	Produk.....	46
4.1.2.2.	Standarisasi Produk.....	49

4.1.2.3.	Bahan baku dan Bahan Penolong	49
4.1.2.4.	Mesin dan Peralatan.....	50
4.1.2.5.	Proses Produksi.....	53
4.1.2.6.	Layout Pabrik.....	62
4.1.3.	Aspek Personalia.....	64
4.1.2	Keuangan.....	67
4.1.3	Aspek Pemasaran	71
4.1.4.	Faktor Internal dan Eksternal CV. Neka Toys.....	72
4.2	Pengolahan Data.....	76
BAB V.....		83
PEMBAHASAN		83
5.1	Pembahasan	83
BAB VI.....		93
KESIMPULAN DAN SARAN.....		93
6.1	Kesimpulan.....	93
6.2	Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA		95

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Perhitungan Skor Pembobotan EFAS.....	27
Tabel 2.2.	Perhitungan Skor Pembobotan IFAS.....	28
Tabel 2.3.	Matriks SWOT	29
Tabel 2.4.	Matriks SWOT	30
Tabel 3.1	QSPM	43
Tabel 4.1.	Mesin.....	52
Tabel 4.2.	Peralatan	52
Tabel 4.3.	Daftar Tenaga Kerja	64
Tabel 4.4.	Tenaga Kerja Bagian Produksi.....	65
Tabel 4.5.	Data Upah Karyawan	67
Tabel 4.6.	Laporan Laba Rugi.....	68
Tabel 4.7.	Laporan Neraca CV. Neka Toys	69
Tabel 4.8.	Harga Produk	71
Tabel 4.9.	Score Kekuatan dan Kelemahan (IFAS) CV. Aneka Toys....	77
Tabel 4.10.	Nilai Peluang dan Ancaman (EFAS) CV Neko Toys	78
Tabel 4.11.	Matriks Internal-Eksternal CV. Neka Toys	80
Tabel 4.12.	Tabel Strategi SWOT.....	81
Tabel 4.13.	Urutan Prioritas Strategi CV.Neka Toys.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Tingkatan Strategi	14
Gambar 2.2.	Analisis SWOT.....	25
Gambar 3.1	Kerangka Berfikir	37
Gambar 4.1.	Produk City Block	47
Gambar 4.2.	Produk Car Block	47
Gambar 4.3.	Produk Train Block	48
Gambar 4.4.	SNI Produk CV. Neka Toys.....	49
Gambar 4.5.	Alur Produksi	53
Gambar 4.6.	Bahan Baku	54
Gambar 4.7.	Proses Pembelahan Kayu	54
Gambar 4.8.	Mesin Serut	55
Gambar 4.9.	Proses Pemotongan Kayu Sesuai Pola.....	55
Gambar 4.10.	Proses Pengamplasan dengan Mesin	56
Gambar 4.11.	Proses Quality Control.....	56
Gambar 4.12.	Bahan Pendempulan	57
Gambar 4.13.	Proses Pengamplasan Manual.....	57
Gambar 4.14.	Proses Pengecatan	58
Gambar 4.15.	Proses Penjemuran.....	59
Gambar 4.16.	Proses Quality Control 2.....	59
Gambar 4.17.	Perakitan	60
Gambar 4.18.	Proses Pembungkusan	60
Gambar 4.19.	Proses Pengepresan	61
Gambar 4.20.	Proses Drayer.....	61
Gambar 4.21.	Gudang Penyimpanan.....	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri Kecil dan Menengah (IKM) merupakan industri yang mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia. IKM telah membuktikan kekuatannya dalam mempertahankan diri dari gejolak ekonomi dunia yang pernah terjadi pada tahun 1998. Industri Kecil dan Menengah termasuk industri mikro merupakan tumpuan harapan dalam penyediaan tenaga kerja yang cenderung padat tenaga kerja (*labor intensive*). Oleh karena itu industri kecil dan menengah harus terus didorong untuk dapat melaju lebih cepat dan mempunyai ketahanan yang lebih kuat, karena industri ini tidak memerlukan sumber daya yang cukup besar. Dan karena itu industri kecil dan menengah terus berkembang.

Hal ini dapat dilihat dari semakin banyak jumlah IKM yang didirikan di lingkungan sekitar masyarakat. Walaupun hanya didirikan dengan modal yang sangat terbatas, namun usaha seperti ini ternyata mendapat reaksi positif dari pasar sehingga perputaran pendapatannya pun lebih cepat. Hal ini mendorong kontinuitas usaha agar dapat tetap *survive* dalam persaingan bisnisnya. Produk-produk yang dihasilkan IKM, saat ini banyak yang telah menembus pasar internasional sebagai komoditi ekspor non migas.

Dengan adanya jumlah pengangguran yang cukup besar yaitu mencapai 7,5 juta jiwa pada tahun 2015 maka dengan adanya IKM dapat juga menjadi salah satu usaha untuk mengatasi penurunan tingkat pengangguran di Indonesia. Sektor IKM, dapat menyediakan lapangan pekerjaan yang menyerap tenaga kerja potensial. Melihat potensi yang besar dari berkembangnya IKM di Indonesia, pemerintah pun turut mengadakan program-program untuk mendukung perkembangan IKM, baik melalui APBN untuk membantu permodalan IKM, dan juga melalui penyaluran kredit usaha rakyat disamping itu juga mendukung gerakan wirausaha muda dengan

memberikan modal bagi wirausaha muda yang mengajukan proposal usahanya.

Industri Kecil dan Menengah perlu terus didorong untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu, agar usaha dapat bertahan dalam persaingan maka dibutuhkan suatu keunggulan bisnis yang dapat membedakan dari pesaing-pesaing lainnya. Keunggulan tersebut dapat dilihat dari segi harga, lokasi bisnis yang strategis, penjualan produk yang sesuai dengan permintaan pasar, serta promosi yang gencar dilakukan.

Persaingan yang bersifat persaingan sempurna memang semakin ketat dan ini akan berdampak pada kinerja suatu IKM. Keadaan ini, tidak terkecuali akan dihadapi oleh CV Neka Toys yang bergerak dalam bidang mainan anak-anak yang terbuat dari kayu dan bersifat mendidik bagi anak-anak. Mainan anak-anak ini merupakan Alat Peraga Edukatif (APE) telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pembelajaran anak usia dini. Alat permainan tersebut dapat menunjang dalam proses pembelajaran anak di sekolah sehingga anak-anak dapat mengembangkan berbagai potensi dan kreatifitas yang dimilikinya secara optimal. APE juga dapat digunakan untuk mengembangkan aspek-aspek perkembangan pada anak usia dini. Adapun aspek-aspek yang dapat dikembangkan adalah: aspek fisik (motorik halus dan kasar), emosi, sosial, bahasa, kognitif, dan moral. Alat Peraga Edukatif (APE) untuk anak usia dini ini dirancang dengan pemikiran yang mendalam sesuai dengan rentang usia anak usia dini. APE untuk anak usia rentang 4-5 tahun tentu berbeda dengan APE untuk anak usia dini rentang 5-6 tahun. APE dirancang dengan memperhatikan tingkat keamanan dan keselamatan anak, misalnya jika menggunakan cat, maka cat yang digunakan tidak beracun (*non toxic*) dan tidak mudah mengelupas, jika alat bersudut maka sudut mainan tidak runcing atau harus tumpul agar tidak membahayakan anak. APE mendorong anak untuk berkreatifitas dan juga bersifat konstruktif atau menghasilkan sesuatu. Dengan APE anak dapat berimajinasi dan berkreasi menghasilkan sesuatu misalnya anak dapat membangun sebuah bangunan dari balok-balok.

Pada awalnya APE diperuntukan hanya untuk sekolah-sekolah dan media pembantu pembelajaran bagi guru. Namun, dewasa ini APE banyak digemari oleh anak-anak pada umumnya. Hal ini membuat orangtua dari para anak tersebut mulai tertarik untuk menggunakan APE agar anaknya dapat bermain sambil belajar. Setiap APE dapat difungsikan secara multiguna sekalipun masing-masing alat permainan memiliki kekhususan untuk mengembangkan aspek perkembangan tertentu pada anak tetapi tidak jarang satu alat permainan dapat meningkatkan lebih dari satu aspek perkembangan misalnya mainan balok-balok bangunan dalam berbagai macam ukuran besar, sedang, dan kecil dengan warna yang disukai anak.

Selama ini yang menjadi segmen pasar bagi produk APE adalah anak-anak usia dini yang masuk dalam pendidikan formal yang ada dibawah pembinaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Walaupun sebenarnya banyak dari anak diluar pendidikan formal yang dapat menggunakan APE. Hal ini merupakan potensi pasar bagi perusahaan CV Neka Toys yang perlu digarap, agar penjualan dapat meningkat dan selanjutnya dapat menaikkan laba perusahaan. Untuk itulah penulis hendak meneliti bagaimana strategi yang dapat digunakan untuk mengambil ceruk pasar yang masih tersedia. Judul penelitian ini adalah **PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN CV NEKA TOYS DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENJUALAN DENGAN PENDEKATAN QSPM.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dibangun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh CV. Neka Toys?
2. Bagaimana menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk CV Neka Toys ?
3. Strategi pemasaran mana yang tepat untuk dilaksanakan sebagai pilihan perencanaan strategi pemasaran CV Neka Toys?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan pembahasan dan berdasarkan dengan adanya masalah-masalah yang dialami oleh CV Neka Toys, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

- a) Penelitian secara khusus hanya dilakukan di CV Neka Toys
- b) Penelitian mengenai faktor eksternal dan internal dari berbagai aspek yang dimiliki oleh perusahaan
- c) Analisis strategi termasuk dalam analisis kualitatif maka metode yang ditentukan dapat berupa *purposive sampling* yaitu menetapkan responden yang memiliki kompetensi pada permasalahan penelitian sesuai subjektivitas peneliti
- d) Analisa yang digunakan adalah analisis SWOT, analisis IE, dan analisis QSPM.

1.4 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian yang dilakukan di CV. Neka Toys:

1. Mengetahui faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi oleh CV Neka Toys menggunakan matriks *EFAS* dan *IFAS* serta matriks IE (Internal Eksternal)
2. Menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk CV Neka Toys agar dapat memperluas pangsa pasarnya dengan menggunakan matriks SWOT
3. Menentukan skala prioritas alternatif strategi yang terbaik untuk dilaksanakan sebagai pilihan perencanaan strategi pemasaran CV Neka Toys melalui analisis QSPM.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Manfaat diadakannya penelitian ini bagi CV. Neka Toys sendiri adalah untuk sebagai dasar pemilihan alternative strategi pemasaran.

2. Bagi Penulis

Manfaat diadakannya penelitian ini bagi penulis adalah sebagai tambahan pengalaman, dan dapat memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan.

3. Bagi Pembaca

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

4. Bagi STMI

Dapat menambah referensi dan masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi mengenai metode *SWOT Analysis* .

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pengkajian, penulisan, pembahasan, dan penyusunan laporan tugas akhir ini, maka peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat tugas akhir, serta sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan landasan teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan metode penelitian meliputi jenis data yang dibutuhkan, sumber data, cara mengumpulkan data, cara pengolahan data dan teknik analisis.

BAB IV: PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisa data.

BAB V: PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisa serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari data pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran-saran yang diperlukan perusahaan dan peneliti selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Strategi

Menurut kamus Merriam-Webster's Learner's *Dictionary*, Strategi adalah: *a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time* atau *the skill of making or carrying out plans to achieve a goal*. Jadi strategi merupakan perencanaan yang hati-hati atau suatu cara untuk mencapai tujuan tertentu biasanya untuk jangka panjang. Atau merupakan suatu keahlian untuk menyusun atau melakukan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Undang-undang No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang dimaksud dengan strategi adalah langkah-langkah berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi. Sedangkan kebijakan adalah arah/tindakan yang diambil oleh Pemerintah Pusat/Daerah untuk mencapai tujuan. Sementara program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Hunger dan Wheelen (1996:16) menyebut strategi perusahaan sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Dengan demikian strategi dirumuskan untuk mencapai visi dan misi yang dibangun suatu organisasi. Sementara terminologi kebijaksanaan merupakan pedoman yang luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan akan menjembatani perumusan strategi dengan implementasi strategi, yang diwujudkan dalam bentuk program dimana berisikan kegiatan-kegiatan. Jadi program tidak lain adalah kegiatan atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu perencanaan.

Hax dan Majluf (1996:2) menjelaskan salah satu dimensi strategi yaitu *Strategy as means of establishing the organizational purpose in terms of its long term objectives, action programs and resources allocation priorities*. Strategi merupakan alat untuk menetapkan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, program aksi serta prioritas alokasi sumber daya. Mudrajad Kuncoro (2006:12) menyebut strategi sebagai sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Pimpinan suatu organisasi setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.2 Konsep Strategi

Hax dan Majluf (1996:2-10) menyebutkan ada 9 dimensi strategi yaitu:

1. Strategi sebagai alat untuk menetapkan tujuan organisasi dalam jangka panjang, program aksi serta prioritas alokasi sumber daya
2. Strategi sebagai batasan domain (wilayah) persaingan perusahaan

3. Strategi sebagai respon peluang dan ancaman dari luar, serta internal kekuatan dan kelemahan untuk mencapai tujuan keunggulan bersaing
4. Strategi sebagai cara untuk mendefinisikan tugas manajerial dalam perspektif perusahaan sebagai korporat, unit bisnis dan fungsional
5. Strategi sebagai pola keputusan yang koheren, terpadu dan integratif
6. Strategi sebagai batasan kontribusi ekonomi dan nonekonomi terhadap pemangku kepentingan
7. Strategi sebagai ekspresi strategis untuk memperluas organisasi
8. Strategi sebagai alat untuk mengembangkan kompetensi organisasi
9. Strategi sebagai alat untuk menginvestasikan sumber daya baik yang wujud atau tidak untuk mengembangkan kemampuan manfaat yang berkesinambungan.

Strategi menurut Rangkuti (2006:3) adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Distinctive Competence*

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley yang dikutip oleh Rangkuti (2006:5), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya, Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing. Dengan

kemampuan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan penciptaan *brand image* yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

b. ***Competitive Advantage***

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter yang dikutip oleh Rangkuti (2006:6), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu: *Cost Leadership*, *Diferensiasi* dan Fokus Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Misalnya, banyak perusahaan-perusahaan di negara maju memindahkan industrinya ke negara lain seperti Indonesia, Malaysia, Vietnam, China, dan Thailand agar memperoleh pasokan bahan baku yang lebih murah dan lebih baik. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

2.3 Tipe-tipe Strategi

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

1. Strategi Manajemen

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

2. Strategi Investasi

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

3. Strategi Bisnis

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

2.4 Tingkatan Strategi

2.4.1. Strategi di Tingkat Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi merupakan arah perusahaan secara keseluruhan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis. Strategi korporat menurut Andrews yang dikutip oleh Rangkuti (2006:10) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut:

- a. Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?

- b. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporasi ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diversifikasi), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi, pengembangan *internal*, *joint venture*), dan cara keluar dari bisnis (misalnya, *spin-off*, *sell-off*, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Sementara itu menurut Michael Porter dikutip oleh Rangkuti (2006:11) dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan ditempatkan ada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang dianalisis.

Kesimpulannya adalah strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi (korporat, unit bisnis, dan fungsional) merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

2.4.2. Strategi di Tingkat Unit Bisnis

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *Strategic Business Unit (SBU)*, *Strategic Business Groups*, *Strategic Business Segments*, *Natural Business Unit* atau *Product*

Market Units (PMU). Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas

SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda. Jadi SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja.

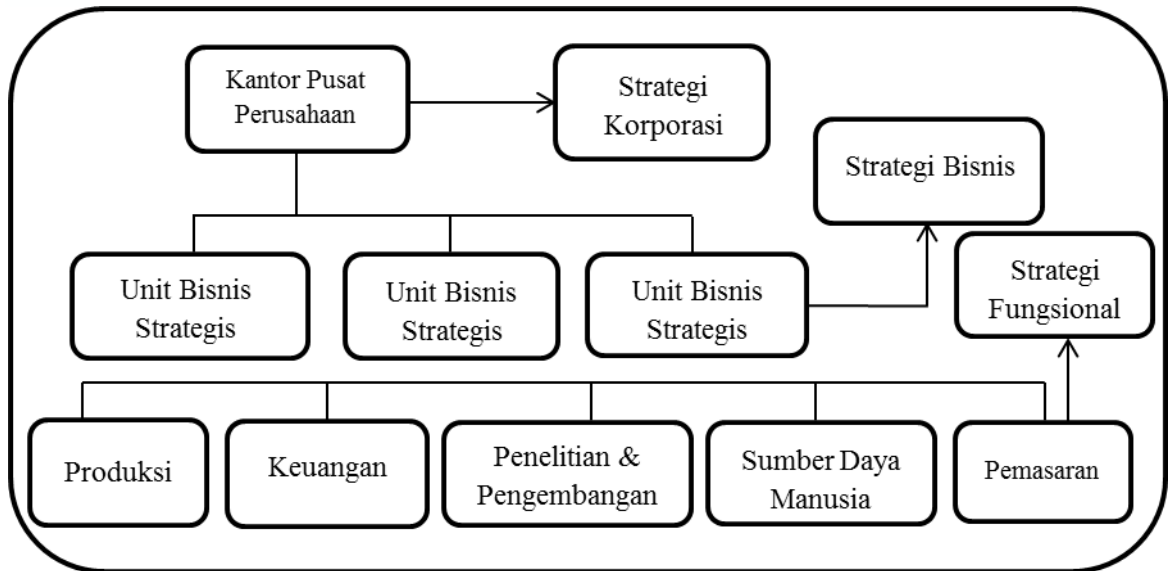
Konsep strategi berkembang, mulai dari sekedar alat untuk mencapai tujuan kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing, dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan- kekuatan internal dan eksternal, sampai menjadi alat kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang akhir abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang.

2.4.3. Strategi Fungsional

Menurut Rangkuti (2006:10) di dalam strategi fungsional strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika di tingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru di tingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, strategi fungsional yang disusun mengacu pada semua kegiatan pembelian, seperti membuat strategi penetapan harga standar berdasarkan persentase *margin* keuntungan tertentu untuk masing-masing jenis barang yang dibeli.

Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi dan operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi sumber daya manusia.

Secara hirarki strategi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Tingkatan Strategi

2.5 Pengertian Pasar

Pasar secara fisik adalah tempat bertemunya penjual dan pembeli sebagaimana diungkapkan oleh Kotler dan Keller (2009:8), pasar secara tradisional diartikan sebagai tempat fisik di mana penjual dan pembeli berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Namun pasar sebetulnya juga merupakan mekanisme antara permintaan dan penawaran.

Kotler dan Keller (2009: 9- 10), mengelompokkan beberapa jenis pasar sebagai berikut:

a. Pasar Konsumen

Perusahaan yang menjual barang-barang kebutuhan konsumen dan jasa dalam jumlah besar, seperti minuman ringan, kosmetik, penerbangan, sepatu dan peralatan olah raga, serta menghabiskan banyak waktu untuk mencoba mengembangkan citra merek yang unggul. Sebagian besar kekuatan merek bergantung pada pengembangan produk dan kemasan yang unggul, kepastian tersedianya barang, dan dukungan komunikasi yang kuat serta layanan terpercaya.

b. Pasar bisnis

Perusahaan yang menjual barang dan jasa untuk bisnis sering menghadapi pembeli profesional yang terlatih dan dibekali informasi yang cukup, yang terampil dalam mengevaluasi penawaran yang kompetitif. Pembeli bisnis membeli barang untuk membuat atau menjual kembali sebuah produk kepada orang lain untuk mendapatkan laba. Pemasar bisnis harus mendemonstrasikan bagaimana produk mereka dapat membantu pembeli-pembeli ini dalam mencapai pendapatan yang lebih tinggi atau biaya yang lebih rendah. Iklan dapat memainkan peran yang penting, namun tenaga penjualan, harga, dan reputasi perusahaan dalam kehandalan dan kualitas mungkin memainkan peran yang lebih besar lagi.

c. Pasar Global

Perusahaan-perusahaan yang menjual barang dan jasa di pasar global menghadapi keputusan dan tantangan tambahan. Mereka harus menentukan negara mana yang akan dimasuki; bagaimana memasuki masing-masing negara (sebagai eksportir, memberikan lisensi, mitra *joint venture*, industri manufaktur kontrak, atau manufaktur tunggal); bagaimana menyesuaikan fitur produk mereka dengan tiap-tiap negara; bagaimana menentukan harga produk mereka di negara yang berbeda; dan bagaimana menyesuaikan komunikasi mereka dalam budaya yang berbeda. Perusahaan membuat keputusan-keputusan tersebut di tengah berbagai persyaratan yang berbeda dalam pembelian, negosiasi, kepemilikan, dan pengaturan properti; budaya, bahasa, serta sistem hukum dan politik yang berbeda; dan nilai tukar mata uang yang mungkin berfluktuasi.

2.6 Konsep Pemasaran

Filosofi mengenai pemasaran mengalami evolusi dari orientasi internal menuju orientasi eksternal. Menurut Fandy Tjiptono (2008 : 21) dalam pemasaran terdapat enam konsep yang merupakan dasar pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi yaitu: konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, konsep pemasaran sosial, dan konsep pemasaran

global. *Dalam dunia persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut agar tetap bertahan hidup dan berkembang. Oleh karena itu seorang pemasar dituntut untuk memahami permasalahan pokok dibidangnya dan menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.*

Konsep pemasaran sosial berpendapat bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diharapkan dengan cara yang lebih efektif dan efisien daripada para pesaing dengan tetap melestarikan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Pada konsep pemasaran global ini, manajer eksekutif berupaya memahami semua faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi pemasaran melalui manajemen strategis yang mantap. Tujuan akhirnya adalah berupaya untuk memenuhi keinginan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

2.7 Konsep Produksi

Produksi adalah kegiatan yang menciptakan, mengolah, mengupayakan pelayanan, menghasilkan barang dan jasa atau usaha untuk meningkatkan suatu benda agar menjadi lebih berguna bagi kebutuhan manusia yang mempunyai nilai tambah dan memiliki hubungan timbal balik dengan teknologi. Menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan dan dana) yang ada. Orang atau badan yang mengolah menciptakan dan menghasilkan barang atau jasa disebut sebagai produsen. Dengan konsep produksi maka konsumen akan menyukai produk yang tersedia dimana-mana dan harganya murah. Konsep ini berorientasi pada produksi dengan mengerahkan segenap upaya untuk mencapai efisiensi produk tinggi dan distribusi yang luas. Disini tugas manajemen adalah memproduksi barang sebanyak mungkin, karena konsumen dianggap akan menerima produk yang tersedia secara luas dengan daya beli mereka.

2.8 Konsep Produk

Konsep produk mengatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, performansi dan ciri-ciri yang terbaik. Tugas manajemen

disini adalah membuat produk berkualitas, karena konsumen dianggap menyukai produk berkualitas tinggi dalam penampilan dengan ciri - ciri terbaik. Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapatkan perhatian, untuk dimiliki, digunakan, ataupun dikonsumsi untuk memenuhi suatu kebutuhan atau keinginan atau kebutuhan. Produk tidak sebatas pada benda-benda fisik, apa saja yang berkemampuan untuk memenuhi kebutuhan dapat dinamakan produk. Disamping barang dan jasa, yang termasuk produk adalah manusia, tempat, organisasi kegiatan, dan gagasan.

2.9 Konsep Penjualan

Penjualan merupakan salah satu bagian dari keseluruhan aktivitas pemasaran, termasuk di dalamnya aktivitas promosi Konsep penjualan berpendapat bahwa konsumen, dengan dibiarkan begitu saja, organisasi harus melaksanakan upaya penjualan dan promosi yang agresif.

2.10 Perumusan Strategi Pemasaran

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor- faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Untuk merumuskan suatu strategi pemasaran, penting untuk mengetahui unsur-unsur dalam pemasaran. Unsur-unsur utama dalam pemasaran dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi Pasar

Menurut Ranguti (2006:48-50) 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.

Menurut Kotler (1988:379) ada beberapa dasar-dasar untuk mensegmentasikan pasar konsumen, yaitu:

- Segmentasi geografis

Segmentasi geografis dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam unit-unit geografis seperti misalnya negara, propinsi, kabupaten, kota, RW dan sebagainya. Perusahaan dapat beroperasi di semua segmen tetapi memperhatikan perbedaan kebutuhan dan selera yang ada di masing-masing wilayah.

- Segmentasi demografis

Segmentasi jenis ini memisahkan pasar ke dalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan. Variabel demografis ini merupakan dasar-dasar yang paling sering digunakan pada waktu mengelompokkan konsumen. Salah satu alasannya adalah bahwa variabel demografis ini lebih mudah diukur daripada kebanyakan variabel jenis lainnya.

- Segmentasi perilaku

Bila perilaku digunakan sebagai variabel utama dalam segmentasi pasar, maka para konsumen dibagi menjadi kelompok-kelompok menurut tingkat pengetahuan, sikap, penggunaan, atau tanggapannya terhadap suatu produk tertentu. Di kalangan para pemasar, banyak yang yakin bahwa variabel perilaku merupakan titik awal yang paling tepat untuk segmentasi pasar.

b. *Targeting*

Menurut Rangkti (2006 : 48-50), *targeting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki. Menurut Kotler (1988 : 398) sebagai hasil evaluasi berbagai segmen, perusahaan berharap akan menemukan satu atau lebih segmen pasar yang bermanfaat untuk

dimasuki. Perusahaan sekarang harus memutuskan mana dan berapa banyak segmen yang akan dimasuki. Disini perusahaan dapat mempertimbangkan lima pola peliputan pasar yang mungkin, yaitu:

- **Konsentrasi pada Segmen Tunggal**

Pada kasus yang paling sederhana, perusahaan memilih untuk berkonsentrasi pada sebuah segmen tunggal. Perusahaan ini mungkin memilih kesesuaian alami dengan persyaratan sukses pada segmen ini, perusahaan mungkin mempunyai dana yang sangat terbatas dan hanya dapat beroperasi di satu segmen saja. Mungkin pula ini merupakan segmen dimana tidak ada pesaing, atau mungkin merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya.

- **Spesialisasi Selektif**

Di sini perusahaan memilih sejumlah segmen, yang masing- masing secara obyektif menarik dan sesuai bagi tujuan dan sumber daya perusahaan. Mungkin tidak ada atau kecil sekali sinergi di antara segmen-segmen tersebut, tetapi masing-masing segmen menjakan uang yang banyak. Strategi peliputan banyak segmen ini mempunyai kelebihan dibandingkan peliputan segmen tunggal dalam hal penyebaran risiko perusahaan. meskipun satu segmen menjadi tidak menarik, namun perusahaan tetap dapat menghasilkan uang di segmen lainnya.

- **Spesialisasi produk**

Di sini perusahaan memusatkan diri dalam pembuatan suatu produk tertentu yang dijualnya kepada beragam kelompok pelanggan. Contohnya adalah produsen mikroskop yang menjual mikroskop kepada laboratorium universitas, laboratorium pemerintah, dan laboratorium komersial. Perusahaan ini Siap untuk membuat mikroskop berlainan bagi kelompok-kelompok pelanggan yang berbeda tetapi tidak mau membuat instrumen lain yang mungkin digunakan oleh laboratorium tersebut. Melalui strategi ini, perusahaan membina reputasi yang kuat dalam bidang produk tertentu. Risiko

yang merugikan terjadi jika produk tersebut dalam hal imikroskop digantikan oleh teknologi yang baru yang dapat memperbesar obyek-obyek kecil

- **Spesialisasi pasar**

Di sini perusahaan memusatkan diri untuk melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu. Contohnya adalah sebuah perusahaan yang menyediakan serangkaian produk untuk laboratorium universitas meliputi mikroskop, osiloskop, pembakar Bunsen, labu reaksi kimia dan sebagainya. Perusahaan ini memiliki reputasi kuat karena mengkhususkan diri dalam melayani kelompok pelanggan ini dan menjadi agen penyalur untuk semua produk baru yang dapat digunakan oleh kelompok pelanggan tersebut. Risikonya akan muncul jika kelompok pelanggan yang bersangkutan mengurangi pembelian mereka dari perusahaan pasar khusus ini.

- **Peliputan pasar secara penuh**

Di sini perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin dibutuhkan. Hanya perusahaan yang besar yang dapat menerapkan strategi ini. Contohnya adalah IBM (pasar komputer), *General Motors* (pasar kendaraan) dan Coca-Cola (pasar minuman).

c. *Positioning*

Menurut Rangkuti (2006 : 48-50) *positioning* adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen.

Menurut Kotler (1988 : 408) *positioning* meliputi tiga langkah, yaitu:

- **Mengenali Keunggulan Bersaing Potensial**

Suatu perusahaan mendiferensiasikan dirinya dari pesaing berdasarkan sekumpulan keunggulan bersaing. Menurut Porter dikutip Porter (1988 : 409) keunggulan bersaing berasal dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan suatu nilai bagi para pembelinya yang melebihi biaya

yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia untuk membayarnya, dan nilai yang unggul didapat dengan menawarkan harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat yang setara atau memberikan manfaat yang khas yang melebihi harganya yang tinggi.

- **Memiliki Keunggulan Bersaing**

Tindakan yang paling logis untuk perusahaan adalah melakukan investasi untuk peningkatan pelayanannya. Pelayanan paling penting bagi pelanggan. Perusahaan mampu untuk meningkatkan pelayanan dan mampu melakukannya dengan cepat dan pesaing mungkin tidak mampu menandinginya. Jadi kita melihat bahwa tindakan seperti ini dapat membantu perusahaan memilih keunggulan bersaing yang paling baik.

- **Mengisyaratkan keunggulan bersaing**

Perusahaan harus mengambil langkah-langkah spesifik untuk membina dan mengumumkan keunggulan bersaing mereka dan tidak boleh menganggap bahwa hal itu dengan sendirinya akan diketahui pasar. Dengan demikian, perusahaan yang telah memutuskan akan membina keunggulan pelayanan harus secara diam-diam merekrut dan melatih lebih banyak petugas pelayanan serta mengumumkan kemampuan pelayanannya.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

- a. Diferensiasi, yang 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. Menurut Kotler (1988 : 75) di sini, perusahaan mengkonsentrasikan perhatiannya kepada pencapaian prestasi prima pada beberapa bidang manfaat penting pelanggan, yang dinilai oleh pasar secara keseluruhannya.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai

produk, harga, promosi, dan tempat. Menurut Kotler (1988 : 93) bauran pemasaran adalah campuran dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan/yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam pasar sasaran.

3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Merek atau *Brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity-use*. 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, keuntungan bersaing, dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

2.11 Jenis-jenis Strategi Pemasaran

Menurut Fred R. David (2004 : 231 - 256) jenis-jenis strategi pemasaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

1) Strategi Integrasi

Yang termasuk dalam strategi ini adalah integrasi ke depan (*Forward Integration*), Integrasi ke belakang (*Backward Integration*), dan integrasi horizontal (*Horizontal Integration*). Di mana tujuan dari integrasi ke depan

adalah adalah memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Integrasi belakang bertujuan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi integrasi horizontal bertujuan untuk mencoba memiliki dan meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.

2) Strategi Intensif

Disebut strategi intensif karena semuanya membutuhkan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah sebagai berikut:

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Selain itu menurut Kotler dan Armstrong (2008 : 53), penetrasi pasar adalah sebuah strategi pertumbuhan perusahaan dengan meningkatkan penjualan produk-produk terkini pada saat ini tanpa mengubah produk.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. Pengembangan produk biasanya membutuhkan dana yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3) Strategi Diversifikasi Terdapat 3 jenis strategi diversifikasi, yaitu:

a. Strategi Diversifikasi Konsentrasi (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih saling berhubungan (terkait).

b. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru

yang tidak terkait untuk pelanggan yang ada.

c. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait dengan pelanggan yang baru.

4) Strategi Defensif

a. Rasionalisasi Biaya (*Rentrenchment*)

Terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*Turn around*) atau reorganisasi (*Reorganization*). Rasionalisasi biaya mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, mengotomasikan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melaksanakan sistem pengendalian biaya.

b. Divestasi

Dalam strategi ini dilaksanakan dengan cara menjual satu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya untuk digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

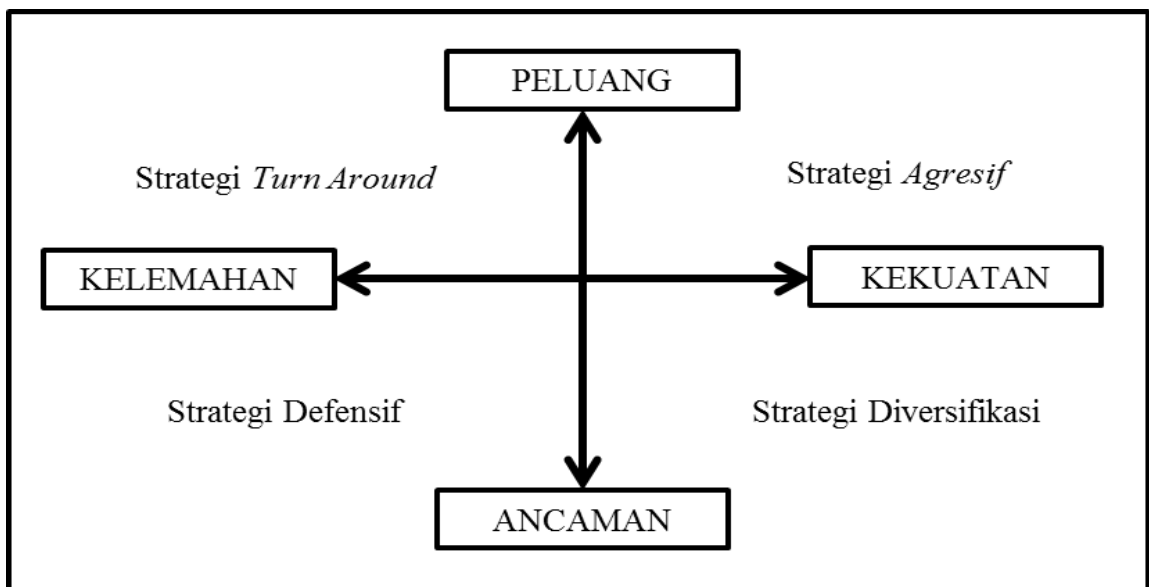
d. *Joint Venture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan atau tidak mau memikul beban-beban usahanya

sendirian.

2.12 Analisa SWOT sebagai perumusan Strategi

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui analisis SWOT. Rangkuti (2006 : 18-19) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan.



Gambar 2.2. Analisis SWOT

Kuadran I:

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

Kuadran II:

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

Kuadran III

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

Kuadran IV:

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

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

2.13 Matriks 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*), dengan langkah sebagai berikut. Rangkuti (2006:22-24).

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

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

Tabel 2.1. Perhitungan Skor Pembobotan EFAS

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (BobotxRating)
Opportunity (O) Peluang 1 Peluang 2	Bobot peluang 1 Bobot peluang 2	Rating peluang 1 Rating peluang 2	
Jumlah O	(a) Jumlah bobot peluang		(b) Jumlah peluang skor
Threats (T) Ancaman 1 Ancaman 2	Bobot ancaman 1 Bobot ancaman 2	Rating ancaman 1 Rating ancaman 2	
Jumlah T	(c) Jumlah bobot ancaman		(d) Jumlah skor ancaman
Total	(a)+(c)=1		(b)+(d)

2.14 Matriks Faktor Strategis Internal

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya pada Analisis Faktor Strategis Eksternal, maka dengan cara yang sama menyusun tabel Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*). Bentuk tabel IFAS adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.2. Perhitungan Skor Pembobotan IFAS

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (BobotxRating)
Strengths (S) Kekuatan 1 Kekuatan 2	Bobot kekuatan 1 Bobot kekuatan 2	Rating kekuatan 1 Rating kekuatan 2	
Jumlah S	A Jumlah bobot kekuatan		B Jumlah skor kekuatan
Weaknesses (W) Kelemahan 1 Kelemahan 2	Bobot kelemahan 1 Bobot kelemahan 2	Rating kelemahan 1 Rating kelemahan 2	
Jumlah W	C Jumlah bobot kelemahan		D Jumlah skor kelemahan
Total	(a)+(c)=1		(b)+(d)

2.15 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan matriks yang digunakan untuk melihat posisi kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threats). Bagaimana peluang, dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Rangkuti (2006 : 31) menyatakan bahwa matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh

terhadap kelangsungan perusahaan (faktor internal dan eksternal), tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif. Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan salah satunya adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana membangun strategi atas dasar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matriks SWOT digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.3. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	(Tentukan 5 - 10 faktor Kekuatan Internal)	(Tentukan 5 - 10 faktor Kelemahan Internal)
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO
(Tentukan 5 - 10 faktor Peluang Eksternal)	Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Daftar untuk memperkeci kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
(Tentukan 5 - 10 faktor Ancaman Eksternal)	Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan hasil penilaian (scoring) dapat dimasukkan dalam matriks Internal dan Eksternal yang memiliki 9 sel, sebagaimana berikut:

Tabel 2.4. Matriks SWOT

Tinggi 3,0	I GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal	II GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	III RETRENCHMENT Turn Around
Rendah 2,0	IV STABILITY Hati - Hati	V GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	VI RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
Sedang 1,0	VII GROWTH Difersifikasi Konsentrik	VIII GROWTH Difersifikasi Konglomerat	IX RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

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

- a. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II dan IV disebut *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang mewakili strategi ini adalah strategi intensif dan integratif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Intergration*, *Forward Intergration* dan *Horizontal Intergration*.
- b. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V dan VII disebut dengan *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang terbaik adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan divestasi. Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.
 1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)
Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara

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

2. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

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

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah pada sel 2, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (sell)

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

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

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal

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

5. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripadajika melakukannya sendiri –sendiri.

6. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat

irendah. Kedua faktor ini memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.16 Analisis QSPM

Analisis QSPM untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih dan menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Untuk mengetahui strategi yang paling baik dapat dilihat dari hasil analisis QSPM yang mendapat *Total Score Attractiveness* yang tertinggi dari beberapa alternatif strategi yang telah dipilih.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Pengamatan Pendahuluan

Penelitian didahului dengan pengamatan yaitu melakukan studi lapangan untuk mengetahui kondisi perusahaan yang akan diteliti. Pengamatan ini dilakukan dari keseluruhan aspek dari perusahaan, baik dari aspek produksi, aspek keuangan, aspek personalia, dan terutama aspek pemasaran.

2. Teknik Pengumpulan Data.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan pada saat Praktek Kerja Lapangan (PKL), diperoleh gambaran umum perusahaan serta cara pengelolaan perusahaan dari berbagai aspek. Pengumpulan data juga dilakukan dengan cara wawancara. Juga dilakukan dengan mengambil data sekunder terutama dengan melakukukan studi pustaka, yaitu dengan cara membandingkan dan menggunakan metode-metode yang ada dalam buku referensi yang berhubungan langsung dengan pemecahan masalah yang sedang dihadapi.

3. Identifikasi masalah

Tahapan berikutnya adalah mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul di perusahaan. Untuk selanjutnya dipilih salah satu masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, setelah mendapatkan berbagai informasi mengenai perusahaan.

4. Perumusan masalah

Dengan melihat permasalahan yang ada, dirumuskan satu masalah yang menjadi pokok perhatian yaitu mengenai analisis faktor intenal dan eksternal perusahaan, posisi perusahaan, dan perumusan strategi pemasaran

5. Tujuan penelitian

Tujuan perielitian merupakan jawaban dari perumusan masalah yang telah

dibuat yaitu untuk mengetahui dimana posisi perusahaan saat ini dan apa strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan.

6. Pengumpulan data

Pengumpulan data ini dilakukan dengan lebih mendalam yaitu dengan melakukan pengamatan serta wawancara kepada pemilik perusahaan dan karyawan serta kepada salah satu pesaing di daerah Jurangmangu, yaitu Pengumpulan data juga dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak internal perusahaan untuk memperoleh informasi mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan serta menetapkan alternatif strategi. Adapun untuk responden wawancara dan kuesioner merupakan orang yang berpengaruh dan memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selain itu juga data diperoleh dari badan pusat statistik untuk mendukung penilaian posisi perusahaan.

7. Pengolahan data

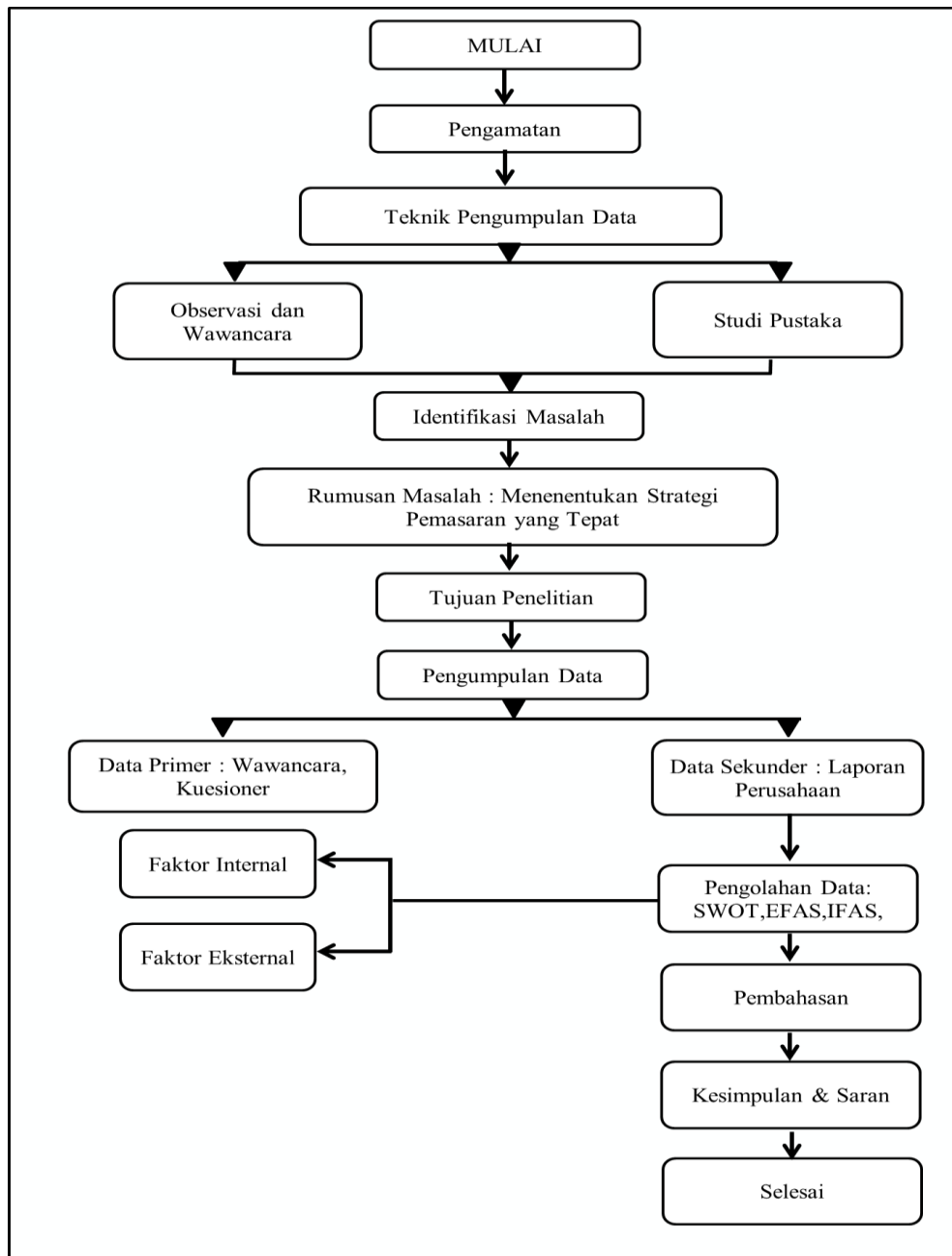
Semua data-data yang telah terkumpul tersebut kemudian diolah baik dengan menggunakan analisis faktor internal dan eksternal, matrik IE, matrik SWOT, serta analisis QSPM untuk mendapatkan strategi pemasaran terbaik untuk memperluas pasar.

8. Pembahasan

Pembahasan dilakukan setelah semua pengolahan data diselesaikan. Pembahasan ini dilakukan untuk lebih mengetahui dengan jelas uraian mengenai strategi pemasaran yang telah dirumuskan pada pengolahan data.

9. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan langkah akhir yang dibuat setelah pembahasan dilakukan. Didalamnya menjelaskan jawaban atau kesimpulan dari perumusan masalah yang ada dan juga saran-saran yang berguna untuk perusahaan. Untuk memperjelas uraian diatas, maka dibuatlah kerangka berfikir agar penelitian menjadi lebih terarah dan memberikan kemudahan dalam menganalisis permasalahan dari tiap-tiap aspek yang digambarkan dalam bentuk diagram alir (*flow chart*) di bawah ini:



Gambar 3.1 Kerangka Berfikir

3.2 Jenis Data yang Diperlukan

Jenis data yang digunakan untuk membuat tugas akhir ini menggunakan beberapa sudut pandang, diantaranya yaitu:

1. Dari segi aspek sifat menggunakan data kualitatif

Dilihat dari sudut pandang sifat, data yang digunakan dalam penelitian merupakan data kualitatif. Pada prinsipnya data kualitatif sebagian

besar merupakan pernyataan-pernyataan, baik yang berasal dari keterangan-keterangan seseorang, gambaran dari suatu keadaan, proses, maupun kejadian ataupun visualisasi lainnya.

2. Dari segi aspek kebutuhan menggunakan data primer dan sekunder Dilihat dari sudut pandang aspek kebutuhan, Jenis data yang penulis kumpulkan ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara, pembagian kuesioner, dan pengamatan langsung agar memperoleh keakuratan data. Untuk data sekunder diperoleh dari BPS, studi pustaka, literatur yang berkaitan dengan Tugas Akhir penulis dan *website*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, pendistribusian kuesioner, dan observasi langsung di CV Neka Toys adapun untuk responden wawancara dan kuesioner merupakan orang yang berpengaruh dan memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Wawancara dilakukan guna memperoleh gambaran mengenai kondisi CV Neka Toys baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Penulis juga membagikan kuesioner mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang dilakukan secara tertutup. Kuesioner ini diisi pemilik dan direktur CV Neka Toys, staff pemasaran yang notabene mengetahui keadaan perusahaan. Penulis menggunakan perspektif internal manajemen untuk mendapatkan data primer.

Untuk lebih memperjelas metode yang digunakan untuk memperoleh data- data yang diperlukan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah dengan cara: Observasi Lapangan dan Peninjauan Langsung . Peninjauan langsung dilakukan melalui kegiatan pengamatan penulis terhadap objek penelitian utama yaitu CV. Neka Toys

- a. Wawancara
- b. Selain peninjauan langsung, pengambilan data agar lebih akurat dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner dengan pihak

perusahaan terkait, dalam hal ini Kuesioner ini diisi oleh pemilik dan direktur CV Neka Toys.

c. Observasi Perpustakaan

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

3.4 Metode Pengolahan Data dan Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian akan diolah dan dianalisis dengan beberapa alat bantu antara lain:

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

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

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai faktor internal, dan menentukan peluang serta ancaman perusahaan sebagai faktor eksternal.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor dengan cara membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. bobot diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang positif (kekuatan dan peluang) diberikan rating 5 dengan pengaruh sangat baik dan rating 1 dengan pengaruh tidak baik. Sedangkan untuk variabel negative (kelemahan dan ancaman) diberikan rating sebaliknya.
- d. Mengalikan bobot dan rating untuk memperoleh hasil berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi

dari mulai dari 5,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e. Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan untuk faktor internal dan eksternal. Nilai total ini dapat menunjukkan posisi perusahaan dengan memasukkan total skor kekuatan dikurangi kelemahan ditambah total skor peluang dikurangi ancaman kedalam kuadran SWOT.

2. Analisis Matriks IE (Internal Eksternal)

Parameter yang digunakan dalam matriks ini adalah meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

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

Tinggi 3,0	I GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal	II GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	III RETRENCHMENT Turn Around
Rendah 2,0	IV STABILITY Hati - Hati	V GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal	VI RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
Sedang 1,0	VII GROWTH Difersifikasi Konsentrik	VIII GROWTH Difersifikasi Konglomerat	IX RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 3.2 Total Score EFAS

- a. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II dan IV disebut *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang mewakili strategi ini adalah strategi intensif dan integratif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi terintegrasi seperti *Backward Intergration*,

Forward Intergation dan Horizontal Intergration.

- b. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V dan VII disebut dengan *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara). Strategi yang terbaik adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII dan IX sangat dianjurkan untuk melakukan divestasi.

3. Analisis Matriks SWOT

Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal perusahaan:

- **Strategi SO**

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

- **Strategi ST**

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

- **Strategi WO**

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

- **Strategi WT**

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

ancaman eksternal.

4. Analisis QSPM

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu alat analisis yang digunakan dalam penyusunan strategi dalam jangka panjang. Matriks ini bukan hanya berguna untuk perusahaan besar tetapi sangat berguna juga untuk perusahaan kecil menengah, untuk organisasi baik yang berorientasi laba ataupun nirlaba. Yang harus diperhatikan adalah informasi yang digunakan dalam penyusunan QSPM harus baik, termasuk dalam penentuan nilai (scoring). QSPM juga tidak dipakai untuk mendikte suatu keputusan, tetapi lebih pada memberikan input dalam pengambilan keputusan.

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

QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

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

Langkah 1;

Mendaftarkan faktor kunci dari kekuatan atau kelemahan internal dan peluang atau ancaman eksternal perusahaan dalam kolom kiri matriks

Langkah 2:

Memberikan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot sama dengan yang dipakai dalam matriks IFAS dan EFAS.

Langkah 3:

Memeriksa tahap kedua (pemaduan) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan

Langkah 4:

Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternatif sel tertentu. Nilai daya tarik tersebut adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = amat menarik

Langkah 5:

Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik

Langkah 6:

Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilainya, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dan sebaliknya

Tabel 3.1 QSPM

Faktor Kunci	Bobot (a)	Alternatif Strategi			
		AS (b)	TAS (axb)	AS (as)	TAS (asc)
Kekuatan					
Kelemahan					
Peluang					
Ancaman					
Total Nilai Daya Tarik					

Keterangan:

AS (Attrative Score) = nilai daya tarik

TAS (Total Attractive Score) = Total daya tarik

Nilai daya tarik:

1= tidak menarik

2= agak menarik

3= cukup menarik

4= amat menarik

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Umum Perusahaan

CV. Neka Toys didirikan oleh Bapak Baidi sejak tahun 2000. Awalnya Bapak Baidi bekerja selama 23 tahun sebagai karyawan di salah satu perusahaan kayu milik pengusaha asal Jepang yang bertempat di Indonesia. Saat itu ia dipercaya menjabat sebagai kepala produksi. Namun, perusahaan tersebut mengalami krisis akhirnya Bapak Baidi memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut dan mencoba peruntungannya di dunia bisnis. Berdasarkan pengalaman Bapak Baidi bekerja selama 23 tahun di perusahaan kayu, ia pun memulai usaha yang berkaitan dengan bahan baku kayu. Dibantu oleh istri dan kelima anak tercinta, Bapak Baidi membuat sendiri produk mainan Alat Peraga Edukatif tersebut. Produk APE yang diproduksi oleh CV. Neka Toys mulai dikenal dipasar pada tahun 2005.

Nama perusahaan diambil dari nama perusahaan kayu tempat Ia dulu bekerja, yaitu PT. Aneka. Tidak hanya itu nama Neka juga ia ambil dari nama putri ke tiganya yaitu Neka Urbainingrum. Kata “Toys” yang artinya mainan dipilih untuk memberi identitas pada perusahaannya, karena produk yang dihasilkan berupa mainan.

Saat ini semua produk mainan Alat Peraga Edukatif CV. Neka Toys sudah memiliki izin Standar Nasional Indonesia (SNI).

4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

Menjadikan CV. Neka Toys Sebagai Produsen Mainan Kayu Alat Peraga Edukatif (APE) Yang Bermutu, agar terus membantu mencerdaskan generasi penerus bangsa lewat media permainan yang kreatif dan edukatif serta turut andil dalam usaha menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi para pekerja.

MISI

1. Menciptakan mainan kayu yang aman bagi para konsumen.
2. Terus berupaya memberikan kepuasan dengan cara melayani keinginan konsumen.
3. Terus melakukan inovasi agar dapat menciptakan mainan yang Variatif.
4. Mendidik para pekerja agar mampu mengetahui seluruh rangkaian proses produksi.
5. Memotivasi para pekerja untuk menjadi wirausaha.

4.1.1.3 Profil Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi Alat Peraga Edukatif (APE) berupa mainan berbahan dasar kayu yang berdiri pada tahun 2000 dan didirikan oleh Bapak Baidi. Bahan dasar kayu yang digunakan dalam membuat keramik hias ini didapatkan dari limbah para perusahaan kayu. Adapun profil usaha PO Witaryan Keramik adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	: CV. Neka Toys
Nama Pemilik IKM	: Baidi
Jabatan	: Direktur Utama (Pemilik)
Badan Hukum	: CV
Jenis Produk	: Alat Peraga Edukatif
Klasifikasi Kelas	: Kecil Menengah
Alamat Tempat Usaha	: Jl. Mustika Sari Kampung Babakan No. 59 RT.001 RW.003
Kelurahan	: Mustika Sari
Kecamatan	: Mustika Jaya
Kota	: Bekasi
Provinsi	: Jawa Barat
Luas Perusahaan	:
Gudang	: 330 m ²
Produksi	: 250 m ²

<i>Finishing</i>	: 200 m2
<i>Packaging</i>	: 200 m2
Telepon	: 08121868172
Fax	: 021-82604968
Mulai Berdiri	: Tahun 2000
Jumlah Tenaga Kerja	: 31 karyawan
Perizinan perusahaan	:
No. TDP	: 102634713522
No. SIUP	: 510/PK/III/BPPT.4
No. NPWP	: 72.990.400.3-432.000
No. SKDU	: 503/162/Kel-Mts/V/2014
Email	: baidii@gmail.com

4.1.2. Aspek Produksi

Kualitas produk merupakan hal yang penting bagi konsumen . Semakin baik kualitas dari produk tersebut maka konsumen akan semakin merasa puas. Hal ini tentu akan menimbulkan keuntungan bagi perusahaan karena dampaknya konsumen akan memiliki kepercayaan untuk terus membeli produk tersebut.

Kualitas dari suatu produk tidak hanya dipengaruhi pada saat proses produksi berlangsung tetapi juga didukung oleh berbagai faktor lain seperti bahan baku, kapasitas mesin, jam operasional dan berbagai faktor lain yang mendukung pada saat proses produksi berlangsung.

4.1.2.1. Produk

CV. Neka Toys memproduksi berbagai macam Alat Peraga Edukatif berbentuk mainan yang berbahan dasar dari kayu guna membantu tumbuh kembang dan daya kreatifitas anak.

1. *City Block*



Gambar 4.1. Produk City Block

City block adalah mainan yang membantu pengembang konstruktif, mengabungkan bentuk bentuk yang berbeda sehingga menjadi bangunan. Mulai dari umur 3 tahun anak sudah memainkan mainan ini.

- Spesifikasi: Bahan: Kayu & MDF. Ukuran: t x p x l = 5 cm x 39 cm x 29 cm. Isi: berbagai bentuk bangun geometri sebanyak 46 buah. Warna: beraneka warna, cat tidak mengandung toksik. Telah lulus Uji SNI 8124
- Manfaat Bermain: Mengembangkan sisi konstruktif, mengembangkan imajinasi, melatih motoris halus dan melatih sosialisasi dengan anggota keluarga yang lain serta pengenalan bentuk-bentuk dan warna.

2. *Car Block*



Gambar 4.2. Produk Car Block

Car Block hampir serupa dengan *City Block* yaitu mainan yang membantu pengembang konstruktif, mengabungkan bentuk bentuk yang berbeda sehingga menjadi bangunan. Perbedaan *Car Block* dengan *City*

Block adalah pada *Car Block* terdapat roda pada *box* kayu dan tali sehingga dapat ditarik dan dapat berpindah tempat.

- Spesifikasi: Bahan: Kayu & MDF. Ukuran: $t \times p \times l = 9 \text{ cm} \times 24 \text{ cm} \times 18 \text{ cm}$. Roda diameter: 2,8 cm. Isi: 22 buah bentuk geometri. Warna: beraneka warna, cat tidak mengandung toksik. Telah lulus Uji SNI 8124
- Manfaat Bermain: Mengembangkan sisi konstruktif, mengembangkan imajinasi, melatih motoris halus dan melatih sosialisasi dengan anggota keluarga yang lain serta pengenalan bentuk-bentuk dan warna. Melatih kesabaran anak ketika bangunan yang ia dirikan terjatuh dan harus disusun kembali.

3. *Train Block*



Gambar 4.3. Produk Train Block

Train Block adalah mainan kayu yang berbentuk alat transportasi kereta api. Mulai dari umur 3 tahun anak sudah memainkan mainan ini.

- Spesifikasi: Bahan: Kayu & MDF. Ukuran: $t \times p \times l = 10 \text{ cm} \times 39 \text{ cm} \times 30 \text{ cm}$. Roda diameter: 8 cm. Isi: 42 buah bentuk bangun geometri. Warna: beraneka warna, cat tidak mengandung toksik
- Telah lulus Uji SNI 8124
- Manfaat Bermain: Membantu memperkenalkan anak alat transportasi kereta api, memperkenalkan bentuk geometri dan berbagai macam warna.

4.1.2.2. Standarisasi Produk



Gambar 4.4. SNI Produk CV. Neka Toys

Standar Nasional Indonesia (SNI) adalah standar yang ditetapkan oleh Badan Nasional dan berlaku secara nasional. (Berdasarkan Pasal 1 angka 3 Peraturan Pemerintah No. 102 Tahun 2000 tentang Standardisasi Nasional PP 102/2000.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya CV. Neka Toys berkomitmen untuk terus menjaga kualitas produk yang dihasilkannya dan turut serta mentaati peraturan pemerintah dengan cara mendaftarkan produknya dan melakukan sertifikasi standar. Standar yang digunakan oleh CV. Neka Toys adalah sebagai berikut:

1. SNI ISO 8124 1 2010
Keamanan mainan - Bagian 1: Aspek keamanan yang berhubungan dengan sifat fisis dan mekanis.
2. SNI ISO 8124 2 2010
Keamanan mainan - Bagian 2: Sifat mudah terbakar
3. SNI ISO 8124 3 2010
Keamanan mainan – Bagian 3: Migrasi unsur tertentu

4.1.2.3. Bahan baku dan Bahan Penolong

Bahan baku merupakan salah satu faktor utama dalam pembuatan produk, penentuan harga jual produk dan kualitas produk yang dihasilkan. Sedangkan bahan penolong adalah bahan baku yang digunakan untuk melengkapi dalam proses produksi.

- Penggunaan bahan baku utama pada CV. Neka Toys untuk produksi berupa:
 - Kayu
 - MDF

- Penggunaan bahan baku penolong yang digunakan dalam tahapan *finishing* berupa:
 - Cat Sending
 - Cat Dasar
 - Cat Warna
 - Cat Melamin
 - *Thinner*
 - *Hardener*
 - Lem
 - Paku Tembak
 - Tali
 - Stiker
 - Plastik

4.1.2.4. Mesin dan Peralatan

Berikut adalah mesin dan peralatan yang digunakan CV. Neka Toys pada proses produksi Mainan kayu Alat Peraga Edukatif yaitu sebagai berikut:

1. Mesin gergaji *Jigsaw* atau *saber saw*, digunakan untuk memotong benda kerja (kebanyakan kayu) berbentuk lengkung, memotong bentuk lingkaran, memotong lurus, memperbesar lubang pada benda kerja, memotong bersudut, dan juga memotong lembar metal lunak, mika, dan lain-lain.
2. Mesin Amplas atau dikenal *sandler* digunakan untuk menghaluskan permukaan kayu. Mesin ini akan menghaluskan kayu sampai tidak ada serat yang tersisa. Alat ini menggunakan kertas amplas yang dipadukan dengan mesin.
3. Mesin Pres berfungsi untuk mengepres dan menyatukan potongan kayu agar panjang atau tebal kayu menjadi sesuai ukuran.

4. Mesin Bor atau dikenal dengan *drilling* merupakan alat potong kayu yang digunakan untuk membuat lubang sekrup, pen maupun dowel.
5. Mesin *Rooter* sebenarnya mirip dengan mesin bor. Namun, yang membedakan salah satunya adalah mata pisau pada mesin *router* memiliki fungsi lebih. Mata pisau mesin *router* dapat membentuk ulir atau alur pada permukaan kayu. Selain itu mesin ini memiliki kecepatan lebih tinggi dibandingkan mesin bor.
6. Mesin Kompresor adalah mesin untuk meningkatkan tekanan atau memanfaatkan fluida gas atau udara.
7. Mesin *Wrapping* adalah mesin yang biasa dipakai untuk mengemas produk yang sudah jadi menggunakan bahan plastik dalam pengemasan.
8. Mesin Serut kayu adalah mesin yang digunakan untuk meratakan dan menghaluskan kayu.
9. Mesin *Spindel* adalah mesin untuk membuat propel atau lekukan disisi papan. Bisa juga untuk meratakan sisi papan yang lurus atau bengkok.
10. Mesin *Table saw* atau biasa disebut meja potong adalah alat untuk memotong balok kayu atau papan kayu. *Table saw* menghasilkan potongan kayu yang lurus, akurat dan siku dibandingkan dengan alat potong lain yang menggunakan tangan.
11. Mesin *Bandsaw* adalah mesin untuk memotong besi dan kayu. Kelebihan *bandsaw* dibandingkan alat potong lain ialah mata potongnya yang kecil dan fleksibel. Sehingga memungkinkan untuk membuat potongan berkelok-kelok.
12. Mesin *stepless thermostat*, berfungsi untuk merapikan bagian sisi-sisi plastik press agar plastik press tersebut menjadi sesuai bentuk produknya dan tersusun dengan rapi.

Tabel 4.1. Mesin

No	Keterangan	Jumlah
1	- Mesin <i>Jigsaw</i>	8 unit
2	- Mesin Amplas	7 unit
3	- Mesin Pres	2 unit
4	- Mesin Bor	3 unit
5	- Mesin <i>Compressor</i>	3 unit
6	- Mesin <i>Rapping</i>	2 unit
7	- Mesin Serut	2 unit
8	- Mesin Spindel	1 unit
9	- Mesin <i>Tabblesaw</i>	2 unit
10	- Mesin <i>Bensaw</i>	2 unit
11	- Mesin <i>stepless thermostat</i>	1 unit
12	- Mesin <i>Rooter</i>	2 unit

Sumber: CV. Neka Toys

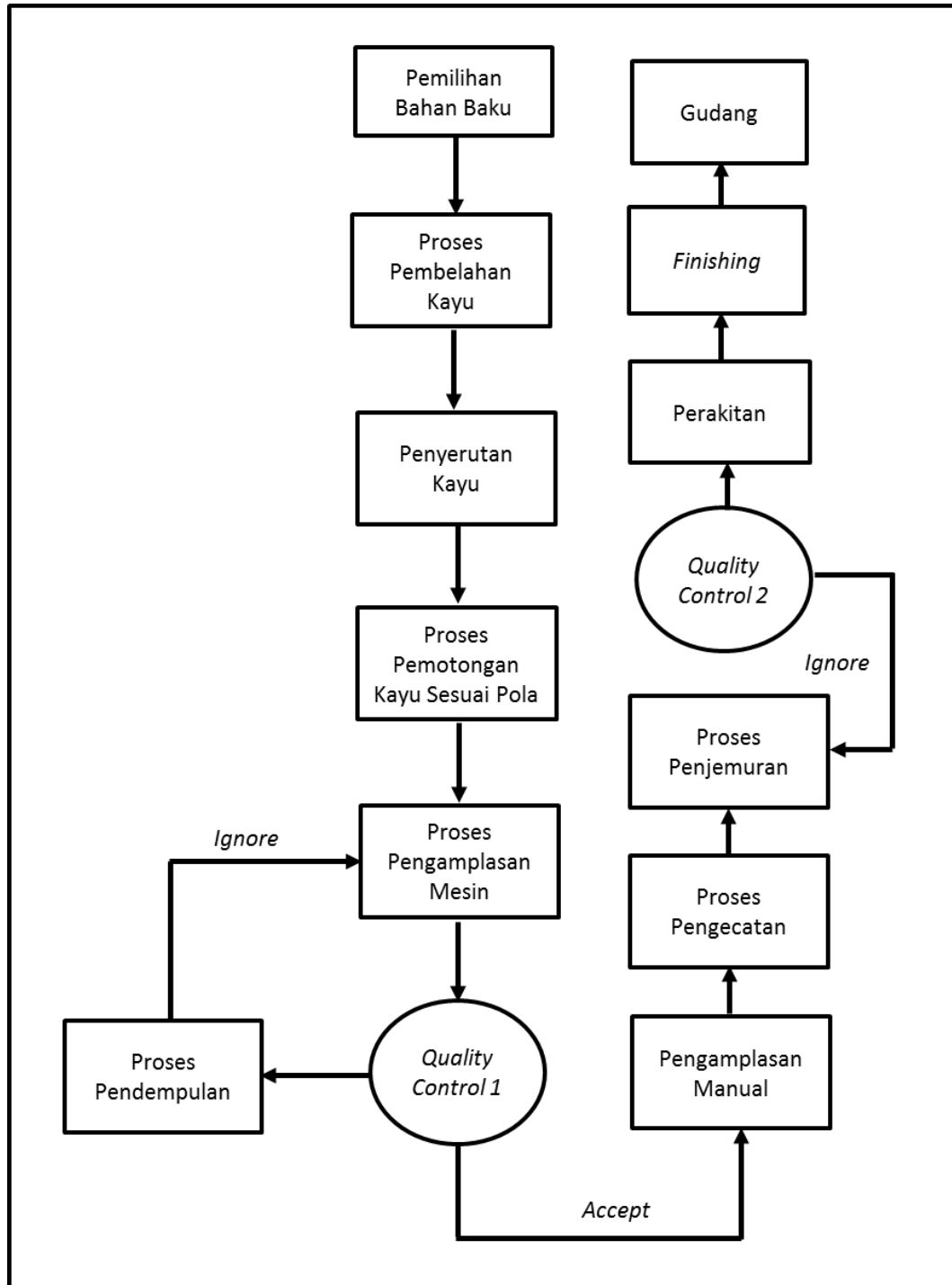
Tabel 4.2. Peralatan

No	Keterangan	Jumlah
1	- Gergaji	2 unit
2	- Meja	12 unit
3	- Kursi	7 unit
4	- Sikat Gigi	12 unit
5	- Kuas	4 unit
6	- Palu	8 unit
7	- Tang	3 unit
8	- Obeng	1 set
9	- Mata Pisau gergaji	15 unit
10	- Curter	2 unit
11	- Sikat Amplas	2 unit
12	- Mata Jigsaw	100 unit
13	- Mata Rooter	8 unit
14	- Gergaji jigsaw	100 unit
15	- Mata Bor	25 unit

Sumber: CV. Neka Toys

4.1.2.5. Proses Produksi

Gambar 4.5. Alur Produksi



Sumber: Cv. Neka Toys

1. Bahan Baku



Gambar 4.6. Bahan Baku

Proses ini adalah tahapan awal yang dapat menentukan kualitas produk pada CV. Neka Toys, pemilik harus paham betul dalam menentukan jenis kayu seperti apa yang baik dan sesuai dengan kriteria. Pemilik harus jeli dalam memilih untuk bekerja sama dengan *supplier* yang terpercaya. Ketika kayu telah ada di gudang penyimpanan persediaan, maka pekerja pada bagian produksi dapat langsung mengambil di gudang penyimpanan untuk selanjutnya memulai proses produksi.

2. Pembelahan Kayu



Gambar 4.7. Proses Pembelahan Kayu

Bongkahan kayu dibelah menggunakan mesin belah kayu menjadi ukuran yang lebih kecil agar dapat mudah dipotong sesuai dengan berbagai macam pola yang telah ditentukan.

3. Proses Penyerutan



Gambar 4.8. Mesin Serut

Proses ini pada prinsipnya adalah membersihkan permukaan kayu dari *cuttermark* dan meratakan permukaan kayu sehingga seluruh permukaan sama tinggi dan membuat keempat sisi kayu bersudut 90° .

4. Proses Pemotongan Kayu Sesuai Pola



Gambar 4.9. Proses Pemotongan Kayu Sesuai Pola

Setelah pola selesai dibuat, maka kayu dan MDF tersebut dipotong sesuai pola yang dibuat. Kayu di potong sesuai dengan ukuran yang ditentukan seperti persegi, segitiga dan berbagai macam bentuk lain. Proses pemotongan dilakukan oleh karyawan bagian tukang dengan menggunakan mesin gergaji *jigsaw*, mesin gergaji bundar tangan (*circular saw*), mesin-mesin tersebut digunakan sesuai dengan peruntukannya. Kayu dipotong menggunakan mesin agar bentuk yang tercipta lebih simetris.

5. Proses Pengamplasan dengan Mesin



Gambar 4.10. Proses Pengamplasan dengan Mesin

Setelah di potong mengikuti pola, kayu dalam berbagai bentuk dan ukuran tersebut selanjutnya kayu akan di haluskan dengan mesin amplas. Mesin amplas ini berguna untuk menghaluskan permukaan kayu dari serat serat yang masih kasar.

6. *Quality Control*



Gambar 4.11. Proses Quality Control

Proses ini adalah proses dimana produk melewati tahap pengecekan selanjutnya produk dipilih sesuai dengan kualitas produk. Jika tidak lolos maka produk akan dikembalikan ke proses sebelumnya atau produk akan dimasukkan ke proses pendempulan. Tahap ini memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi, karna setiap sisi dari produk akan dilihat apakah simetris dan sesuai dengan pola yang telah dibuat dan sesuai dengan standart spesifikasi produk.

7. Proses Pendempulan



Gambar 4.12. Bahan Pendempulan

Proses ini tidak diterapkan pada semua produk. Proses ini hanya dilakukan pada produk yang dinilai kurang sempurna di permukaan. Misalnya produk sedikit memiliki lubang dikarenakan ada bagian pada serat kayu yang kurang merata. Dempul bertujuan untuk meratakan atau menutupi permukaan yang tidak rapi pada produk.

8. Pengamplasan Manual



Gambar 4.13. Proses Pengamplasan Manual

Pengamplasan pada tahap ini menggunakan kertas amplas yang dilakukan secara manual. Tujuannya agar pada sisi-sisi bidang pada kayu menjadi tidak tajam dan menghaluskan permukaan produk.

9. Proses Pengecatan



es Pengecatan

Terdapat 4 tahap dalam proses ini dimana produk telah siap untuk diberi warna, tahapan itu adalah:

1. *Sanding*

Proses penyemprotan yang pertama untuk menutup pori-pori pada permukaan kayu, bahan yang di gunakan pada penyemprotan ini adalah Thinner dan hardener.

2. Warna dasar

Pada tahapan ini kayu telah di warnai sesuai dengan warna yang diinginkan namun pada tahap ini masih berupa warna dasar untuk menghasilkan cat luar yang berwarna sempurna dan tidak kusam.

3. Pewarnaan

Tahap ini kayu sekali lagi diberi warna agar permukaan kayu cerah dan warna yang diinginkan tampak terang dan menutup seluruh permukaan kayu secara sempurna.

4. Melamin

Proses ini adalah tahapan terakhir dari proses pengecatan, tahap ini menjadikan permukaan kayu sangat halus karena melamin dapat menutup pori pori kayu .

10. Proses Penjemuran



Gambar 4.15. Proses Penjemuran

Setelah diberi warna sesuai dengan kebutuhan sesuai dengan spesifikasi produk. selanjutnya produk akan dijemur agar warnanya menempel secara sempurna dan warna cepat kering.

11. *Quality Control 2*



Gambar 4.16. Proses Quality Control 2

Proses ini adalah proses dimana produk melewati tahap pengecekan ke kedua, produk dipilih sesuai dengan kualitas produk dan dipisahkan berdasarkan kriteria bentuk, ukuran dan warna. Jika tidak lolos maka produk akan dikembalikan ke proses sebelumnya atau produk akan dimasukkan ke proses pengecatan. Tahap ini memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi, karna setiap produk akan dilihat apakah warna telah sesuai dengan standart spesifikasi produk.

12. Perakitan



Gambar 4.17. Perakitan

Pada proses ini, potongan pola kayu atau MDF yang telah dipotong disatukan atau dirakit sehingga membentuk produk sesuai pesanan. Pola yang telah terbentuk dipukul menggunakan palu dan paku pada sisi-sisinya, ada juga yang direkatkan dengan lem. Ini dilakukan agar antar sisi dari produk merekat dengan kuat.

13. *Finishing*

Proses ini merupakan proses akhir dalam pembuatan mainan/alat peraga edukatif. Proses ini terdiri dari beberapa tahap yaitu:

a. Pembungkusan



Gambar 4.18. Proses Pembungkusan

Tujuan proses pembungkusan dilakukan agar produk yang sudah jadi terlihat lebih rapih dan nantinya dapat melindungi produk dari debu serta mempertahankan bentuk dan kondisi produk agar terhindar dari kerusakan selama proses penyimpanan dan

pendistribusian hingga sampai ke tangan konsumen. Bahan yang digunakan untuk alat pembungkus adalah plastik.

b. Pengepressan



Gambar 4.19. Proses Pengepressan

Pengepressan adalah proses menekan-nekan setiap sisi plastik menggunakan mesin press. Tahap ini dilakukan dengan tujuan untuk lebih merekatkan setiap sisi plastik agar lebih kuat. Alat yang digunakan adalah mesin *hand sealer*.

c. Drayer



Gambar 4.20. Proses Drayer

Tahap terakhir yang dilakukan dalam pembuatan mainan/alat peraga edukatif adalah membuat udara yang ada di dalam plastic kemasan menjadi menyusut sehingga kemasan terlihat lebih menyatu dengan produk. Tahap ini menggunakan alat yang disebut *stepless thermostat*. Tahap ini dilakukan untuk tetap menjaga kualitas pada produk agar menjadi rapi dan tidak rusak.

1. Gudang Penyimpanan



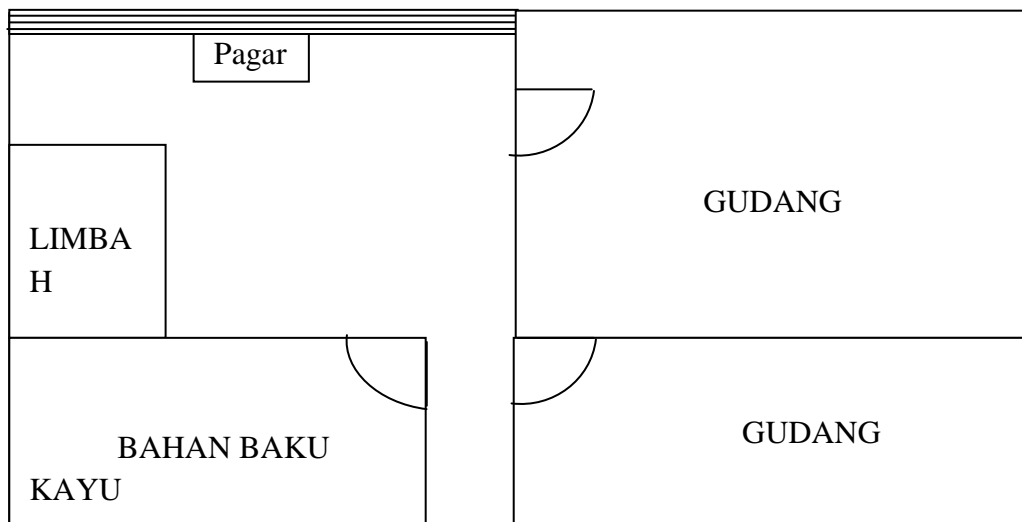
Gambar 4.21. Gudang Penyimpanan

Produk yang telah dikemas tersebut akan dimasukkan kedalam gudang penyimpanan persediaan barang jadi. Hal ini memudahkan proses selanjutnya yaitu proses pengiriman dan pendistribusian barang.

4.1.2.6. Layout Pabrik

Ruang 1

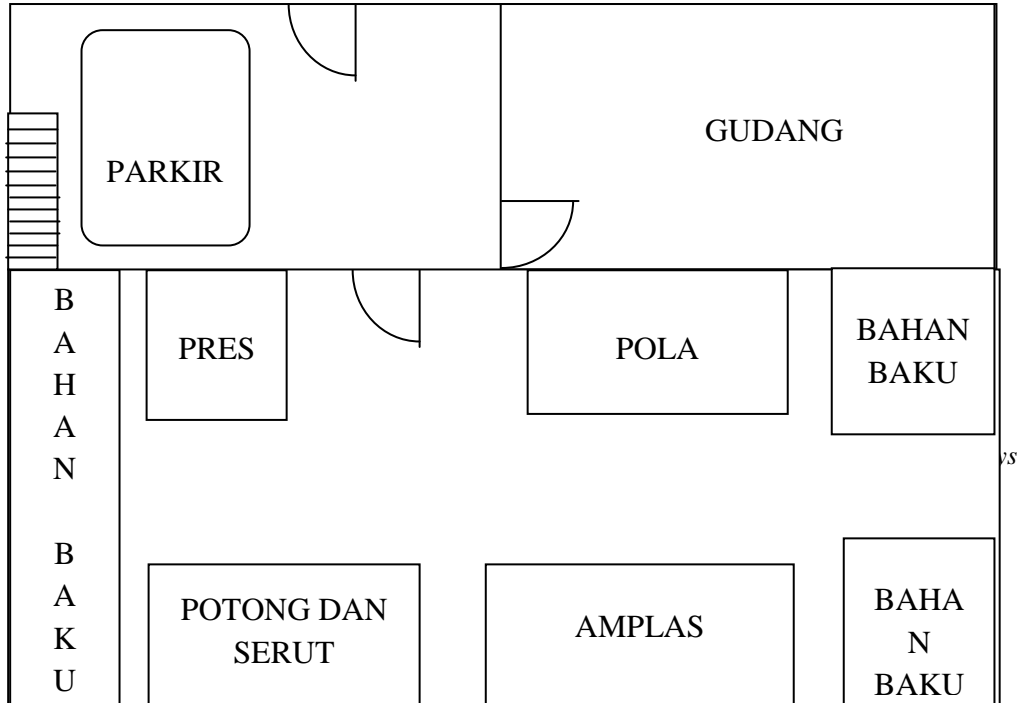
Gambar 4.22. Layout Toko dan Gudang



Sumber: CV. Neka Toys

Ruang 2

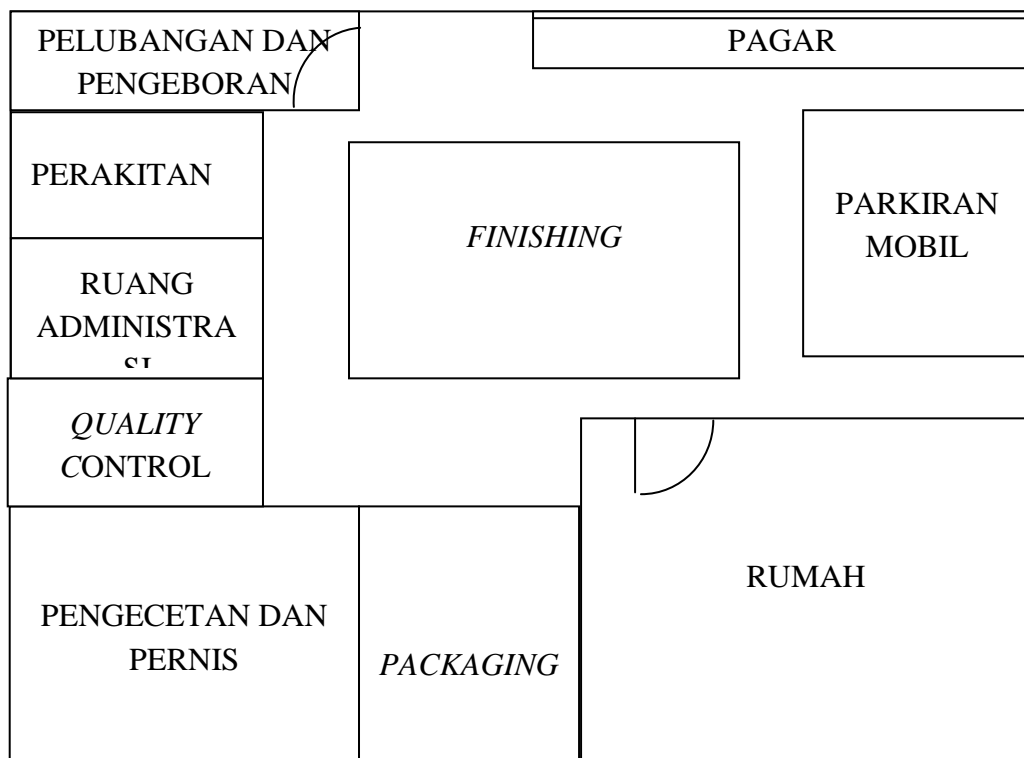
Gambar 4.23. Layout Pabrik Lantai 1



Sumber: CV. Neka Toys

Ruang 4

Gambar 4.24. Layout Finishing



4.1.3. Aspek Personalia

Aspek Tenaga kerja atau lebih dikenal dengan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber Daya Manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Dalam konteks bisnis, Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut Tenaga Kerja (Karyawan). Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting bagi perusahaan.

Dalam perkembangannya, perusahaan akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu perusahaan, yaitu *Human Resource Departement*.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang lebih dikenal dengan Manajemen Personalia adalah proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan Sumber Daya Manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam pelaksanaan manajemen personalia pada CV. Neka Toys dilakukan langsung oleh istri pemilik perusahaan. Dalam hal ini istri pemilik mampu melakukan proses analisis jabatan, perekrutan karyawan, penempatan posisi, pemberian kompensasi untuk memotivasi karyawan, hingga pemutusan hubungan kerja.

4.1.3.1. Data Karyawan

Adapun rincian tenaga kerja yang terdapat dalam CV. Neka Toys dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3. Daftar Tenaga Kerja

No	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – Laki	Perempuan	
1.	Direktur	1	-	1 Karyawan
2.	Bidang Administrasi dan Keuangan	-	1	1 Karyawan
3.	Bidang Produksi	17	10	27 Karyawan
4.	Bidang Pemasaran	1	-	1 Karyawan

5.	Supir	1	-	1 Karyawan
Total Karyawan				31 Karyawan

Sumber: CV. Neka Toys

Karyawan dalam bidang produksi merupakan jumlah karyawan yang paling banyak. Ini dikarenakan dalam bidang produksi membutuhkan lebih banyak tenaga kerja untuk menyelesaikan target produksi yang ditentukan. Berikut adalah rincian jumlah karyawan dalam bidang produksi:

Tabel 4.4. Tenaga Kerja Bagian Produksi

No	Bagian	Jenis Kelamin		Jumlah Karyawan
		Laki – laki	Perempuan	
1.	Ka. Produksi	1	-	1 Karyawan
2.	Pembahanan	16	8	24 Karyawan
3.	<i>Finishing</i>	-	2	2 Karyawan
Total Karyawan				27 Karyawan

Sumber: CV. Neka Toys

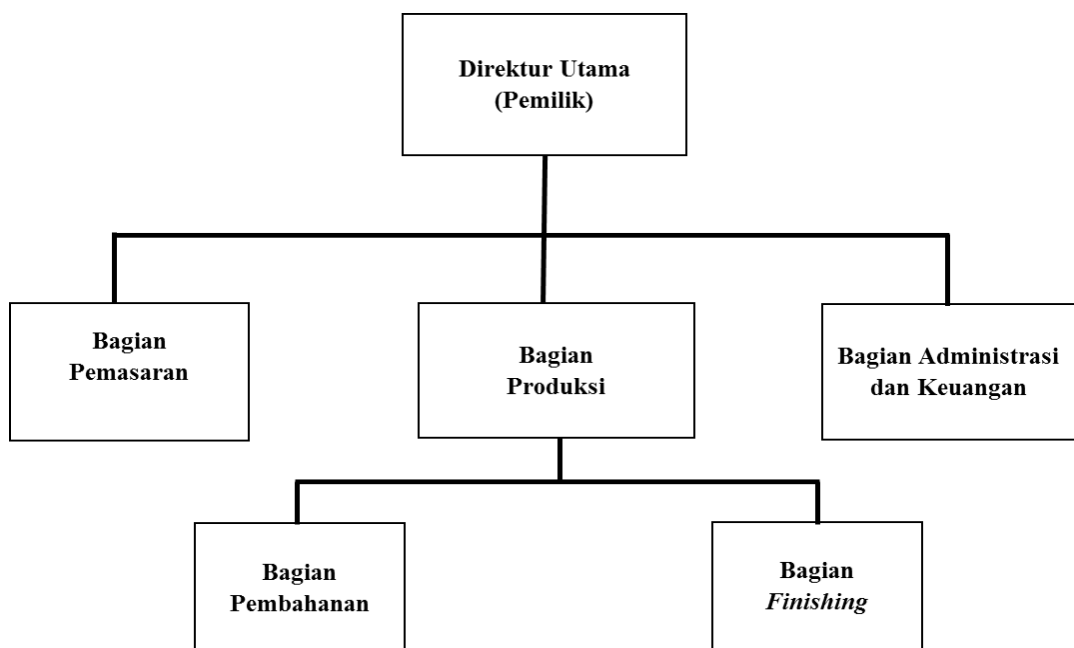
Total Keseluruhan tenaga kerja bagian produksi adalah 27 orang, dengan jumlah laki-laki sebanyak 17 orang dan perempuan sebanyak 10 orang tenaga kerja. Seluruh tenaga kerja yang bekerja di CV. Neka Toys merupakan karyawan tetap.

4.1.3.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan dalam perusahaan CV. Neka Toys adalah jenis *organisasi garis*, dimana kepemimpinan hanya terdapat pada satu orang dan pimpinan tersebut berhubungan langsung dengan para bawahannya. Organisasi garis memiliki ciri yaitu organisasinya masih dalam lingkup kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling mengenal serta spesialisasi kerja belum tinggi.

Struktur organisasi pada perusahaan yang tergolong dalam Industri Kecil dan Menengah (IKM) biasanya tergolong sederhana. Hal ini disebabkan sebagian besar fungsi manajerial dikelola sendiri oleh pemilik perusahaan, selain itu hal tersebut dilakukan sebagai langkah penghematan dalam pembiayaan manajemen dan operasional perusahaan yang memiliki lingkup yang kecil dan terbatas.

Pada CV. Neka Toys struktur organisasinya dapat dikatakan tergolong sederhana karena sebagian besar fungsi manajerial ditangani oleh anak dari pemilik perusahaan sendiri dalam hal pemasaran, pada bagian administrasi dan keuangan dioleh oleh istri pemilik sendiri sedangkan produksi ditangani langsung oleh pemilik sendiri dan para karyawan. Walaupun masih memiliki lingkup yang kecil dengan tenaga kerja yang terbatas namun tetap profesional sesuai dengan bidangnya dan spesialisasi masing-masing.



Gambar 4.25. Struktur Organisasi Perusahaan

4.1.3.3. Upah Karyawan

Kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik serta mental karyawan agar produktifitasnya meningkat. CV. Neka Toys dalam memberikan kesejahteraan karyawan dengan cara pemberian gaji yang sesuai dengan hasil produksi dari masing – masing bagian kecuali kepala bagian produksi dan kepala administrasi & keuangan, jika ada karyawan yang terkena musibah atau sakit maka perusahaan

akan memberikan dana bantuan sesuai dengan persetujuan pemimpin atau pemilik perusahaan.

Berikut adalah cara CV. Neka Toys menyejahterahkan karyawannya:

Tabel 4.5. Data Upah Karyawan

No	Keterangan	Gaji Pokok/ bulan
1	Direktur Utama	Rp4,500,000 - Rp7,000,000
2	Ka Administrasi & Keuangan	Rp2,500,000 - Rp4,000,000
3	Ka Pemasaran	Rp2,000,000 - Rp3,250,000
4	Supir	Rp1,200,000 - Rp1,800,000
5	Ka Produksi	Rp2,000,000 - Rp3,000,000
6	Operator	Rp1,100,000 - Rp1,500,000

4.1.2 Keuangan

Manajemen keuangan adalah kegiatan memperoleh sumber dana dengan biaya yang semurah-murahnya dan menggunakan dana seefektif dan seefisien mungkin untuk mencipta laba dan nilai tambah ekonomi (Soemarso S.R, Akuntansi Suatu Pengantar, 2010:13). Keuangan adalah kegiatan yang berhubungan dengan penentuan investasi jangka panjang sebuah perusahaan, mendapatkan dana untuk membayar, dan memimpin kegiatan keuangan harian sebuah perusahaan.

Aspek keuangan ini meliputi penjelasan tentang biaya investasi dan laporan keuangan oleh perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan belum membuat pembukuan yang sesuai dengan standar akuntansi. Data tertulis yang tersedia hanya sebatas data penjualan. Namun, dari hasil wawancara penulis mencoba membuat laporan keuangan seperti berikut ini:

Tabel 4.6. Laporan Laba Rugi

No	Keterangan	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Penjualan					
	- City Block	Rp 804,150,000	Rp 979,500,000	Rp 1,073,100,000	Rp 1,248,500,000	Rp 1,561,800,000
	- Car Block	Rp 477,600,000	Rp 558,350,000	Rp 667,100,000	Rp 751,125,000	Rp 844,000,000
	- Train Block	Rp 479,150,000	Rp 543,375,000	Rp 684,000,000	Rp 820,675,000	Rp 904,950,000
	Penjualan Bersih	Rp1,760,900,000	Rp 2,081,225,000	Rp2,424,200,000	Rp 2,820,300,000	Rp 3,310,750,000
2	Harga Pokok Penjualan	Rp1,078,938,000	Rp 1,182,740,000	Rp 1,311,768,000	Rp 1,452,268,000	Rp 1,540,322,000
3	Laba Kotor (1-2)	Rp 681,962,000	Rp 898,485,000	Rp1,112,432,000	Rp 1,368,032,000	Rp 1,770,428,000
4	Biaya Usaha					
	-Biaya Pemasaran	Rp 63,916,000	Rp 71,527,000	Rp 81,300,000	Rp 94,736,000	Rp 105,768,000
	-Gaji Pimpinan	Rp 54,000,000	Rp 60,000,000	Rp 66,000,000	Rp 72,000,000	Rp 84,000,000
	-Biaya Gaji Admministrasi & Keuangan	Rp 30,000,000	Rp 33,000,000	Rp 36,000,000	Rp 42,000,000	Rp 48,000,000
	-Biaya Pemeliharaan	Rp 5,000,000	Rp 8,000,000	Rp 5,000,000	Rp 6,000,000	Rp 5,000,000
	-Biaya Listrik Kantor	Rp 1,680,000	Rp 1,860,000	Rp 1,920,000	Rp 2,040,000	Rp 2,160,000
	-Biaya Telepon Kantor	Rp 780,000	Rp 840,000	Rp 840,000	Rp 900,000	Rp 1,000,000
	Total Biaya Usaha	Rp 155,376,000	Rp 175,227,000	Rp 191,060,000	Rp 217,676,000	Rp 245,928,000
	- Biaya Penyusutan Inventaris	Rp 360,000	Rp 406,000	Rp 446,000	Rp 480,000	Rp 520,000
	- Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp 3,000,000	Rp 3,050,000	Rp 3,300,000	Rp 3,500,000	Rp 3,700,000
	- Biaya Penyusutan Perizinan	Rp 320,000	Rp 520,000	Rp 720,000	Rp 920,000	Rp 1,120,000
	Total Biaya Usaha Setelah Penyusutan	Rp 159,056,000	Rp 179,203,000	Rp 195,526,000	Rp 222,576,000	Rp 251,268,000
5	Laba Sebelum Pajak / EBT (3-4)	Rp 522,906,000	Rp 719,282,000	Rp 916,906,000	Rp 1,145,456,000	Rp 1,519,160,000

6	PAJAK 10%	Rp 52,290,600	Rp 71,928,200	Rp 91,690,600	Rp 114,545,600	Rp 151,916,000
7	Laba Setelah Pajak/ EAT (5-6)	Rp 470,615,400	Rp 647,353,800	Rp 825,215,400	Rp 1,030,910,400	Rp 1,367,244,000

Tabel 4.7. Laporan Neraca CV. Neka Toys

No.	Keterangan	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Aktiva					
	Aktiva Lancar					
	- Kas	Rp 717,295,400	Rp 1,368,625,200	Rp 2,198,306,600	Rp 3,234,117,000	Rp 4,606,701,000
	- Piutang	Rp 6,500,000	Rp 5,500,000	Rp 6,000,000	Rp 7,000,000	Rp 6,000,000
	- Persediaan Bahan Baku	Rp 11,500,000	Rp 12,500,000	Rp 13,500,000	Rp 14,000,000	Rp 15,600,000
	- Persediaan Barang Jadi	Rp 7,600,000	Rp 13,525,000	Rp 12,050,000	Rp 12,325,000	Rp 18,250,000
	Jumlah Aktiva Lancar	Rp 742,895,400	Rp 1,400,150,200	Rp 2,229,856,600	Rp 3,267,442,000	Rp 4,646,551,000
	Aktiva Tetap					
2	Aktiva Tetap Berwujud					
	1. Tanah	Rp 392,000,000	Rp 392,000,000	Rp 392,000,000	Rp 392,000,000	Rp 392,000,000
	2. Bangunan	Rp 640,000,000	Rp 640,000,000	Rp 640,000,000	Rp 640,000,000	Rp 640,000,000
	- Akum. Peny Bangunan	Rp (20,000,000)	Rp (21,000,000)	Rp (22,000,000)	Rp (23,000,000)	Rp (25,000,000)
	- Nilai Buku	Rp 620,000,000	Rp 619,000,000	Rp 618,000,000	Rp 617,000,000	Rp 615,000,000
	3. Mesin & Peralatan	Rp 90,831,000	Rp 90,831,000	Rp 90,831,000	Rp 90,831,000	Rp 90,831,000
	- Akum Peny Mesin & Peralatan	Rp (3,678,000)	Rp (3,978,000)	Rp (4,428,000)	Rp (4,878,000)	Rp (5,278,000)

	- Nilai Buku	Rp 87,153,000	Rp 86,853,000	Rp 86,403,000	Rp 85,953,000	Rp 85,553,000
4.	Inventaris	Rp 5,630,000	Rp 5,630,000	Rp 5,630,000	Rp 5,630,000	Rp 5,630,000
	- Akum Peny Inventaris	Rp (360,000)	Rp (406,000)	Rp (446,000)	Rp (480,000)	Rp (520,000)
	- Nilai Buku	Rp 5,270,000	Rp 5,224,000	Rp 5,184,000	Rp 5,150,000	Rp 5,110,000
5.	Kendaraan	Rp 85,000,000	Rp 85,000,000	Rp 85,000,000	Rp 85,000,000	Rp 85,000,000
	- Akum. Peny. Kendaraan	Rp (3,000,000)	Rp (3,050,000)	Rp (3,300,000)	Rp (3,500,000)	Rp (3,700,000)
	- Nilai Buku	Rp 82,000,000	Rp 81,950,000	Rp 81,700,000	Rp 81,500,000	Rp 81,300,000
	Jumlah Aktiva Tetap	Rp 1,186,423,000	Rp 1,185,027,000	Rp 1,183,287,000	Rp 1,181,603,000	Rp 1,178,963,000
3	Aktiva Tidak Berwujud					
	1. Perizinan	Rp 23,600,000	Rp 23,600,000	Rp 23,600,000	Rp 23,600,000	Rp 23,600,000
	- Amortisasi (Peny. Perizinan)	Rp (320,000)	Rp (520,000)	Rp (720,000)	Rp (920,000)	Rp (1,120,000)
	Jumlah Aktiva Tidak Berwujud	Rp 23,280,000	Rp 23,080,000	Rp 22,880,000	Rp 22,680,000	Rp 22,480,000
	Jumlah Aktiva	Rp 1,952,598,400	Rp 2,608,257,200	Rp 3,436,023,600	Rp 4,471,725,000	Rp 5,847,994,000
4	Pasiva					
	- Hutang Dagang	Rp 200,000,000	Rp 328,000,000	Rp 348,800,000	Rp 375,000,000	Rp 426,000,000
	- Hutang Bank	-	-	-	-	-
	- Modal Sendiri	Rp 1,752,598,400	Rp 2,280,257,200	Rp 3,087,223,600	Rp 4,096,725,000	Rp 5,421,994,000
	Jumlah Pasiva	Rp 1,952,598,400	Rp 2,608,257,200	Rp 3,436,023,600	Rp 4,471,725,000	Rp 5,847,994,000

4.1.3 Aspek Pemasaran

Menurut Philip Kotler (2008); *marketing is sosial and managerial process by which individual and groups obtain what they need and what through creating, offering, and exchanging products of value og with other* (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).

a) Produk yang Dipasarkan

Produk yang dipasarkan oleh CV. Neka Toys adalah Alat Peraga Edukatif (APE) yang berupa mainan kayu. Dalam kegiatan kesehariannya CV. Neka Toys memproduksi berbagai macam mainan edukatif yang terbuat dari bahan baku utama berupa kayu dan MDF. Produk yang dihasilkan memiliki kemampuan untuk menstimulus kreativitas dan tumbuh kembang anak-anak yang memainkannya. Unsur warna dan bentuknya yang beragam dinilai mampu membantu anak menjadi lebih kreatif.

Tabel 4.8. Harga Produk

No	Jenis Produk	Harga Produk Tiap Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	<i>City Block</i>	Rp 90,000	Rp 100,000	Rp 105,000	Rp 110,000	Rp 120,000
2	<i>Car Block</i>	Rp 60,000	Rp 65,000	Rp 70,000	Rp 75,000	Rp 80,000
3	<i>Train Block</i>	Rp 70,000	Rp 75,000	Rp 80,000	Rp 85,000	Rp 90,000

Sumber: Data Perusahaan

b) Wilayah Pemasaran

CV. Neka toys telah melakukan pemasaran di sekitar lokasi perusahaan dan beberapa pasar tradisional yang khusus menjual mainan untuk anak – anak.

c) Segmen Pasar

Segmentasi pasar merupakan pembagian kelompok pembeli yang memiliki perbedaan kebutuhan, karakteristik, ataupun perilaku yang berbeda di dalam suatu pasar tertentu. Segmentasi pasar bisa juga diartikan sebagai pengidentifikasian analisis perbedaan para pembeli di pasar.

Segmentasi pasar CV. Neka Toys adalah anak-anak usia dini yang berusia mulai dari 3 tahun hingga 12 tahun, sekolah-sekolah untuk anak-anak usia dini seperti Taman Kanak-kanak, *Playgroup* dan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), serta pemerintah yang menyelenggarakan program pencerdasan anak bangsa. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen.

4.1.4. Faktor Internal dan Eksternal CV. Neka Toys

Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh pemilik CV. Neka Toys dapat terlihat bahwa terdapat beberapa faktor internal yaitu kelemahan dan kekuatan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman pada CV. Neka Toys. Di bawah ini diuraikan keempat faktor tersebut:

1. *STRENGTHS* (KEKUATAN)

- Kualitas produk sangat bagus
Kualitas produk sangat penting dalam suatu usaha karena kepuasan pelanggan salah satunya terpenuhi karena adanya kualitas produk yang baik. Kualitas berarti kesesuaian dengan selera pengguna.
- Harga sangat kompetitif.
Harga yang ditawarkan oleh CV Neka Toys cukup kompetitif di pasar. Harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan tidak lebih tinggi dibandingkan pesaing.
- Sistem pengendalian kualitas baik
Pengendalian kualitas sangatlah penting di dalam sebuah proses produksi. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam proses

produksi atau setidaknya meminimalisir resiko cacat pada produk yang diproduksi.

- Manajemen kinerja sangat baik

Direktur CV. Neka Toys sangat membaur dengan karyawan, amah, dan mengutamakan konsep kekeluargaan. Hal ini terlihat dari sikap para karyawan kepada beliau yang tidak canggung saat berbincang-bincang mengenai pekerjaan. Diluar pekerjaan pun, direktur CV. Neka Toys tetap akrab dengan karyawannya seperti makan siang bersama dan solat berjamaah

- Produk sudah punya SNI

SNI merupakan bentuk pengakuan akan produk yang dihasilkan, atas standar kualitasnya. Dengan dimilikinya SNI maka kepercayaan pembeli akan lebih baik.

- Hubungan dengan supplier baik

Kunci dari kelangsungan bisnis antara lain adalah bagaimana hubungan dengan pemasok bahan baku. Dengan hubungan yang baik dengan pelanggan maka akan terjaga pasokan bahan baku untuk menghasilkan produk.

2. *WEAKNESESS (Kelemahan)*

- Kepemilikan masih keluarga

Perusahaan masih dimiliki oleh keluarga yang berarti keputusan semua diambil oleh pimpinan yang tidak lain adalah pemilik. Dari sisi permodalan akan lebih sulit untuk mendapatkan sumber pembiayaan eksternal, karena tidak bisa melakukan penerbitan saham, meskipun untuk sumber pembiayaan hutang masih dapat dilakukan. Selain itu juga keberlanjutan bisnis sangat tergantung pada pemilik. Kalau tidak segera dilakukan regenerasi kepemimpinan kepada anggota keluarga berarti

- Masih kurangnya modal

Kelemahan dari industri kecil dan menengah antara lain adalah kekurangan modal. Sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan modal

dari sektor perbankan karena persyaratan dan ketentuan yang berlaku sulit dipenuhi antara lain penyusunan kelayakan usaha serta agunan yang harus dimiliki. Meskipun sebenarnya pemerintah telah memprogramkan pinjaman lunak untuk industri kecil menengah.

- Kurangnya ahli produksi dan keuangan
Tenaga ahli untuk produksi dirasa masih kurang terutama dalam kemampuan keahlian design, apalagi dengan semakin berkembangnya program aplikasi yang menggunakan perangkat lunak computer. Alat peraga edukatif memerlukan tenaga ahli yang mempunyai pengetahuan teknologi design. Tenaga ahli di bidang keuangan juga masih kurang, karena masih bersifat manual padahal dengan aplikasi computer akan semakin mudah dan cepat dalam pembukuan.
- Pembukuan masih belum standar (sederhana)
CV. Neka Toys tidak memiliki karyawan khusus untuk keuangan, sehingga seluruh laporan atau transaksi keuangan dikelola oleh direktur atau pimpinan langsung. Laporan keuangan ini sangat sederhana, tidak menggunakan sistem komputerisasi, namun hanya melakukan pencatatan pemasukkan dan pengeluaran pada buku khusus
- Kurangnya promosi
Perusahaan tidak melakukan promosi secara efektif dan masih mengandalkan promosi dari mulut ke mulut baik oleh pemilik usaha, karena itu masih sulit untuk menjangkau pasar yang luas. Selain itu, promosi dinilai oleh pemilik hanya akan memperbesar biaya. Padahal promosi sangatlah penting untuk perusahaan manapun termasuk CV. Neka Toys. Karena dengan melakukan promosi, perusahaan dapat dikenal lebih luas dan dapat meningkatkan penjualan.
- Pendistribusian produk dari lini ke lini masih manual
Tata letak mesin menjadi hal penting untuk mengefisienkan waktu produksi. Tata letak mesin yang mengikuti proses produksi akan mempermudah proses produksi dan akan mempercepat proses tersebut. Namun CV. Neka Toys belum dapat menata mesin sesuai dengan alur

produksi karena disebabkan ruangan yang terbatas serta pendistribusian juga masih menggunakan cara manual.

3. **OPPORTUNITIES (PELUANG)**

- Pangsa Pasar masih Luas

Setiap tahunnya pesanan CV. Neka Toys selalu meningkat, ini menunjukkan bahwa permintaan meningkat pula. Perkiraan peningkatan ini juga seiring dengan perkembangan penduduk.

- Berkembangnya dunia pendidikan anak

Penduduk Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi, dibarengi dengan perkembangan penduduk usia dini yang memerlukan pendidikan pada pendidikan usia dini yang banyak menggunakan alat peraga edukatif. Disamping itu penduduk usia dini yang tidak pergi ke pendidikan formal pendidikan usia dini juga dapat menggunakan alat peraga edukatif.

- Dukungan Pemerintah akan Alat Peraga Edukatif

Pemerintah sangat mendukung adanya usaha-usaha kecil menengah dan juga industri kecil menengah. Hal ini terbukti dengan adanya program-program seperti wirausaha mandiri dan penambahan alokasi dana KUR untuk berkembangnya industri kecil menengah

- Dukungan orang tua akan pentingnya Alat Peraga Edukatif

4. **THREATS (ANCAMAN)**

- Masuknya pesaing baru

Meningkatnya permintaan konsumen memancing pengusaha-pengusaha lainnya untuk ikut masuk ke bisnis mainan anak. Hal ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan dari pesaing usaha sejenis baik dari dalam negeri maupun luar negeri seperti Cina

- Masuknya produk impor mainan anak-anak

Dengan dibukanya pasar bebas dimana barang bebas masuk keluar suatu Negara maka banyak produk yang diimpor dari Tiongkok termasuk mainan anak dengan harga yang relative lebih murah dan tampilan produk yang lebih baik.

- Harga bahan baku cenderung naik
 Harga bahan baku kayu untuk pembuatan mainan anak-anak juga cenderung mengalami kenaikan sementara daya beli konsumen tidak bergerak linier dengan kenaikan harga bahan baku yang menentukan harga produk akhir.
- Berkembangnya permainan yang ada di internet dan gadget.

4.2 Pengolahan Data

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, perlu dilakukan beberapa analisis untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Dalam pengolahan data ini, digunakan analisis faktor internal, analisis faktor eksternal, analisis Matriks IE, analisis Matriks SWOT, dan analisis QSPM untuk menentukan prioritas dari masing-masing alternatif strategi

Di pengumpulan data, telah diperoleh beberapa informasi mengenai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal. (peluang dan ancaman) yang ada CV. Neka Toys. Informasi tersebut bersumber dari hasil kuesioner yang diisi oleh pemilik sekaligus direktur CV. Neka Toys Analisis Matriks Faktor Strategis Internal (Matriks IFAS) Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS disusun berdasarkan hasil identifikasi dari kondisi lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh CV. Neka Toys.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur yang dibantu oleh staf maka dari sisi kekuatan bobot yang paling terhadap hasil adalah harga yang sangat bersaing dengan bobot 0,14 disusul oleh kualitas dan sistem pengendalian dengan bobot masing-masing 0,12, selanjutnya adalah produk yang telah memperoleh SNI serta manajemen kinerja dan hubungan dengan pemasok yang telah berjalan dengan baik. Dari sisi kelemahan maka kelemahan yang bobotnya paling besar yang akan mengganggu tercapinya tujuan perusahaan adalah sistem pembukuan yang masih manual dengan bobot 0,12 disusul oleh kurang permodalan dengan bobot 0,9 dan kurang tenaga kerja yang benar-benar ahli. Dari hasil peringkatan yang kemudian dikalikan dengan bobot masing-masing item maka faktor internal

memperoleh angka 2,01 dimana untuk kekuatan mendapat nilai total 2,92 sedangkan untuk kelemahan 0,91. Hal tersebut dapat dilihat selengkapnya pada tabel berikut.

Tabel 4.9. Score Kekuatan dan Kelemahan (IFAS) CV. Aneka Toys

		Bobot	Rating	Score
No	Kekuatan			
1	Kualitas produk sangat bagus	0.12	5	0.61
2	Harga sangat kompetitif	0.14	5	0.68
3	Sistem pengendalian kualitas baik	0.12	5	0.61
4	Manajemen kinerja sangat bagus	0.06	5	0.30
5	Produk sudah mendapatkan SNI	0.11	4	0.42
6	Hubungan dengan supplier sangat baik	0.06	5	0.30
	Jumlah			2.92
	Kelemahan			
1	Kepemilikan perusahaan masih keluarga	0.02	2	0.03
2	Permodalan masih kurang	0.09	2	0.18
3	Kurangnya tenaga ahli produksi, keuangan	0.08	3	0.23
4	Sistem pembukuan belum standard	0.12	2	0.24
5	Promosi masih kurang	0.05	2	0.09
6	Pendistribusian produk dari lini ke lini manual	0.05	3	0.14
	Jumlah			0.91

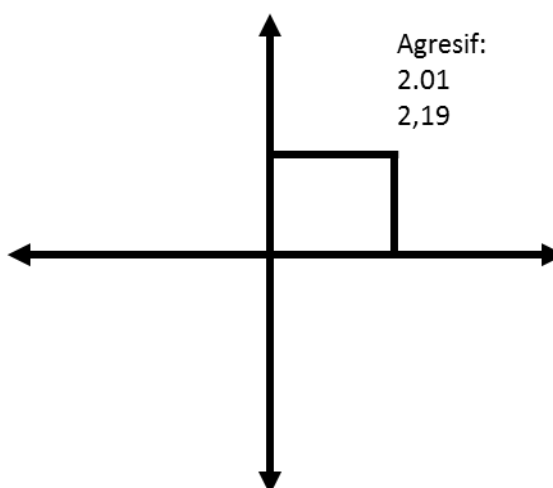
Sumber: data primer, diolah.

Dari sisi eksternal (EFAS) yang terdiri dari peluang dan ancaman maka diperoleh bahwa faktor yang mempunyai bobot paling tinggi untuk peluang adalah pasar yang masih besar dengan bobot 0,22 disusul oleh berkembangnya dunia pendidikan usia dini dengan bobot 0,17 serta kesadaran orang tua akan pentingnya alat peraga untuk pendidikan anak. Dari sisi ancaman maka bobot faktor yang paling besar dan sama bobotnya adalah adanya pesaing baru, produk impor mainan anak khususnya dari Tiongkok, dan harga bahan baku yang cenderung naik dengan bobot 0,8. Ancaman lain adalah berkembangnya permainan anak di internet serta berkembangnya teknologi dalam pembuatan mainan anak. Dilihat dari nilai (score) maka untuk ancaman sebesar 1,0 dan peluang sebesar 3,19 sehingga untuk faktor eksternal (EFAS) nilainya sebesar 2,19. Penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10. Nilai Peluang dan Ancaman (EFAS) CV Neko Toys

	Peluang	Bobot	Rating	Score
1	Pangsa pasar masih luas	0.22	5	1.11
2	Berkembangnya dunia pendidikan anak	0.17	5	0.83
3	Dukungan pemerintah alat peraga edukatif	0.11	5	0.56
4	Kesadaran orang tua akan pentingnya alat peraga	0.14	5	0.69
	Jumlah			3.19
	Ancaman			
1	Masuknya pesaing baru	0.08	2	0.17
2	Masuknya produk impor mainan anak	0.08	3	0.25
3	Harga bahan baku cenderung naik	0.08	3	0.25
4	Berkembangnya permainan internet	0.06	3	0.17
5	Tehnologi yang semakin berkembang	0.06	3	0.17
	Jumlah			1.00

4.2.3 Matriks Internal Eksternal (Matrik IE)



Gambar 4.27. Posisi CV. Neka Toys

Berdasarkan hasil penilaian (scoring) maka dapat dilihat posisi CV Neka Toys pada kuadran SWOT yang berada pada koordinat (2,01; 2,19) yaitu pada kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat

dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Dengan melihat dari dua nilai internal dan eksternal maka posisi CV. Neka Toys di dalam matriks Internal dan Eksternal (IE) menempati posisi pada sel V dimana strategi yang dapat diambil yaitu strategi *growth and stability*. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimizing cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Itulah sebabnya Motorola dapat terus me-langsungkan bisnisnya dengan mengembangkan telepon selular, dan posisinya sekarang adalah sebagai market leader.

Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi dapat dilakukan dengan dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau

secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi.

Strategi yang cocok untuk CV Neka Toys yaitu strategi penetrasi pasar, memperluas pangsa pasar. Strategi penetrasi pasar berusaha mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Sedangkan untuk pengembangan kualitas produk yaitu strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. Berikut adalah posisi CV Neka Toys pada sel V.

Tabel 4.11. Matriks Internal-Eksternal CV. Neka Toys

I	II	III
IV	V 2,09; 2,01	VI
VII	VIII	IX

Matrik SWOT merupakan langkah-langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh CV. Neka Toys berdasarkan pengembangan dari matrik IE. Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Strategi utama yang dapat disarankan terdapat empat macam, yaitu: strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFAS dan EFAS di atas. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memfonnuasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal.

Tabel 4.12. Tabel Strategi SWOT

		S	W
1	Kualitas produk sangat bagus		1. Kepemilikan perusahaan masih keluarga
2	Harga sangat kompetitif		2. Permodalan masih kurang
3	Sistem pengendalian kualitas baik		3. Kurangnya tenaga ahli produksi, keuangan
4	Manajemen kinerja sangat bagus		4. Sistem pembukuan belum standar
5	Produk sudah mendapatkan SNI		5. Promosi masih kurang
6	Hubungan dengan supplier sangat baik		6. Pendistribusian produk dari lini ke lini manual
O		Strategi SO	Strategi WO
1	Pangsa pasar masih luas	1. Memperluas pasar dengan mengandalkan kualitas produk dan harga	1. Mencari sumber pembiayaan alternatif
2	Berkembangnya dunia pendidikan anak	2. Memfokuskan segmen pasar pada penduduk usia dini	2. Membangun sumber daya manusia yang lebih bertanggung jawab
3	Dukungan pemerintah alat peraga edukatif	3. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan program pemerintah	3. Membangun sistem pembukuan yang berbasis aplikasi
4	Kesadaran orang tua akan pentingnya alat peraga	4. Membina hubungan dengan pelanggan	4. Meningkatkan kegiatan promosi
T		Strategi ST	Strategi WT
1	Masuknya pesaing baru	1. Meningkatkan kualitas desain produk dengan teknologi komputer	1. Menentukan diskriminasi harga
2	Masuknya produk impor mainan anak	2. Meningkatkan diversifikasi produk permainan mengikuti tren pasar	2. Menyelenggarakan pelatihan desain produk bagi karyawan
3	Harga bahan baku cenderung naik	3. Melakukan efisiensi biaya produksi	3. Memperbaiki lini proses produksi
4	Berkembangnya permainan internet		
5	Tehnologi yang semakin berkembang		

Penentuan urutan prioritas dilakukan dengan dasar perhitungan yang dilakukan dengan nilai AS (*Attractive Score*) dan (*Total Attractive Score*). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai AS diperoleh melalui kuesioner yaitu direktur sebagai pemilik dibantu staff pemasaran sebagai pihak yang terlibat dalam kegiatan pada CV.Neka Toys. Sehingga, dianggap memiliki pengetahuan mengenai perkembangan unit usaha. Hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.13. Urutan Prioritas Strategi CV.Neka Toys

No	Strategy	Score	Ranking
1	Memperluas pasar dengan mengandalkan kualitas produk dan harga	6,58	1
2	Memfokuskan segmen pasar pada penduduk usia dini	6,35	2
3	Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan program pemerintah	6,24	3
4	Membina hubungan dengan pelanggan	6,19	4
5	Meningkatkan kualitas desain produk dengan teknologi komputer	6,08	6
6	Meningkatkan diversifikasi produk permainan mengikuti tren pasar	6,14	5
7	Melakukan efisiensi biaya produksi	5,96	9
8	Mencari sumber pembiayaan alternatif	5,70	11
9	Membangun sumber daya manusia yang lebih bertanggung jawab	5,85	10
10	Membangun sistem pembukuan yang berbasis aplikasi	5,62	12
11	Meningkatkan kegiatan promosi	6,07	7
12	Menentukan diskriminasi harga	5,54	13
13	Menyelenggarakan pelatihan desain produk bagi karyawan	6,07	8
14	Memperbaiki lini proses produksi	5,48	14

Alternatif strategi yang disusun diatas merupakan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan oleh CV. Neka Toys yang dinilai sesuai dengan kewenangan pemilik sebagai direktur. Perumusan berdasarkan perhitungannya dilakukan dengan nilai AS dan TAS (Lampiran). Nilai AS menunjukkan daya tarik dari masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai AS diperoleh melalui kuesioner yang ditunjukkan kepada responden yaitu direktur sebagai pihak yang terlibat langsung dalam proses dan kegiatan yang berlangsung di CV. Neka Toys. Sehingga dianggap memiliki pengetahuan mengenai perkembangan unit usaha.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan

Berdasarkan bab-bab sebelumnya yang telah dilakukan berbagai tahapan analisis yang diperlukan untuk menentukan berbagai alternatif strategi untuk CV Neka Toys, maka pada bab ini akan dilakukan pembahasan mengenai strategi alternatif yang telah dianalisa menggunakan *Quantitative Strtagey Planning Matrix (QSPM)*.

Urutan alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai visinya dan sebagai unit bisnis adalah untuk menaikkan atau melakukan maksimasi keuntungan, setelah dilakukan penilaian adalah sebagai berikut:

1. Memperluas pasar dengan mengandalkan kualitas dan harga.

Untuk memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan produk, yang bisa dilakukan dengan menambah produk baru atau memodifikasi produk yang ada.

Terdapat 3 strategi dimana perusahaan ingin memperluas produk atau pasarnya, yaitu:

- a. Pertama, strategi penetrasi pasar dimana hal ini dilakukan dengan cara membanjiri pasar dengan produk baru yang belum ada dipasaran, sehingga orang atau pelanggan akan membeli produk tersebut.
- b. Kedua, strategi pengembangan pasar, ini dilakukan bilamana perusahaan mulai mencari saluran baru atau wilayah baru untuk pasar produknya yang belum tersentuh dari produk tersebut.
- c. Ketiga, strategi pengembangan produk, strategi ini dilakukan bilamana perusahaan telah melakukan dua strategi sebelumnya dimana produk sebelumnya dilakukan diversifikasi atau penemuan turunan dari produk tersebut.

2. Memfokuskan pada penduduk usia dini

Tingkat pertumbuhan populasi Indonesia antara tahun 2000 dan 2010 adalah sekitar 1.49 persen per tahun. Pertumbuhan populasi diperkirakan sebesar

sekitar 1.2 persen pada tahun 2015 sesuai data Bank Dunia. Pendidikan anak usia dini (PAUD) adalah jenjang pendidikan sebelum jenjang pendidikan dasar yang merupakan suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani dan rohani. Pada tahun 2010, sekitar 19 persen penduduk Indonesia adalah anak yang umurnya di bawah sepuluh tahun, sekitar 37 persen di bawah dua puluh tahun dan sekitar setengah populasi Indonesia berusia di bawah tiga puluh tahun. Angka-angka ini menunjukkan dari perspektif demografis bahwa Indonesia memiliki potensi besar dalam hal produktifitas dan kreatifitas.

3. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan fasilitas Pemerintah

Untuk memperluas pasar, CV Neka Toys harus memperhatikan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan salah satunya tergantung pada kualitas produk. Suatu usaha yang dapat memuaskan sebagian besar kebutuhan pelanggannya sepanjang waktu disebut perusahaan yang berkualitas. Kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan profit perusahaan adalah tiga hal yang terkait erat. Semakin tinggi nilai kualitas, semakin tinggi pula kepuasan pelanggan dan otomatis akan meningkatkan penjualan dan meningkatkan profit perusahaan. Bila CV Neka Toys terus memperhatikan, memelihara, serta meningkatkan kualitas serta pelayanan terhadap pelanggan, diharapkan usaha ini akan terus berkembang dan makin luas pangsa pasarnya karena kepercayaan pelanggan terhadap kualitas.

4. Membina hubungan dengan pelanggan

Terciptanya kepuasan dan loyalitas para pelanggan, tentunya menjadi salah satu aset penting dalam menjalankan sebuah usaha. Meskipun ini cukup klise, namun bagaimanapun juga para pelanggan menjadi kunci utama untuk mendulang keuntungan besar setiap bulannya. Puas tidaknya para konsumen terhadap produk yang ditawarkan, pastinya akan memberikan imbas tertentu bagi perkembangan bisnis. Apabila konsumen mendapatkan kepuasan dari

produk yang dipasarkan, bisa dipastikan bila mereka akan melakukan pembelian ulang di masa-masa yang akan datang. Dan begitu juga sebaliknya, bila mereka kecewa dengan pelayanan yang diberikan, maka tidak menutup kemungkinan bila mereka akan kapok melakukan pembelian dan berpaling ke perusahaan lain. Karenanya, CV. Neka Toys pun harus mempertahankan kepuasan pelanggan serta membentuk loyalitas pelanggan. Misalnya dengan memberikan diskon bila melakukan pemesanan dalam jumlah tertentu, ramah terhadap pelanggan dan mendengarkan segala keluhan pelanggan serta langsung tanggap dengan kritik atau saran dari pelanggan.

5. Meningkatkan diversifikasi produk

Memasarkan produk di tengah persaingan pasar yang kian tinggi, tentu bukan perkara mudah bagi sebagian besar pelaku usaha. Dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat, agar produk yang ditawarkannya tidak tenggelam di tengah persaingan pasar yang setiap harinya menunjukkan peningkatan cukup tajam. Mencoba menawarkan diferensiasi produk kepada para konsumennya, menjadi salah satu strategi jitu yang sering dilakukan pelaku usaha untuk memenangkan persaingan pasar.

a) Diferensiasi produk

Kegiatan ini adalah semua kegiatan yang dilakukan seorang pengusaha atau pelaku pasar untuk menciptakan sebuah perbedaan yang bertujuan memberikan nilai lebih kepada para konsumen. Diferensiasi bisa dilakukan dengan menciptakan produk yang berbeda, memberikan pelayanan yang berbeda, atau menciptakan image produk yang unik dan berbeda dari pesaing lainnya. Dengan begitu sebuah produk akan lebih mudah dikenali dan memberikan daya tarik tersendiri bagi para konsumen. Sehingga mereka lebih memilih produk Anda, dibandingkan produk lainnya yang ada di pasaran. Ada beberapa keuntungan yang akan diperoleh para pengusaha maupun pelaku pasar dari strategi diferensiasi produk.

b) Produk lebih mudah diingat para konsumen

Pada dasarnya segala sesuatu yang unik dan berbeda, tentu akan memberikan daya tarik tersendiri bagi para konsumen. Sehingga mereka

lebih mudah mengenali dan mengingat produk tersebut, dibandingkan produk lainnya yang sudah umum di pasaran.

c) Produk lebih unggul dibandingkan dengan produk lainnya

Jika produk lainnya sudah dianggap standar oleh para konsumen, dengan menciptakan diferensiasi maka produk akan terlihat lebih unggul dibandingkan produk lainnya yang sudah banyak beredar dipasaran. Hal ini tentu sangat menguntungkan bagi para pemasar, karena dengan produk yang unggul akan memudahkannya dalam membangun loyalitas konsumen.

d) Harga jual produk lebih tinggi

Sebuah produk yang memiliki keunikan khusus, biasanya akan diburu konsumen dengan harga berapapun. Jadi tidak heran bila harga jual produk *limited edition* bisa lebih tinggi dibandingkan dengan harga produk lainnya yang sudah banyak beredar dipasaran. Karena kebanyakan konsumen berani membayar mahal, untuk dapat menikmati produk inovatif yang ditawarkan pelaku pasar.

e) Mengatasi masalah kejenuhan pasar

Mengingat penjualan sebuah produk sering mengalami pasang surut sesuai dengan daur hidupnya yang terus berputar, maka adanya diferensiasi produk dapat membantu para pengusaha maupun pelaku pasar ketika konsumen sudah mulai jenuh dengan produk yang biasa ditawarkannya.

f) Membantu terciptanya *image* produk

Semakin unik produk yang Anda tawarkan, maka akan semakin memudahkan konsumen dalam mengenali produk tersebut. Dan semakin banyak konsumen yang mengenali produk Anda, maka semakin besar pula peluang Anda untuk menanamkan *image* produk yang Anda tawarkan di hati para konsumen. Sehingga Anda dapat menentukan *positioning* yang tepat, sesuai dengan target pasar yang Anda bidik.

6. Meningkatkan kualitas desain produk

Desain Produk adalah sebagai alat manajemen untuk menterjemahkan hasil kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan sebelum menjadi

rancangan yang nyata yang akan diproduksi dan dijual dengan menghasilkan laba.

Desain produk dapat didefinisikan sebagai generasi ide, pengembangan konsep, pengujian dan pelaksanaan manufaktur (objek fisik) atau jasa. Desainer produk konsep dan mengevaluasi ide-ide, membuat mereka nyata melalui produk dalam pendekatan yang lebih sistematis. Peran seorang desainer produk meliputi berbagai karakteristik manajer pemasaran, manajer produk, industri dan desain insinyur perancang.

Desainer produk dilengkapi dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk membawa produk dari konsepsi ke pasar. Mereka harus memiliki kemampuan untuk mengelola proyek desain. Estetika dianggap penting dalam Desain Produk tapi desainer juga menangani aspek-aspek penting termasuk teknologi, ergonomi, kegunaan, stres bahan analisis dan rekayasa.

7. Meningkatkan kegiatan promosi

Desain Produk adalah sebagai alat manajemen untuk menterjemahkan hasil kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan sebelum menjadi rancangan yang nyata yang akan diproduksi dan dijual dengan menghasilkan laba.

Desain produk dapat didefinisikan sebagai generasi ide, pengembangan konsep, pengujian dan pelaksanaan manufaktur (objek fisik) atau jasa. Desainer produk konsep dan mengevaluasi ide-ide, membuat mereka nyata melalui produk dalam pendekatan yang lebih sistematis. Peran seorang desainer produk meliputi berbagai karakteristik manajer pemasaran, manajer produk, industri dan desain insinyur perancang.

Desainer produk dilengkapi dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk membawa produk dari konsepsi ke pasar. Mereka harus memiliki kemampuan untuk mengelola proyek desain. Estetika dianggap penting dalam Desain Produk tapi desainer juga menangani aspek-aspek penting termasuk teknologi, ergonomi, kegunaan, stres bahan analisis dan rekayasa.

8. Menyelenggarakan pelatihan desain produk

Salah satu cara untuk meningkatkan pangsa pasar adalah dengan kegiatan promosi dan pelayanan. Promosi yang dilakukan selama ini adalah dengan promosi dari mulut ke mulut dan juga *personal selling*. Akan lebih baik bila promosi kembali dilakukan untuk memperoleh pelanggan baru Misalnya dengan menyebar iklan di internet, membuka *Online shop* untuk *Reseller* dan *End User* atau dengan membuat iklan di media cetak, selain itu juga baik untuk terus melakukan *personal selling* dengan menambahkan tim yang pintar bernegosiasi dengan calon pelanggan.

9. Melakukan efisiensi biaya produksi

Kegiatan pelatihan (*training*) bertujuan untuk memotivasi peserta pelatihan agar mau dan mampu mengembangkan desain dengan sentuhan seni pada setiap produknya, memberi bekal ilmu pengetahuan dan ketrampilan utamanya dalam hal perkayuan untuk mainan anak agar menaikkan nilai tambah. Sasaran yang ingin dicapai dengan adanya pelatihan ini adalah untuk meningkatkan ketrampilan agar nantinya dapat menghasilkan produk yang berkualitas sehingga bisa meningkatkan nilai jual guna meningkatkan daya saing produk dengan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) yang tersedia.

10. Membangun sumber daya yang lebih bertanggung jawab

Biaya produksi merupakan unsur pembentuk harga produk yang paling utama untuk dipikirkan serta diperhitungkan. Kesalahan perhitungan mampu berakibat fatal bagi kemajuan serta perkembangan dana instansi. Tidak hanya disitu, besarnya harga produksi ini akan membuat sebuah suatu usaha mengalami kebangkrutan. Penetapan biaya produksi yang efisien diartikan sebagai biaya produksi dengan kualitas yang unggulan dengan mengurangi biaya yang banyak menyita anggaran dalam perusahaan. Beberapa anggaran yang biasanya dikurangi untuk efisiensi biaya produksi ini semisal anggaran pegawai (upah pegawai per bulannya), biaya listrik, biaya air jika perusahaan menggunakan sumber air bersih dari PDAM, serta biaya peralatan dalam produksi atau mesin.

Adapun cara memperhitungkan biaya produksi yang efisien ini dapat dilakukan melalui metode berikut ini yaitu:

- a) Hitunglah harga total minimal bahan yang dibutuhkan untuk melakukan produksi. Bahan produksi merupakan salah satu indikator yang utama untuk bisa melakukan produksi barang atau jasa yang ingin diusahakan oleh perusahaan. Sebelum melakukan penentuan biaya jual produk atau jasa tersebut anda harus menghitung biaya bahan produksi total seminimal mungkin.
- b) Rancangkan biaya perawatan mesin serta biaya karyawan seminimal mungkin. Inilah yang harus diperhitungkan saat menentukan biaya produksi. Jumlahkan semua biaya perawatan mesin serta gaji karyawan yang dibutuhkan seminimal mungkin. Hal ini diupayakan untuk menghitung standar biaya produksi.

11. Mencari sumber pembiayaan alternatif

Pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan. Strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan agar SDM lebih bertanggung jawab adalah :

- a) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan Perusahaan yang berkembang adalah perusahaan yang mau menerima ide dan gagasan dari para karyawannya. Dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan. Karyawan juga butuh dihargai dengan menyediakan tempat untuk mencurahkan semua ide dan gagasan yang mereka punya. Tidak dipungkiri bahwa karyawan juga memiliki ide dan gagasan yang lebih fresh dan lebih potensial. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide mereka, berarti membiarkan karyawan tersebut berkembang dan mengembangkan potensi yang mereka miliki. Hilangkan sikap otoriter yang tidak ingin mendengarkan ide, gagasan ataupun saran dari karyawannya karena hal tersebut hanya akan membuat karyawan menjadi

tidak berkembang dan kurang produktif serta membentuk karyawan sebagai sebuah mesin untuk bekerja.

- b) Memberi penghargaan. Memberi penghargaan kepada karyawan merupakan salah satu strategi pengembangan SDM. Pemberian penghargaan merupakan satu bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Dengan adanya pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi, hal tersebut akan membuat karyawan lainnya termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut akan memberi kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya.
- c) Mengadakan pelatihan. Pelatihan dilakukan bukan semata-mata untuk pribadi karyawannya saja, namun juga perusahaannya. Perusahaan tidak akan berkembang tanpa karyawan yang memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. Dengan adanya pelatihan, diharapkan mampu menggali potensi para karyawan dan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki.

12. Membangun sistem pembukuan berdasarkan aplikasi

Perusahaan perlu menghimpun dana dengan tujuan utama untuk keperluan investasi misalnya untuk penambahan tempat usaha, renovasi tempat Usaha, pembelian peralatan /infrastruktur, untuk modal kerja, yaitu penggunaan Dana untuk meningkatkan volume usaha. Adapun sumber pembiayaan kepada pengusaha kecil sangat beragam, antara lain:

- a) Penambahan modal sendiri
- b) Pinjaman Dari orang tua, saudara, Dan Teman dekat
- c) Kesempatan membayar 'tempo' dari penyalur
- d) Hibah atau bantuan Dari pihak lain, seperti dana CSR perusahaan BUMN
- e) Modal Ventura
- f) Kredit Dari Bank

Apabila kita fokuskan pembahasan pada sumber pembiayaan yang bersumber dari Bank, maka pengusaha kecil wajib memperhatikan syarat dan ketentuan yang berlaku. Besarnya nilai pinjaman yang akan diberikan pihak bank kepada

pengusaha kecil bergantung pada kemampuan membayar angsuran. Nilai angsuran biasanya berkisar 35% s.d. 40% dari penghasilan bulanan pengusaha dan kebutuhan pinjamannya. Pengusaha kecil yang mampu memanfaatkan sumber dana dari bank sesuai kebutuhan dan tujuan usaha akan sangat membantu meningkatkan usahanya dan belajar menjadi pengusaha besar, paling tidak memahami teknis mendapatkan pinjaman dari bank jika dikemudian hari tumbuh dan membutuhkan pinjaman lebih besar.

13. Menentukan diskriminasi harga

Sistem Akuntansi yang dikerjakan dengan aplikasi akan lebih sederhana dibanding dengan sistem manual. Manfaat komputerisasi akuntansi adalah mendapatkan laporan keuangan secara otomatis, cepat dan memiliki tingkat akurasi yang lebih baik dibandingkan secara manual. Mempunyai kemampuan untuk menampilkan data secara cepat, mudah dan efisien. Mempunyai sistem pengamanan berupa password, dapat menyajikan laporan keuangan komparasi sesuai dengan data pada periode yang diinginkan. Berikut ini adalah contoh-contoh dari Aplikasi yang sering digunakan : MYOB, DacEasy, Payroll, General Ledger, Simply Accounting., Peachtree, Acc Pac, Zahir Accounting, dll.

14. Memperbaiki lini proses produksi

Lini produksi adalah penempatan area-area kerja dimana operasi-operasi diatur secara berturut-turut dan material bergerak secara kontinu melalui operasi yang terangkai seimbang. Menurut karakteristiknya proses produksinya, lini produksi dibagi menjadi dua yaitu:

a. Lini fabrikasi

Lintasan produksi yang terdiri atas sejumlah operasi perakitan yang bersifat membentuk atau merubah bentuk benda kerja.

b. Lini perakitan

Lintasan produksi yang terdiri atas sejumlah operasi perakitan yang terjadi pada beberapa stasiun kerja dan digabungkan menjadi benda assembly atau subassembly.

Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari perencanaan lini produksi yang baik adalah sebagai berikut:

- Jarak perpindahan material yang minim diperoleh dengan mengatur dan tempat kerja.
- Aliran benda kerja (material), mencakup gerakan dari benda kerja yang kontinu. Alirannya diukur dengan kecepatan produksi dan bukan oleh jumlah spesifik.
- Pembagian tugas terbagi secara merata yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing pekerja sehingga pemanfaatan tenaga kerja lebih efisien.
- Pengerjaan operasi yang serentak yaitu setiap operasi dikerjakan pada saat yang sama di seluruh lintasan produksi.
- Pengaturan tugas terbagi secara merata yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing pekerja sehingga pemanfaatan tenaga kerja lebih efisien.
- Gerakan benda kerja tetap sesuai dengan set-up dari lintasan dan bersifat tetap.
- Proses memerlukan waktu yang minimum.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. CV. Neka Toys berada pada posisi kuadran pertama yang berarti berada pada kuadran positif-positif pada kekuatan dan kelemahan yang bernilai koordinat (2,01;2,19). Pada posisi ini berarti CV. Neka Toys seharusnya mengikuti strategi yang bersifat agresif, menerobos mencari peluang dan pangsa pasar.
2. Posisi pada matrik Internal-eksternal (IE) CV. Neka Toys berada pada posisi di sel lima yang berarti perusahaan menganut strategi pertumbuhan dan stabilitas (*growth and stability*). Untuk mendorong pertumbuhan maka diperlukan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan dan pada akhirnya peningkatan laba perusahaan.
3. Analisis matriks SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan sebagai upaya untuk mendorong pertumbuhan yaitu dengan memanfaatkan peluang dengan mengandalkan kekuatan (SO), menggunakan kekuatan untuk menahan ancaman (ST), mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (WO), dan mengatasi kelemahan dengan menahan ancaman (WT).
4. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan CV Neka Toys sesuai dengan urutan prioritas, sesuai dengan penilaian TAS (*Total Attractiveness Score*) adalah sebagai berikut:
 - a. Memperluas pasar dengan mengandalkan kualitas dan harga.
 - b. Memfokuskan pada penduduk usia dini.
 - c. Meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan fasilitas Pemerintah.
 - d. Membina hubungan dengan pelanggan
 - e. Menentukan diversifikasi produk dengan mengikuti tren pasar
 - f. Meningkatkan kualitas desain produk

- g. Meningkatkan kegiatan promosi
- h. Menyelenggarakan pelatihan desain produk
- i. Melakukan efisiensi biaya produksi
- j. Membangun sumber daya manusia yang lebih bertanggung jawab
- k. Mencari sumber pembiayaan alternatif
- l. Membangun sistem pembukuan dengan program aplikasi
- m. Menerapkan diskriminasi harga
- n. Memperbaiki lini produksi.

6.2 Saran

Sesuai dengan hasil analisis tersebut pada bab pembahasan yang menghasilkan berbagai strategi yang mungkin dilakukan:

1. Hendaknya dalam operasionalisasinya mempertimbangkan anggaran yang tersedia dan kemampuan untuk dapat menerapkan strategi-strategi tersebut.
2. Strategi tersebut selanjutnya harus dijabarkan dalam bentuk program-program yang berisikan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan yang mengandung konsekuensi akan kebutuhan anggaran. Oleh karena itu perlu dipisahkan antara jangka waktu pendek dan panjang untuk melaksanakan strateginya. Dalam jangka pendek dicari yang prioritas dengan score lebih dari 6,0 tetapi mungkin dapat segera dilakukan yaitu:
 - a. meningkatkan kegiatan promosi terutama dengan memanfaatkan media sosial, tetap membina dengan pelanggan
 - b. fokus pada segemen pasar penduduk usia dini.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., 2004, *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia 2004, Jakarta: PT Indeks.
- Hax Arnoldo C and Majluf Nicolas S. 1996. *The Strategy Concept and Process*. Upper Saddle River. New Jersey.
- Hunger, David J. And Wheelen Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. (terjemahan Julianto Agung). Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Kiyosaki, Robert., 2012, *The Cashflow Quadrant*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip., 1988, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. 2008. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Keller., 2009, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13, Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad., 2006, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy., 2006, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Creating Effective Marketing Plan*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2010. *Business Plan*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama. Edisi ke-9.
- Sugiyono. 1999. *Statistik Untuk Penelitian*. Jakarta. Bandung. CV. Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy., 2008, *Pemasaran Strategik*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta. PT Gramedia Utama.

LAMPIRAN I

LAMPIRAN II