

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Analisa lingkungan eksternal :**

Analisa lingkungan eksternal menekankan pada mengenali dan mengevaluasi kecenderungan dan peristiwa yang terjadi di luar kendali perusahaan (Fred R, David ; 2004 : 104). Analisa eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Tujuan dari analisa eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan sehingga dalam proses perumusan strategi, perusahaan dapat memanfaatkan peluang sebaik mungkin dan meminimalkan dampak ancaman yang dihadapi perusahaan (Fred R, David , 2004 : 104). Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson analisa lingkungan eksternal perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu :

- a. Analisa lingkungan makro/*General* : Menganalisa *segment demographic, economic, political/legal, sociocultural, technological*.
- b. Analisa lingkungan industri : Menganalisa pesaing, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak produk substitusi, dan persaingan.

#### **4.1.1 Analisa Lingkungan Makro/General :**

Lingkungan makro terdiri dari segmen eksternal dari perusahaan. Perubahan dalam segmen tersebut diterjemahkan menjadi perubahan dalam lingkungan bisnis terutama konsumen dan supplier. Segmen tersebut terbagi dalam lima segmen besar :

- a. Segmen *Demographic* : perubahan *demographic* mempunyai dampak besar bagi semua produk, jasa, pasar dan pelanggan.  
Secara *demographic* Indonesia adalah negara kepulauan yang merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk terbesar

di dunia. Menurut BKKBN (Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional) sejak KB ditetapkan 29 Juni 1970 terjadi penurunan kenaikan jumlah penduduk, perhitungan selisih dimulai dari tahun 1971 s.d. 2000 mendapatkan hasil sebesar 84 juta (Sensus Penduduk tahun 1971 = 119 juta; Sensus penduduk tahun 2000 = 203 juta). Maka persentase pertambahan penduduknya menjadi 70,6% atau 2,4% per tahun. Kecenderungan persentase laju pertumbuhan penduduk (LPP) Indonesia yang terus menurun, nampak sejalan dengan peningkatan keikutsertaan KB dari penduduk. Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 1971 s.d 2000, rata-rata per tahunnya LPP Indonesia, tahun 1971 – 1980 = 2,32%, tahun 1980 – 1990 = 1,97% dan tahun 1990 - 2000 = 1,5%. Berdasarkan Survey Demografi Kesehatan Indonesia (SDKI) 2000-2003, *Total Fertility Rate* (TFR) Indonesia telah menurun hingga 2,6. Artinya potensi rata-rata kelahiran wanita Indonesia selama usia subur berkisar antara 2 s.d. 3 anak.

Dengan jumlah penduduk sebanyak itu di Indonesia, penyebaran penduduknya tidak merata. Sebagian besar penduduknya terkonsentrasi di pulau jawa hal tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1 : Populasi pulau jawa

Provinsi	Populasi				
	1971	1980	1990	1995	2000
Jabar	21,623,529	27,453,525	35,384,352	39,206,787	35,729,537
Jatim	25,516,999	29,188,852	32,503,991	33,844,002	34,783,640
Jateng	21,877,136	25,372,889	28,520,643	29,653,266	29,653,266
Yogyakarta	2,489,360	2,750,813	2,913,054	2,916,779	3,122,268
Jakarta	4,579,303	6,503,449	8,259,266	9,112,652	8,389,443
Total	76,086,327	91,269,528	107,581,306	114,733,486	111,678,154

*Sumber : Olahan penulis berdasarkan data BPS Population of Indonesia By Province*

Tabel 4.2 : Populasi Indonesia

	Populasi				
	1971	1980	1990	1995	2000
Indonesia	119,208,229	147,490,298	179,378,946	194,754,808	206,264,595

*Sumber : Olahan penulis berdasarkan data BPS Population of Indonesia By Province*

Tabel 4.3 : Persen populasi

	Persen Populasi					Rata-Rata
	1971	1980	1990	1995	2000	
Jawa	63.82%	61,88%	59,97%	58,91%	54,14%	59,74%

*Sumber : Olahan penulis*

Hal ini berarti setengah lebih dari penduduk Indonesia berada di Pulau Jawa.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan yaitu

1. Indonesia adalah salah satu negara dengan penduduk terbanyak di dunia, sehingga dapat disimpulkan bahwa potensi pasar sandal di Indonesia cukup besar karena jumlah penduduk yang banyak.
2. Indonesia adalah negara kepulauan, hal ini mengakibatkan proses pemasaran akan memakan biaya dan waktu yang tidak sedikit karena perjalanannya melewati laut.
3. Rata-rata setengah penduduk di Indonesia tinggal di pulau jawa, pemasaran produk sandal dapat dikonsentrasikan pada pulau jawa baru kemudian dilanjutkan ke pulau lain.

b. *Segmen Economic :*

Kesehatan ekonomi suatu negara sangat berpengaruh terhadap kemampuan suatu perusahaan atau industri (Hitt, Ireland dan Hoskisson;1995,42). Perkembangan ekonomi Indonesia tahun 2004 diperkirakan cukup baik walaupun menghadapi dua perubahan yang signifikan, yakni Pemilu dan program pasca-IMF([www.Gatra.com](http://www.Gatra.com) : 10-02-2004)

Perekonomian Indonesia sekarang ini memang mulai normal, pertumbuhan ekonomi meskipun sejak 2002, 2003 hingga 2004 kuartal pertama masih rendah pertumbuhannya, namun sudah meningkat dari 3,7 persen pada 2002, kemudian 4,1 pada 2003 hingga 4,3 persen pada kuartal I 2004([www.Jacknews.com](http://www.Jacknews.com) ; 16-4-2004)

Bank Pembangunan Asia (ADB) memperkirakan perekonomian Indonesia tahun 2004 tumbuh moderat yaitu 4,5% lebih besar dibanding tahun sebelumnya yang mencapai 4,1% sementara laju inflasi dalam posisi 6,5%. Pertumbuhan ekonomi 4,5% tersebut dapat dicapai asalkan Pemilu berjalan lancar dan tidak akan banyak perubahan *platform* ekonomi Indonesia, sehingga implementasi proyek pembangunan infrastruktur dapat berjalan konsisten ([www.InvestorIndonesia.com](http://www.InvestorIndonesia.com) ; 28 April 2004).

Dari sisi moneter, masih ada sisi peluang dari tingkat suku bunga untuk turun sejalan dengan relatif rendahnya tingkat inflasi sementara nilai tukar rupiah akan sedikit berfluktuasi sejalan perkembangan politik ([www.Kompas.com](http://www.Kompas.com) ; 28-April-2004)

Faktor-faktor yang bisa mengembangkan likuiditas pasar pada 2004, antara lain jatuh tempo obligasi pemerintah sebesar Rp 23,1 triliun, pembayaran bunga obligasi pemerintah Rp 41,2 triliun dan pembayaran suku bunga SBI antara Rp 14-15 triliun ([www.Kompas.com](http://www.Kompas.com) ; 28-April-2004)

Sementara itu, Komisaris Bank BCA Cyrillius Harinowo mengatakan, sistem perbankan Indonesia mengalami perkembangan yang pesat. Dengan suku bunga yang menurun dan kompetisi antara bank yang ada, menjadi waktu yang tepat untuk mendapatkan kredit investasi ([www.Gatra.com](http://www.Gatra.com) ; 10-02-2004).

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan :

1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mulai normal diharapkan dapat menaikkan daya beli masyarakat dan menggairahkan pasar kembali.

2. Suku bunga turun, dapat memberikan solusi pada pemilik CV.Sepindo Limpah Anugerah untuk mencari tambahan modal bagi perusahaan.

c. *Political/legal* :

Perkembangan aktivitas sosial dan politik sepanjang tahun 2004 akan terfokus pada kegiatan pemilihan umum (pemilu). Perkembangan ini setidaknya akan mempengaruhi sentimen di dalam negeri, terutama yang berkaitan dengan ekspektasi terhadap pemulihan ekonomi. Bagaimanapun, Indonesia masih berada dalam kondisi struktur perekonomian yang rentan serta sangat mudah goyah oleh *political volatility* dan *unrest*. Situasi ini akan dapat mendorong terciptanya suasana ketidakpastian yang notabene dapat mendorong terjadinya instabilitas politik, mengurangi minat investasi, dan terganggunya proses produksi dan distribusi ([www.WartaEkonomi.com](http://www.WartaEkonomi.com) ; 5 Mei 2004)

Perkembangan politik tahun 2004 akan sangat tergantung pada bagaimana cara elite politik dan pemerintah dalam menangani dan mengatasi berbagai perkembangan politik, seperti kemungkinan terjadinya gejolak politik ([www.WartaEkonomi.com](http://www.WartaEkonomi.com) ; 5 Mei 2004)

Menurut Faisal Baasyir pada *Warta Ekonomi* ; 5 Mei 2004 ada beberapa hal yang dapat digunakan untuk melihat bagaimana dampak perkembangan politik tahun 2004 terhadap perekonomian nasional.

1. Jika perkembangan politik berjalan stabil tanpa gejolak dan hasil pemilu melahirkan ekspektasi yang optimistis terhadap kepemimpinan nasional, maka momentum pemulihan ekonomi akan dapat dipertahankan secara berkelanjutan. Artinya, momentum yang sudah baik akan dapat dipertahankan dan mulai menjawab berbagai ganjalan serta tantangan yang masih menghadang. Tantangan tersebut, di antaranya adalah terciptanya stabilitas politik, penegakan *good and clean government*. Transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum juga akan menjadi pusat perhatian bagi para pelaku ekonomi. Respons

pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, terutama terhadap terciptanya *good and clean government*, supremasi hukum, dan jaminan keamanan, juga akan banyak mempengaruhi proses pemulihan ekonomi.

2. Sejauh mana pengelolaan manajemen makroekonomi dalam kerangka perbaikan fundamental perekonomian. Visi tersebut menyangkut pengelolaan sasaran kebijakan moneter, terkait dengan pengelolaan fiskal dan orientasi kebijakan industrialisasi maupun interaksi antara pelaku ekonomi di pasar untuk membentuk struktur perekonomian yang kuat dan lingkungan usaha yang sehat.
3. Sektor riil, terutama menyangkut pertumbuhan ekonomi. Faktanya, pertumbuhan ekonomi Indonesia sekarang hanya 3,5% - 4% sehingga perlu langkah-langkah yang nyata untuk mendongkrak pertumbuhan ekonomi Indonesia. Untuk itu, investasi dan ekspor harus terus dipacu. Palsanya, investasi, baik investasi dalam negeri maupun luar negeri, sangat berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi.

Perkembangan politik tahun 2004 terhadap pertumbuhan ekonomi juga tak terlampaui signifikan. Masih banyaknya pebisnis yang bersikap menunggu tidak akan berpengaruh besar pada pertumbuhan ekonomi Indonesia yang 3,5% - 4%. Pertumbuhan ekonomi sebesar itu tetap akan tercapai. Sebab, pertumbuhan 3,5% - 4% bukanlah sesuatu yang sangat hebat bagi Indonesia, dan tetap akan terjadi tanpa pemerintah harus banyak bekerja sekalipun. Hal tersebut karena pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini lebih disebabkan faktor konsumsi, sementara kontribusi dari investasi relatif masih kecil. Sepanjang tahun 2004 ini kita juga tidak bisa mengharapkan investasi baru yang signifikan karena investor akan bersikap memilih menunggu hasil pemilu ([www.SinarHarapan.com](http://www.SinarHarapan.com) ; politik : 16-Desember-2003).

Iklim investasi Indonesia jelas masih perlu dibenahi karena risiko yang ada di dalamnya masih terlalu banyak. Ada beberapa risiko yang masih potensial menjadi ganjalan dalam berinvestasi ([www.WartaEkonomi.com](http://www.WartaEkonomi.com) 5-Mei-2004).

1. Risiko dalam soal kepastian penegakan hukum.
2. Risiko desentralisasi, yakni dampak-dampak berlebihan akibat desentralisasi.
3. Risiko akibat implementasi regulasi yang tidak konsisten.
4. Risiko ketenagakerjaan.
5. risiko kelembagaan dan birokrasi.

Kondisi ekonomi akibat suasana menjelang Pemilu 2004 tidaklah terlampau banyak perubahan, karena masih banyak orang yang memilih untuk bersikap menunggu. Kegiatan pemilu yang akan memilih presiden secara langsung, baru pertama kalinya terjadi di Indonesia. Jadi, orang akan menunggu dulu, dan memilih untuk tidak melakukan investasi secara besar-besaran([www.SinarHarapan.com](http://www.SinarHarapan.com) ; politik :16-Desember-2003).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan yaitu :

Kondisi politik saat ini sangat terpengaruh dengan pemilu, jadi apabila pemilu berjalan dengan baik diharapkan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya akan memberikan sentimen yang positif bagi industri, industri sandal pada khususnya.

*d. Sociocultural :*

Pada masa sekarang orang mulai peduli terhadap kesehatan dan tidak lagi hanya mementingkan penampilan mereka saja. Demikian pula yang terjadi di dunia alas kaki orang mulai melihat alas kaki tidak hanya sebatas *fashionable* saja, alas kaki sangat penting artinya agar kaki terjaga kebersihannya dan terlindungi dari kuman atau penyakit. Alas yang sesuai adalah ringan, nyaman dipakai, tidak mengganggu sirkulasi darah serta udara di kaki ([www.BisnisBali.com](http://www.BisnisBali.com) ; 31-Maret-2004)

Sebenarnya alas kaki yang paling sehat adalah berbentuk datar sesuai dengan dengan perfoma kaki, pemakaian hak sebenarnya cenderung merupakan tuntutan penampilan. Kecenderungan pasar saat ini lebih banyak menawarkan model sepatu atau sandal yang bersol datar. Penawaran model ini mendapat reaksi yang mendukung dari konsumen sehingga model sepatu datar lebih banyak digemari ([www.BisnisBali.com](http://www.BisnisBali.com) ; 31-Maret-2004). Untuk jangka panjang, model sepatu yang datang lebih nyaman dan aman bagi kaki. Selain itu kaki tidak akan cepat merasa pegal dan kaku seperti halnya memakai alas kaki yang berhak tinggi. Untuk model sepatu pria lebih banyak berubah pada warna dan desain. Warna yang menonjol lebih banyak pada warna-warna krem dan natural. Sepatu pria untuk acara formal lebih banyak berbahan kulit dengan variasi klasik dan warna kalem. Sedangkan sepatu dan sandal santai kembali pada model lama yang kembali ([www.SinarHarapan.com](http://www.SinarHarapan.com) ; ritel : 16-Desember-2003).

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan :

1. Masyarakat lebih peduli kesehatan, yang mengakibatkan adanya kebutuhan tentang sandal yang sehat.
2. Terlihat juga tren model lama yang kembali pada sepatu dan sandal santai.

e. *Technological* :

Pertama kali komputer ditemukan, pada saat itu komputer masih sangat sederhana. Berkat kemajuan teknologi di bidang elektronika, komputer mulai berkembang pesat dan semakin dirasakan manfaatnya dalam kehidupan kita. Saat ini komputer sudah menjamur di mana-mana. Komputer tidak hanya dimonopoli oleh perusahaan-perusahaan, universitas-univeristas, atau lembaga-lembaga lainnya, tetapi sekarang komputer sudah dapat dimiliki secara pribadi seperti layaknya kita memiliki radio. Mayoritas pemakai komputer terdapat di perusahaan-perusahaan atau kantor-kantor. Suatu perusahaan yang besar seringkali memiliki kantor-kantor cabang. Apabila suatu perusahaan yang mempunyai cabang di beberapa tempat adalah tidak efisien apabila

setiap kali dilakukan pengolahan datanya harus dikirim ke pusat komputernya. Perlu diperhatikan bahwa berfungsinya suatu komputer untuk menghasilkan informasi yang benar-benar handal.

Saat ini teknologi internet bukanlah hal yang asing untuk masyarakat Indonesia, masyarakat Indonesia setiap tahun semakin banyak yang memanfaatkan teknologi *internet*. Banyak kegunaan yang menguntungkan yang didapatkan dari *Internet* dalam semua bidang (bisnis, akademis, pemerintahan, organisasi dlsb), antara lain([www.Rad.net.id](http://www.Rad.net.id) 10-Mei-2004):

1. Informasi yang didapatkan lebih cepat dan murah
2. Mengurangi biaya kertas dan biaya distribusi, contoh:
  - o Koran masuk *Internet*
  - o Majalah, brosur, dlsb
3. Sebagai media promosi, contoh:
  - o *Image Company*
  - o Pengenalan, dan pemesanan produk
4. Komunikasi Interaktif
  - o *Email*
  - o *Video Conferencing*
  - o *Internet Phone*
5. Sebagai alat *Research and Development*
6. Pertukaran data

Data dari pusat statistik menunjukkan bahwa setiap tahunnya masyarakat Indonesia semakin banyak yang menggunakan sarana *internet*. Perkembangan *internet* secara rinci dapat dilihat pada data di bawah ini ([www.Rad.net.id](http://www.Rad.net.id) 10-Mei-2004):

1. 3 juta host sudah terkoneksi diakhir tahun 1994
2. Populasi 30 juta pengguna (1995)
3. Pertumbuhan 10 % tiap bulan
4. 100 juta pengguna pada tahun 1998, diperkirakan tahun 2010 semua orang akan terhubung ke *Internet*
5. *E-mail* mendominasi 75% hubungan bisnis.

Dengan perkembangan *internet* yang seperti ini maka sangat mungkin bahwa *internet* dapat menjadi semakin dominan dalam dunia komunikasi.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan :

1. Perkembangan komputer dalam dunia bisnis sangat pesat sehingga perlu dipertimbangkan penggunaannya dalam sistem pencatatan perusahaan.
2. Perkembangan Internet menciptakan jalan baru bagi perusahaan untuk berpromosi dengan murah. Hal ini dapat menjadi pertimbangan perusahaan sandal untuk mempromosikan produknya.

#### **4.1.2 Analisa Lingkungan Industri :**

Industri adalah grup dari perusahaan yang memproduksi barang yang sejenis, dalam persaingan industri ini mempengaruhi satu dengan yang lainnya (Hitt, Ireland dan Hoskisson; 1995: 47).

Dalam analisa lingkungan industri terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu: menganalisa pesaing, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, dampak produk substitusi, dan persaingan.

##### **a. Menganalisa ancaman pesaing baru :**

.Hambatan yang menghalangi masuknya perusahaan baru ke dalam industri terdiri dari factor-faktor berikut ini : biaya awal yang tinggi, skala dan lingkup ekonomi, dampak kurva pengalaman, diferensiasi, atau kombinasi berbagai factor tersebut (Sumadi ; 2001 : 82)

Untuk memulai industri di bidang pembuatan sandal, dibutuhkan modal yang cukup besar. Karena proses pembuatan sandal paling tidak memerlukan lima tahap produksi, yang berarti membutuhkan lima jenis mesin. Ditambah lagi biaya produksi dan bahan baku, yang kesemuanya membutuhkan dana yang cukup banyak.

Di lihat dari skala dan lingkup ekonomi, pasar sandal kurang atraktif atau kurang menarik. Hal ini dapat terlihat dari terus

menurunnya pangsa pasar industri alas kaki lokal sehari-hari (Output Industri alas kaki sehari-hari : BPS, 2001)

Pengalaman merupakan hal yang paling penting dalam menjaga kondisi perusahaan tetap *survive*. Hal ini dapat dilihat dari CV. Sepindo Limpah Anugerah yang telah memiliki pengalaman selama 15 Tahun sebelum memasuki pasar lokal, tetapi pada saat memasuki pasar lokal banyak sekali halangan yang dijumpai. Dan perusahaan sekarang telah memasuki tahun yang ke 4 dalam mengelola pasar lokal, tetapi belum menunjukkan suatu hasil yang bagus. Salah satu contohnya adalah merek produk perusahaan yang masih belum dikenal oleh masyarakat luas, dan juga produk perusahaan yang belum tersebar secara merata di setiap tempat.

Jadi di sini dapat disimpulkan bahwa dengan modal yang cukup pesaing dapat memasuki industri ini, tetapi pasar sandal yang kurang atraktif akan membuat pesaing baru tidak tertarik untuk memasuki industri ini. Pengalaman juga mempengaruhi pesaing baru untuk tidak masuk ke industri ini. Karena dibutuhkan pengalaman yang cukup untuk dapat bertahan. Selain itu pada industri ini sulit untuk menciptakan diferensiasi, sehingga sulit untuk menciptakan perbedaan antara perusahaan yang satu dengan yang lain.

b. *Bargaining Power of Supplier* :

Dalam melakukan produksinya CV. Sepindo Limpah anugerah membutuhkan beberapa bahan yang didapat dari luar perusahaan, bahan-bahan tersebut adalah :

1. Sol (*Outsole* dan *Insole*)
2. Komponen Sandal (*Accessories*)

Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan memiliki daftar *supplier* sendiri yang sudah bekerja sama selama bertahun-tahun. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson 1995 salah satu cara menganalisa kekuatan *supplier* dapat dilihat melihat pada perbandingan jumlah perusahaan *supplier* bahan baku dibandingkan dengan jumlah perusahaan yang membutuhkan bahan baku.

- Sol : Dalam industri alas kaki sehari-hari jumlah perusahaan yang memproduksi sol selama tiga tahun berjumlah seperti yang kita lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 : Sol

Tahun	Pemain Sol	Pemain Sandal
1999	36	83
2000	32	64
2001	33	62

*Sumber : Hasil olahan penulis berdasarkan data dari BPS direktori Industri alas kaki sehari-hari tahun 1999, 2000, 2001.*

Berdasarkan data di atas kami menyimpulkan bahwa untuk sol CV.Sepindo Limpah Anugerah tidak akan kesulitan mendapatkan bahan baku berupa sol (*Out sole* dan *In sole*).

- Komponen sandal Dalam industri alas kaki sehari-hari jumlah perusahaan yang memproduksi komponen sandal selama tiga tahun berjumlah seperti yang kita lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 : Komponen

Tahun	Pemain Komponen	Pemain Sandal
1999	9	83
2000	9	64
2001	17	62

*Sumber : Hasil olahan penulis berdasarkan data dari BPS direktori Industri alas kaki sehari-hari tahun 1999, 2000, 2001.*

Berdasarkan tabel di atas penulis melihat bahwa pemain dalam pembuatan komponen sandal lebih sedikit dibandingkan dengan pemain sandal yang ada di Indonesia. Akan tetapi kami melihat

pada tahun 2001 telah terjadi kenaikan jumlah perusahaan yang cukup signifikan yaitu dari 9 menjadi 17 perusahaan sedangkan jumlah pemain sandal sendiri mengalami penurunan menjadi 62. oleh karena itu kami menyimpulkan bahwa *supplier* komponen sandal tidak memiliki posisi yang cukup kuat untuk menekan pemain sandal.

c. *Bargaining Power Of Buyer* :

Perusahaan berusaha untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya sedangkan pembeli memilih untuk membeli barang pada tingkat harga yang terendah (Hitt, Ireland dan Hoskisson; 1995: 51). Tabel di bawah ini menunjukkan urutan 5 pembeli terbesar dari CV. Sepindo Limpah Anugerah untuk 3 tahun terakhir yaitu tahun 2001,2002 dan 2003

Tabel 4.6 : Pembeli CV. Sepindo Limpah Anugerah

Tahun 2001		Tahun 2002		Tahun 2003	
Buyer	Pembelian	Buyer	Pembelian	Buyer	Pembelian
Tk KUT	23.000 ps	Tk KUT	25.000 ps	Tk SMT	23.000 ps
Tk SM	24.000 ps	Tk SMT	23.000 ps	Tk BDN	15.000 ps
Tk CAN	16.000 ps	Tk BDN	22.000 ps	Tk SM	10.000 ps
Tk SMT	18.000 ps	Tk AS	6.000 ps	Tk AS	10.000 ps
Tk AS	14.000 ps	Tk SR	5.000 ps	Tk Pdn	4.000 ps

*Sumber* : Data penjualan CV. Sepindo Limpah Anugerah

Berdasarkan tabel di atas kita bisa melihat beberapa hal yang menunjukkan bagaimana posisi tawar menawar pembeli.

1. Tidak ada pembeli yang membeli secara besar atau sebagian besar dari produk CV. Sepindo Limpah Anugerah
2. Lima besar pengambilan urutannya selalu berubah-ubah tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa pembeli dapat pindah ke produsen lain dengan biaya yang sedikit.
3. Menurut Pimpinan CV Sepindo Limpah Anugerah saat ini ada beberapa pembeli yang mulai mememesan sandal dengan menggunakan merek mereka sendiri.

Beberapa situasi di atas menunjukkan bahwa posisi tawar menawar pembeli cukup kuat, karena meskipun tidak ada *buyer* yang membeli dalam jumlah besar akan tetapi biaya untuk pindah perusahaan lain relatif mudah dan pemesanan dengan merek sendiri bisa meningkatkan daya tawar pembeli.

d. Produk *Substitusi* :

Dalam Industri alas kaki sehari-hari produk substitusi sandal adalah sepatu sandal. Berdasarkan data dari BPS didapatkan perkembangan pasar dari sepatu sandal yaitu :

Tabel 4.7 : Pasar sepatu sandal

Tahun	Pasar Sepatu Sandal
1999	14.148.914.000
2000	14.818.925.000
2001	21.025.973.000

*Sumber : Hasil olahan penulis berdasarkan data dari BPS Industri alas kaki sehari-hari tahun 1999, 2000, 2001.*

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2001 pasar sepatu sandal mengalami kenaikan yang cukup besar. Dari kenaikan tersebut kami melihat hal tersebut dapat menjadi ancaman bagi produsen sandal, karena sandal sepatu adalah produk substitusi dari sandal.

e. Persaingan :

Dalam Industri alas kaki sehari-hari sandal adalah urutan kedua setelah sepatu dari seluruh pemain dalam industri tersebut. Persaingan dalam sandal cukup berat, hal ini dapat dilihat dari terus berkurangnya pemain sandal. Data pada tabel dibawah ini menunjukkan perkembangan pemain beserta pasarnya sandal dari tahun 1999 sampai 2001 :

Tabel 4.8 : Perkembangan pasar sandal

Tahun	Pemain Sandal	Pasar Sandal
1999	83	679.112.712.000
2000	64	519.536.222.000
2001	62	212.728.567.000

*Sumber : Hasil olahan penulis berdasarkan data dari BPS Industri alas kaki sehari-hari tahun 1999, 2000, 2001.*

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa pada tahun 2001 terjadi penurunan pasar sedangkan jumlah pemain tidak banyak berkurang, oleh karena itu kami menyimpulkan bahwa pada tahun-tahun selanjutnya akan terjadi persaingan yang semakin tajam.

#### **4.2 Analisa Internal :**

Kondisi Internal sama pentingnya dengan peluang dan ancaman ekstern dalam perumusan strategi(Sumadi ; 2001 : 98).

CV. Sepindo Limpah Anugerah berdiri pada tahun 1985. Pemilik mendirikan usaha ini karena mealihat adanya peluang di pasar. Dan peluang itu mampu untuk diraih, karena pada waktu itu pemilik berprofesi sebagai tenaga penjual di perusahaan pembuat sepatu. Pada saat memasarkan sepatu inilah pemilik merasa adanya kebutuhan sandal di pasar, yang tidak dapat dicukupi oleh perusahaan pembuat sepatu. Usia perusahaan saat ini telah mencapai 19 tahun. Didirikan oleh Bapak Agus Santoso, dan dimiliki secara pribadi. Pada awalnya kegiatan usaha dilakukan di dalam rumah (berbentuk *home industries*). Namun pada awal tahun 1990, kegiatan usaha telah berdiri sendiri, terpisah dari rumah tangga. Di tahun yang sama perusahaan mulai beralih dari *home industries* menjadi PT. Perubahan ini juga diikuti bertambahnya jumlah pegawai, yang tadinya hanya berjumlah belasan orang, menjadi lebih dari 50 orang. Pertambahan pegawai tidak berhenti sampai disitu, tetapi terus bertambah hingga mencapai angka 150 orang. Jumlah pegawai yang bertambah banyak

membuat perusahaan memindahkan tempat produksinya ke tempat yang lebih besar, yaitu di daerah perindustrian.

Pada awal tahun 2000 PT. Sepindo Limpah Anugerah terkena imbas dari krisis moneter, dan politik, yang membuat perusahaan harus mengurangi jumlah pegawainya secara besar-besaran untuk memperkecil *cost*/biaya. Di awal tahun 2002 PT Sepindo Limpah Anugerah berubah menjadi CV, dengan jumlah pegawai kurang dari 50 orang.

Pada saat berbentuk Perseroan Terbatas Jenis barang yang diproduksi oleh Sepindo Limpah Anugerah adalah berbagai jenis sandal. Mulai dari sandal dewasa, sampai anak-anak, termasuk juga sandal santai, maupun semi formal, yang diproduksi untuk laki-laki maupun wanita. Sekarang perusahaan membatasi produksinya hanya pada sandal santai.

Pada tahun 1985 pasar yang dikuasai meliputi Pulau Jawa secara keseluruhan, dengan Jawa Tengah sebagai pasar terbesar. Di tahun 1993 perusahaan mulai memasuki pasar ekspor hingga tahun 1998. Diawal tahun 1999 sampai dengan sekarang perusahaan mulai memfokuskan kembali usahanya pada pasar local, dengan memasarkan produknya ke seluruh Indonesia.

#### **4.3 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan :**

##### Misi CV.Sepindo Limpah Anugerah :

Menjadi perusahaan terbaik dalam memproduksi sandal yang berkualitas, berharga kompetitif dengan model yang selalu baru untuk setiap orang di Indonesia.

##### Visi CV. Sepindo Limpah Anugerah :

Memproduksi sandal santai dengan kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif dan model yang selalu baru agar dapat menjadi *market leader* di Indonesia.

##### Tujuan Perusahaan :

- a. Produk Unggul
- b. Pertumbuhan pendapatan

#### 4.4 Analisa SWOT :

##### a. *Strength* :

1. Memiliki sumber daya yang dapat memproduksi berbagai macam sandal
2. Setiap bulan ada pengeluaran model baru
3. Harga produk bersaing, tidak pernah lebih tinggi dari pesaing

##### b. *Weakness* :

3. Tidak melakukan promosi
4. Penjualan turun rata-rata 22% per tahun
5. Permodalan terbatas
6. Menejemen masih tradisional
7. Produktifitas sales yang terus menurun, rata-rata 11% selama 3 Thn terakhir.
8. Sisa produksi rata- rata 29 % pertahun, selama 3 tahun terakhir

##### c. *Oportunity* :

1. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mulai normal perkiraan tahun 2004 tumbuh 4.5% (daya beli naik)
2. Suku bunga turun yang mengakibatkan kemudahan mendapatkan kredit
3. *Bargaining power of supplier* yang lemah

##### c. *Threats*:

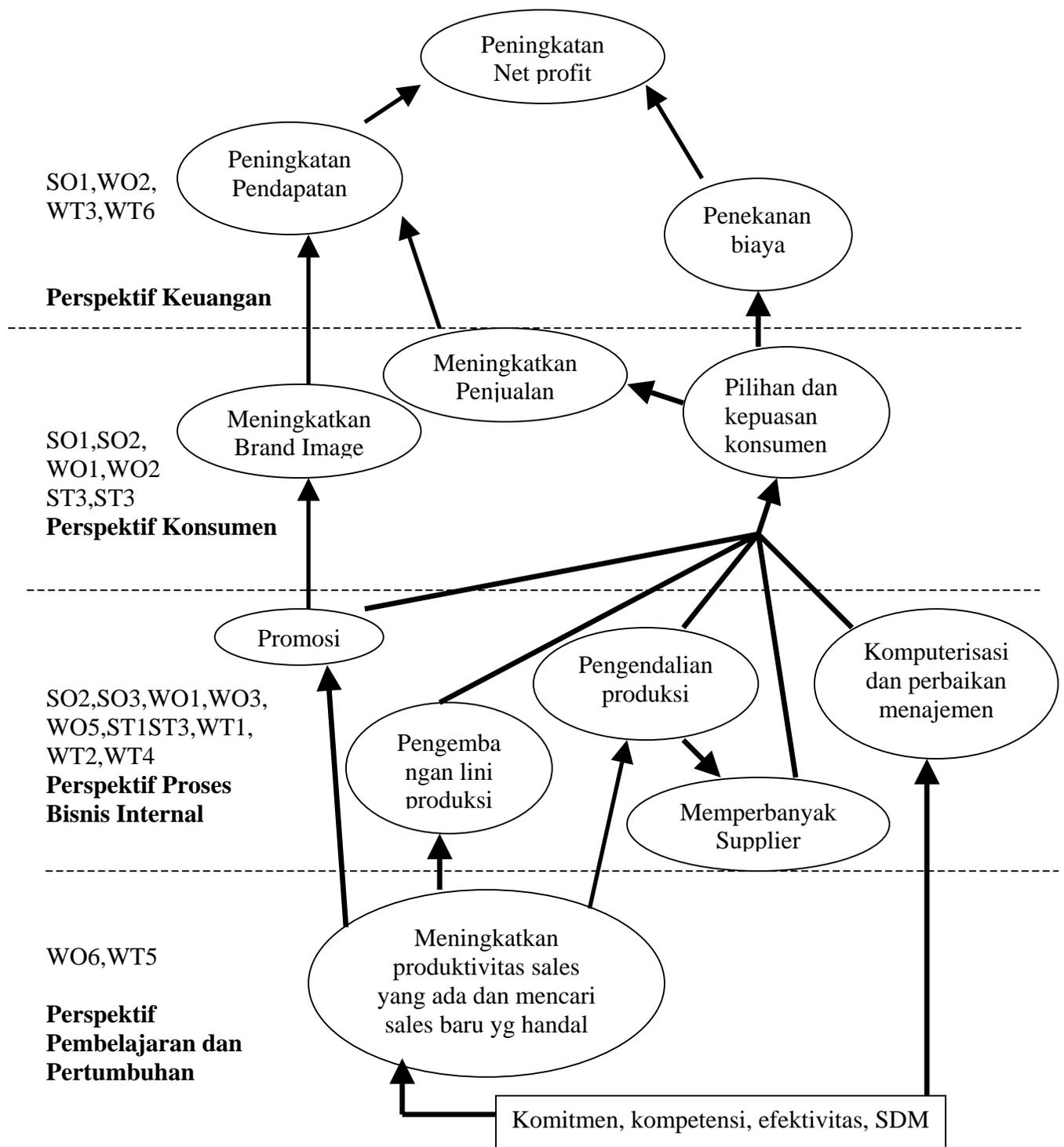
1. Pemilihan Umum yang menyebabkan keadaan pasar dan perekonomian tidak stabil
2. Produk Substitusi sepatu sandal yang mengancam pasar sandal
3. Pasar sandal produksi lokal yang setiap tahun cenderung turun sehingga persaingan semakin berat
4. *Bargaining power of buyer* yang cukup kuat

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EKSTERNAL</b></p>	<p><b>STRENGTH – S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki sumber daya yang dapat memproduksi berbagai macam sandal</li> <li>Harga bersaing (tidak pernah lebih tinggi dari pesaing)</li> <li>Setiap bulan mengeluarkan dua model (model baru)</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS - W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Tidak melakukan promosi</li> <li>Penjualan turun rata-rata 22%/th</li> <li>Permodalan terbatas</li> <li>Manajemen yang masih tradisional</li> <li>Produktivitas sales yang terus turun rata-rata 11% selama 3 tahun</li> <li>Sisa produksi rata-rata 29% pertahun selama 3 tahun terakhir.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNITIES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mulai normal perkiraan tahun 2004 tumbuh 4.5 %</li> <li>Suku bunga turun yang mengakibatkan kemudahan mendapatkan kredit</li> <li><i>Bargaining power of supplier</i> lemah</li> </ol>	<p><b>SO - STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan penjualan (S1,S2,O1,O2)</li> <li>Melakukan promosi untuk meningkatkan brand image(S1,S2,O1,O2)</li> <li>Meningkatkan hubungan dengan supplier S1,S2,S4,O3)</li> </ol>	<p><b>WO - STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan promosi untuk meningkatkan brand image (W1,O1,O2)</li> <li>Meningkatkan penjualan(W2,O1,O2)</li> <li>Mnktkan hubungan dgn supplier (W3,W6,O1,O3)</li> <li>Mencari tambahan modal (W3,O1, O2)</li> <li>Komputerisasi dan perbaikan manajemen (W4,O1,O2,O3)</li> <li>Menambah dan melatih sales (W5, O1,O2,O3)</li> </ol>
<p><b>THREATS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pemilihan Umum mengakibatkan Pasar dan perekonomian tdk stabil</li> <li>Produk Substitusi sepatu sandal yang mengancam pasar sandal</li> <li>Pasar sandal produksi lokal yang setiap tahun cenderung turun sehingga persaingan semakin berat</li> <li><i>Bargaining power of buyer</i> yang Cukup kuat</li> </ol>	<p><b>ST – STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pengendalian produksi (S1,S2 ,T3,T1)</li> <li>Melakukan promosi untuk meningkatkan brand image (S1,S2,T3,T4)</li> <li>Pengembangan lini produksi (S1,S2,T2)</li> <li>Meningkatkan pilihan dan kepuasan konsumen (S1,S2,T3,T4)</li> </ol>	<p><b>WT – STRATEGIES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan promosi untuk meningkatkan brand image (W1,W2,T1,T2, T3,T4)</li> <li>Melakukan pengendalian produksi (W2,W3,W5,W6,T1,T2,T3,T4)</li> <li>Meningkatkan Penjualan (W2,t2,T3)</li> <li>Komputerisasi dan perbaikan manajemen (W4,T1,T2,T3,T4)</li> <li>Menambah dan melatih sales (W5 T2,T3,T4)</li> <li>Penekanan biaya(W2,W4,W6,T1,T3)</li> </ol>

#### 4.5 Strategy Map CV. Sepindo Limbah Anugerah

Hold and maintaining strategi

Tema Strategis : Peningkatan Brand image dan penjualan untuk meningkatkan Net profit perusahaan



## **Penjelasan strategi map perusahaan :**

### **1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :**

Sasaran strategis pada perspektif ini adalah untuk meningkatkan produktivitas sales dan mencari sales baru yang handal untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Pendapat Moore dan Hendrick mengenai factor- factor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah :

- a. Kondisi fisik/lingkungan dari pekerjaan
- b. Keahlian pekerja
- c. Motivasi
- d. Gaji

Berdasarkan pendapat tersebut dapat kita lihat bahwa keempat hal di atas dapat saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Jika pekerja puas dengan kondisi kerjanya, maka ia akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya. Selain kondisi kerja, yang bisa memacu motivasi karyawan adalah bila karyawan bekerja sesuai dengan keahliannya sehingga hasilnya akan lebih baik dan lebih produktif.

Inisiatif strategi dari tujuan strategis meningkatkan produktivitas sales dan mencari sales baru adalah :

- a. Memasang iklan lowongan untuk mencari sales baru
- b. Peningkatan keahlian sales
- c. Peningkatan motivasi sales

Memasang iklan untuk mencari sales baru perlu dilakukan. karena dengan sales yang ada saat ini dirasa kurang untuk menjangkau seluruh pasar sandal.

Peningkatan keahlian sales berhubungan dengan produktivitas mereka, apabila keahlian sales meningkat maka diharapkan penjualan akan naik dan meningkatkan produktivitas mereka.

Peningkatan motivasi sales perlu dilakukan karena asumsinya adalah motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas sales.

**Keterkaitan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis/intern :**

1. Keterkaitan antara meningkatkan produktivitas sales dan mencari sales baru dengan pengendalian produksi adalah: pengendalian produksi dilakukan karena terjadi over produksi yang berarti bahwa perusahaan tidak bisa menjual hasil produksinya, diharapkan dengan sales yang baru dan produktivitas sales yang naik maka hasil produksi perusahaan dapat terjual semua dan tidak terjadi over produksi, akan tetapi sementara perusahaan masih melakukan pelatihan sales, maka perlu dilakukan pengendalian produksi untuk menekan sisa produksi yang tidak terjual.
2. Sedangkan keterkaitan antara penambahan sales baru dan kenaikan produktivitas sales dengan promosi adalah : dengan promosi untuk menaikkan brand image diharapkan para sales akan lebih mudah untuk memasarkan produk perusahaan. Karena merek yang memiliki image yang kuat akan dapat meningkatkan penjualan.
3. Dengan dikembangkannya lini produksi baru maka akan mempermudah sales untuk menjual produk perusahaan karena produk yang ditawarkan makin beragam.

**2. Perspektif bisnis intern**

Sasaran strategis perspektif ini adalah :

- a. Perbaikan manajemen dan komputerisasi

Manajemen perusahaan yang masih tradisional sangat mengganggu jalannya perusahaan, selain itu perusahaan belum memanfaatkan komputer yang sebenarnya dapat membantu untuk meringankan pekerjaan yang berhubungan dengan pencatatan (mengurangi human eror), sehingga dapat menghemat banyak waktu dan biaya.

- b. Promosi untuk membangun *brand image*

Brand image merek milik perusahaan saat ini masih lemah, hal ini dapat dilihat dari perusahaan yang jarang melakukan promosi baik melalui media iklan ataupun pameran-pameran.

Menurut Robert East, branding adalah suatu symbol yang membedakan produk dari yang lain sehingga konsumen dapat mengidentifikasikannya.

c. Pengendalian produksi

Menurut Ricky W.Griffin dan Ronald J.Elbert, kapasitas produksi adalah : jumlah produk yang dapat diproduksi dalam kondisi normal.

Pada perusahaan ini pengendalian produksi menjadi sangat penting karena telah terjadi *over production* yang telah mengakibatkan setiap tahun selama 3 tahun terakhir selalu ada sisa produksi, yang berarti itu adalah kerugian bagi perusahaan.

d. Memperbanyak *supplier* perusahaan

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson, salah satu factor yang membuat kekuatan tawar menawar *supplier* menjadi besar adalah karena jumlah *supplier* yang ada lebih sedikit dibandingkan jumlah produsen.

Dalam industri sandal terdapat *supplier* yang cukup banyak, sehingga kekuatan tawar menawar mereka bisa dibilang lemah. Akan tetapi saat ini perusahaan hanya berhubungan dengan sedikit *supplier* bahan baku sehingga kekuatan tawar menawarnya menjadi lemah, oleh karena itu perusahaan berusaha memperbanyak jumlah *supliernya*.

**Keterkaitan perspektif proses bisnis/intern dengan persektif konsumen :**

1. Keterkaitan promosi dengan peningkatan *brand image* : diharapkan dengan promosi yang dilakukan perusahaan (dengan pengiklanan maupun pemberian *marchandise*) *brand image* perusahaan dapat mengalami kenaikan.

2. Keterkaitan promosi dengan kenaikan penjualan : dengan melakukan promosi diharapkan dapat membantu menaikkan penjualan perusahaan.
3. Keterkaitan pengembangan lini produksi dengan pilihan dan kepuasan konsumen : Dengan melakukan pengembangan lini produksi yang dimana inisiatif strateginya adalah memproduksi sepatu sandal adalah, dengan dikembangkannya model sepatu sandal maka diharapkan pilihan konsumen terhadap produk perusahaan akan menjadi lebih beragam dan dapat meningkatkan kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.
4. Keterkaitan perbaikan manajemen dan komputerisasi dengan pilihan dan kepuasan konsumen : dengan manajemen yang diperbaiki dan dibantu dengan komputerisasi maka kualitas pelayanan konsumen yang dimiliki perusahaan akan dapat ditingkatkan sehingga kepuasan konsumen dapat meningkat.
5. Keterkaitan pengendalian produksi dengan pilihan dan kepuasan konsumen : setiap tahun perusahaan mengalami kerugian karena *over* produksi dan hal itu mengakibatkan adanya biaya yang sebetulnya tidak perlu ada di samping itu jumlah produksi yang berlebihan akan dilempar kembali kepasar hal tersebut jelas akan mengurangi kepuasan dari konsumen oleh karena itu pengendalian produksi perlu untuk dilakukan.
6. Keterkaitan meningkatkan hubungan dengan supplier dengan pilihan dan kepuasan konsumen : dengan peningkatan kualitas hubungan perusahaan dengan supplier maka akan menaikkan posisi tawar menawar perusahaan yang pada akhirnya akan menekan biaya bahan baku dan menekan biaya secara keseluruhan, sehingga mengakibatkan harga produk dari CV. Sepindo Limpah Anugerah dapat ditekan menjadi lebih murah.

### 3. Perspektif konsumen :

Sasaran strategis perspektif ini adalah :

- a. Kenaikan *brand image*

Kenaikan brand image perusahaan sangat diperlukan karena brand image perusahaan saat ini masih lemah, hal ini terlihat dari jumlah

produksi perusahaan yang menggunakan merek perusahaan dan juga dari keluhan para sales yang mengatakan bahwa sulit untuk menjual produk dengan merek perusahaan karena brand image yang rendah.

b. Kenaikan penjualan :

Dengan tingkat penjualan yang terus mengalami penurunan dalam 3 tahun terakhir ini kenaikan penjualan adalah merupakan salah satu tujuan perusahaan.

**Keterkaitan perspektif konsumen dengan perspektif keuangan :**

1. Keterkaitan antara *brand image* dengan kenaikan pendapatan : dengan brand image yang kuat maka secara tidak langsung akan menaikkan pendapatan perusahaan
2. Keterkaitan kenaikan penjualan dengan kenaikan pendapatan : apabila penjualan produk perusahaan mengalami kenaikan maka dapat dipastikan pendapatan perusahaan akan mengalami kenaikan.
3. Keterkaitan Pilihan dan kepuasan konsumen dengan penekanan biaya adalah, dengan pilihan dan kepuasan konsumen yang tinggi maka diharapkan biaya pemeliharaan konsumen akan lebih rendah. Penekanan biaya itu didapat juga dari proses pemuasan konsumen yaitu dengan penghasilan produk yang berkualitas, yang didapat dari perspektif bisnis/*intern*.

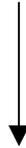
**4. Perspektif keuangan :**

Sasaran utama dari perspektif ini adalah peningkatan net profit perusahaan selain itu tujuan lainnya adalah peningkatan pendapatan yang akan mendorong kenaikan net profit perusahaan. Penekanan biaya juga merupakan tujuan utama perusahaan, karena dengan peningkatan pendapatan maka aktivitas perusahaan akan meningkat maka perlu penekanan biaya dengan cara-cara yang sudah disebutkan pada perspektif proses bisnis/*intern*.

#### 4.5 Sasaran Strategi

Tabel 4.9 Sasaran Strategi

Memproduksi sandal santai dengan kualitas yang baik dengan harga yang kompetitif dan model yang selalu baru agar dapat menjadi market leader di Indonesia.



<b>Sasaran Strategi</b>	
<b>Perspektif</b>	<i>Hold and maintain strategi</i>
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan pendapatan</li> <li>2. Peningkatan <i>Net Profit</i></li> <li>3. Penekanan biaya</li> </ol>
Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya <i>Brand image</i> merek perusahaan</li> <li>2. Meningkatnya penjualan perusahaan</li> <li>3. Meningkatkan Pilihan dan Kepuasan konsumen</li> </ol>
Proses bisnis/ Intern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaiki manajemen dan komputerisasi</li> <li>2. Promosi untuk membangun <i>brand image</i></li> <li>3. Pengendalian produksi</li> <li>4. Memproduksi sepatu sandal</li> <li>5. Memperbanyak <i>supplier</i> perusahaan</li> </ol>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan produktivitas sales</li> <li>2. Mencari sales baru yg handal</li> <li>3. Komitmen, kompetensi, efektivitas, SDM</li> </ol>

## 4.7 Ukuran Strategi

Tabel 4.10 Ukuran strategi

UKURAN STRATEGI		
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja
1. Perspektif Keuangan : a. Pertumbuhan pendapatan b. Peningkatan <i>Net Profit</i> c. Penekanan biaya	<i>Revenue</i> perusahaan Laba bersih Laba bersih	Peningkatan <i>Revenue</i> Peningkatan laba bersih Peningkatan laba bersih
2. Konsumen : a. Meningkatnya Brand image merek perusahaan b. Meningkatnya penjualan c. Meningkatkan pilihan dan ke-Puasan konsumen	Penjualan produk dgn merek perusahaan Penjualan Penjualan	Peningkatan penjualan produk dgn merek prsh Peningkatan penjualan Peningkatan penjualan
3. Proses Bisnis/Intern a. Perbaiki manajemen dan komputerisasi b. Promosi untuk membangun brand image c. Pengendalian produksi d. Memproduksi sepatu sandal e. Meningkatkan hubungan dgn Supplier perusahaan	Biaya operasional Penjualan Produk dgn merek perusahaan Produksi sisa Menjual sepatu sandal Kualitas hubungan dgn supplier	Penurunan biaya operasional Peningkatan penjualan produk dgn merek prsh Penurunan sisa produksi Meningkatkan penjualan sepatu sandal Peningkatan kualitas hubungan dengan supplier
4. Pembelajaran dan pertumbuhan a. Menambah tenaga sales b. Melatih sales yang ada c. Komitmen, kompetensi, efektivitas, SDM	Jumlah sales Pendapatan sales Pendapatan	Peningkatan jml sales Peningkatan pendapatan sales Kenaikan pendapatan

#### 4.8 Target Perusahaan

Pendapatan CV.Sepindo Limpah Anugerah selama 3 tahun terakhir ini mengalami penurunan yang cukup mengkuatirkan data pendapatan 3 tahun terakhir dapat kita lihat pada table di bawah ini :

Table 4.11 Pendapatan

Pendapatan  
CV Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Pendapatan	Persentase (naik/turun)
2001	2.470.000.000	-
2002	2.150.000.000	(12.95%)
2003	2.000.000.000	(6.97%)

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

Berdasarkan data di atas maka sangat mungkin pada tahun ini pendapatan perusahaan akan mengalami penurunan lagi, maka pada penentuan target ke depan hal yang harus dilakukan adalah mengembalikan kondisi perusahaan. Penentuan target pada tahun berikutnya adalah menaikkan pendapatan 20% dan menjaga agar tetap naik sebanyak 20% tiap tahunnya :

Tabel 4.12 Target pendapatan

Target Pendapatan  
CV Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Pendapatan	Persentase (naik/turun)
2004	2.200.000.000	20%
2005	2.640.000.000	20%
2006	3.168.000.000	20%

*Sumber : olahan penulis*

- Peningkatan net profit :

Perusahaan dalam 3 tahun ini mengalami penurunan net profit yang cukup tajam, data penurunan tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.13 Net Profit  
 Net Profit  
 CV. Sepindo Limpah Anugerah  
 Tahun 2001 – 2003

Tahun	Net Profit	Persentase (naik/turun)
2001	440.000.000	-
2002	385.000.000	(12.5%)
2003	120.000.000	(68.8%)

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

Karena 3 tahun terakhir net profit perusahaan mengalami penurunan maka target perusahaan tahun depan adalah menaikkan net profit 30% per tahun dari 2004 sampai dengan 2006.

Tabel 4.14 Target Net Profit  
 Target Net Profit  
 CV. Sepindo Limpah Anugerah  
 Tahun 2004 – 2006

Tahun	Net Profit	Persentase (naik/turun)
2004	156.000.000	30%
2005	202.800.000	30%
2006	263.640.000	30%

*Sumber : olahan penulis*

## 2. Perspektif Konsumen :

- Peningkatan Penjualan merek sendiri

Penjualan perusahaan pada tahun 2001-2003 terus mengalami penurunan akan tetapi prosentase penjualan dengan merek milik perusahaan sendiri terus mengalami kenaikan data tersebut dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.15 Penjualan

Penjualan  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2001 – 2003

Tahun	Total Penjualan	Persentase Penjualan Naik/turun	Penjualan Merek sendiri	Persentase Penjualan merek Sendiri
2001	112.000ps	-	44.800 ps	-
2002	98.000ps	(12.5%)	49.000 ps	9.3 %
2003	92.000ps	( 6.12%)	73 .800 ps	50,6%

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

Penentuan target penjualan ada 2 yaitu kenaikan total penjualan dan kenaikan penjualan yang menggunakan merek sendiri, target perusahaan untuk 3 tahun ke depan dapat kita lihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.16 Target penjualan

Target Penjualan  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Total Penjualan	Persentase Penjualan	Penjualan Merek sendiri	Persentase Penjualan merek Sendiri
2004	110.400ps	20%	88.560 ps	20%
2005	132.480ps	20%	106.272 ps	20%
2006	158.976ps	20%	127.527ps	20%

*Sumber : olahan penulis*

### 3. Proses bisnis/intern

- Turunnya sisa produksi yang dijual obral

Setiap tahun perusahaan mengalami kerugian yaitu adanya sisa produksi yang tidak terjual pada tahun tersebut sehingga pada akhir tahun diobral oleh perusahaan atau dijual murah sehingga tidak bisa menutup

biaya produksinya. Sisa produksi tersebut adalah produk yang menggunakan merek sendiri sehingga dapat dilihat bahwa brand image produk lemah. Jumlah produk sisa pada tahun 3 tahun terakhir mengalami kenaikan data kenaikan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.17 sisa produksi

Produk sisa  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
tahun 2001 – 2003

Tahun	Jumlah Produk sisa	Persentase (naik/turun)
2001	24.000 ps	-
2002	30.000 ps	25%
2003	40.000 ps	33.33%

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

Diharapkan pada tahun selanjutnya sisa produksi bisa ditekan dan target akhirnya adalah dihilangkan. Target perusahaan untuk sisa produksi dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.18 Target produk sisa

Target Produk sisa  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Jumlah Produk sisa	Persentase (naik/Turun)
2004	20.000ps	(50%)
2005	10.000 ps	(50%)
2006	5.000 ps	(50%)

*Sumber : olahan penulis*

- Produksi sepatu sandal

Memproduksi sepatu sandal dapat menjadi salah satu sasaran perusahaan. Dalam memproduksi sepatu sandal, ditargetkan sebesar 20% per tahun dari total penjualan.

Tabel 4.19 Target Produksi sepatu sandal  
Target Produksi Sepatu Sandal  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Jumlah Produk sisa	Persentase (naik/Turun)
2004	22.080 ps	(20%)
2005	26.480 ps	(20%)
2006	31.776 ps	(20%)

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- Penambahan Tenaga penjualan/sales

Untuk meningkatkan penjualan maka salah satu caranya adalah yang dilakukan perusahaan adalah meningkatkan tenaga sales. Sales saat ini berjumlah 4 orang yang memiliki pekerjaan melakukan ordering dan penagihan ke berbagai daerah pemasaran perusahaan. Untuk selanjutnya perusahaan berniat untuk menambah sales yang akan digunakan untuk mencari pembeli baru. Target penambahan jumlah sales adalah sebagai berikut

Tabel 4.20 : Target jumlah sales

Target Jumlah Sales  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Jumlah sales	Persentase
2004	5	(20%)
2005	6	(20%)
2006	7	(20%)

*Sumber : olahan penulis*

- Kenaikan pendapatan sales :

Produktivitas sales pada perusahaan ini dihitung melalui pendapatan salesnya, karena pendapatan sales berdasarkan order yang mereka dapat. Table dibawah ini adalah jumlah pendapatan sales rata rata 3 tahun terakhir :

Tabel 4.21 Pendapatan sales

Pendapatan Sales  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2001 – 2003

Tahun	Pendapatan Sales/bulan	Persentase
2001	1.400.000	-
2002	1.250.000	(10,7%)
2003	1.000.000	(20%)

*Sumber : data CV. Sepindo Limpah Anugerah*

Pendapatan sales mengalami penurunan karena penjualan perusahaan mengalami penurunan, diharapkan dengan pelatihan yang dilakukan perusahaan maka akan dapat menaikkan penjualan yang pada akhirnya akan menaikkan pendapatan mereka. Target kenaikan pendapatan sales dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 4.22 Target Pendapatan sales

Target Pendapatan Sales  
CV. Sepindo Limpah Anugerah  
Tahun 2004 – 2006

Tahun	Pendapatan Sales/bulan	Persentase
2001	1.200.000	20%
2002	1.440.000	20%
2003	1.728.000	20%

*Sumber : olahan penulis*

Berdasarkan penentuan target di atas maka target perusahaan dapat dijabarkan dalam table di bawah ini :

Tabel 4.23 Target

Perspektif	Sasaran Strategi	Target		
	Hold and maintain strategi	BS	MED	FNL
Keuangan	1. Pertumbuhan pendapatan	20%	20%	20%
	2. Peningkatan Net Profit	30%	30%	30%
	3. Penekanan biaya	30%	30%	30%
Konsumen	1. Meningkatnya Brand image merek Perusahaan	20%	20%	20%
	2. Meningkatnya penjualan	20%	20%	20%
	3. Meningkatkan Pilihan dan Kepuasan konsumen	20%	20%	20%
Proses bisnis/ Intern	1. Perbaiki manajemen dan komputerisasi	-	-	-
	2. Promosi untuk membangun brand image	20%	20%	20%
	3. Pengendalian produksi	50%	50%	50%
	4. Memproduksi sepatu sandal	20%	20%	20%
	5. Meningkatkan hub dgn supplier	-	-	-
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Menambah tenaga sales	20%	20%	20%
	2. Melatih sales yang ada	20%	20%	20%
	3. Komitmen, kompetensi, efektivitas, SDM	20%	20%	20%

## 4.9 Inisiatif Strategi

Tabel 4.24 Inisiatif strategi

	<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>INISIATIF STRATEGI</b>
<b>Perspektif</b>	<b>Hold and maintain strategi</b>	
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan pendapatan</li> <li>2. Peningkatan Net Profit</li> <li>3. Penekanan biaya</li> </ol>	
Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatnya Brand image merek perusahaan</li> <li>2. Meningkatnya penjualan</li> <li>3. Meningkatkan Pilihan dan Kepuasan konsumen</li> </ol>	<p>Promosi</p> <p>Peningkatan kepuasan konsumen</p> <p>Membuat lini produksi baru</p>
Proses bisnis/ Intern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perbaiki manajemen dan komputerisasi</li> <li>2. Promosi untuk membangun brand image</li> <li>3. Pengendalian produksi</li> <li>4. Pengembangan lini produksi</li> <li>5. Meningkatkan hubungan dengan supplier perusahaan</li> </ol>	<p>Pelatihan managerial dan komputerisasi</p> <p>Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen</p> <p>Melakukan pembatasan produksi berdasarkan pesanan/kondisi pasar</p> <p>Memproduksi sepatu sandal</p> <p>Mencari supplier baru dan meningkatkan hub dgn supplier</p>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah tenaga sales</li> <li>2. Meningkatkan produktivitas Sales</li> <li>3. Komitmen, kompetensi, efektivitas, SDM</li> </ol>	<p>Memasang iklan lowongan kerja</p> <p>Peningkatan keahlian sales</p> <p>Meningkatkan motivasi sales</p> <p>Melakukan pelatihan komputer</p>

#### 4.10 Program :

Tabel 4.25 Program

<b>PERSPEKTIF</b>	<b>INISIATIF STRATEGI</b>	<b>PROGRAM</b>
Keuangan		
Konsumen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi</li> <li>2. Peningkatan kepuasan konsumen</li> <li>3. Membuat lini produksi baru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Promotion</i></li> <li>2. Acara diskon/ Bulan Prom-</li> </ol>
Proses Bisnis/ Intern	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki manajemen dan melakukan komputerasi</li> <li>2. Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen</li> <li>3. Melakukan pembatasan produksi berdasarkan pesanan /kondisi pasar</li> <li>4. Mengembangkan model sepatu sandal</li> <li>5. Mencari supplier baru</li> <li>6. Meningkatkan hub dgn supplier</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan managerial dan komputerasi</li> <li>2. <i>Promotion</i> dan acara diskon / bulan promosi</li> <li>3. Melakukan sense dan respon pasar sebelum produksi</li> <li>4. Pengembangan model sepatu sandal</li> <li>5. Mencari supplier baru dan peningkatan hubungan</li> </ol>
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memasang iklan lowongan kerja</li> <li>2. Peningkatan keahlian sales</li> <li>3. Peningkatan motivasi sales</li> <li>4. Melakukan pelatihan komputer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perekrutan sales baru</li> <li>2. Pelatihan sales</li> <li>3. Pemberian bonus bagi sales terbaik</li> </ol>

## 4.11 Sasaran Ukuran Target dan Program :

Perspektif	SASARAN STRATEGI	UKURAN STRATEGI		TARGET			INISIATIF STRATEGI	PROGRAM
	<i>Hold and maintain strategi</i>	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	BS	MED	FNL	Hold and maintain strategi	
Keuangan	1. Pertumbuhan pendapatan 2. Peningkatan <i>Net Profit</i>	<i>Revenue</i> perusahaan Laba bersih	Peningkatan <i>Revenue</i> Peningkatan laba bersih	30% 10%	30% 20%	30% 20%		
Konsumen	1. Meningkatnya <i>Brand image</i> merek perusahaan 2. Meningkatnya penjualan perusahaan	Penjualan produk dgn merek perusahaan penjualan	Peningkatan penjualan produk dgn merek prsh Peningkatan penjualan	20% 20%	20% 20%	20% 20%	Promosi Promosi dan peningkatan kepuasan Lonsumen	Promotion Acara diskon/Bulan promosi
Proses bisnis/ Intern	1. Perbaikan manajemen dan komputerisasi 2. Promosi untuk membangun <i>brand image</i> 3. Pengendalian produksi 4. Memproduksi sepatu sandal 5. Memperbanyak <i>supplier</i> perusahaan	Sistem yang baik Penjualan Produk dgn merek perusahaan Jumlah sisa produksi Menjual sepatu sandal Jumlah supplier pe-Rusahaan	Perbaikan system Peningkatan penjualan produk dgn merek prsh Penurunan jumlah sisa produksi Meningkatkan penjualan sepatu sandal Peningkatan jumlah supplier perusahaan	- 20% 50% 20% 20%	- 20% 50% 20% 20%	- 20% 50% 20% 20%	Memperbaiki manajemen dan melakukan komputerisasi Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen Melakukan pembatasan produksi berdasarkan pesanan/kondisi pasar Mengembangkan model sepatu sandal Mencari supplier baru	Pelatihan managerial dan Komputerisasi Penampilan produk di majalah untuk promosi Melakukan sense dan respon pasar sebelum produksi Pengembangan model Mencari supplier baru
Pembelajaran dan	1. Menambah tenaga sales	Jumlah sales	Peningkatan jml sales	20%	20%	20%	Memasang iklan lowongan kerja	Perekrutan sales baru <del>Pelatihan sales</del>
Pertumbuhan	2. Meningkatkan produktivitas sales	Pendapatan sales	Peningkatan pendapatan	20%	20%	20%	Peningkatan keahlian sales Meningkatkan motivasi sales	Pemberian bonus bagi sales terbaik

## 4.12 Penjabaran Program

### a. Promotion

<b>Nama Program</b>	Promotion					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Promosi produk dengan merek perusahaan					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>FnI</b>
Meningkatnya repea-ting order	Konsumen	Penjualan produk dengan merek perusahaan	Peningkatan penjualan produk dengan merek perusahaan	20%	20%	20%
<b>Goal</b>	Peningkatan brand image					
<b>Unit organisasi</b>	Bagian pemasaran					
<b>Rationale Program</b>	Hal ini dilakukan melalui media banner dan brosure, media ini dipilih karena, efektif dan Membutuhkan biaya yang tidak banyak. Selain itu sesuai dengan pemasaran produk perusahaan yang belum merata					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	Banner dan brosure Promotion : 1. Membuat spanduk/ Banner serta selebaran 2. Banner ditempatkan pada toko-toko besar/grosir 3. Pada bulan ramai banner dipasang pada jalan-jalan protokol 4. Selebaran ditempatkan pada tempat yang mudah terlihat dan strategis					
<b>Manfaat Program</b>	Merek perusahaan akan dapat lebih dikenal oleh konsumen dan diharapkan konsumen akan Merespon dengan membeli produk perusahaan dan kemudian menjadi pembeli loyal, terhadap merek perusahaan					
<b>Investasi</b>	Program promosi memerlukan investasi di 3 bidang (1)design (2)Material (3)Production process					
	Keterangan	2004	2005	2006		
	1. Design	Rp 1.250.000,00	-	Rp 1.500.000,00		
	2. Material	Rp 6.100.000,00	-	Rp 7.000.000,00		
3. Production	Rp 6.775.000,00	-	Rp 7.500.000,00			
<b>Differential Revenue</b>	Program promosi ditujukan untuk meningkatkan brand image produk, selain itu juga untuk Memperkenalkan merek perusahaan kepada konsumen. Dari program ini diharapkan ada Respon dari konsumen berupa pembelian produk untuk pertama kali dan pembelian kembali oleh para konsumen lama/ adanya kenaikan penjualan.					
	Target kenaikan Pndptn	Rp60.000.000,00	Rp132.000.000,00	Rp158.400.000,00		
<b>Differential cost</b>	Penyusutan Pemasangan	Rp 7.625.000,00	Rp 7.625.000,00	Rp 8.000.000,00		
		Rp 43.000.000,00	Rp 55.000.000,00	Rp 70.000.000,00		
<b>Total Dift Cost</b>		Rp 50.625.000,00	Rp 62.625.000,00	Rp 78.000.000,00		
<b>Differential Profit</b>		Rp 375.000,00	Rp 69.375.000,00	Rp80.000.000,00		

## b. Acara diskon/Bulan promosi

<b>Nama Program</b>	Acara diskon/Bulan promosi					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Peningkatan kepuasan konsumen					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>Enl</b>
Meningkatnya brand image perusahaan	Konsumen	Peningkatan penjualan	Peningkatan penjualan	20%	20%	20%
<b>Strategi and Goal</b>	Hold and maintaining strategy		Peningkatan Pendapatan			
<b>Unit Organisasi</b>	bagian pemasaran					
<b>Rationale Program</b>	Pemberian diskon merupakan salah satu cara yang dapat menarik perhatian konsumen. Karena dengan diskon konsumen dapat membeli produk perusahaan dengan murah.					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	Acara diskon dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut : 1. Diskon 20% untuk pembelian produk/model baru 2. Diskon 50% untuk bulan tertentu 3. Diskon 70% untuk model lama					
<b>Manfaat Program</b>	Dengan banyaknya pengecer yang merespon program ini diharapkan konsumen dapat tertarik untuk melakukan pembelian. Harga yang murah akan mengurangi resiko pembelian dari sehingga penjualan perusahaan dapat meningkat.					
<b>Investasi</b>	Program bulan promosi memerlukan investasi berupa : (1)design (2)Material (3)production					
	<b>Keterangan</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>		
	Design	Rp 1.150.000,00				
	Material	Rp 3.850.000,00				
	Production	Rp 1.450.000,00				
<b>Differential Revenue</b>	Program promosi ditujukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Peningkatan kepuasan konsumen ini diharapkan akan meningkatkan penjualan, yang akhirnya meningkatkan pendapatan perusahaan					
	Peningkatan Pendapatan	Rp60.000.000,00	Rp132.000.000,00	Rp158.400.000,00		
<b>Differential cost</b>						
<b>Penyusutan material Production design</b>		Rp 2.150.000,00	Rp 2.150.000,00	Rp 2.150.000,00		
<b>Potongan discount 15 % dari pendapatan</b>		Rp 9.000.000,00	Rp 19.800.000,00	Rp 23.760.000,00		
<b>Differential profit</b>		Rp 48.850.000,00	Rp 110.050.000,00	Rp132.490.000,00		

## c. Pelatihan managerial dan komputerisasi

<b>Nama Program</b>	Pelatihan managerial dan komputerisasi			
<b>Inisiatif Strategik</b>	Pelatihan managerial dan melakukan komputerisasi			
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target Bs Med Fnl</b>
Perbaikan manajemen san komputerisasi	Proses bisnis /intern	Sistem yang baik	Perbaikan system	
<b>Strategi and Goal</b>	Hold and maintaining strategy		Penekanan biaya	
<b>Unit Organisasi</b>	Bagian manajemen			
<b>Rationale Program</b>	Perusahaan yang baik harus ditunjang dengan manajemen yang baik. Karena semakin besar perusahaan kesalahan kecil dalam manajemen akan memiliki dampak yang besar pada perusahaan. Pelatihan manajerial pada saat ini tidak akan lepas dari peran serta komputerisasi. Dengan perkembangan jamam, perusahaan dituntut untuk dapat mengaplikasikan setiap kegiatannya ke dalam komputer.			
<b>Deskripsi ringkas program</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan pelatihan manajerial lepada para manajer.</li> <li>2. Menata kembali sistim manajemen perusahaan</li> <li>3. Memindahkan data-data manual ke dalam komputer</li> </ol>			
<b>Manfaat Program</b>	Dengan sistem manajemen yang baik maka kesalahan kesalahan/eror dari pihak manajemen dapat dikurangi. Selain itu juga dapat mengurangi kecurangan-kecurangan dalam perusahaan. Semuanya itu digunakan untuk menekan biaya.			
<b>Investasi</b>	Program pelatihan managerial dan komputerisasi, memerlukan investasi di bidang : (1)Pelatihan (2) Pembelian komputer.			
	Keterangan	2004	2005	2006
	1. Pelatihan 2. Pembelian Komputer	Rp 9.000.000,00 Rp 15.000.000,00	Rp 3.000.000,00	Rp 3.000.000,00
<b>Differential Revenue</b>	Program yang tidak dapat diukur labanya			
<b>Differential Cost</b>				
Penyusutan komputer		Rp 5.000.000,00	Rp 5.000.000,00	Rp 5.000.000,00
Perawatan komputer		Rp 4.000.000,00	Rp 5.000.000,00	Rp 6.000.000,00
Biaya listrik		Rp 450.000,00	Rp 500.000,00	Rp 550.000,00
<b>Total</b>		Rp 14.950.000,00	Rp 15.000.000,00	Rp 16.050.000,00

## d. sense and response pasar

<b>Nama Program</b>	Sense and response pasar					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Melakukan pembatasan produksi berdasarkan pesanan dan kondisi pasar					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>Fnl</b>
Pengendalian produksi	Proses bisnis intern	Jumlah sisa produksi	Penurunan jumlah sisa produksi	50%	50%	50%
<b>Strategi and Goal</b>	Hold and maintaining strategy		Penekanan biaya			
<b>Unit Organisasi</b>	Bagian Pemasaran					
<b>Rationale Program</b>	Jumlah sisa produksi yang dijual rugi terlalu besar sehingga perusahaan mengalami kerugian oleh karena itu dilakukan peramalan permintaan.					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melihat kondisi permintaan 3 tahun terakhir</li> <li>2. Melihat kondisi pasar</li> <li>3. Membuat perkiraan berdasarkan kondisi pasar dan permintaan 3 tahun terakhir sehingga dapat mengurangi sisa produksi</li> </ol>					
<b>Manfaat Program</b>	Dengan pengurangan jumlah sisa produksi diharapkan perusahaan dapat mengurangi kerugian akibat berproduksi yang terlalu berlebihan.					
<b>Investasi</b>	Program ini memerlukan investasi di bidang riset					
	Keterangan	2004	2005	2006		
	Riset	13.000.000	14.000.000	15.000.000		
<b>Differential Revenue</b>	Program yang tidak dapat diukur labanya					

## e. Pengembangan model sepatu sandal

<b>Nama Program</b>	Pengembangan model sepatu sandal					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Memproduksi sepatu sandal					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>Fnl</b>
Pengembangan lini produksi	Proses bisnis /intern	Menjual sepatu sandal	Meningkatkan penjualan sepatu sandal	20%	20%	20%
<b>Strategi and Goal</b>	Hold and maintaining strategi Meningkatkan kepuasan konsumen dan memperbanyak pilihan konsumen					
<b>Unit Bisnis</b>	Bagian produksi					
<b>Rationale Program</b>	Sepatu sandal merupakan produk substitusi dari sandal. Perkembangan market sepatu sandal mengalami peningkatan tiap tahunnya, dan pada tahun 2001 market sepatu sandal naik sebesar 29%. Tahun sebelumnya naik sebesar 4.5%					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensurvei jenis atau model sepatu sandal yang laku di pasar/model baru</li> <li>2. Mengembangkan model-model yang ada menjadi sample produk</li> <li>3. Memasarkan produk</li> </ol>					
<b>Manfaat Program</b>	<p>Dengan adanya produk sepatu sandal, akan dapat meningkatkan penjualan, yaitu melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kepuasan konsumen (Jumlah pilihan bertambah)</li> <li>2. Menambah penjualan</li> <li>3. Menambah produktivitas sales, karena dengan sepatu sandal maka pendapatannya akan meningkat.</li> </ol>					
<b>Investasi</b>	Program pengembangan sepatu sandal memerlukan investasi di bidang material					
	Keterangan	2004	2005	2006		
	Material	Rp 30.000.000,00				
<b>Differential Revenue</b>	Program pengembangan model sepatu sandal ditujukan untuk memperbanyak pilihan pembeli dan meningkatkan kepuasan konsumen, dengan meningkatnya kepuasan konsumen diharapkan dapat meningkatkan penjualan					
	Peningkatan pendapatan diharapkan sebesar	Rp40.000.000,00	Rp88.000.000,00	Rp105.600.000,00		
<b>Differential Cost</b>	Design	Rp 6.000.000,00	Rp 7.000.000,00	Rp 7.500.000,00		
	Bahan baku	Rp 10.000.000,00	Rp 12.000.000,00	Rp 12.500.000,00		
	Production	Rp 15.000.000,00	Rp 17.000.000,00	Rp 18.000.000,00		
Penyusutan material	Rp 10.000.000,00	Rp 10.000.000,00	Rp 10.000.000,00			
Total		Rp 41.000.000,00	Rp 46.000.000,00	Rp 47.500.000,00		
<b>Differential Profit</b>		Rp 0	Rp 42.000.000,00	Rp 58.100.000,00		

## f. Mencari supplier baru dan Peningkatan hubungan dengan supplier

<b>Nama Program</b>	Pencarian Supplier baru			
<b>Inisiatif Strategik</b>	Mencari supplier baru			
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target Bs Med Fnl</b>
Meningkatkan hubungan dgn supplier	Proses bisnis /Intern	Kualitas hubungan dgn supplier perusahaan	Peningkatan supplier	
<b>Strategi dan Goal</b>	Hold and maintaining strategi		Penekanan biaya	
<b>Unit Bisnis</b>	Bagian produksi			
<b>Rationale Program</b>	Peningkatan hubungan dengan supplier dirasakan sangat perlu karena untuk jangka panjang hubungan yang baik dengan supplier akan dapat membantu tujuan keuangan perusahaan			
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	Mencari supplier baru dan meningkatkan kualitas hubungan dengan supplier			
<b>Manfaat Program</b>	Dengan jumlah supplier yang terbatas dan hubungan yang kurang baik maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam melakukan tawar-menawar dengan supplier. Dengan jumlah supplier yang bertambah akan memperkuat posisi tawar-menawar perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan			
<b>Investasi</b>	program mencari supplier baru dan peningkatan hubungan dengan supplier tidak memerlukan investasi			
<b>Differential Revenue</b>	Program yang tidak dapat diukur labanya			
<b>Differential Cost</b>	Memiliki fungsi penekanan biaya yang tidak dapat diukur seberapa besar pengaruhnya			

## g. Perekrutan sales baru dan pelatihan sales baru/lama

<b>Nama Program</b>	Perekrutan sales baru dan pelatihan sales baru/lama					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Memasang iklan lowongan pekerjaan dan pelatihan-pelatihan					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>Fnl</b>
Menambah tenaga sales Meningkatkan	Pembelajaran dan pertumbuhan	Jumlah sales	Peningkatan jumlah sales	50%	50%	50%
		Pendapatan sales	Peningkatan pendapatan sales	20%	20%	20%
<b>Strategi dan Goal</b>	Hold and maintaining strategi		Menambah tenaga sales			
<b>Unit Organisasi</b>	Bagian pemasaran					
<b>Rationale Program</b>	Penambahan jumlah sales dirasakan perlu dilakukan karena sales yang dimiliki oleh perusahaan saat ini masih kurang.					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	1. Mencari sales baru melalui lowongan iklan pada sekolah sekolah dan koran 2. Melakukan seleksi sales baru					
<b>Manfaat Program</b>	Dengan penambahan jumlah sales terutama sales yang handal diharapkan pendapatan perusahaan dapat mengalami kenaikan sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian.					
<b>Investasi</b>	Program ini tidak memerlukan biaya investasi karena berkaitan dengan pencarian SDM					
<b>Differential Revenue</b>	Program ini ditujukan untuk meningkatkan jumlah sales perusahaan, diharapkan dengan meningkatnya jumlah sales. Maka penjualan naik yang akan menaikkan revenue perusahaan.					
	Keterangan	2004	2005	2006		
	Target kenaikan Pendapatan	Rp20.000.000,00	Rp44.000.000,00	Rp52.800.000,00		
<b>Differential Cost</b>						
<b>Pemasangan iklan</b> Biaya iklan Koran		Rp 120.000,00	Rp 140.000,00	Rp 150.000,00		
<i>Biaya seleksi</i>						
Tes bakat dan Minat		Rp 2.000.000,00	Rp 2.200.000,00	Rp 2.420.000,00		
Surat menyurat		Rp 100.000,00	Rp 150.000,00	Rp 175.000,00		
<b>Pelatihan</b> Biaya konsultan		Rp 10.000.000,00	Rp 11.000.000,00	Rp 12.100.000,00		
Total Dif cost		<b>Rp 12.220.000,00</b>	<b>Rp 13.490.000,00</b>	<b>Rp 14.845.000,00</b>		
Differential Profit		Rn7.780.000.00	Rn30.510.000.00	Rn37.955.000.00		

## h. Pemberian bonus untuk sales terbaik

<b>Nama Program</b>	Pemberian bonus bagi sales terbaik					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Mengadakan pelatihan-pelatihan					
<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Perspektif</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran pemacu Kinerja</b>	<b>Target</b>		
				<b>Bs</b>	<b>Med</b>	<b>Fnl</b>
Meningkatkan produktivitas sales yang	Pembelajaran ada dan pertumbuhan	Pendapatan sales	Peningkatan pendapatan sales	20%	20%	20%
<b>Strategi dan Goal</b>	Hold and maintaining		Meningkatkan produktivitas sales			
<b>Unit Organisasi</b>	Bagian pemasaran					
<b>Rationale Program</b>	Pemberian motivasi tambahan dirasakan perlu hal ini dilakukan agar para para sales a ada keinginan untuk bersaing dan bekerja.					
<b>Deskripsi ringkasan program</b>	1. Melihat hasil penjualan setiap bulan 2. Pemberian bonus yang diberikan kepada mereka yang penjualannya terbaik					
<b>Manfaat Program</b>	Dengan motivasi yang diberikan berupa bonus diharapkan produktivitas sales dapat membaik Dan pada akhirnya pendapatan perusahaan dapat meningkat					
<b>Investasi</b>	Program ini tidak memerlukan biaya investasi karena berkaitan dengan pemberian motivasi sales					
<b>Differential Revenue</b>	Program ini bertujuan untuk memotivasi sales agar mendapatkan tingkat penjualan yang Tinggi sehingga bisa menaikkan revenue perusahaan.					
	Keterangan	2004	2005	2006		
	Target kenaikan Pendapatan	Rp20.000.000,00	Rp44.000.000,00	Rp52.800.000,00		
<b>Differential Cost</b>	<b>Pemberian bonus</b> 1. 0.1% dari revenue untuk urutan Satu 2. 0.05% dari revenue untuk urutan 2 3. 0.025% dari rev untuk urutan 3	Rp 2.200.000,00	Rp 2.640.000,00	Rp 3.168.000,00		
		Rp 1.100.000,00	Rp 1.320.000,00	Rp 1.584.000,00		
		Rp 550.000,00	Rp 660.000,00	Rp 792.000,00		
		<b>Total Dif Cost</b>	Rp 3.850.000,00	Rp 4.620.000,00	Rp 5.544.000,00	
<b>Differential profit</b>		Rp16.150.000,00	Rp39.380.000,00	Rp47.256.000,00		

## Investasi

Inisiatif Strategi/Program	Total Investasi	Tahun		
		2004	2005	2006
<b><u>Konsumen</u></b>				
<b>1. Promosi</b>				
Promotion	30.125.000	14.125.000	-	16.000.000
<b>2. Peningkatan kepuasan kon-</b>				
Acara diskon/ Bulan Prom-				
Si	6.450.000	6.450.000		
<b><u>Proses Bisnis/Intern</u></b>				
<b>1. Memperbaiki manajemen dan</b>				
<b>melakukan komputerisasi</b>				
Pelatihan managerial dan	30.000.000	24.000.000	3.000.000	3.000.000
komputerisasi				
<b>2. Promosi dan peningkatan</b>				
<b>kepuasan konsumen</b>				
<b>3. Melakukan pembatasan prod</b>				
<b>uksi berdasarkan pesanan</b>				
<b>/kondisi pasar</b>				
Melakukan sense dan respon	42.000.000	13.000.000	14.000.000	15.000.000
pasar sebelum produksi				
<b>4. Mengembangkan model sepatu</b>				
<b>sandal</b>				
Pengembangan model	30.000.000	30.000.000	-	-
<b>5. Mencari supplier baru</b>				
Mencari supplier baru	-	-	-	-
<b><u>Pembelajaran dan</u></b>				
<b><u>Pertumbuhan</u></b>				
<b>1. Memasang iklan lowongan kerja</b>				
<b>2. Meningkatkan keahlian sales</b>				
Perekrutan dan pelatihan				
sales baru dan lama	-	-	-	-
<b>3. Peningkatan motivasi sales</b>				
Pemberian bonus bagi sales				
Terbaik	-	-	-	-

## Different revenue

Inisiatif Strategi/Program	Different Revenue	Tahun		
		2004	2005	2006
<b><u>Konsumen</u></b>				
<b>1. Promosi</b>				
Promotion	330.400.000	40.000.000	132.000.000	158.400.000
<b>2. Peningkatan kepuasan kon-</b>				
Acara diskon/ Bulan Pro- mosi	330.400.000	40.000.000	132.000.000	158.400.000
<b><u>Proses Bisnis/Intern</u></b>				
<b>1. Memperbaiki manajemen dan melakukan komputerisasi</b>				
Pelatihan managerial dan Komputerisasi.	-	-	-	-
<b>2. Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen</b>				
<b>3. Melakukan pembatasan prod duksi berdasarkan pesanan /kondisi pasar</b>				
Melakukan sense dan respon pasar sebelum produksi	-	-	-	-
<b>4. Mengembangkan model sepatu sandal</b>				
Pengembangan model	233.600.000	40.000.000	88.000.000	105.600.000
<b>5. Mencari supplier baru</b>				
Mencari supplier baru	-	-	-	-
<b><u>Pembelajaran dan Pertumbuhan</u></b>				
<b>1. Memasang iklan lowongan kerja</b>				
<b>2. Meningkatkan keahlian sales</b>				
Perekrutan dan pelatihan sales baru dan lama.	116.800.000	20.000.000	44.000.000	52.800.000
<b>3. Peningkatan motivasi sales</b>				
Pemberian bonus bagi sales Terbaik	116.800.000	20.000.000	44.000.000	52.800.000

## Different cost

Inisiatif Strategi/Program	Different Cost	Tahun		
		2004	2005	2006
<b><u>Konsumen</u></b>				
<b>1. Promosi</b>				
Promotion	191.250.000	50.625.000	62.625.000	78.000.000
<b>2. Peningkatan kepuasan kon-</b> Acara diskon/ Bulan Prom- si	6.450.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000
<b><u>Proses Bisnis/Intern</u></b>				
<b>1. Memperbaiki manajemen dan melakukan komputerisasi</b>				
Pelatihan managerial dan Komputerisasi.	46.000.000	14.950.000	15.000.000	16.050.000
<b>2. Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen</b>				
<b>3. Melakukan pembatasan prod duksi berdasarkan pesanan /kondisi pasar</b>				
Melakukan sense dan respon pasar sebelum produksi	-	-	-	-
<b>4. Mengembangkan model sepatu sandal</b>				
Pengembangan model	134.500.000	41.000.000	46.000.000	47.500.000
<b>5. Mencari supplier baru</b>				
Mencari supplier baru	-	-	-	-
<b><u>Pembelajaran dan Pertumbuhan</u></b>				
<b>1. Memasang iklan lowongan kerja</b>				
<b>2. Meningkatkan keahlian sales</b>				
Perekrutan dan pelatihan sales baru dan lama.	40.555.000	12.220.000	13.490.000	14.845.000
<b>3. Peningkatan motivasi sales</b>				
Pemberian bonus bagi sales terbaik	14.014.000	3.850.000	4.620.000	5.544.000

## Differential Profit

Inisiatif Strategi/Program	Diff profit	Tahun		
		2004	2005	2006
<b><u>Konsumen</u></b>				
<b>1. Promosi</b>				
Promotion	149.750.000	375.000	69.375.000	80.000.000
<b>2. Peningkatan kepuasan kon-</b>				
Acara diskon/ Bulan Prom- si	291.390.00	48.850.000	110.050.000	132.490.000
<b><u>Proses Bisnis/Intern</u></b>				
<b>1. Memperbaiki manajemen dan melakukan komputersasi</b>				
Pelatihan managerial dan Komputerisasi.	-	-	-	-
<b>2. Promosi dan peningkatan kepuasan konsumen</b>				
<b>3. Melakukan pembatasan prod uksi berdasarkan pesanan /kondisi pasar</b>				
Melakukan sense dan respon pasar sebelum produksi	-	-	-	-
<b>4. Mengembangkan model sepatu sandal</b>				
Pengembangan model	100.100.000	0	42.000.000	58.100.000
<b>5. Mencari supplier baru</b>				
Mencari supplier baru	-	-	-	-
<b><u>Pembelajaran dan Pertumbuhan</u></b>				
<b>1. Memasang iklan lowongan kerja</b>				
<b>2. Meningkatkan keahlian sales</b>				
Perekrutan dan pelatihan sales baru dan lama.	76.245.000	7.780.000	30.510.000	37.955.000
<b>3. Peningkatan motivasi sales</b>				
Pemberian bonus bagi sales	103.386.000	16.150.000	39.380.000	47.256.000

*Laba Yang Diharapkan dan Differential Profit*

*Investasi*

Investasi dalam Program berjalan	-
Investasi yang direncanakan dalam program baru	138.575.000
<b>Total Investasi</b>	<u>138.575.000</u>

Cost of capital	20%
Business Risk	<u>5%</u>

<b>Desired Rate Of Return</b>	<u>25%</u>
-------------------------------	------------

<b>Laba yang diharapkan</b>	<u><u>34.643.000</u></u>
-----------------------------	--------------------------

*Differential Revenue*

Program berjalan	-
Program baru	1.128.000.000
<b>Total Differential Revenue</b>	<u>1.128.000.000</u>

*Differential Cost*

Program berjalan	-
Program baru	432.769.000
<b>Total Differential cost</b>	<u>432.769.000</u>

<b>Differential Profit</b>	<u><u>695.231.000</u></u>
----------------------------	---------------------------