

**LAPORAN AKHIR PENELITIAN REGULER
YANG DIAJUKAN KE LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**



**USULAN PERENCANAAN STRATEGI PERBAIKAN SISTEM
PERUSAHAAN PADA PT. BKE**

Diusulkan oleh:

Ketua Tim

Ahmad, S.T., M.T., IPM (10307001)

Anggota:

M. Agung S , S.T., M.T, Ph.D

Anggota Mahasiswa:

Rafeal Jovan P (NIM 545220003)

Angelina Dominique D.G.(NIM 545230005)

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
PERBUARI 2025

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN PENELITIAN
Periode II / Tahun 2024

1. Judul : USULAN PERENCANAAN STRATEGI PERBAIKAN SISTEM PERUSAHAAN PADA PT. BKE
2. Skema Penelitian : REGULER
3. Ketua Tim
 - a. Nama dan Gelar : Ahmad, ST., MT., IPM
 - b. NIDN/NIK : 0301117001/10307001
 - c. Jabatan/Gol : Dosen Tetap Univ. Tarumanagara
 - d. Program Studi : Teknik Industri
 - e. Fakultas : Teknik
 - f. Bidang Keahlian : Riset Operasi, Analisa Perancangan Perusahaan, & Pemodelan Simulasi Sistem
 - g. Alamat Kantor : Jln. S Parman No. 1 Jakarta Barat
 - h. Nomor HP/Tlp/Email : 081932323930/ahmad@ft.Untar.ac.id
4. Anggota Tim Penelitian
 - a. Jumlah Anggota : Dosen 1 orang
 - b. Nama Anggota I/Keahlian : M. Agung S, S.T., M.T, Ph.D /SCM
 - c. Jumlah Mahasiswa : 2 orang
Nama Mahasiswa I/NIM : Rafeal Jovan P (NIM 545220003)
Nama Mahasiswa II/NIM : Angelina Dominique D.G.(NIM 545230031)
5. Lokasi Kegiatan Penelitian : PT. BKE Jakarta
6. Luaran yang dihasilkan : Prosiding SNMI atau Jurnal Nasional
7. Jangka Waktu Pelaksanaan : September 2024-Perbuari 2025
8. Biaya Total
 - a. Biaya yang diajukan ke LPPM :
 - b. Biaya yang disetujui LPPM : Rp. 15.000.000

Jakarta, Januari 2025

Menyetujui,
Ketua LPPM

Ketua Tim



Dr. Hetty Karunia Tunjungsari, S.E., M.Si.
NIP: 0323085501 / 10381047

Ahmad, S.T.,M.T, IPM
NIDN/NIK: 0301117001/10307001

RINGKASAN

PT. BKE merupakan sebuah perusahaan baru yang bergerak di dalam bidang jasa pembelajaran pendidikan China, magang, dan studi tour. Perusahaan ini mempunyai permasalahan pada Sistem Pemasaran, Manajemen, Dokumentasi, dan Keuangan. Permasalahan yang terdapat pada Sistem Pemasaran adalah belum adanya strategi pemasaran yang baik, kemudian pada Sistem Manajemen adalah belum adanya perencanaan strategi yang teratur dalam menjalankan sebuah perusahaan baru. Untuk Sistem Keuangan belum adanya sebuah dokumen yang resmi untuk digunakan sebagai bukti transaksi dalam proses jual beli dan Sistem Dokumentasi adalah tidak adanya penomoran dalam dokumen dan kurangnya penyimpanan dokumen yang terstruktur. Penelitian ini menggunakan beberapa metode, seperti kuesioner untuk mendapatkan kesimpulan hasil Sistem Pemasaran dalam bentuk sebuah media tertentu, yang melalui proses uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu, kemudian manajemen strategi dengan pembuatan Matriks QSPM di akhir pengolahan data untuk menentukan sebuah Program Kerja dalam Sistem Manajemen sebagai arahan urutan manajemen yang harus dijalankan dalam perusahaan. Untuk Sistem Dokumentasi, dan Sistem Keuangan menggunakan metode wawancara dan pengamatan dengan pihak perusahaan untuk mendapatkan kesimpulan atas kedua sistem tersebut secara garis besar.

Kata Kunci : Sistem, AHP, SWOT, QSPM

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
DAFTAR NOTASI	xxv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	2
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Rumusan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian	5
BAB 2 DASAR TEORI.....	7
2.1 Sistem	7
2.2 Pedoman Pengumpulan Data	12
2.3 Uji Kecukupan Data Kuesioner	14
2.4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	15
2.5 Manajemen Strategi.....	16
2.5.1 Formulasi Manajemen Strategi	19
2.5.2 Penjelasan Model Manajemen Strategi	20
2.6 Analisis Lingkungan.....	22
2.6.1 Lingkungan Eksternal.....	22
2.6.1.1 Lingkungan Jauh	23
2.6.1.2 Lingkungan Industri	25
2.6.1.3 Lingkungan Operasional	28
2.6.1.4 Matriks External Factor Evaluation (EFE).....	29
2.6.2 Lingkungan Internal	31
2.6.2.1 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	32
2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)	33
2.8 Matriks Strength-Weakness-Opportunities-Threat (SWOT).....	38

2.9	Matriks Internal-External (IE)	41
2.10	Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	42
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	47
3.1	Pendekatan Kualitatif	47
3.2	Objek dan Subjek Penelitian	47
3.3	Tahapan Penelitian	48
3.4	Teknik Pengumpulan Data	49
3.5	Metode Pengolahan Data	52
3.6	Langkah Penelitian	56
BAB 4	RINCIAN BIAYA DAN JADWAL	65
4.1	Jadwal Penelitian	65
4.2	Biaya Penelitian	66
DAFTAR PUSTAKA	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tabel skala nilai prioritas KPI	35
Tabel 2.2	Tabel skala prioritas KPI	35
Tabel 2.3	Tabel perhitungan skala prioritas KPI.....	36
Tabel 2.4	Total perhitungan nilai bobot KPI.....	37
Tabel 2.5	Format Matriks SWOT	38
Tabel 2.6	Contoh penganalisaan Matriks QSPM	43
Tabel 3.1	Kisi-Kisi Kuesioner	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Objek Sistem	9
Gambar 2.2	Proses Formulasi Manajemen Strategi.....	19
Gambar 2.3	Pemetaan Lingkungan Eksternal	23
Gambar 2.4	Lima kekuatan bersaing Porter	26
Gambar 2.5	Format Matriks IE	42
Gambar 3.1	Flowchart Langkah Penelitian.....	60
Gambar 3.1	Flowchart Langkah Penelitian (Lanjutan).....	61
Gambar 3.2	Flowchart Tahap Input	62
Gambar 3.3	Flowchart Tahap Penyesuaian	63
Gambar 3.4	Flowchart Tahap Keputusan.....	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner responden & Perusahaan

Lampiran 2 : Susunan Personalia Peneliti

Lampiran 3: Ketua Peneliti

Lampiran 4 : Biodata Anggota Peneliti

Lampiran 5 : Anggota Mahasiswa

Lampiran 6 : Rekapitulasi Biaya Penelitian

Lampiran 7 : Rincian Biaya Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan industri terdiri dari dua jenis yaitu perusahaan manufaktur dan perusahaan non-manufaktur. Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang kegiatan usahanya meliputi pembelian bahan baku dan memprosesnya menjadi sebuah barang jadi (produk) yang dijual kepada pelanggan., sedangkan perusahaan non-manufaktur merupakan perusahaan yang kegiatan usahanya meliputi sebuah pelayanan jasa untuk dijual kepada pelanggan. Seperti yang diketahui sekarang bahwa di Indonesia sekarang ini tersedia banyak jenis perusahaan jasa yang memberikan jasa layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan mulai dari perbankan, pendidikan, kontraktor dan sebagainya.

PT. BKE merupakan salah satu perusahaan non-manufaktur yang baru bergerak di dalam pelayanan jasa pendidikan internasional. Pendidikan merupakan salah satu infrastruktur perkembangan perekonomian suatu negara, pendidikan juga membantu perkembangan atau kemajuan suatu negara di berbagai bidang seperti teknologi dan hukum. Kebanyakan perusahaan layanan jasa di bidang pendidikan juga telah menerapkan sistem yang terprosedur sehingga pelanggan dapat menggunakan layanan jasa pendidikan. Banyak perusahaan memerlukan sistem yang jelas agar segala macam proses yang berjalan di dalam perusahaan dapat difungsikan dan dijalankan dengan baik, karena sebuah perusahaan tidak akan bisa bekerja dengan teratur tanpa adanya sistem untuk mengatur jalannya seluruh proses yang dilaksanakan di dalam perusahaan. Sistem merupakan peranan penting di dalam perusahaan agar segala macam proses yang dijalankan dapat diatur dengan jelas. Tanpa adanya sistem yang pasti di dalam sebuah perusahaan, perusahaan tersebut akan kewalahan dalam mengatasi segala macam proses yang harus dijalankan.

Pada saat ini PT. BKE masih belum mempunyai sistem yang pasti pada setiap divisi, karena itu PT. BKE sangat membutuhkan sistem yang terstruktur agar segala macam proses yang dijalankan di setiap divisi dalam perusahaan tersebut dapat berfungsi dan berjalan dengan baik.

1.2 Identifikasi Masalah

Perusahaan PT. BKE adalah sebuah perusahaan baru yang bergerak di bidang jasa pendidikan yang menawarkan pembelajaran bahasa mandarin untuk persiapan ke China dan menawarkan jasa pengurusan keperluan seseorang untuk studi/magang ke China. Pada saat ini

perusahaan mempunyai banyak proses yang berjalan, tetapi setiap proses tersebut tidak dapat terorganisir dengan baik sehingga perusahaan masih belum mempunyai solusi atas permasalahan ini.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada perusahaan, permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan adalah diperlukannya perbaikan sistem yang terstruktur agar dapat membantu menjalankan proses sehingga mampu berfungsi dengan baik. Berikut adalah permasalahan sistem yang harus dirancang pada PT. BKE :

- a. Sistem Manajemen
- b. Sistem Pemasaran
- c. Sistem Dokumentasi
- d. Sistem Keuangan dan Akuntansi

1.3 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah dalam penelitian ini :

- a. Bagaimana kondisi dari proses masing-masing sistem yang dijalankan pada saat ini di perusahaan PT. BKE ?
- b. Apakah yang menyebabkan setiap sistem yang dijalani saat ini di dalam perusahaan belum berjalan dan berfungsi dengan baik?
- c. Bagaimana usulan bentuk Sistem dari *Marketing, Financial, Documentation* dan *Management* dapat memberikan hasil yang lebih baik untuk digunakan pada perusahaan PT. BKE?

1.4 Batasan Masalah

Agar penulisan dapat terarah, maka pokok permasalahan dibatasi menjadi :

- a. Penelitian dilakukan di PT. BKE pada bagian *Management, Marketing, Documentation* dan *Financial & Accounting*.
- b. Analisa Strategi dilakukan untuk mendapatkan usulan Sistem Manajemen yang baik untuk perusahaan.
- c. Pengumpulan data kualitatif mengenai Sistem Dokumentasi dan Keuangan yang dirundingkan dengan pihak perusahaan.
- d. Pengumpulan data kuesioner dari pihak masyarakat untuk mendapatkan usulan Sistem Pemasaran yang baik untuk perusahaan.
- e. Pengolahan data kuesioner dari pihak masyarakat dibatasi menggunakan *Software Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.

- f. Tahap Input dibatasi hanya menggunakan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).
- g. Tahap Penyesuaian dibatasi hanya menggunakan Matriks *Internal-External* (IE) dan Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* (SWOT).
- h. Tahap Keputusan dibatasi hanya menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).
- i. Bobot prioritas untuk setiap faktor diperoleh dari hasil perhitungan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), sedangkan untuk nilai *Rating* diperoleh dari hasil perundingan para pihak yang terkait dalam perusahaan.

1.5 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian skripsi ini :

- a. Memberikan usulan perbaikan masing-masing Sistem dengan menggunakan berbagai metode seperti, kuesioner, wawancara dan manajemen strategi untuk mendapatkan hasil usulan sistem baru yang dapat difungsikan atau dijalankan di dalam perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa untuk perusahaan PT. BKE.
- b. Memberikan usulan strategi yang lebih baik untuk perusahaan, agar perusahaan mampu memberikan pelayanan yang lebih memuaskan untuk pelanggan.

BAB 2

DASAR TEORI

2.1. Sistem

Sebuah perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil memerlukan sebuah sistem yang teratur agar segala macam proses yang dijalankan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Adapun pengertian sistem menurut Davis (1985), sistem adalah bagian yang saling berkaitan dan beroperasi secara bersama untuk mencapai beberapa sasaran atau maksud. Sedangkan menurut Lucas (1989) mendefinisikan sistem sebagai suatu komponen atau variabel yang terorganisir, saling berinteraksi, saling bergantung, satu sama lain dan terpadu. Sebuah sistem mempunyai tujuan atau sasaran. McLeod berpendapat bahwa sistem adalah sekelompok elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan. Begitu pula Robert G. Murdick (1993), mendefinisikan sistem sebagai seperangkat elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan bersama (Al-Bahra, 2005 : 2-3).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah disebutkan di atas dapat dikatakan bahwa suatu sistem adalah kumpulan antara objek-objek dan antara atribut yang dihubungkan satu sama lain dan kepada lingkungannya sehingga membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh (*Whole*). Untuk lebih menjelaskan arti menyeluruh dari berbagai pengertian sistem yang telah disebutkan, berikut ini akan diuraikan lebih lengkap unsur-unsurnya di antara lain, kumpulan, objek, hubungan, atribut, lingkungan dan *Whole* (menyeluruh) :

1. Kumpulan

Konsep kumpulan dalam pengertian diatas adalah untuk mengartikan bahwa adanya kumpulan elemen-elemen atau objek dengan suatu kerangka yang baik. Perlu ditambahkan bahwa kumpulan dalam konteks ini bukan koleksi dari objek seperti susunan huruf-huruf, melainkan suatu susunan yang mampu menyatakan bahwa suatu elemen harus merupakan bagian dari sistem.

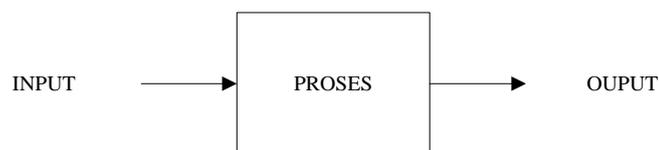
2. Objek

Menurut pandangan statis objek dari sistem harus menjadi bagian dimana suatu sistem berada. Namun demikian, menurut pandangan fungsional bahwa objek dari sistem adalah fungsi-fungsi dasar yang dibentuk oleh bagian-bagian sistem. Ada

tiga jenis objek yaitu *Inputs, Processes, and Ouputs* (Schoderbek et. All, p.13, 1985).

- a. *Inputs*, input merupakan bagian awal dari sistem yang menyediakan kebutuhan operasi bagi sistem. Input ini akan berbeda-beda sesuai dengan sasaran operasi dari suatu sistem, misalnya bahan baku untuk digunakan dalam proses produksi, bahan kuliah untuk digunakan dalam pembelajaran. Namun demikian, ada kalanya untuk operasional dari sistem dibutuhkan berbagai input yang berbeda satu sama lainnya.
- b. *Processes*, proses merupakan cara untuk merubah input menjadi suatu output. Proses ini misalnya yang dilakukan, tugas yang dilakukan oleh anggota dari perusahaan, dan lain-lain. Namun demikian, dalam situasi tertentu, proses tidak dapat diketahui secara detail karena transformasi yang dilakukan terlalu kompleks. Kombinasi input yang berbeda, atau urutan pemakaiannya yang berbeda mungkin akan menghasilkan output yang berbeda. Misalnya, banyak pimpinan perusahaan tidak dapat menentukan hubungan antara berbagai komponen dari sistem sehingga dia tidak dapat mengerti faktor mana yang dominan dalam mencapai sasaran perusahaan.
- c. *Outputs*, output mungkin dapat berbentuk fisik maupun non-fisik. Misalnya, produk, informasi, dan lainnya. Output ini adalah hasil operasi dari proses, sasaran dimana sistem berada. Namun perlu ditambahkan bahwa kadang output ini akan menjadi input bagi sistem yang lain, misalnya informasi output yang dihasilkan dari proses data yang selanjutnya dapat digunakan oleh pengambil keputusan atau orang sebagai input untuk melakukan sesuatu.

Berikut adalah bagan dari objek sistem yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Objek sistem

3. Hubungan

Adalah suatu perekat yang menghubungkan berbagai objek secara bersama-sama. Dalam sistem yang kompleks dimana parameter atau objek merupakan subsistem, hubungan ini adalah perekat

yang menghubungkan berbagai sub-sistem tersebut secara bersama. Walaupun setiap hubungan adalah unik atau tergantung pada suatu kumpulan objek tertentu, jenis hubungan ini masih banyak ditemukan di dunia empiris. Misalnya suatu hubungan dimana suatu sub-sistem tidak dapat berfungsi secara mandiri, artinya tergantung pada sub-sistem lain (tidak ada penjualan, tidak ada produksi). Hubungan yang lain adalah hubungan yang sinergi, dimana semua subsistem yang tidak terikat dioperasikan bersama untuk menghasilkan total output yang lebih besar dibandingkan jika sub-sistem tersebut beroperasi secara sendiri-sendiri.

4. Atribut

Adalah yang dimiliki oleh objek dan hubungan. Atribut ini mempunyai suatu wujud yang diketahui, dicari, atau diperkenalkan dalam suatu proses, misalnya, mesin memiliki atribut nomor mesin, kapasitas, umur ekonomis dan lain-lain. Atribut dari suatu objek sistem sangat perlu diartikan dan disertai dengan ciri-cirinya agar dapat digunakan sebagai implikasi dalam menentukan apakah sistem itu akan di desain atau langsung dapat digunakan.

5. Lingkungan

Setiap sistem memiliki suatu internal dan suatu eksternal pada dirinya. Lingkungan dari suatu sistem bukan hanya termasuk sesuatu yang berada diluar pengawasan sistem tetapi juga sesuatu dimana dalam waktu yang sama juga menentukan dalam berbagai cara kinerja sistem. Karena lingkungan berada diluar sistem, sistem harus dapat melakukan pengawasan langsung terhadap perilakunya. Oleh karena itu, lingkungan dapat dipertimbangkan untuk tetap atau berada pada posisi tertentu agar dapat dihubungkan terhadap masalah sistem. Di Samping berada diluar, sistem juga harus mengungkapkan pertimbangan dan pengaruh besar terhadapnya. Sebaliknya, segala sesuatu dalam hal eksternal universal terhadap sistem harus merupakan lingkungan sistem yang harus diprogramkan ke dalam kerangka kerja pemecahan masalah sistem. Ada dua bentuk yang harus ditunjukkan secara bersama-sama yaitu: lingkungan harus diatas pengawasan sistem dan harus mengungkapkan determinan penentu terhadap kinerja sistem.

6. *Whole* (menyeluruh).

Konsep *Whole* (menyeluruh) melihat hubungan secara keseluruhan, hubungan antara bagian-bagian, interaksi keseluruhan dengan lingkungan, penciptaan dan elaborasi struktur-struktur, evolusi adaptif, dalam upaya mencapai tujuan dan pengendalian arah. Konsep ini mengungkapkan bahwa "*The whole is greater than the sum of its parts*" (Winardi, hal.133). Oleh karena itu, *whole* (menyeluruh) lebih dari pada agregat bagian-bagian karena *Whole* adalah suatu kerangka kerja bebas dimana bagian-bagian melakukan peran-peran tertentu.

2.2 Pedoman pengumpulan data

Berikut ini adalah pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian :

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data, dimana teknik ini digunakan oleh peneliti bila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan pokok permasalahan yang harus diteliti selain itu juga digunakan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan dalam jumlah responden yang sedikit/kecil.

Sugiyono (2004, p130) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut:

- a. Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan secara sistematis dan lengkap yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Pedoman wawancara yang digunakan oleh peneliti hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Wawancara tidak terstruktur atau terbuka biasanya digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian yang lebih mendalam tentang responden. Dalam penelitian pendahuluan, peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur untuk berusaha mendapatkan informasi awal tentang berbagai isu atau permasalahan yang ada pada obyek, sehingga peneliti dapat menentukan secara pasti permasalahan atau variabel apa yang harus diteliti.

Dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Berdasarkan analisa terhadap setiap jawaban dari responden pihak wawancara maka peneliti dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada suatu tujuan.

2. Observasi

Selain wawancara, pengumpulan data untuk penelitian ini juga menggunakan metode observasi. Menurut Kartono (1980: 142) pengertian observasi diberi batasan sebagai berikut: “studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan”.

3. Kuesioner

Pengertian kuesioner menurut Arikunto (2006 : 151) adalah “sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui”. Definisi lain tentang kuesioner yaitu “daftar pertanyaan tertulis mengenai masalah tertentu dengan ruang untuk jawaban bagi setiap pertanyaan”. (Alwi *et al.*, 2005 : 52).

2.3 Uji kecukupan data kuesioner

Untuk menentukan jumlah kuesioner, peneliti menggunakan salah satu metode statistika yaitu metode proporsi dikarenakan jumlah populasi responden secara keseluruhan tidak bisa ditebak secara pasti. Metode proporsi yang dipakai menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 (p(1-p))}{E^2} \dots\dots\dots(2.1)$$

dimana:

- n = Jumlah sampel
- E = Tingkat error atau kesalahan
- $Z_{\alpha/2}$ = Nilai kritik pada taraf signifikansi $\alpha/2$
- α = Taraf signifikansi

2.4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Setelah penentuan jumlah kuesioner dan penyebaran kuisisioner telah dilakukan, berikutnya akan dilakukan uji validitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah pengisian data kuisisioner dari responden dapat dikatakan valid atau tidak untuk digunakan dalam pengambilan kesimpulan sistem marketing yang lebih baik. Pengujian validitas kuisisioner ini menggunakan *Software Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) dengan berdasarkan data pada tabel (*Corrected item-total corelation*) dengan tingkat signifikansi 5% Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dapat dikatakan sebagai data yang valid dan begitu juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dapat dikatakan sebagai data yang tidak valid.

Setelah pengujian validitas dilakukan, pengujian berikutnya yang perlu dilakukan adalah uji reliabilitas, dengan tujuan untuk mengetahui apakah responden mengisi kuisisioner tersebut secara konsisten atau tidak. Jika responden mengisi kuisisioner secara konsisten maka data dari kuisisioner tersebut dapat dikatakan sebagai data yang mampu diandalkan, tetapi apabila responden mengisi kuisisioner tersebut dengan tidak konsisten maka data dari kuisisioner tersebut dapat dikatakan sebagai data yang tidak dapat diandalkan mengakibatkan diperlukannya pengisian ulang kuisisioner. Pengujian reliabilitas kuisisioner ini menggunakan *Software Statistical*

Product and Service Solutions (SPSS) dengan menggunakan metode *Cronbranch's Alpha* (α). Hasil dari perhitungan dari program SPSS akan dibandingkan nilai r (*Cronbach Alpha*) dengan tabel korelasi nilai r . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisioner dinyatakan sebagai data yang mampu diandalkan (*reliable*) dan begitu juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisioner dinyatakan sebagai data yang tidak reliabel.

2.5 Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipisah menjadi kata Manajemen dan Strategi. Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan penganggaran (*budgeting*) (Nawawi, 2003:52). Unsur – unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. (4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk

tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggung jawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana keuangan.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas (Salusu 2003 : 85). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000 : xv). Hamel dan Prahalad dalam Umar (2002) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting.

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

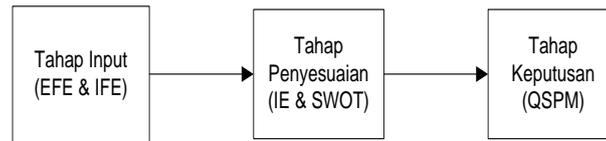
Adapun pengertian manajemen strategi menurut Siagian (2004) bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

2.5.1 Formulasi Manajemen Strategi

Proses Formulasi Manajemen Strategi terdiri dari :

1. Analisis awal, membahas tentang analisis data eksternal dan analisis data internal.
2. Tahap Input, membahas tentang pembuatan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).
3. Tahap Penyesuaian, membahas tentang pembuatan Matriks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT), dan Matriks *Internal-External* (IE).
4. Tahap Keputusan, membahas tentang pembuatan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Berikut dapat dilihat pada Gambar 2.2 mengenai proses formulasi manajemen strategi :



Gambar 2.2 Proses Formulasi Manajemen Strategi

2.5.2 Penjelasan model manajemen strategi

Umar (2005) menjelaskan Model manajemen strategi berdasarkan dari Fred R. David sebagai berikut ini :

1. Visi dan Misi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan ke arah mana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang dijadikan sebagai sebuah tujuan organisasi untuk jangka panjang.

Berdasarkan hal tersebut maka penetapan visi adalah sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah yang penting untuk suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada saat awal organisasi didirikan tetapi penting dalam jangka waktu panjang sebagai penetapan tujuan organisasi kedepannya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal dan internal, oleh karena itu visi organisasi juga harus disesuaikan dengan perubahan tersebut.

Pada dasarnya tidak ada visi organisasi, yang ada hanyalah visi-visi pribadi dari anggota organisasi. Namun seluruh anggota organisasi harus mampu merumuskan gambaran bersama mengenai masa depan dalam waktu jangka panjang, yaitu berupa suatu komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa. Untuk itu maka visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh sebuah organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan adanya pernyataan misi tersebut, dapat diharapkan seluruh karyawan dan bagian yang memegang tanggung jawab penting dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang nanti.

2. Analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal

Perwujudan misi perusahaan akan menjadi sulit diwujudkan apabila perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Selain pemahaman dengan kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Untuk itu strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya.

Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan penganalisaan kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki sebuah perusahaan. Selain kekuatan dan kelemahan, perusahaan juga perlu memikirkan peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Bila peluang yang ada disia-siakan maka peluang yang ada tersebut besar kemungkinan bisa menjadi ancaman bagi perusahaan.

3. Analisis pilihan strategi

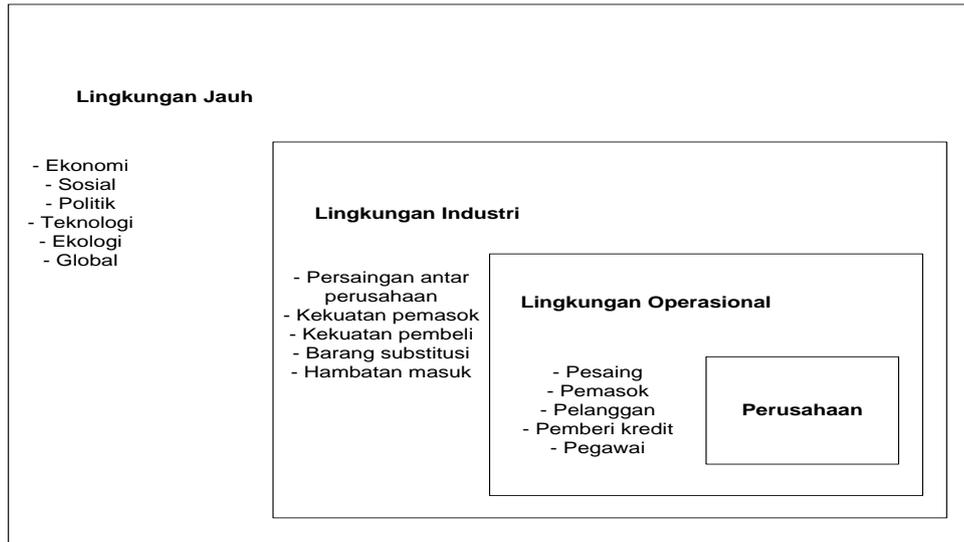
Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan usaha atau bisnisnya memerlukan strategi tersendiri, tetapi pimpinan perusahaan terkadang tidak menyadarinya. Macam-macam strategi berbeda-beda antar industri, antar perusahaan bahkan antar situasi, perlu dilakukan penganalisaan yang mendalam terkait dengan faktor eksternal dan faktor internal perusahaan untuk mendapatkan bentuk strategi yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan.

2.6 Analisis Lingkungan

Lingkungan perusahaan akan selalu mengiringi perusahaan dalam kegiatan operasinya. Lingkungan juga merupakan faktor yang sangat cepat berubah dan perusahaan memerlukan sebuah analisis terhadap lingkungan guna menjaga agar perusahaan tetap eksis. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau lingkungan sekitar dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan perusahaan meliputi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Secara umum, ada dua lingkungan bisnis yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2.6.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup beberapa variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan dalam jangka pendek biasanya tidak dapat dikontrol oleh pimpinan organisasi. Menurut Pearce dan Robinson yang dikutip oleh Suyanto (2007 : 69), ada tiga kategori lingkungan yaitu Lingkungan Operasional, Lingkungan Industri dan Lingkungan Jauh. Berikut adalah gambar pemetaan kategori lingkungan eksternal yang dapat dilihat pada Gambar 2.3 :



Gambar 2.3 Pemetaan Lingkungan Eksternal

2.6.1.1 Lingkungan Jauh

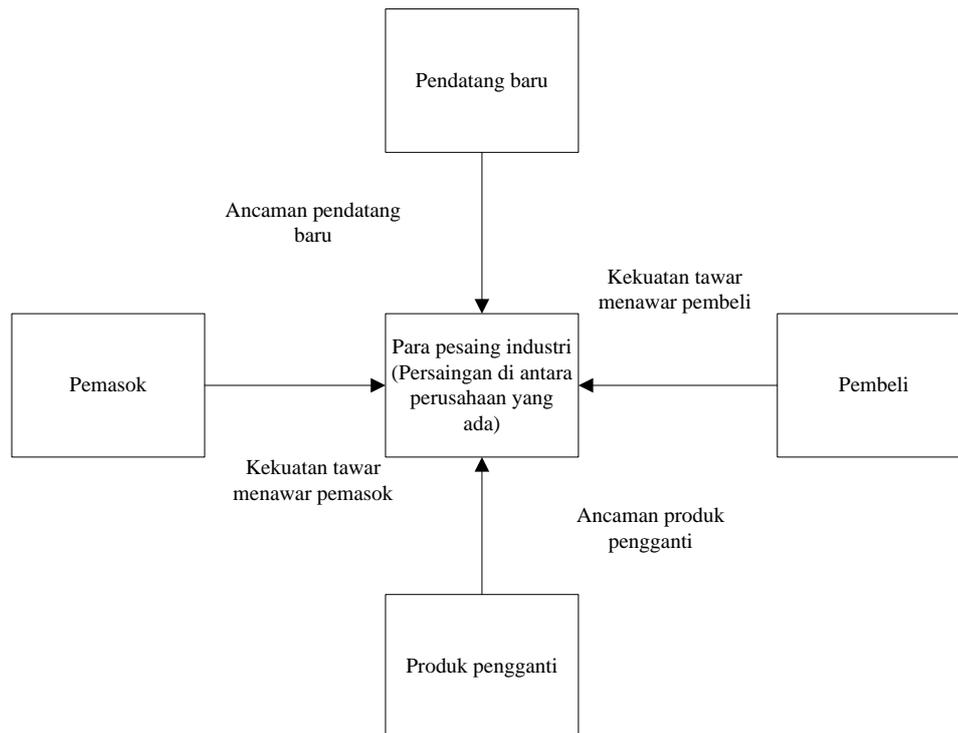
Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari beberapa faktor yang pada dasarnya diluar kendali dari perusahaan. Lingkungan jauh ini memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk dapat berkembang tetapi, lingkungan jauh ini juga dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk perusahaan. Faktor-faktor dalam lingkungan jauh ini adalah faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, ekologi dan global. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing faktor lingkungan jauh :

1. Faktor ekonomi adalah suatu kondisi ekonomi suatu negara yang mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruknya kondisi ekonomi semakin buruk pula iklim usaha untuk perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara antara lain yaitu siklus bisnis, inflasi, suku bunga, harga pokok, produktivitas dan tenaga kerja.
2. Faktor sosial adalah faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam hal kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal sekitar perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Faktor sosial merupakan faktor eksternal yang bersifat dinamis dan selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan seseorang yang mencari kepuasan. Perkiraan terhadap faktor sosial merupakan suatu hal yang sulit karena selalu berubah-ubah, tetapi penganalisaan terhadap faktor sosial ini dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis di jalur bisnis.

3. Faktor politik adalah faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam hal arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintahan yang menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk bergerak. Berbagai hal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan antara lain undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan.
4. Faktor teknologi adalah faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam hal teknologi yang berkembang. Pada saat ini, faktor teknologi mengalami kemajuan pesat dalam bidang bisnis. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang pesat maka perusahaan harus memperhatikan bagaimana kemampuan transfer teknologi antar karyawan dan bagaimana harga teknologi yang akan digunakan.
5. Faktor ekologi adalah faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam hal hubungan antar manusia dan makhluk hidup lainnya yang hidup di udara, tanah dan air. Pada tahun 1990-an, ekologi menjadi pertimbangan yang penting bagi perusahaan karena lingkungan hidup menjadi salah satu aspek yang harus diidentifikasi oleh perusahaan, ancaman terhadap ekologi muncul karena adanya polusi. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan analisis mengenai dampak yang akan ditimbulkan suatu perusahaan apabila melakukan kegiatan operasional di suatu daerah tertentu.
6. Faktor global adalah faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam hal globalisasi yaitu, banyaknya perusahaan multinasional lainnya yang masuk dalam negeri untuk menentukan pemilihan strategi yang harus lebih kompetitif.

2.6.1.2 Lingkungan Industri

Dalam suatu industri terdapat lima faktor persaingan berdasarkan teori lima kekuatan bersaing Porter yaitu, persaingan antar perusahaan, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, barang substitusi, hambatan masuk. Teori lima kekuatan bersaing Porter memberikan kenyataan bahwa persaingan di dalam suatu industri tidak terbatas pada para peserta yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti dan pendatang baru berpotensi merupakan pesaing perusahaan di dalam suatu kondisi. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Berikut adalah gambar diagram lima kekuatan bersaing Porter yang dapat dilihat pada Gambar 2.4 :



Gambar 2.4 Lima kekuatan bersaing Porter

Berikut adalah penjelasan dari masing-masing faktor berdasarkan Gambar 2.4 :

1. Pendatang baru

Ancaman pendatang baru di dalam suatu industri membawa suasana persaingan baru, keinginan untuk merebut *Market Share* dan sumber daya yang cukup besar. Besarnya ancaman pendatang baru tergantung dari hambatan masuk dan reaksi dari para peserta pesaing yang sudah ada sebelumnya. Jika hambatan tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya maka pendatang baru ini jelas bukan suatu ancaman serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, hambatan biaya, akses ke saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah negara yang bersangkutan.

2. Pemasok

Kekuatan pemasok dapat dilihat dari kekuatan tawar menawar antar para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harga. Kekuatan masing-masing pemasok tergantung dari sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau pembelian dalam suatu industri dibandingkan dengan keseluruhan bisnis. Kekuatan pemasok memiliki posisi kuat apabila pemasok didominasi sedikit perusahaan, produk pemasok bersifat unik, pemasok tidak bersaing

dengan produk lain dalam industri, pemasok memiliki kemampuan integrasi maju, serta industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

3. Produk pengganti

Produk pengganti merupakan ancaman bagi perusahaan dalam industri karena menghasilkan produk sejenis atau pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menerapkan harga tertinggi yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pula persaingan untuk meningkatkan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk industri dan dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi. Produk pengganti seringkali memasuki dunia industri dengan cepat pada saat terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

4. Pembeli

Kekuatan pembeli dalam hal penekanan harga, penuntutan kualitas atau pelayanan yang lebih baik dapat menurunkan laba perusahaan. Beberapa kondisi yang mungkin akan dihadapi perusahaan sehubungan dengan adanya kekuatan antara lain yaitu, pembeli mampu memproduksi produk yang diperlukan, sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok, biaya peralihan pemasok adalah kecil, pembeli memiliki tingkat profitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap perubahan harga dan perbedaan pelayanan, dan produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli sehingga pembeli dengan mudahnya mencari penggantinya.

5. Pesaing industri

Persaingan dalam dunia industri terjadi karena mereka saling berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan. Persaingan ketat tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yaitu jumlah pesaing semakin banyak, pertumbuhan industri yang lambat, produk atau jasa yang tidak terdiferensiasi, dan adanya hambatan untuk globalisasi.

2.6.1.3 Lingkungan operasional

Lingkungan operasional merupakan tempat perusahaan beraktivitas dan sebagian besar dapat dikendalikan oleh perusahaan karena lebih dekat dengan internal perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson yang dikutip oleh Suyanto (2007 : 59). Lingkungan operasional perusahaan lebih mudah dikendalikan perusahaan daripada lingkungan eksternal perusahaan dalam faktor lingkungan jauh dan lingkungan industri. Perusahaan harus lebih aktif dalam menganalisis lingkungan perusahaan agar pengoperasian perusahaan dapat lebih mudah terarah.

Beberapa lingkungan operasional terdiri dari posisi bersaing, posisi pembeli, reputasi perusahaan di mata pemasok, reputasi perusahaan di mata kreditor, dan kemampuan perusahaan untuk mencari sumber daya yang berkualitas.

Lingkungan operasional perusahaan juga mempengaruhi kegiatan dan berbagai keputusan strategis perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk mengenali lingkungan eksternal dan siap akan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi.

2.6.1.4 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Setelah melakukan berbagai macam analisa faktor eksternal yang telah dijelaskan sebelumnya, dilanjutkan dengan penyusunan pembuatan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) untuk merangkum *Opportunities* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman) yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Matriks EFE memungkinkan penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi hasil informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Matriks EFE dibuat dengan lima tahapan sebagai berikut :

1. Buat daftar sebanyak n faktor eksternal, masukkan seluruh faktor peluang dan faktor ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan sekitarnya. Tuliskan peluang terlebih dahulu kemudian ancaman, usahakan untuk sespesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Nilai bobot didapatkan dengan menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan sumber informasi dari pihak perusahaan.
3. Berikan peringkat (*Rating*) 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = respons perusahaan sangat baik, 3 = respons perusahaan baik, 2 = respons perusahaan cukup, 1 = respons perusahaan buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada pihak perusahaan (*Company Based*). Pemberian *Rating* untuk faktor peluang dan ancaman dapat diberikan nilai 1, 2, 3, atau 4.
4. Hitunglah setiap nilai terbobot dengan cara mengkalikan setiap nilai bobot dengan peringkatnya.
5. Jumlahkan nilai terbobot dari setiap faktor untuk menentukan total nilai terbobot dari perusahaan.

Tanpa mempedulikan berapa banyak jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam Matriks EFE, total nilai terbobot tertinggi untuk suatu perusahaan adalah 4,0 dan nilai

terbobot terendah adalah 1,0, total nilai terbobot rata-rata untuk suatu perusahaan adalah 2,5. Total nilai terbobot tertinggi 4,0 memberitahukan bahwa perusahaan merespons dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di dalam perusahaannya, dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil perhitungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai terbobot terendah 1,0 memberitahukan bahwa perusahaan merespons dengan sangat buruk terhadap peluang dan ancaman yang ada di dalam perusahaannya, dengan kata lain, strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman yang ada pada lingkungan eksternal perusahaan.

2.6.2 Lingkungan internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mencari tahu dan menggambarkan kondisi internal perusahaan yang aktual pada saat ini, inti dari perumusan strategi adalah menilai sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan harus diatasi dengan lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari faktor *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan). Kekuatan akan menjadi pelindung bagi perusahaan dan kelemahan akan menambah ancaman bagi perusahaan. Kondisi internal perusahaan menjadi penting karena mengetahui kondisi perusahaan sendiri akan memberikan kepercayaan diri dalam bersaing dengan perusahaan lain.

Perusahaan dibagi ke dalam fungsi-fungsi manajemen secara umum kemudian dianalisis berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang muncul dari setiap fungsi tersebut. Fungsi manajemen yang umumnya menjadi fokus dalam perusahaan adalah pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan internal adalah pembentukan profil perusahaan dari kondisi nyata perusahaan.

2.6.2.1 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Setelah melakukan berbagai macam analisa faktor internal perusahaan, dilanjutkan dengan penyusunan pembuatan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk merangkum *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) yang berasal dari lingkungan internal perusahaan. Matriks IFE memungkinkan penyusunan strategi untuk merangkum dan mengevaluasi hasil informasi yang terjadi di dalam perusahaan. Matriks IFE dibuat dengan lima tahapan sebagai berikut :

1. Buat daftar sebanyak n faktor internal, masukkan seluruh faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang mempengaruhi perusahaan dan sekitarnya. Tuliskan kekuatan terlebih

dahulu kemudian kelemahan, usahakan untuk sespesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.

2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Nilai bobot didapatkan dengan menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan menggunakan sumber informasi dari pihak perusahaan.
3. Berikan peringkat (*Rating*) 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = kekuatan mayor perusahaan, 3 = kekuatan minor baik, 2 = kelemahan mayor perusahaan, 1 = kelemahan minor perusahaan. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada pihak perusahaan (*Company Based*). Pemberian *Rating* untuk faktor kekuatan dan kelemahan dapat diberikan nilai 1, 2, 3, atau 4.
4. Hitunglah setiap nilai terbobot dengan cara mengkalikan setiap nilai bobot dengan peringkatnya.
5. Jumlahkan nilai terbobot dari setiap faktor untuk menentukan total nilai terbobot dari perusahaan.

Tanpa mempedulikan berapa banyak jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total nilai terbobot tertinggi untuk suatu perusahaan adalah 4,0 dan nilai terbobot terendah adalah 1,0, total nilai terbobot rata-rata untuk suatu perusahaan adalah 2,5. Total nilai terbobot tertinggi 4,0 memberitahukan bahwa perusahaan menggunakan dengan sangat baik kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaannya, dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari kekuatan yang ada saat ini dan meminimalkan kelemahan yang mungkin ada dalam internal perusahaan. Total nilai terbobot terendah 1,0 memberitahukan bahwa perusahaan tidak menggunakan kekuatan dan tidak meminimalkan kelemahan yang ada di dalam perusahaannya.

2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode untuk memilih aktivitas yang bersaing atau banyak alternatif berdasarkan kriteria tertentu atau khusus. Kriteria dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif, peneliti dalam hal ini menggunakan kriteria kualitatif.

AHP dikembangkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1968. AHP merupakan sistem pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam menentukan prioritas

dari beberapa kriteria dengan melakukan analisa perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria. Dalam sistem pengelolaan kinerja yang dimaksud dengan kriteria tersebut adalah *Key Performance Indicator (KPI)*.

AHP akan menghasilkan urutan peringkat prioritas yang mengindikasikan keseluruhan preferensi untuk setiap alternatif keputusan. Keunggulan AHP dibandingkan dengan metode lain adalah AHP didesain untuk memasukkan faktor-faktor tangibel sebagaimana faktor-faktor non-tangibel, khususnya pada kondisi dimana pendapat subjektif dan individu-individu yang berbeda merupakan bagian penting dari proses keputusan. Ketika membentuk hierarki, pengambilan keputusan perlu memasukkan detail faktor dan atribut yang relevan dalam menyatakan masalah selengkap mungkin.

Untuk langkah-langkah yang digunakan dalam menentukan bobot KPI dengan AHP, biasanya lebih mudah mengatakan bahwa KPI A tidak penting daripada KPI B, KPI B lebih penting dibanding dengan KPI C dsb, namun penyebutan seberapa pentingnya KPI B dengan KPI C atau seberapa tidak pentingnya KPI A dengan KPI B, mengalami kesulitan untuk mengetahuinya. Oleh karena itu, perlu dibuat tabel konversi dari pernyataan prioritas seperti yang telah disebutkan sebelumnya ke dalam bentuk angka. Berikut dapat dilihat contoh dari tabel skala nilai prioritas KPI yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.1. Tabel skala nilai prioritas KPI

Nilai	Tingkat prioritas
1	KPI A sama penting dengan KPI B
3	KPI A sedikit lebih penting dengan KPI B
5	KPI A lebih penting dengan KPI B
7	KPI A sangat penting dengan KPI B
9	KPI A jauh sangat penting dengan KPI B

Dilanjutkan dengan pembuatan tabel perbandingan prioritas setiap KPI dengan membandingkan setiap KPI. Contoh, jika kita mempunyai 5 KPI, maka kita bisa membuat matriks perbandingan kelima KPI tersebut. Berikut adalah contoh proses membandingkan antar KPI sehingga diperoleh nilai prioritas KPI sebagai berikut yang dapat dilihat pada Tabel 2.2 :

Tabel 2.2 Tabel skala prioritas KPI

	KPI A	KPI B	KPI C	KPI D	KPI E
KPI A	1	1/3	1/5	1/3	1/5
KPI B	3	1	1/3	1/3	1/5
KPI C	5	3	1	1/7	1/9
KPI D	3	3	7	1	1/7
KPI E	5	5	9	7	1

Cara pengisian pada Tabel 2.2 adalah dengan menganalisa prioritas antara KPI baris dengan KPI kolom. Perhitungannya sesuai dengan persamaan matematis yang menyebutkan jika $A:B=X$, maka $B:A=1/X$. Contoh : jika prioritas KPI B (baris) : KPI A (kolom) = 3, maka prioritas KPI A (baris) : KPI B (kolom) = 1/3. Oleh karena itu, pengisian prioritas setiap KPI antara lain adalah KPI C : KPI A = 5, KPI D : KPI A = 3, KPI E : KPI A = 5, KPI C : KPI B = 3, KPI D : KPI B = 3, KPI E : KPI B = 5, KPI D : KPI C = 7, KPI E : KPI C = 9, KPI E : KPI D = 7.

Setelah langkah di atas selesai dilakukan, berikutnya adalah langkah untuk menentukan bobot pada tiap KPI, nilai bobot ini berkisar antara 0,0 – 1,0 dan total bobot untuk setiap kolom adalah 1. Cara menghitung bobot adalah angka pada setiap kotak dibagi dengan penjumlahan seluruh angka dalam kolom yang sama. Contoh : bobot dari KPI A; $KPI A = 1/(1+3+5+3+5) = 0,059$, KPI B; $KPI A = 3/(1+3+5+3+5) = 0,176$. Dengan cara perhitungan yang sama, berikut dapat dilihat hasil perhitungan bobot prioritas KPI pada Tabel 2.3 :

Tabel 2.3 Tabel perhitungan skala prioritas KPI

	KPI A	KPI B	KPI C	KPI D	KPI E
KPI A	0,059	0,027	0,011	0,038	0,121
KPI B	0,176	0,081	0,019	0,038	0,121
KPI C	0,294	0,243	0,057	0,016	0,067
KPI D	0,176	0,243	0,399	0,114	0,086
KPI E	0,294	0,405	0,513	0,795	0,605

Setelah perhitungan skala prioritas KPI telah dilakukan, maka langkah berikutnya adalah menghitung nilai bobot untuk setiap KPI. Caranya dengan melakukan penjumlahan setiap nilai bobot prioritas pada setiap baris tabel dibagi dengan jumlah KPI. Sehingga diperoleh bobot setiap KPI yang dapat dilihat sebagai berikut :

1. $KPI A = (0,059+0,027+0,011+0,038+0,121) / 5 = 0,051$ (5%)
2. $KPI B = (0,176+0,081+0,019+0,038+0,121) / 5 = 0,087$ (9%)
3. $KPI C = (0,294+0,243+0,057+0,016+0,067) / 5 = 0,136$ (14%)
4. $KPI D = (0,176+0,243+0,399+0,114+0,086) / 5 = 0,204$ (20%)
5. $KPI E = (0,294+0,405+0,513+0,795+0,605) / 5 = 0,522$ (52%)

Jika dijumlahkan seluruh total bobot KPI dari $KPI A + KPI B + KPI C + KPI D + KPI E = 0,051 + 0,087 + 0,136 + 0,204 + 0,522 = 5\% + 9\% + 14\% + 20\% + 52\% = 100\% = 1$. Perhitungan nilai bobot sesuai dengan kaidah pembobotan dimana jumlah seluruh nilai bobot harus bernilai $1 = 100\%$. Berikut adalah tabel nilai pembobotan setiap KPI yang dapat dilihat pada Tabel 2.4 :

Tabel 2.4 Total perhitungan nilai bobot KPI

	KPI A	KPI B	KPI C	KPI D	KPI E	Bobot
KPI A	0,059	0,027	0,011	0,038	0,121	5%
KPI B	0,176	0,081	0,019	0,038	0,121	9%
KPI C	0,294	0,243	0,057	0,016	0,067	14%
KPI D	0,176	0,243	0,399	0,114	0,086	20%
KPI E	0,294	0,405	0,513	0,795	0,605	52%

Perhitungan secara manual bisa menjadi alternatif yang lebih mudah bila jumlah KPI yang dimiliki hanya sedikit, tetapi jika jumlah KPI sudah melebihi 10 maka perhitungan nilai bobot disarankan menggunakan *Software* agar lebih mudah, seperti *Expert Choice*, *Decision Lens*, *TESS*, *Web-HIPPRE*.

Proses yang paling berpengaruh dalam penentuan bobot KPI dalam menggunakan metode AHP adalah menentukan besarnya prioritas antar KPI, dikarenakan seringkali terjadi pembahasan di dalam pihak perusahaan antar bagian yang berkepentingan mengenai masalah tersebut. Hal ini dikarenakan setiap bagian yang berkepentingan mempunyai persepsi tersendiri mengenai prioritas setiap KPI yang ada.

2.8 Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* (SWOT)

Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* (SWOT) adalah alat bantu untuk mencocokkan setiap faktor dari Matriks EFE dan Matriks IFE untuk membantu pihak manajemen mengembangkan empat tipe strategi yaitu, *Strength-Opportunities* (SO), *Strength-Threat* (ST), *Weakness-Opportunities* (WO) dan *Weakness-Threat* (WT). Pencocokan faktor

eksternal dan faktor internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam pembuatan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik tanpa adanya pencocokan terbaik. Berikut adalah format tabel Matriks SWOT, yang dapat dilihat pada Tabel 2.5 :

Tabel 2.5 Format Matriks SWOT

Matriks SWOT	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
Opportunities (Peluang)	Strategi SO Strategi yang bertujuan untuk menggunakan kekuatan internal dengan memanfaatkan pengaruh dari peluang eksternal	Strategi WO Strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan pengaruh dari peluang eksternal
Threat (Ancaman)	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal	Strategi WT Strategi defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal

Berikut adalah penjelasan untuk setiap strategi :

1. **Strategi SO**, merupakan strategi yang bertujuan untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan dengan memanfaatkan pengaruh dari peluang eksternal perusahaan. Seluruh manager akan lebih bersemangat apabila perusahaannya berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan peluang eksternal. Perusahaan pada umumnya akan menjalankan strategi ST, WO, atau WT dengan tujuan agar perusahaan mereka dapat mencapai situasi untuk menerapkan strategi SO. Pada saat sebuah perusahaan mempunyai kelemahan utama, perusahaan tersebut akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya sebagai sebuah kekuatan, sama dengan peluang dan ancaman, apabila perusahaan menghadapi ancaman utama maka perusahaan tersebut akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang yang ada.
2. **Strategi ST**, merupakan strategi yang bertujuan untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal

perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan yang kuat tidak harus selalu menghadapi ancaman eksternal perusahaan secara langsung.

3. **Strategi WO**, merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan pengaruh dari peluang eksternal. Dengan kata lain sebuah perusahaan terkadang mempunyai peluang eksternal tetapi karena perusahaan memiliki kelemahan internal, akibatnya peluang eksternal tersebut tidak dapat dimanfaatkan. Untuk itu strategi WO diperlukan untuk menutup masalah tersebut.
4. **Strategi WT**, merupakan strategi defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Apabila sebuah perusahaan selalu menghadapi segala ancaman eksternal dan kelemahan internal akan membuat posisi perusahaan tersebut pada keadaan yang tidak aman. Padahal kenyataannya, bahwa perusahaan seperti itu mungkin harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran, mendeklarasikan kebangkrutan atau memilih likuidasi.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel, terdapat delapan langkah dalam pembuatan Matriks SWOT. Berikut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, kemudian catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, kemudian catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, kemudian catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, kemudian catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Sumber informasi Matriks SWOT didapatkan dari Matriks EFE dan Matriks IFE yang telah dibuat sebelumnya. Tetapi tidak semua kriteria dari matriks tersebut dimasukkan ke dalam Matriks SWOT, hanya kriteria yang memiliki nilai bobot tertinggi yang hasil perhitungan didapatkan dengan menggunakan metode AHP.

2.9 Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks *Internal-External* (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total nilai terbobot Matriks IFE pada sumbu y dan total nilai terbobot Matriks EFE pada sumbu x. Pada sumbu y, total nilai terbobot dari 1,0 – 1,99 dianggap rendah, total nilai terbobot dari 2,0 – 2,99 dianggap sedang, dan total nilai terbobot dari 3,0 – 4,0 dianggap tinggi. Lalu untuk sumbu x, total nilai terbobot dari 1,0 – 1,99 dianggap lemah, total nilai terbobot dari 2,0 – 2,99 dianggap rata-rata, dan total nilai terbobot dari 3,0 – 4,0 dianggap kuat.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun, strategi untuk divisi-divisi ini adalah strategi intensif atau strategi integratif. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai pertahankan dan pelihara, strategi yang cocok untuk divisi-divisi ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Terakhir, rekomendasi strategi untuk divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen dan divestasi. Berikut adalah format dari Matriks IE yang dapat dilihat pada Gambar 2.5 :

Total Nilai Terbobot Matriks EFE			Total Nilai Terbobot Matriks IFE	
Kuat 3.00 – 4.00	Rata-rata 2.00 – 2.99	Lemah 1.00 – 1.99		
I	II	III		Tinggi 3.00 – 4.00
IV	V	VI		Sedang 2.00 – 2.99
VII	VIII	IX	Rendah 1.00 – 1.99	

Gambar 2.5 Format Matriks IE

Parameter yang digunakan dalam Matriks IE meliputi parameter pengaruh internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang dihadapi. Tujuan dari penggunaan model Matriks IE ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail.

2.10 Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Setelah seluruh pembuatan matriks yang telah disebutkan sebelumnya selesai dikerjakan, maka langkah terakhir untuk menyelesaikan perencanaan strategis ini adalah membuat Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Matriks QSPM memerlukan *good intuitive judgment*, metode ini memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, Matriks QSPM ini disusun dengan berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal kunci yang telah disusun sebelumnya dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Berikut adalah contoh penganalisaan Matriks QSPM yang dapat dilihat pada Tabel 2.6 :

Tabel 2.6 Contoh penganalisaan Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
Peluang A	0,05	3,00	0,15	-	-
Peluang B	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30
Peluang C	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30
Peluang D	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80
Ancaman					
Ancaman A	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15
Ancaman B	0,25	1,00	0,25	-	-
Ancaman C	0,20	2,00	0,40	2,00	0,40
Ancaman D	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05
Total	1,00				
Faktor Kunci	Bobot	Alternatif strategi 1		Alternatif strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan					
Kekuatan A	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45
Kekuatan B	0,30	4,00	1,20	4,00	1,20
Kekuatan C	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20
Kekuatan D	0,15	4,00	0,60	-	-

Kelemahan					
Kelemahan A	0,10	1,00	0,10	2,00	0,20
Kelemahan B	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15
Kelemahan C	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10
Kelemahan D	0,05	1,00	0,05	-	-
Total	1,00		5,70		4,30

Attractiveness Score (AS) = Nilai daya tarik, *Total Attractiveness Score* (TAS) = Total nilai daya tarik. AS menggunakan skala dari 1 – 4, dimana 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.

Secara terperinci, kolom kiri pada Matriks QSPM terdiri atas informasi yang didapat dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Pada kolom sebelahnya berdekatan dengan faktor kunci, terdapat nilai bobot yang didapatkan dari setiap faktor kunci dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Untuk nilai AS diisi oleh pihak perusahaan, lalu untuk nilai TAS didapatkan dari hasil perkalian antar nilai AS dengan nilai bobot masing-masing yang kemudian pada ditotal pada setiap akhir tabel.

Baris atas pada Matriks QSPM terdiri atas alternatif strategi yang didapatkan dari Matriks SWOT yang telah disaring sebelumnya dengan mencocokkan hasil jenis strategi dari analisa Matriks IE, penyusun strategi harus melakukan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang akan dimasukkan ke dalam Matriks QSPM.

Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan analisa Matriks QSPM :

1. Membuat daftar peluang, ancaman eksternal dan kekuatan, kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri Matriks QSPM. Daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan didapatkan secara langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
2. Berikan nilai bobot untung setiap faktor eksternal dan faktor internal kunci perusahaan. Nilai bobot untuk setiap faktor didapatkan dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
3. Evaluasi matriks tahap pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Alternatif strategi ini didapatkan dari hasil Matriks SWOT yang telah disaring dan dirundingkan oleh pihak perusahaan, lalu dicocokkan dengan hasil analisa Matriks IE. Masukkan seluruh alternatif strategi yang terpilih ke dalam Matriks QSPM.
4. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Score* – AS). Nilai daya tarik ini didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. AS ditentukan dengan mengevaluasi setiap faktor eksternal dan faktor internal kunci perusahaan. Sebagai contoh apabila muncul pertanyaan “apakah

faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang ada? Jika jawabannya adalah “ya”, maka strategi harus diberikan penilaian terhadap faktor kunci tersebut. Apabila muncul kembali pertanyaan seperti yang telah disebutkan sebelumnya dan jawabannya adalah “tidak”, maka strategi tidak perlu diberikan penilaian terhadap faktor kunci tersebut. Gunakan tanda minus untuk memberitahu bahwa faktor kunci tersebut tidak mempengaruhi alternatif strategi. Secara terperinci nilai AS diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dan satu strategi atas strategi lainnya dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Penilaian nilai AS dibuat dengan skala 1 – 4, dimana 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

5. Hitung total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score* – TAS), merupakan hasil perkalian nilai bobot dengan nilai AS. TAS memberitahukan bahwa daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi hanya dengan mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci eksternal atau faktor internal yang terdekat. Semakin tinggi nilai TAS, maka semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Hitung total dari seluruh nilai TAS, penjumlahan TAS menjelaskan strategi mana yang paling menarik dari masing-masing set alternatif. Nilai yang lebih tinggi memberitahukan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang menarik, berdasarkan pertimbangan dari seluruh faktor eksternal dan internal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi.

Keunggulan dari Matriks QSPM ini adalah bahwa setiap set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama dan tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi pada satu saat yang bersamaan. Selain ini Matriks QSPM membutuhkan penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan faktor internal yang relevan ke dalam proses keputusan.

Selain keunggulan yang dimiliki Matriks QSPM, juga terdapat keterbatasan dari penggunaan matriks ini. Matriks QSPM selalu membutuhkan penilaian yang intuitif dan asumsi yang berdasar. Peringkat dan nilai daya tarik membutuhkan keputusan yang penuh pertimbangan walaupun penilaian ini didasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi antara peneliti dan pihak perusahaan mutlak diperlukan dalam pembuatan Matriks QSPM. Selain itu, keterbatasan lain dari Matriks QSPM adalah bahwa matriks ini hanya dapat berinformasi pendahuluan dan menjadi referensi untuk langkah perusahaan yang akan datang.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Kualitatif

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dalam hubungan interaktif manusia (Catherine Marshal, 1995). Poerwandari (2007) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif adalah menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, dan lain sebagainya.

Dalam penelitian kualitatif perlu ditekankan pada pentingnya suatu kedekatan dengan orang-orang dan situasi penelitian, agar peneliti memperoleh pemahaman jelas tentang kondisi perusahaan.

3.2 Objek dan Subjek penelitian

Objek dalam penelitian kali ini adalah situasi di dalam perusahaan PT. BKE yang terletak di Jakarta jalan penyelesaian tomang 4 blok 54 no 30, Kav. DKI Meruya Utara – Jakarta 11610. Sedangkan subjek penelitian ini adalah dua orang manager serta Direktur yang bertugas langsung di lokasi penelitian diantaranya adalah :

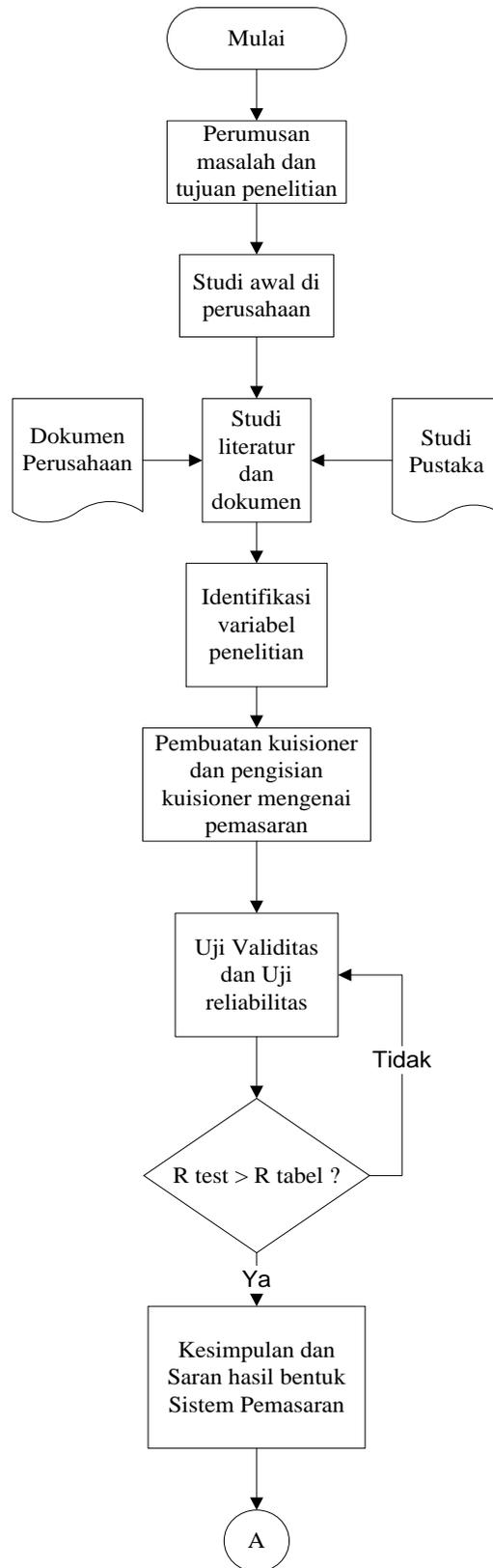
1. Direktur
2. Manager Pemasaran
3. Manager *Financial & Accounting*

Pemilihan para manager dan direktur ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa mereka mampu menggambarkan bagaimana sistem yang harus dibuat di dalam perusahaan. Dalam penelitian ini objek dipandang sebagai sebuah organisasi yang didalamnya diperlukan sistem management, sistem marketing, dan sistem dokumentasi yang baik yang didasari oleh keputusan maupun petunjuk dari dua orang manager tersebut. Subjek mampu merespon, memberikan informasi, pembobotan hingga penilaian yang diperlukan dalam pengumpulan data penelitian.

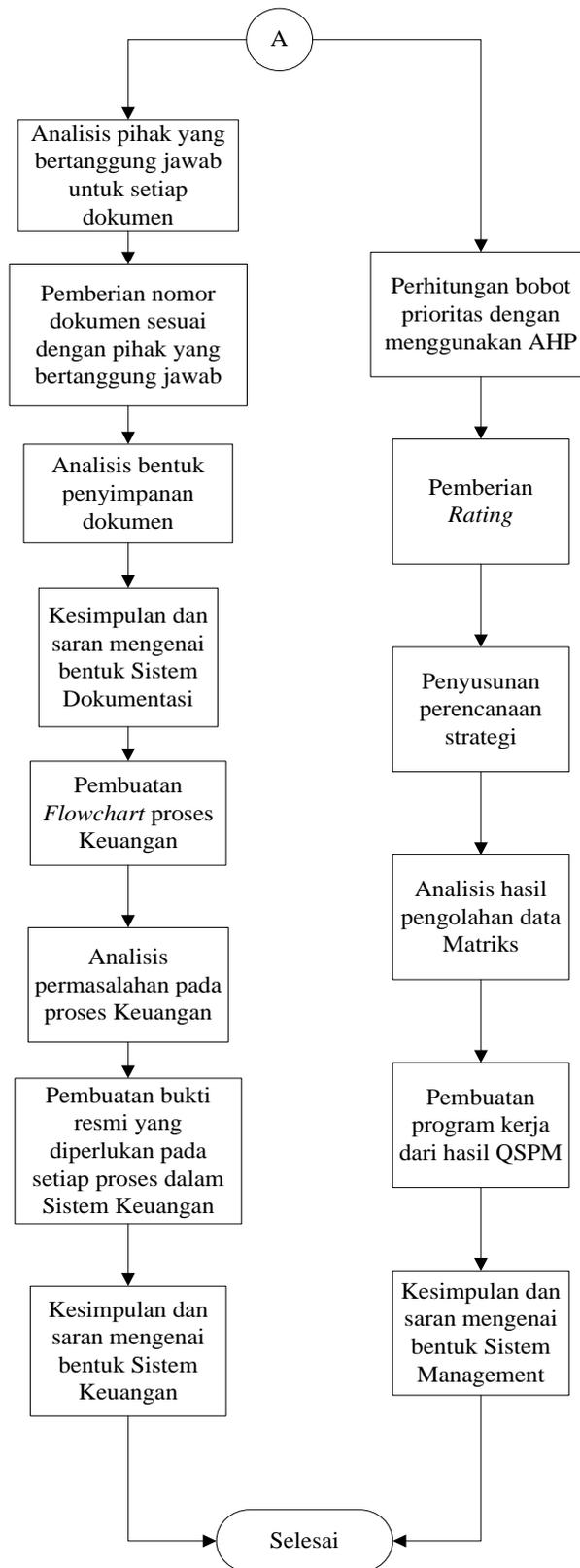
3.3 Tahapan penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua tahap penelitian, yaitu :

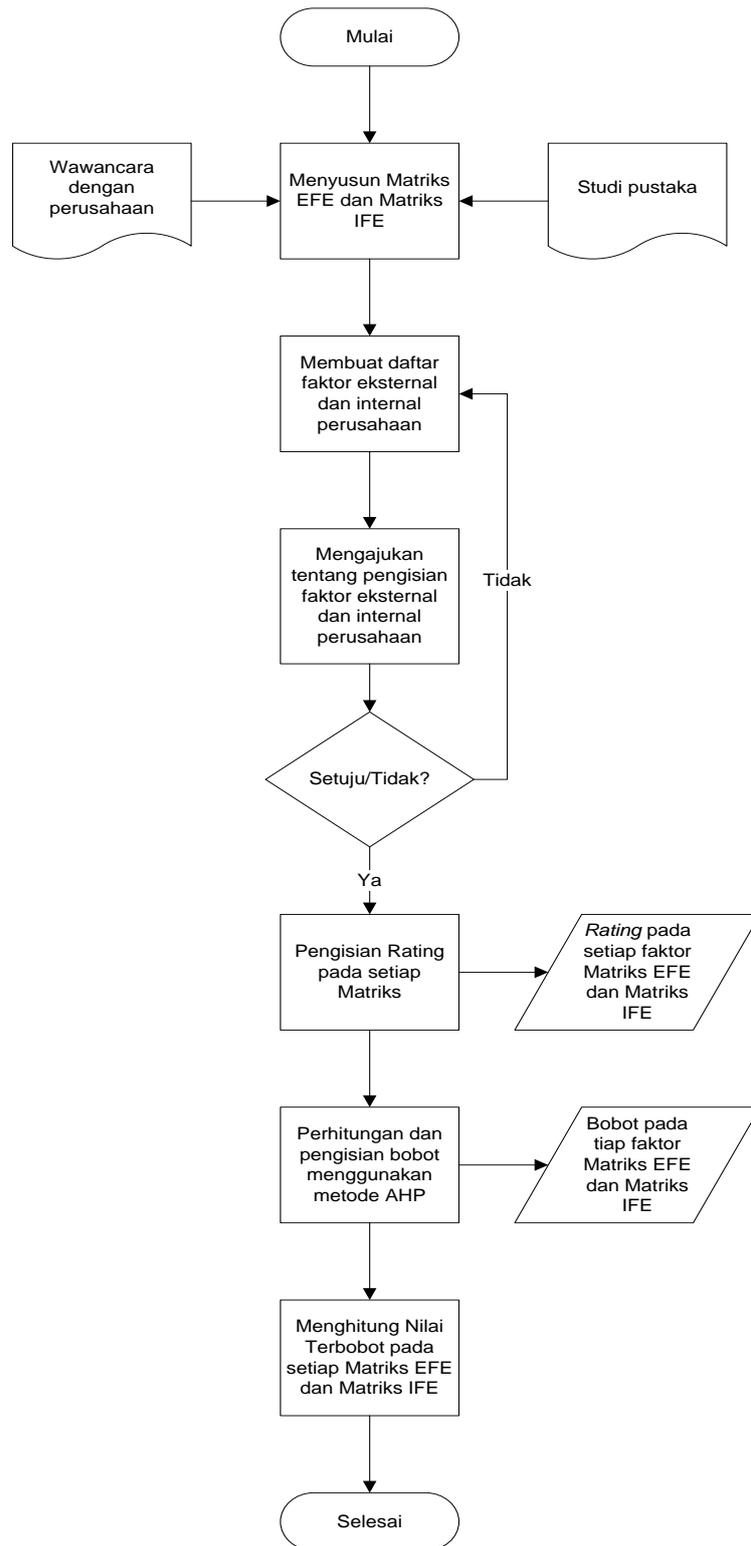
Berikut ini adalah gambar *Flowchart* mengenai proses penelitian yang dilakukan dan juga proses dalam tiga tahap yaitu Tahap Input, Tahap Penyesuaian, dan Tahap Keputusan yang dapat dilihat pada Gambar 3.1, Gambar 3.2, Gambar 3.3 dan Gambar 3.4 yang ada pada halaman berikut ini.



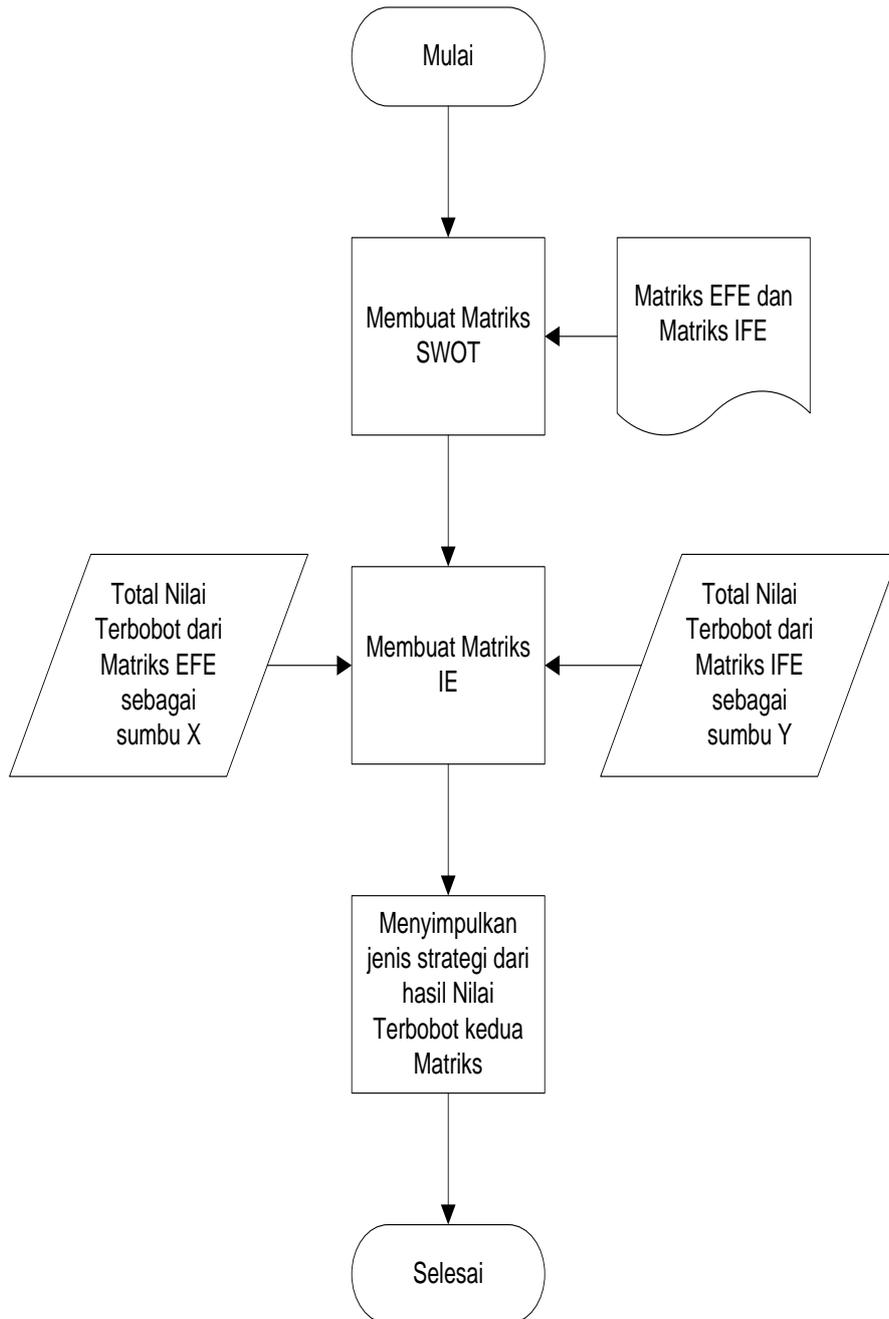
Gambar 3.1 *Flowchart* Langkah Penelitian



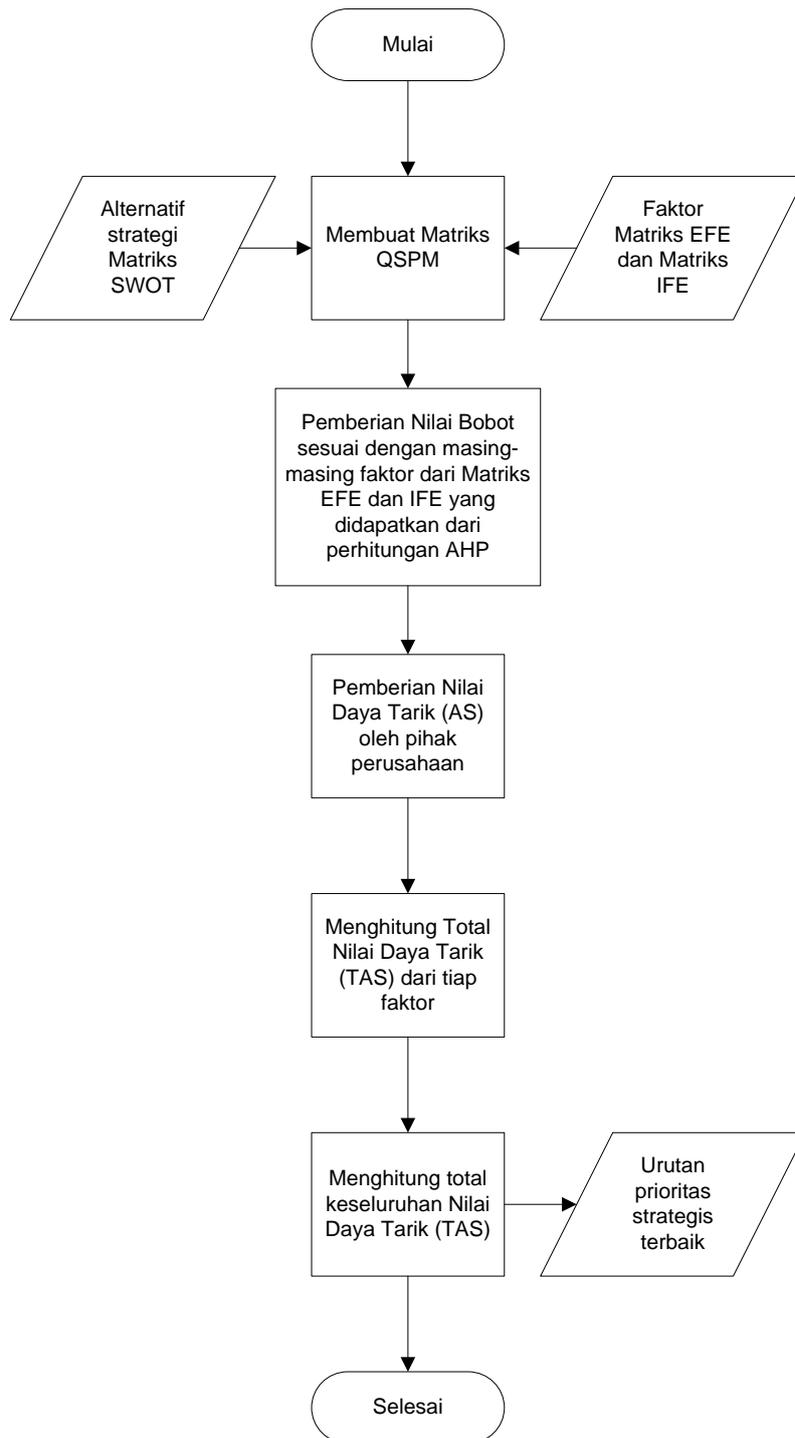
Gambar 3.1 *Flowchart* Langkah Penelitian (Lanjutan)



Gambar 3.2 *Flowchart* Tahap Input



Gambar 3.3 *Flowchart* Tahap Penyesuaian



Gambar 3.4 *Flowchart* Tahap Keputusan

1. Tahapan Persiapan Penelitian

Pertama peneliti membuat pedoman wawancara. Pedoman wawancara berisi tentang pertanyaan-pertanyaan mendasar mengenai bagaimana sistem yang baik untuk manajemen, dokumentasi, serta pemasaran. Setelah pedoman wawancara ini disusun, peneliti kemudian mengajukannya kepada subjek penelitian.

Peneliti kemudian mencari subjek yang sesuai dengan karakteristik subjek penelitian. Sebelum wawancara dilaksanakan peneliti bertanya kepada subjek mengenai kesiapannya untuk diwawancarai

2. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Setelah subjek bersedia untuk diwawancarai, peneliti membuat kesepakatan dengan subjek mengenai waktu dan tempat untuk melakukan wawancara. Wawancara berisi bagaimana subjek akan mengisi setiap matriks yang akan diajukan, serta penjelasan kepada subjek tentang rentang nilai yang digunakan, misalnya rentang 1 sampai 5 dimana 1 adalah sangat tidak penting dan 5 adalah sangat penting.

Berikutnya peneliti akan mendapatkan matriks yang telah diisi oleh subjek penelitian. Peneliti kemudian melakukan analisis data dan interpretasi data yang kemudian dimasukkan ke dalam tiap tahap masing-masing yaitu, Tahap Input, Tahap Penyesuaian, dan Tahap Keputusan. Setelah itu, peneliti membuat rangkuman dan kesimpulan berdasarkan wawancara yang dilakukan dan informasi yang didapatkan dari perusahaan untuk selanjutnya digunakan dalam analisa penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu :

4. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan tipe wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan secara sistematis dan lengkap yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Pedoman wawancara yang digunakan oleh peneliti hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang lebih lengkap dan jelas, maka peneliti perlu melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili berbagai tingkatan atau bagian yang ada dalam obyek. Selain itu wawancara tidak terstruktur juga digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam tentang responden.

5. Observasi

Selain wawancara, pengumpulan data untuk penelitian ini juga menggunakan metode observasi. Menurut Kartono (1980: 142) pengertian observasi diberi batasan sebagai berikut: “studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan”.

Dalam penelitian ini observasi dibutuhkan untuk mengamati proses wawancara yang akan mempengaruhi hasil wawancara sehingga dapat dipahami dalam konteksnya. Observasi yang akan dilakukan adalah pengamatan terhadap koresponden, perilaku koresponden selama wawancara berlangsung, interaksi koresponden dengan peneliti, lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan berbagai hal yang dianggap relevan sehingga bisa memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara.

6. Kuesioner

Peneliti memberikan kuesioner kepada mahasiswa (responden), berupa pertanyaan mengenai sistem pemasaran untuk mengetahui pendapat responden tentang bagaimana baiknya sebuah sistem pemasaran untuk perusahaan PT. BKE dikarenakan perusahaan ini masih belum mempunyai sistem pemasaran yang tetap untuk memperkenalkan perusahaan.

Pertanyaan yang diberikan oleh peneliti berjumlah 10 butir soal, dengan pedoman penyusunan sebagai berikut :

- a. Membuat kisi-kisi kuesioner
- b. Mengembangkan kisi-kisi tersebut ke dalam bentuk pertanyaan
- c. Mengkonsultasikan kuisisioner tersebut kepada dosen pembimbing
- d. Menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) untuk menguji nilai validitas dan nilai reliabilitas.

Tabel 3.1 Kisi-Kisi Kuesioner

No	Aspek yang diamati	Jumlah pertanyaan	Nomor soal
1	Mengetahui bagaimana cara yang dilakukan mahasiswa untuk mencari informasi mengenai perkuliahan di luar negeri	1	1
2	Mengetahui apabila sebuah perusahaan menggunakan media tertentu, bentuk seperti apakah yang sebaiknya digunakan menurut responden	3	2,3,4
3	Mengetahui apakah mahasiswa memiliki keinginan untuk melanjutkan studi/magang luar negeri	1	5
4	Mengetahui apakah responden mempunyai ketertarikan dengan negara China	1	6
5	Mengetahui apakah responden pernah menggunakan jasa yang menawarkan pengurusan keperluan ke luar negeri	1	7

6	Seberapa pentingnya kualitas sebuah produk terhadap kepuasan pelanggan	1	8
7	Seberapa pentingnya sebuah pemasaran untuk memperkenalkan sebuah perusahaan baru menurut responden	1	9

Dalam proses pengolahan data, dilakukan beberapa langkah yang nantinya akan mendapatkan hasil kesimpulan dari penelitian dan saran yang ditujukan untuk perusahaan PT. BKE. Proses pengolahan data pada penelitian ini digunakan untuk menguji data kuisisioner mengenai bentuk pemasaran yang sebaiknya digunakan untuk perusahaan PT. BKE, serta data pengisian *Rating* yang telah diisi oleh pihak perusahaan untuk diolah melalui tiga tahap seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 2 yaitu Tahap Input, Tahap Penyesuaian dan Tahap Keputusan yang nantinya akan mendapatkan kesimpulan untuk mengusulkan kepada pihak management mengenai sistem management yang baik.

Selain kedua data tersebut, adapun data wawancara dengan pihak perusahaan mengenai proses-proses yang berjalan di dalam perusahaan untuk mengetahui bagaimana sistem dokumentasi yang harus digunakan agar proses tersebut dapat terorganisir dengan lebih baik. Untuk lebih jelasnya, pengolahan data pada tiga tahap tersebut dan data wawancara untuk sistem dokumentasi akan dijelaskan di dalam Bab 4. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pengolahan data kuisisioner :

1. Penentuan kisi-kisi kuesioner

Dalam proses ini, peneliti memikirkan terlebih dahulu aspek-aspek apa saja yang harus diamati sebelum membuat kuisisioner yang nantinya aspek-aspek ini akan dibuat dalam bentuk pertanyaan. Penentuan Jumlah Sampel Responden Untuk menentukan jumlah sampel responden, peneliti menggunakan salah satu metode statistika yaitu metode proporsi dikarenakan jumlah populasi responden secara keseluruhan tidak bisa ditebak secara pasti. Metode proporsi yang dipakai menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2(p(1-p))}{E^2} \dots\dots\dots(3.1)$$

dimana:

- n = Jumlah sampel
- E = Tingkat error atau kesalahan
- $Z_{\alpha/2}$ = Nilai kritik pada taraf signifikansi $\alpha/2$
- α = Taraf signifikansi

Untuk mendapatkan jumlah sampel dengan menggunakan rumus di atas, maka perlu diketahui terlebih dahulu besarnya proporsi yang dapat dicari melalui perhitungan dengan rumus sebagai berikut :

$$f(p) = p(1 - p)$$

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0, \text{ maka}$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$2p = 1$$

$$p = 0,5$$

Dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan tingkat error atau kesalahan (E) tidak lebih dari 10%, maka jumlah sampel dapat diketahui dengan memasukkan semua variabel ke dalam rumus di atas, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 (p(1 - p))}{E^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5(1 - 0,5))}{(0,1)^2}$$

$$n = 96,04$$

Jadi, dengan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel responden yang diambil dalam penyebaran kuisisioner yaitu minimal sejumlah 97 responden.

2. Penyebaran Kuisisioner

Sebelum penyebaran kuisisioner dilakukan, peneliti harus menentukan populasi dari sampel responden yang akan dituju. Dalam penelitian ini, peneliti memilih lelaki dan perempuan remaja sebagai sampel responden yang digunakan (usia 17 tahun – 21 tahun) yang berdomisili di Jakarta Barat. Jenis kuisisioner yang disebarkan yaitu pertanyaan mengenai bentuk sistem pemasaran yang sebaiknya digunakan untuk perusahaan PT. BKE.

3. Uji Validitas Kuisisioner

Setelah penentuan sampel responden dan penyebaran kuisisioner telah dilakukan, berikutnya akan dilakukan uji validitas dengan tujuan untuk mengetahui apakah pengisian data kuisisioner dari responden dapat dikatakan valid atau tidak untuk digunakan dalam pengambilan kesimpulan sistem marketing yang lebih baik digunakan. Pengujian

validitas kuisisioner ini menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) dengan berdasarkan data pada tabel (*Corrected item-total correlation*) dengan tingkat signifikansi 5%. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dapat dikatakan sebagai data yang valid dan begitu juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dapat dikatakan sebagai data yang tidak valid.

4. Uji Reliabilitas Kuisisioner

Setelah pengujian validitas dilakukan, pengujian berikutnya yang perlu dilakukan adalah uji reliabilitas, dengan tujuan untuk mengetahui apakah responden mengisi kuisisioner tersebut secara konsisten atau tidak. Jika responden mengisi kuisisioner secara konsisten maka data dari kuisisioner tersebut dapat dikatakan sebagai data yang mampu diandalkan, tetapi apabila responden mengisi kuisisioner tersebut dengan tidak konsisten maka data dari kuisisioner tersebut dapat dikatakan sebagai data yang tidak dapat diandalkan mengakibatkan diperlukannya pengisian ulang kuisisioner.

Pengujian reliabilitas kuisisioner ini menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) dengan menggunakan metode *Cronbranch's Alpha* (α). Hasil dari perhitungan dari program SPSS akan dibandingkan nilai r dengan tabel korelasi nilai r . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dinyatakan sebagai data yang mampu diandalkan (*reliable*) dan begitu juga sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data yang ada dalam kuisisioner dinyatakan sebagai data yang tidak *reliable*.

3.6 Langkah Penelitian

Berikut adalah langkah penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Perumusan masalah dan tujuan penelitian

Masalah dan tujuan penelitian dirundingkan dengan pihak perusahaan terlebih dahulu, dengan metode wawancara untuk mendapatkan hasil masalah yang ada dan tujuan dari penelitian.

2. Melakukan studi awal di perusahaan untuk memahami permasalahan yang harus dihadapi

Studi awal di perusahaan dilakukan untuk mendapatkan gambaran langsung mengenai permasalahan apa yang ada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

3. Studi literatur dan dokumen yang sesuai dengan pokok pembahasan

Literatur dan dokumen merupakan sumber informasi tertulis yang akan digunakan dalam penelitian. Kemudian, setiap dokumen perusahaan yang terkait dengan penelitian akan disertakan dalam lampiran. Untuk dokumen yang bersifat *confidential*, akan dilampirkan secara garis besarnya saja.

4. Identifikasi variabel penelitian dengan bantuan pihak perusahaan
Variabel dalam penelitian ini terdiri dari berbagai faktor yang memerlukan banyak informasi dan masukan dari pihak perusahaan. Masukan dari pihak perusahaan maupun dosen pembimbing akan dipertimbangkan juga dalam identifikasi variabel penelitian.
5. Pembuatan kuesioner dan pengisian kuesioner oleh responden.
Peneliti membuat kuesioner yang berhubungan dengan sistem marketing yang kemudian akan diberikan kepada dosen pembimbing untuk mendapat saran dan masukan mengenai pertanyaan yang ada di dalam kuesioner.
6. Uji validitas dan reliabilitas data kuesioner
Dari hasil data kuesioner yang telah didapatkan peneliti harus meneliti terlebih dahulu apakah data tersebut telah valid dan reliabel. Apabila data kuesioner telah dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan maka dilanjutkan dengan pengolahan data kuesioner untuk mengambil kesimpulan dalam sistem pemasaran.
7. Pembuatan *Flowchart* proses Keuangan dan Akuntansi
Peneliti membuat *Flowchart* proses keuangan dan akuntansi dengan tujuan untuk mencari permasalahan yang ada pada tiap proses yang berjalan, seperti proses penjualan produk atau pembelian tiket.
8. Analisis pihak yang bertanggung jawab dalam penggunaan tiap dokumen
Peneliti mengamati siapa saja yang mempunyai peranan penting di dalam perusahaan, kemudian peneliti mengamati proses pada bagian Keuangan dan Akuntansi dan memeriksa pada setiap proses yang berjalan pihak mana saja yang bertanggung jawab dalam proses tersebut.
9. Analisis bentuk penyimpanan dokumen
Peneliti mewawancarai tiap pihak yang bertanggung jawab untuk masing-masing dokumen yang digunakan mengenai kebiasaan masing-masing dalam menyimpan sebuah file, setelah penomoran dokumen diberikan sesuai dengan jabatan yang bertanggung jawab pada tiap proses.
10. Perhitungan bobot prioritas dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)
Penggunaan metode AHP bertujuan untuk mendapatkan bobot yang tepat dalam pengisian Matriks EFE dan Matriks IFE.
11. Pemberian *Rating* oleh pihak perusahaan pada tiap variabel penelitian
Pemberian *Rating* dilakukan oleh pihak perusahaan dengan latar belakang bahwa mereka lebih mengetahui apa masalah yang sebenarnya terjadi di dalam perusahaan. Setiap

masuk dari karyawan yang ada di dalam perusahaan juga mampu dijadikan sebagai pertimbangan.

12. Penyusunan perencanaan strategi dengan Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM

Penyusunan perencanaan strategi yang dilakukan sesuai dengan dasar teori yang telah dibahas di bab 2 yaitu Tahap Input, Tahap Penyesuaian, dan Tahap Keputusan. Kemudian setiap tahap akan diperlihatkan dalam bentuk *Flowchart* pada gambar 3.2, gambar 3.3 dan gambar 3.4.

13. Analisis Hasil Pengolahan Data

Data yang telah didapat akan diolah sesuai dengan kegunaannya masing-masing. Misalkan, data kuisisioner yang diolah melalui uji validitas dan uji reliabilitas yang nantinya akan mendapatkan kesimpulan untuk sebuah sistem marketing yang baik.

14. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan hasil akhir dari penelitian yang telah dilakukan, dan saran berupa strategi yang akan diusulkan untuk perusahaan setelah melakukan penelitian.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sekilas Perusahaan

PT. BKE merupakan perusahaan yang bergerak di dalam bidang jasa pendidikan pembelajaran pendidikan China, magang, dan studi tour. Perusahaan ini telah ditetapkan oleh hukum dan memiliki kontrak legal dan *Momentum Of Understanding* (MOU) dengan institusi pendidikan China dan perusahaan China. Perusahaan ini juga menyediakan jasa konsultasi untuk tur pendidikan, magang, dan studi tour di China.

4.2 Sejarah singkat perusahaan

Pada tahun 2010, ide untuk memiliki jaringan di China muncul tetapi belum tersedia kejelasan arah perusahaan. Pada tahun 2011 ide untuk membangun perusahaan muncul dan telah memiliki partner bisnis yang lebih *solid* di beberapa tempat atau di dua kota. Akhir tahun 2011 jaringan semakin berkembang, pada tahun 2012 bulan maret pembukuan dan anggaran sudah diajukan, bulan 7 surat legal telah diajukan. Perusahaan PT. BKE ini bekerja di bawah naungan perusahaan konsultan jasa di Singapura yang bernama *Connecting West and East asia* (CWE) Pte. Ltd.

4.3 Lokasi Perusahaan

Perusahaan ini terletak di Jakarta jalan penyelesaian tomang, Kav. DKI Meruya Utara – Jakarta 11610. Terlihat pada gambar bahwa lokasi perusahaan termasuk tidak strategis dan jarak yang harus dilalui sangat jauh, oleh karena itu perusahaan ini harus memfokuskan pada usaha pemasaran agar banyak masyarakat yang mengenal dan tertarik untuk mencoba layanan jasa dari PT. BKE. Berikut dapat dilihat pada Gambar 4.2. lokasi perusahaan PT. BKE.



Gambar 4.2. Lokasi Perusahaan PT. BKE

4.4 Visi dan Misi perusahaan

Perusahaan yang baik pastinya memerlukan sebuah visi dan misi sebagai target perusahaan agar para pekerja dapat termotivasi untuk terus bersemangat dan menjadi yang terbaik. Berikut ini adalah visi dan misi dari perusahaan PT. BKE :

Visi

“Menjadi sebuah perusahaan profesional yang bergerak di bidang konsultan pendidikan dan magang internasional di seluruh Indonesia”

Misi

“Menghantarkan layanan jasa konsultan pendidikan dan magang untuk mencapai kepuasan pelanggan”

“Menjaga dan mengembangkan hubungan internasional antara Indonesia dan Dunia”

Sumber : (PT. BKE, 2011)

4.5 Produk PT. BKE

PT. BKE merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan, pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tipe produk yang dijual oleh perusahaan ini yang dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Studi ke Universitas China

Produk ini merupakan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan untuk menghantarkan klien agar dapat melanjutkan studi di universitas yang menjadi rekan kerja PT. BKE. Peserta produk ini rata-rata diberikan untuk lulusan anak sekolah SMP, SMA dan Sarjana, tujuan kota dalam produk ini adalah Beijing, Shanghai, Guangzhou dan Xiamen, dimana keempat kota ini terdapat beberapa universitas yang telah menjalin kerjasama dengan PT. BKE. Produk ini mempunyai pilihan waktu menetap antara ¼ tahun – 1 tahun, setiap waktu mempunyai harga yang berbeda-beda

b. Magang di Perusahaan China

Produk ini merupakan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan untuk menghantarkan klien agar dapat melakukan magang di perusahaan-perusahaan multinasional sehingga klien dapat mempelajari budaya, cara hidup dan memiliki pengalaman bekerja di perusahaan multinasional. Peserta produk ini rata-rata diberikan untuk lulusan SMA, Sarjana dan Karyawan, tujuan kota dalam produk ini adalah Beijing dan Shanghai, dimana kedua kota ini terdapat beberapa perusahaan yang telah menjalin kerjasama dengan PT. BKE. Produk ini mempunyai pilihan waktu menetap antara ½ tahun – 1 tahun, setiap waktu mempunyai harga yang berbeda-beda.

c. Studi kursus

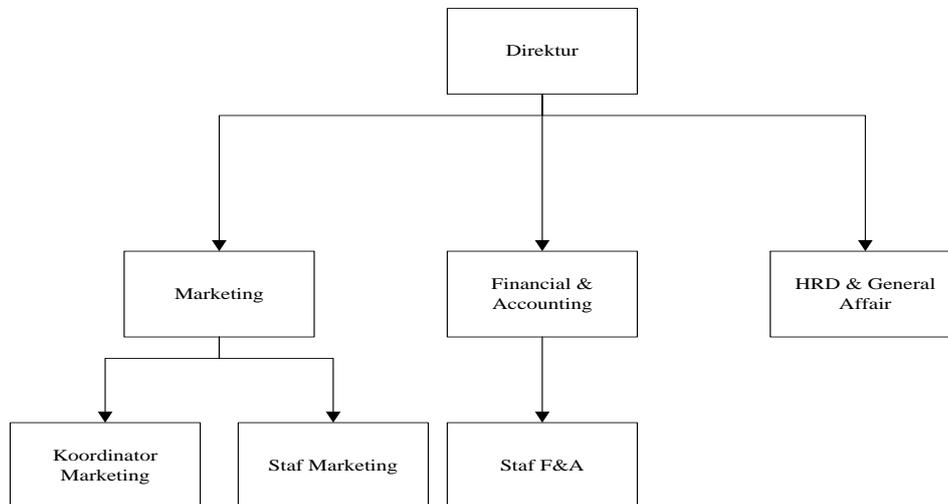
Produk ini merupakan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan untuk menghantarkan klien agar dapat melanjutkan studi di tempat kursus yang menjadi rekan kerja. Peserta produk ini terbuka untuk umum, tujuan kota dalam produk ini adalah Beijing, Shanghai dan Guangzhou, dimana kedua kota ini terdapat beberapa perusahaan yang telah menjalin kerjasama dengan PT. BKE. Produk ini mempunyai pilihan waktu menetap antara 1 bulan – 1 tahun, setiap waktu mempunyai harga yang berbeda-beda. Perbedaan kursus di China dan kursus langsung di PT. BKE adalah, kursus di China memberikan pelajaran tentang bahasa mandarin dan kebudayaan China, sedangkan kursus langsung di perusahaan PT. BKE hanya memberikan pelajaran bahasa mandarin saja.

d. Studi tur

Produk ini merupakan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan untuk klien dalam pembelajaran waktu lebih pendek dari pada studi ke universitas atau kursus dan memiliki program pembelajaran yang lebih variatif. Tepatnya produk ini seperti memberikan pelayanan tur keliling China yang memberikan dua pilihan tujuan yaitu Beijing dan Shanghai. Kelebihan dari tur ini adalah terdapat berbagai aktivitas untuk lebih mengenal kebudayaan China, seperti kelas wushu dan kelas merangkai bunga.

4.6 Struktur Organisasi PT. BKE

Berikut adalah struktur organisasi dari perusahaan PT. BKE, yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 :



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. BKE

Untuk setiap jabatan pada struktur organisasi ini, masing-masing mempunyai tugas dan wewenangnya sendiri, berikut wewenang dari tiap-tiap jabatan yang ada :

1. **Direktur**, mempunyai wewenang dan tugas sebagai berikut :
 - a) Mewakili perusahaan dalam hubungan kerja sama dengan pihak luar perusahaan.
 - b) Melakukan pengembangan sistem di dalam perusahaan.
 - c) Melakukan pengawasan (monitoring) terhadap kinerja karyawan perusahaan untuk mencapai kepuasan pelanggan.
 - d) Membuat laporan secara keseluruhan tiap tahun untuk disampaikan pada rapat direksi.
 - e) Membantu bagian-bagian untuk mencapai target (sasaran kerja secara periodik).
2. **Marketing**, mempunyai wewenang dan tugas dalam mengurus bagian sales dan humas. Marketing terdiri dari dua pihak yang bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, yaitu koordinator dan staf.
3. **Koordinator marketing**, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :
 - a) Membuat laporan penjualan tiap bulan dan melaporkannya kepada Direktur.
 - b) Melakukan pengawasan atau monitor terhadap staf marketing.
 - c) Bertanggung jawab atas target penjualan tiap bulan.
 - d) Mengajukan perbaikan sistem penjualan dan melaporkannya pada Direktur.
 - e) Menyusun faktur penjualan (sales invoice) dan melaporkannya pada bagian F&A.

- f) Mengatur jadwal pertemuan dengan klien.
 - g) Membuat atau mendesign barang-barang promosi untuk pameran atau sejenisnya.
 - h) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pameran yang diselenggarakan perusahaan.
 - i) Melakukan komunikasi dalam bentuk e-mail telepon atau bertemu langsung dengan klien.
 - j) Mengajukan anggaran setiap kali pameran, membuat laporan setiap kali pameran secara periodik dan melaporkannya kepada Direktur.
4. Staf, mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :
- a) Bertemu langsung dengan klien.
 - b) Membuat atau mendesign barang-barang promosi untuk pameran atau sejenisnya.
 - c) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pameran yang diselenggarakan perusahaan.
 - d) Melakukan komunikasi dalam bentuk e-mail telepon atau bertemu langsung dengan klien.
 - e) Mengajukan anggaran setiap kali pameran.
 - f) Membuat laporan setiap kali pameran secara periodik dan melaporkannya kepada Direktur.
 - g) Melakukan penjualan langsung terhadap klien.
 - h) Menerbitkan sales invoice (faktur penjualan) dan memberikan salinannya pada klien.
 - i) Mengajukan purchase order pada vendor.
 - j) Melakukan pendaftaran pada lembaga terkait.
 - k) Melakukan pengajuan visa pada kedutaan besar.
5. Financial & Accounting (F&A), mempunyai wewenang dan tugas untuk mengatur bagian keuangan dan akuntansi perusahaan.
6. Staf F&A, mempunyai wewenang dan tugas sebagai berikut :
- a) Mengumpulkan faktur penjualan yang diterbitkan oleh staf marketing dan menginput data ke dalam komputer.
 - b) Membuat atau menerbitkan tanda terima atau kwitansi yang disusun dua slip/lembar/salinan.
 - c) Membuat spt pph 21.
 - d) Mengurus pengiriman uang dari bank di indonesia ke bank di luar negeri dan menyalin bukti otorisasi bank.
 - e) Melakukan permintaan atau penagihan utang baik e-mail atau telepon atau datang langsung.
 - f) Membuat laporan rugi laba dan melaporkan kepada Direktur.

- g) Membuat laporan arus kas dan melaporkan kepada Direktur.
 - h) Membuat laporan neraca dan melaporkan kepada Direktur.
 - i) Membuat laporan inventaris perusahaan dan melaporkan kepada Direktur.
 - j) Melakukan pemeriksaan saldo kas rekening setiap hari.
 - k) Melakukan pemeriksaan kurs mata uang.
 - l) Memeriksa tagihan secara periodik.
 - m) Membayar tagihan pada saat jatuh tempo.
 - n) Membuat laporan spt karyawan.
7. HRD & General Affair, mempunyai wewenang dan tugas sebagai berikut :
- a) Melakukan perekrutan karyawan baru melalui iklan.
 - b) Melakukan test atau uji masuk.
 - c) Mengurus fasilitas kantor sampai berfungsi dengan baik.
 - d) Menghitung gaji karyawan dan melakukan pembayaran gaji.
 - e) Membuat laporan penilaian kinerja kerja karyawan.
 - f) Mengatur dan melaksanakan rapat dan penjadwalan di perusahaan.

4.7 Sistem Pemasaran

Sistem pemasaran adalah salah satu masalah yang ada di perusahaan PT. BKE. Setelah perundingan peneliti dengan pihak perusahaan, maka ditentukan alat analisis pengambil kesimpulan untuk sistem pemasaran menggunakan alat kuesioner yang nantinya data pada kuesioner akan dianalisis dan diolah dengan *Software Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

4.7.1 Pengolahan data kuesioner

Pengolahan data pada kuesioner dengan program SPSS bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas itu sendiri adalah pengujian untuk membuktikan apakah variabel pada kuesioner telah memenuhi persyaratan valid atau tidak, sedangkan Uji reliabilitas itu sendiri adalah pengujian untuk membuktikan apakah pengisian data kuesioner pada setiap variabel dapat diandalkan (*Reliable*) atau tidak.

4.7.1.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas dengan program SPSS dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap variabel kuesioner dengan total konstruk yang merupakan jumlah setiap skor variabel. Keputusan yang dipakai adalah dengan membandingkan nilai r hitung (*Corrected item-total correlation*), dibandingkan dengan nilai r tabel (Lampiran), keputusannya adalah sebagai berikut :

1. Indikator uji valid, bila r hitung (*Corrected item-total correlation*) > r tabel (0,174).
2. Indikator uji invalid, bila r hitung (*Corrected item-total correlation*) < r tabel (0,174).

R tabel = 0,174 didapatkan berdasarkan N (jumlah responden) = 127, $\alpha = 0,05$ (tingkat kepercayaan 95%, tingkat signifikansi 5%). R tabel dapat dilihat pada Lampiran, berikut adalah hasil perhitungan uji validitas dari program SPSS yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 :

Tabel 4.1 Tabel Hasil Uji Validitas

Jenis Pertanyaan	R hitung (<i>Corrected item-Total Correlation</i>)	R tabel	Keterangan
Apabila anda mencari Informasi perkuliahan melalui media apa	0,202	0,174	Valid
Apabila perusahaan menggunakan media print sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,216	0,174	Valid
Apabila perusahaan menggunakan media broadcast sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,191	0,174	Valid
Apabila perusahaan menggunakan media social sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,189	0,174	Valid
Jenis Pertanyaan	R hitung	R tabel	Keterangan
Apakah anda berkeinginan studi atau magang luar negeri	0,182	0,174	Valid
Apakah anda mempunyai ketertarikan dengan negara China	0,176	0,174	Valid
Apakah anda sering menggunakan jasa tour travel	0,199	0,174	Valid
Berikan nilai kepentingan mengenai kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan	0,289	0,174	Valid
Berikan nilai kepentingan mengenai pemasaran dalam mengenalkan sebuah perusahaan	0,276	0,174	Valid

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.1 terlihat bahwa seluruh variabel pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

4.7.1.2 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dengan program SPSS dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha*. Keputusan yang dipakai adalah dengan membandingkan nilai r hitung (*Cronbach Alpha*), dibandingkan dengan nilai r tabel (Lampiran), keputusannya adalah sebagai berikut :

1. Indikator uji reliabel, bila r hitung (*Cronbach Alpha*) > r tabel (0,174).
2. Indikator uji inreliabel, bila r hitung (*Cronbach Alpha*) < r tabel (0,174).

R tabel = 0,174 didapatkan berdasarkan N (jumlah responden) = 127, $\alpha = 0,05$ (tingkat kepercayaan 95%, tingkat signifikansi 5%). R tabel dapat dilihat pada Lampiran, berikut adalah hasil perhitungan uji reliabilitas dari program SPSS yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan hasil perhitungan uji reliabilitas secara keseluruhan yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 :

Tabel 4.2 Tabel Hasil Uji Reliabilitas

Jenis pertanyaan	R hitung (<i>Cronbach Alpha</i>)	R tabel	Keterangan
Apabila anda mencari Informasi perkuliahan di luar negeri melalui media apa	0,465	0,174	Reliabel
Apabila perusahaan menggunakan media print sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,458	0,174	Reliabel
Apabila perusahaan menggunakan media broadcast sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,467	0,174	Reliabel
Apabila perusahaan menggunakan media social sebagai pemasaran, lebih baik dalam bentuk apa.	0,468	0,174	Reliabel
Apakah anda berkeinginan studi atau magang luar negeri	0,470	0,174	Reliabel
Apakah anda mempunyai ketertarikan dengan negara China	0,471	0,174	Reliabel
Apakah anda sering menggunakan jasa tour travel	0,466	0,174	Reliabel
Berikan nilai kepentingan mengenai kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan	0,427	0,174	Reliabel
Berikan nilai kepentingan mengenai pemasaran dalam megenalkan sebuah perusahaan	0,431	0,174	Reliabel

Tabel 4.3. Tabel Hasil Uji Reliabilitas Secara Keseluruhan

<i>Cronbach Alpha</i>	R tabel	Keterangan	N of item
0,488	0,174	Reliabel	9

Dari perhitungan pada Tabel 4.2 dan Tabel 4.3 terlihat bahwa seluruh variabel pertanyaan dinyatakan Reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.7.2 Analisis hasil data kuesioner

Setelah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk data kuesioner, maka langkah berikutnya adalah mengolah seluruh hasil pertanyaan kuesioner untuk mendapatkan kesimpulan atas sistem pemasaran yang bagaimana yang cocok untuk dijalankan oleh perusahaan PT. BKE. Berikut adalah hasil dari seluruh pertanyaan kuesioner yang dapat dilihat pada Tabel 4.4 sampai Tabel 4.12 :

Tabel 4.4 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 1

No	Media yang digunakan Mahasiswa untuk mencari informasi perkuliahan	Jumlah	Persentase hasil
1	Broadcast media	44	35%
2	Print media	33	26%
3	Social media	50	39%
	Total	127	100%

Tabel 4.5 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 2

No	Bentuk print media yang baik untuk sebuah perusahaan	Jumlah	Persentase hasil
1	Majalah	5	4%
2	Koran	58	46%
3	Brosur	62	50%
4	Spanduk	2	2%
	Total	127	100%

Tabel 4.6 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 3

No	Bentuk Broadcast Media yang baik untuk sebuah perusahaan	Jumlah	Persentase hasil
1	TV	30	24%
2	Radio	47	37%
3	BBM	50	39%
	Total	127	100%

Tabel 4.7 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 4

No	Bentuk Social Media yang baik untuk sebuah perusahaan	Jumlah	Persentase hasil
1	<i>Website</i>	57	45%
2	<i>Fan Page</i>	41	32%
3	<i>Engine Search</i>	29	23%
	Total	127	100%

Tabel 4.8 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 5

No	Ketertarikan dengan negara China	Jumlah	Persentase hasil
1	Ya	82	65%
2	Tidak	45	35%
	Total	127	100%

Tabel 4.9 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 6

No	Keinginan untuk studi/magang luar negeri	Jumlah	Persentase hasil
1	Ya	79	62%
2	Tidak	48	38%
	Total	127	100%

Tabel 4.10 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 7

No	Sering menggunakan jasa tour travel	Jumlah	Persentase hasil
1	Ya	41	32%
2	Tidak	86	68%
	Total	127	100%

Tabel 4.11 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 8

No	Nilai kepentingan kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan	Jumlah	Persentase hasil
1	Sangat tidak penting	1	1%
2	Tidak penting	2	2%
3	Biasa saja	13	10%
4	Penting	35	28%
5	Sangat penting	76	60%
	Total	127	100%

Tabel 4.12 Tabel Hasil Pengolahan Data Kuesioner 9

No	Nilai kepentingan sebuah pemasaran	Jumlah	Persentase hasil
1	Sangat tidak penting	2	2%
2	Tidak penting	2	2%
3	Biasa saja	18	14%
4	Penting	45	35%
5	Sangat penting	60	47%
	Total	127	100%

Dari hasil tabel di atas dapat dilihat pada Tabel 4.4 bahwa hasil dari responden menyatakan bahwa mereka lebih sering menggunakan social media (39%) sebagai media utama untuk mencari informasi perkuliahan, lalu diikuti dengan broadcast media dan print media. Untuk Tabel 4.5, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa apabila perusahaan menggunakan sosial media sebagai media utama untuk memasarkan nama perusahaan dan produknya, hasil responden menyarankan untuk menggunakan *Website* (44%) sebagai solusi utama yang kemudian diikuti dengan *Fan Page* dan *Engine Search*.

Untuk Tabel 4.6, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa apabila perusahaan menggunakan broadcast media sebagai media utama untuk memasarkan nama perusahaan dan produknya, hasil

responden menyarankan untuk menggunakan *Blackberry Broadcast Message* (BBM) (39%) sebagai solusi utama, diikuti dengan radio dan TV. Untuk Tabel 4.7, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa apabila perusahaan menggunakan print media sebagai media utama untuk memasarkan nama perusahaan dan produknya, hasil responden menyarankan untuk menggunakan brosur (51%) sebagai solusi utama, diikuti dengan koran dan majalah.

Untuk Tabel 4.8, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa responden lebih banyak memiliki ketertarikan dengan negara China (65%), ini merupakan sebuah peluang untuk perusahaan PT. BKE dalam memasarkan produknya dari sisi customer. Untuk Tabel 4.9, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa responden lebih banyak memiliki ketertarikan untuk studi/magang luar negeri (75%), ini merupakan sebuah peluang lagi untuk perusahaan PT. BKE dari sisi customer.

Untuk Tabel 4.10, terlihat dari hasil tabel tersebut bahwa responden lebih banyak tidak memiliki ketertarikan dalam menggunakan jasa tour travel (68%), dikarenakan para responden mayoritas mencari sendiri tiket perjalanan dibandingkan dengan menggunakan jasa tour travel yang harus mengeluarkan biaya atas jasa penggunaan tersebut, ini merupakan sebuah ancaman untuk perusahaan PT. BKE dari sisi customer. Untuk itu perusahaan harus meneliti perencanaan strategis untuk mengatasi salah satu ancaman ini.

Untuk Tabel 4.11, terlihat dari hasil tersebut bahwa menurut responden pentingnya kualitas sebuah produk terhadap kepuasan pelanggan adalah “sangat penting” (60%). Hasil ini memberitahukan bahwa perusahaan juga harus memfokuskan kualitas pelayanan agar customer bisa mendapatkan kepuasan dan keinginan untuk menggunakan kembali jasa dari perusahaan PT. BKE. Untuk Tabel 4.12, terlihat dari hasil tersebut bahwa menurut responden pentingnya sebuah pemasaran adalah “sangat penting” (47%). Hasil ini memberitahukan bahwa perusahaan harus mementingkan sistem pemasaran agar perusahaan dapat memasarkan dan memperkenalkan nama perusahaan dan produk perusahaannya.

4.7.3 Hasil akhir sistem pemasaran

Berdasarkan hasil analisa data kuesioner, maka perencanaan strategi untuk sistem pemasaran perusahaan PT. BKE dapat disimpulkan sebagai berikut yang dapat dilihat pada Tabel 4.13 :

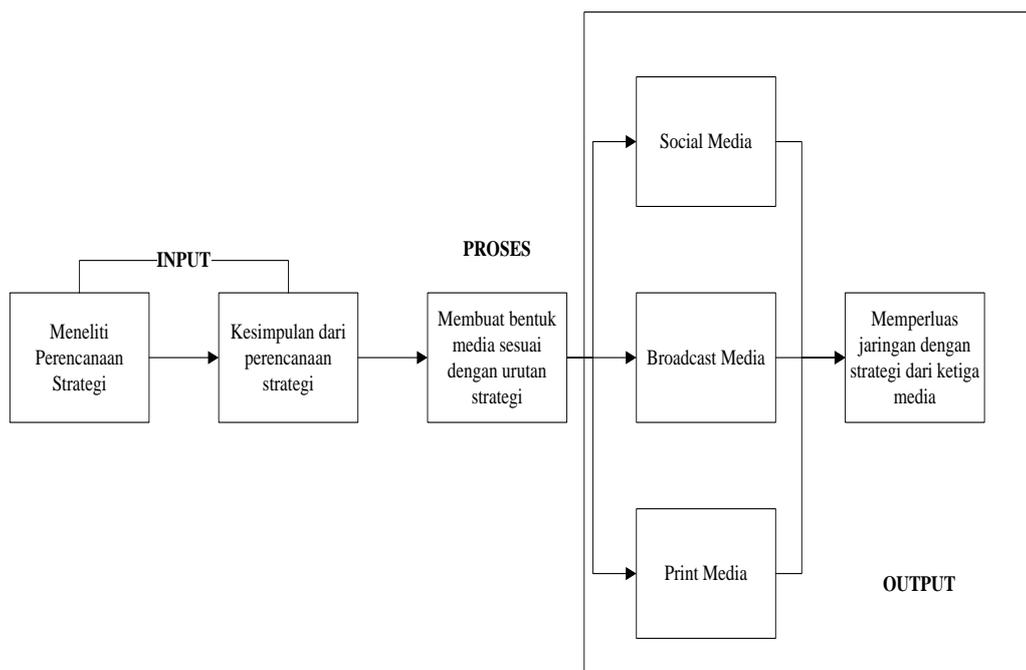
Tabel 4.13 Tabel Alternatif Strategi Sistem Pemasaran

No	Alternatif Strategi	Alat informasi
1	Memasarkan perusahaan melalui Social media	Website
2	Memasarkan perusahaan melalui Broadcast media	BBM dan Radio
3	Memasarkan perusahaan melalui Print media	Brosur

Dari Tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa sistem pemasaran mempunyai tiga alternatif strategi yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Memasarkan perusahaan melalui Social media disarankan sebagai alternatif utama dengan menggunakan alat informasi berupa *website*, yaitu pembuatan situs sendiri khusus untuk perusahaan PT. BKE.
2. Memasarkan perusahaan melalui Broadcast media, disarankan sebagai alternatif kedua dalam rencana strategi pemasaran dengan menggunakan alat informasi BBM dan Radio, pemilihan kedua alat informasi ini dikarenakan hasil dari data kuesioner untuk hasil pemilihan BBM dan Radio hanya berbeda sedikit. Untuk itu peneliti menyarankan kedua alat informasi tersebut digunakan.
3. Memasarkan perusahaan melalui Print media disarankan sebagai alternatif ketiga dengan menggunakan alat informasi berupa brosur.

Berikut adalah bentuk dari perbaikan sistem pemasaran, yang akan diusulkan untuk PT. BKE yang dapat dilihat pada Gambar 4.4 :



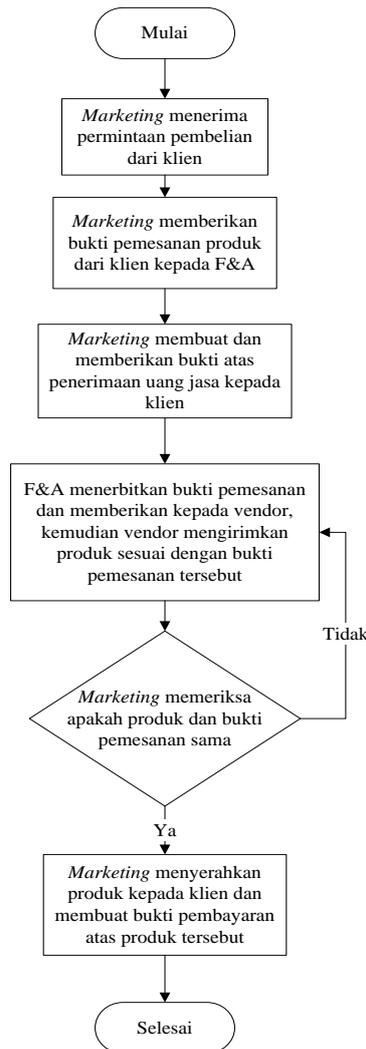
Gambar 4.4 Hasil Sistem Pemasaran

4.8 Sistem Keuangan dan Akuntansi

Sistem keuangan dan akuntansi adalah salah satu masalah yang ada di perusahaan PT. BKE. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, sistem ini terbagi dalam berbagai macam proses jual beli yang dijalankan oleh perusahaan. Pada setiap proses yang dijalankan terdapat sebuah masalah yaitu tidak adanya suatu pembuktian yang dapat diberikan ketika proses tengah berjalan. Untuk itu peneliti akan menjabarkan terlebih dahulu masing-masing proses jual beli yang ada di perusahaan dengan tujuan untuk meneliti pada proses bagian mana yang harus diberikan bukti atas proses jual beli agar bagian yang bertanggung jawab dalam proses tersebut tidak melakukan kecurangan yang bisa menyebabkan perusahaan menjadi rugi.

4.8.1 Proses pembelian tiket pesawat

Perusahaan PT. BKE adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan dan pelayanan penghantaran klien atau *customer* yang ingin melanjutkan studi universitas di China. Proses yang terjadi apabila *customer* ingin melanjutkan studi luar negeri, pasti terdapat proses pembelian tiket pesawat yang nantinya perusahaan akan bertanggung jawab atas pembelian tiket pesawat ini. Berikut adalah proses pembelian tiket pesawat oleh PT. BKE yang dapat dilihat pada Gambar 4.5 :

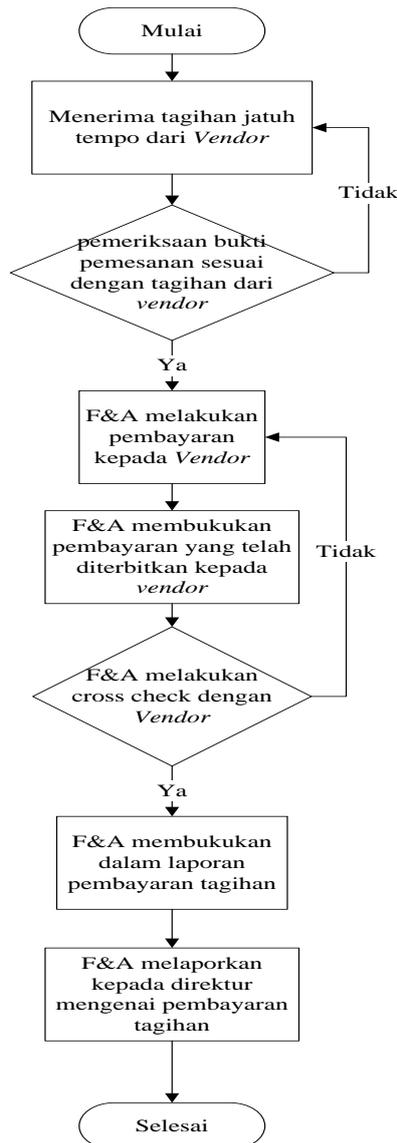


Gambar 4.5 Proses Pembelian Tiket Pesawat

Pada Gambar 4.5 terlihat bahwa dalam proses ini, bagian yang harus bertanggung jawab adalah *Financial & Accounting* (F&A). Proses ini membutuhkan tiga bukti dokumen yang rapi, dengan tujuan agar dokumen-dokumen tersebut dapat dijadikan sebagai bukti pemasukan/pengeluaran untuk perusahaan PT. BKE. Dokumen-dokumen tersebut yaitu, bukti pemesanan produk dari klien, bukti penerimaan uang, bukti pemesanan produk kepada *vendor*.

4.8.2 Proses Pembayaran *Vendor*

Proses ini adalah proses untuk membayar kepada vendor atas seluruh bukti pemesanan produk yang telah dilakukan, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan bahwa vendor memberikan tagihan jatuh tempo untuk membayar seluruh produk yang telah dipesan dalam jangka waktu tiap bulan. Berikut adalah proses pembayaran vendor yang dapat dilihat pada Gambar 4.6, terletak pada halaman berikutnya.



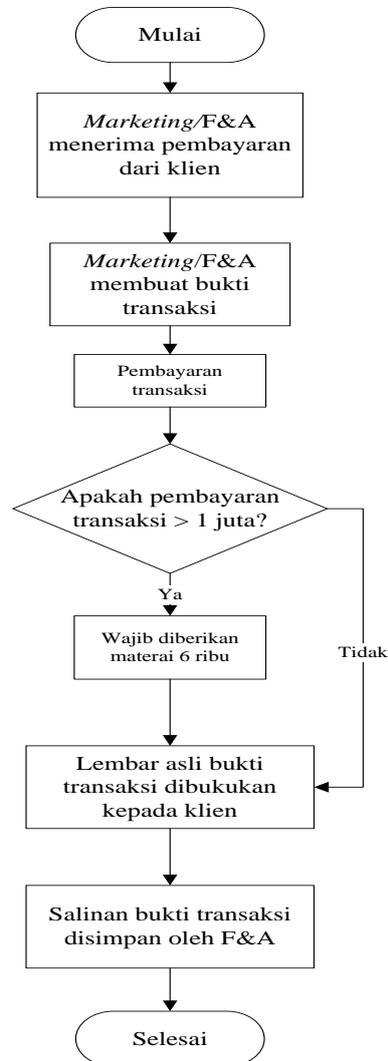
Gambar 4.6 Proses Pembayaran *Vendor*

Pada Gambar 4.6 terlihat bahwa dalam proses ini, bagian yang harus bertanggung jawab adalah *Financial & Accounting* (F&A). Pada Gambar 4.6 terlihat hanya dibutuhkan satu surat dokumen agar proses ini tidak menyebabkan kerugian keuangan, yaitu bukti pemesanan produk kepada *Vendor* dengan tujuan untuk mengecek ulang apakah tagihan jatuh tempo yang diberikan vendor sesuai dengan bukti pemesanan produk kepada vendor yang telah dibuat oleh bagian F&A.

4.8.3 Proses pembayaran klien

Proses ini adalah proses pada saat klien diharuskan untuk membayar biaya jasa dan keperluan yang telah disiapkan oleh perusahaan PT. BKE, pada saat proses pembayaran diperlukan sebuah bukti resmi untuk diberikan kepada klien dan bukti resmi ini diperlukan di seluruh proses jual

beli yang ada di perusahaan dikarenakan bukti resmi ini paling penting dan sering digunakan. Berikut adalah proses pembuatan pembayaran klien yang dapat dilihat pada Gambar 4.7 :



Gambar 4.7 Proses Pembayaran Klien

Pada Gambar 4.7 terlihat bahwa dalam proses ini, bagian yang harus bertanggung jawab adalah *Financial & Accounting* (F&A). Pada Gambar 4.7 terlihat hanya dibutuhkan satu surat dokumen untuk proses ini yaitu bukti transaksi.

4.8.4 Analisa proses keuangan dan akuntansi

Berdasarkan penjelasan seluruh proses jual beli, pembayaran, penerimaan uang dan hasil observasi peneliti terhadap proses tersebut. Maka permasalahan yang ada dalam sistem keuangan dan akuntansi adalah sebagai berikut, yang dapat dilihat pada Tabel 4.14 :

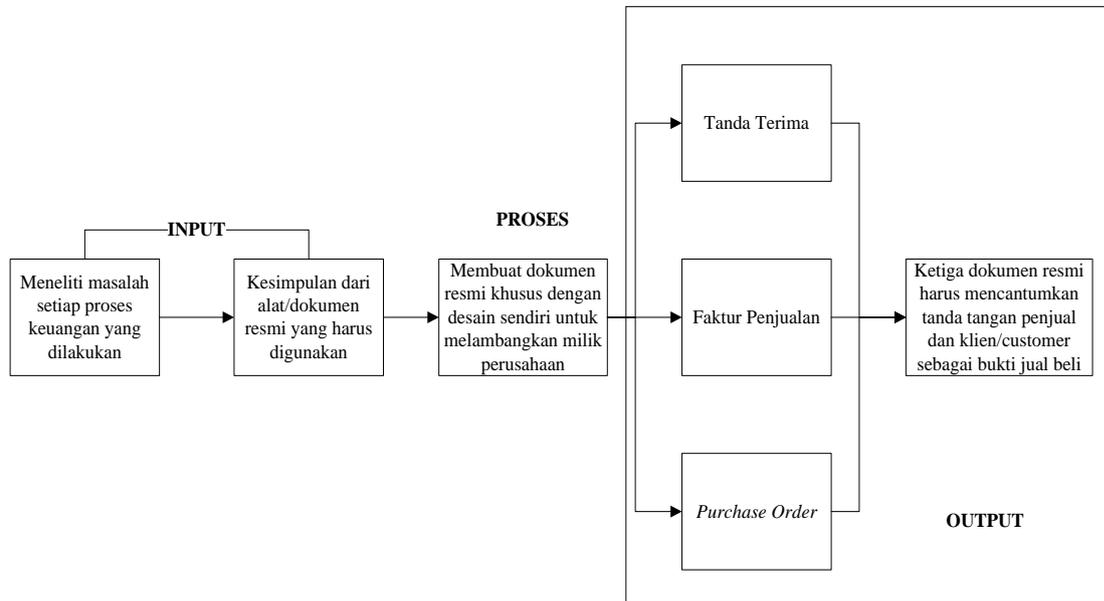
Tabel 4.14 Tabel Permasalahan Sistem Keuangan

No	Proses	Dokumen yang diperlukan
1	Pembayaran dari klien	Bukti penerimaan uang
2	Pembelian tiket pesawat	Bukti penerimaan uang
		Bukti pemesanan produk kepada <i>Vendor</i>
3	Pembayaran kepada <i>Vendor</i>	Bukti pemesanan produk dari klien
		Bukti pemesanan produk kepada <i>Vendor</i>

Dari Tabel 4.14 dapat ditarik kesimpulan bahwa permasalahan dalam sistem keuangan dan akuntansi adalah perlunya dokumen-dokumen resmi, agar setiap proses dalam sistem tersebut dapat terorganisir dengan baik. Untuk itu, peneliti mencari bahan tentang dokumen dalam sistem keuangan yang biasanya digunakan dalam proses jual beli agar dapat memberikan usulan kepada perusahaan tentang desain dokumen yang akan digunakan. Setelah peneliti menentukan desain dokumen dan mengusulkan kepada pihak perusahaan mengenai desain dan penamaan dokumen tersebut, maka hasilnya adalah sebagai berikut yang dapat dilihat pada Gambar 4.8, Gambar 4.9 dan Gambar 4.10 :

Gambar 4.8 Bukti transaksi

Maka bentuk dari sistem keuangan dan akuntansi dapat dilihat pada Gambar 4.11.



Gambar

4.11 Hasil Sistem Keuangan

4.9 Sistem Dokumentasi

Sistem dokumentasi juga merupakan salah satu masalah dari perusahaan PT. BKE. Dalam sistem ini banyak penggunaan dokumen yang digunakan dalam setiap proses jual beli dan perekrutan sumber daya manusia. Permasalahan yang terjadi adalah apabila adanya pengisian data dokumen yang salah, perusahaan tidak bisa menemukan siapa yang harus bertanggung jawab atas kesalahan tersebut. Dikarenakan setiap dokumen yang digunakan tidak mempunyai penomoran dokumen yang terstruktur. Dan juga permasalahan yang lain adalah apabila data pada dokumen hilang atau rusak, perusahaan tidak bisa mencari data gantinya dikarenakan tidak adanya penyimpanan dokumen yang terstruktur.

Berdasarkan latar belakang permasalahan ini, maka peneliti harus memulai dari analisa bagian mana saja yang bertanggung jawab atas penggunaan dokumen terlebih dahulu.

4.9.1 Analisa bagian yang bertanggung jawab atas setiap dokumen

Peneliti mewawancarai karyawan yang bergerak di bagian masing-masing, yaitu *Marketing, Management, Human Resource Department (HRD)* dan *Financial & Accounting* di perusahaan PT. BKE. Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat bagian tersebut, setiap proses yang ada di dalam perusahaan selalu menggunakan berbagai macam dokumen. Berikut adalah penjabaran proses yang ada di dalam perusahaan lengkap dengan bagian yang bertanggung jawab dan dokumen yang digunakan, yang dapat dilihat pada Tabel 4.16 :

Tabel 4.16 Tabel Proses Dalam Perusahaan Lengkap Dengan Bagian Yang Bertanggung Jawab Dan Dokumen Yang Digunakan

No	Nama proses	Jenis dokumen yang diperlukan	Bagian yang bertanggung jawab
1	Pembelian tiket pesawat	Tanda terima, <i>Purchase Order</i> , Faktur penjualan	F&A, Marketing
2	Pembayaran <i>Vendor</i>	<i>Purchase Order</i>	F&A
3	Pembuatan tanda terima	Tanda terima	F&A
4	Pendaftaran klien kepada <i>Vendor</i>	Form isian, Form magang	Marketing
5	Perekrutan karyawan	Form calon karyawan, Form test masuk	HRD dan Direktur

4.9.2 Analisa penomoran dan penyimpanan dokumen

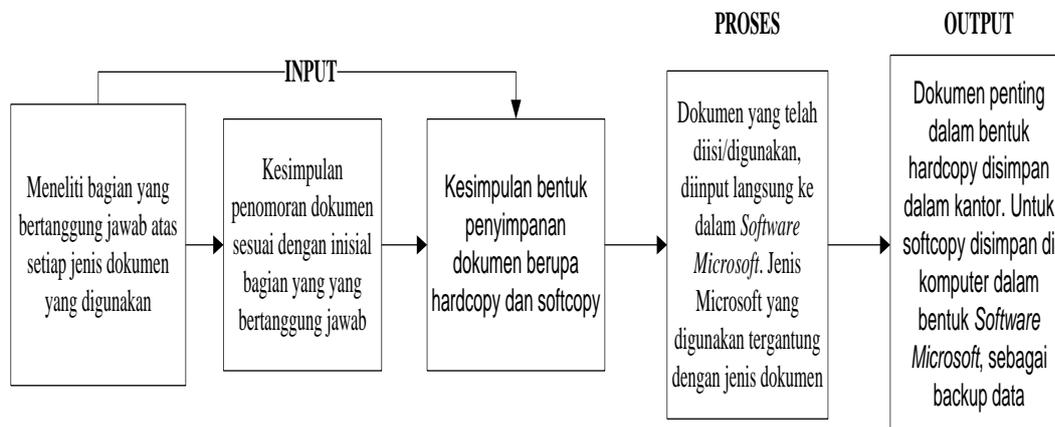
Pada Tabel 4.16 dapat dilihat jenis-jenis proses lengkap dengan dokumen yang digunakan dan bagian yang bertanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara dan perundingan dengan pihak perusahaan maka diambil kesimpulan bahwa penomoran dokumen menggunakan inisial bagian yang bertanggung jawab, misalkan, dokumen tanda terima menggunakan kode (FA01) yang artinya bagian *Financial & Accounting* (FA) adalah bagian yang memegang tanggung jawab atas dokumen keuangan yang pertama ini (01). Lalu untuk penyimpanan dokumen, berdasarkan Gambar 4.8, 4.9 dan 4.10, terlihat bahwa pembuatan dokumen keuangan menggunakan Microsoft Excel. Oleh karena itu, pada saat dokumen tanda terima dibuat, maka bagian FA harus langsung memasukkan data ke dalam Microsoft Excel agar data tersebut bisa menjadi backup apabila data pada bukti tanda terima hilang atau rusak. Berikut adalah daftar proses lengkap dengan penomoran dan penyimpanan dokumen berdasarkan hasil perundingan dengan pihak perusahaan, yang dapat dilihat pada Tabel 4.17 :

Tabel 4.17 Tabel Penomoran Dan Penyimpanan Dokumen

No	Nama proses	Jenis dokumen yang diperlukan dan Penomoran tipe dokumen	Tipe File	Bagian yang bertanggung jawab
----	-------------	--	-----------	-------------------------------

1	Pembelian tiket pesawat	Tanda terima (FA01), <i>Purchase Order</i> (FA02), Faktur penjualan (FA03)	Microsoft Excel	F&A
2	Pembayaran <i>Vendor</i>	<i>Purchase Order</i> (FA02)	Microsoft Excel	F&A
3	Pembuatan tanda terima	Tanda terima (FA01)	Microsoft Excel	F&A
No	Nama proses	Jenis dokumen yang diperlukan dan Penomoran tipe dokumen	Tipe File	Bagian yang bertanggung jawab
4	Pendaftaran klien kepada <i>Vendor</i>	Form isian (MK01), Form magang (MK02)	Microsoft Word	Marketing
5	Perekrutan karyawan	Form calon karyawan (HR01), Form test masuk (HR02)	Microsoft Word	HRD

Maka bentuk dari sistem dokumentasi dapat dilihat pada Gambar 4.12 :



Gambar 4.12

Hasil Sistem Dokumentasi

4.10 Sistem Manajemen

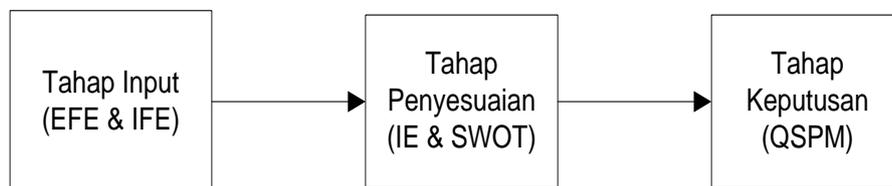
Sistem Manajemen adalah permasalahan terakhir yang perlu diteliti dalam penelitian ini. Untuk meneliti sistem manajemen dalam perusahaan PT. BKE, peneliti menggunakan metode manajemen strategis dengan penggunaan matriks yang dibatasi dengan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk tahap input, Matriks *Strength-*

Weakness-Opportunities-Threat (SWOT) dan Matriks *Internal-External* (IE) untuk tahap penyesuaian, dan yang terakhir adalah Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Setelah pembuatan Matriks QSPM, maka peneliti akan pembuat Program Kerja (ProKer) dari hasil beberapa alternatif strategi yang telah diolah melalui Matriks QSPM untuk mendapatkan kesimpulan sistem manajemen yang sebaiknya dijalankan perusahaan PT. BKE.

4.10.1 Perumusan Strategi

Perumusan strategi pada PT. BKE akan dilaksanakan sesuai dengan langkah-langkah yang telah dijelaskan pada Bab 2. Tahap tersebut diantaranya adalah Tahap Input, Tahap Penyesuaian, dan Tahap Keputusan. Alur dari perumusan strategi ini dapat dilihat pada Gambar 4.13.



Gambar 4.13 Tahap Perumusan Strategi

4.10.2 Tahap Input

Tahap Input terdiri dari pembuatan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Berdasarkan dengan metode penelitian yang telah dijelaskan pada Bab 3, nilai bobot untuk masing-masing matriks EFE dan matriks IFE merupakan hasil dari pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Untuk nilai rating didapatkan dari hasil perundingan para pihak yang terkait dari perusahaan. Setelah nilai bobot dan rating didapatkan, maka dilakukan perhitungan nilai terbobot yang digunakan dalam menentukan titik dalam Matriks IE.

4.10.2.1 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Proses penyusunan Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 4.18 sampai dengan Tabel 4.21 :

Tabel 4.18 Pengisian nilai *Rating* Matriks EFE

Kode	Faktor-Faktor Eksternal Kunci (EFE)	Rating
O	<i>Opportunities (Peluang)</i>	
O-1	Teknologi komunikasi yang canggih memungkinkan perusahaan untuk mengefisienkan waktu dan biaya	4
O-2	Terbukanya pasar bebas di benua asia	3
O-3	Pertukaran budaya antar sumber daya china dan indonesia	2
O-4	Hubungan internasional antar pelajar di indonesia dan china dapat meningkat	3
O-5	Lokasi memungkinkan tidak adanya pesaing	4
O-6	Dengan adanya legalisasi atas pengakuan perusahaan, maka perusahaan mendapatkan kepercayaan sebagai salah satu konsultan yang dapat dipercaya	4
O-7	Bahasa mandarin sudah menjadi salah satu bahasa internasional sehingga memungkinkan banyak pelanggan untuk tertarik dalam mempelajari bahasa mandarin	4
T	<i>Threat (Ancaman)</i>	
T-1	Adanya perusahaan pesaing yang sudah lebih berpengalaman	4
T-2	Lokasi yang sukar di cari atau di kenal	2
T-3	Pembuatan website di china semakin ketat	1
T-4	Modal yang kecil membuat bagian marketing menggunakan sumber daya yang tersedia	1
T-5	Tujuan belajar ke china tidak sepopuler ke eropa atau amerika	2
T-6	Penggunaan bahasa mandarin terbatas pada kalangan pedagang	2
T-7	Pilihan pembelajaran di asia tenggara sangat kompetitif	2

Keterangan nilai *Rating* :

- 1 = Respons perusahaan buruk
- 2 = Respons perusahaan cukup
- 3 = Respons perusahaan baik
- 4 = Respons perusahaan sangat baik

Nilai rating didapatkan berdasarkan dari pengisian pihak perusahaan. Dapat dilihat pada Tabel 4.18 bahwa peluang terbesar pada perusahaan PT. BKE yaitu didukung dengan adanya fasilitas teknologi komunikasi sehingga mampu mengiklankan nama (*Brand*) perusahaan dengan

biaya yang minim, tidak adanya pesaing di sekitar perusahaan, adanya legalisasi atas pengakuan perusahaan sebagai salah satu perusahaan jasa yang mampu dipercayai, serta keunggulan perusahaan dalam bidang bahasa mandarin karena bahasa mandarin sudah menjadi salah satu bahasa internasional yang banyak digunakan maka perusahaan memiliki peluang yang besar dalam menjalankan usaha jasa pengajaran bahasa mandarin. Sedangkan ancaman terbesar untuk perusahaan PT. BKE yaitu banyaknya pesaing yang sudah berpengalaman lebih lama dalam menjalankan usaha pelayanan jasa seperti yang dijalankan perusahaan PT. BKE. Proses pembuatan matriks EFE dilanjutkan dengan pembobotan yang dianalisa dengan Metode AHP yang dapat dilihat pada Tabel 4.19 dan Tabel 4.20. Setelah proses pemberian *Rating* dan perhitungan Bobot, penyusunan matriks EFE dapat dilanjutkan kembali dengan menghitung Nilai Terbobot dari setiap faktor *Opportunities* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Tujuan dari perhitungan Nilai Terbobot dilakukan adalah untuk mengetahui seberapa besar respon perusahaan terhadap keadaan eksternal perusahaan yang berupa peluang dan ancaman. Berikut adalah tabel perhitungan nilai terbobot matriks EFE yang dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21 Tabel Matriks EFE

Kode	Faktor-Faktor Eksternal Kunci (EFE)	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
O	<i>Opportunities (Peluang)</i>			
O-1	Teknologi komunikasi yang canggih memungkinkan perusahaan untuk mengefisienkan waktu dan biaya	0,08	4	0,32
O-2	Terbukanya pasar bebas di benua asia	0,04	3	0,12
O-3	Pertukaran budaya antar sumber daya china dan indonesia	0,02	2	0,04
O-4	Hubungan internasional antar pelajar di indonesia dan china dapat meningkat	0,04	3	0,12
O-5	Lokasi memungkinkan tidak adanya pesaing	0,03	4	0,12
O-6	Dengan adanya legalisasi atas pengakuan perusahaan, maka perusahaan mendapatkan kepercayaan sebagai salah satu konsultan yang dapat dipercaya	0,19	4	0,76
O-7	Bahasa mandarin sudah menjadi salah satu bahasa internasional sehingga memungkinkan banyak pelanggan untuk tertarik dalam mempelajari bahasa mandarin	0,11	4	0,44
T	<i>Threat (Ancaman)</i>			
T-1	Adanya perusahaan pesaing yang sudah lebih berpengalaman	0,04	4	0,16
T-2	Lokasi yang sukar di cari atau di kenal	0,12	2	0,24
T-3	Pembuatan website di china semakin ketat	0,01	1	0,01
Kode	Faktor-Faktor Eksternal Kunci (EFE)	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
T	<i>Threat (Ancaman)</i>			
T-4	Modal yang kecil membuat bagian marketing menggunakan sumber daya yang tersedia	0,17	1	0,17
T-5	Tujuan belajar ke china tidak sepopuler ke eropa atau amerika	0,06	2	0,12
T-6	Penggunaan bahasa mandarin terbatas pada kalangan pedagang	0,07	2	0,14
T-7	Pilihan pembelajaran di asia tenggara sangat kompetitif	0,03	2	0,06
	Total	1,00	Total NT	2,82

Hasil dari analisis lingkungan eksternal mengindikasikan Nilai Terbobot tertinggi sebesar 0,76 yang berada pada faktor “dengan adanya legalisasi atas pengakuan perusahaan, maka perusahaan mendapatkan kepercayaan sebagai salah satu konsultan yang dapat dipercaya”,

dimana faktor tersebut menyumbang angka sebesar 26,9% dari total keempatbelas Nilai Terbobot pada matriks EFE. Nilai terendah sebesar 0,01 yang berada pada faktor “pembuatan website di china semakin ketat”, dimana faktor tersebut hanya menyumbang 0,35% dari total keempatbelas Nilai Terbobot pada matriks EFE.

4.10.2.2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Proses penyusunan Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 4.22 sampai dengan Tabel 4.25 :

Tabel 4.22 Penginputan *Rating* Matriks IFE

Kode	Faktor-Faktor Internal Kunci (IFE)	Rating
S	<i>Strength</i> (Kekuatan)	
S-1	Perusahaan memiliki dokumen legal untuk mengembangkan perusahaan dan kerja sama	4
S-2	Perusahaan dipelopori oleh sumber daya manusia yang menguasai bisnis pendidikan internasional	4
Kode	Faktor-Faktor Internal Kunci (IFE)	Rating
S	<i>Strength</i> (Kekuatan)	
S-3	Website digunakan untuk kemudahan komunikasi	3
S-4	Tidak ada pesaing di sekitar lingkungan perusahaan	4
S-5	Perusahaan telah diakui oleh institusi/lembaga china sebagai salah satu konsultan yang bisa dipercaya	4
S-6	Karena bisnis lebih spesifik, maka tingkat kompetisi lebih rendah	3
S-7	Kurikulum pembelajaran mengadopsi standard pembelajaran di china	3
W	<i>Weakness</i> (Kelemahan)	
W-1	Lokasi yang kurang strategis	2
W-2	Modal tidak tergolong besar	2
W-3	Kurang mampu bersaing dengan pesaing dalam usaha marketing	2
W-4	Tidak semua pelanggan menggunakan usaha konsultan perusahaan untuk berangkat ke china	2
W-5	Penggunaan bahasa mandarin hanya banyak digunakan di negara china	1
W-6	Jaringan perusahaan luar hanya terbatas di china	1
W-7	Banyaknya perusahaan pesaing berpengalaman yang sudah mendapatkan kepercayaan pelanggan	1

Keterangan nilai *Rating* :

1 = Kelemahan minor perusahaan

2 = Kelemahan mayor perusahaan

3 = Kekuatan minor perusahaan

4 = Kekuatan mayor perusahaan

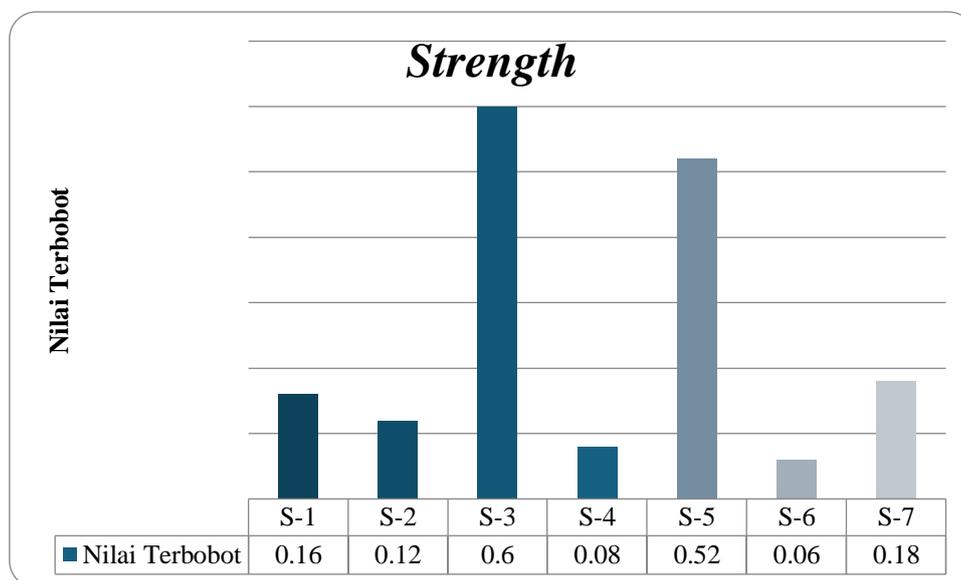
Nilai rating didapatkan berdasarkan dari pengisian pihak perusahaan. Dapat dilihat pada tabel 4.22, jumlah faktor kekuatan internal perusahaan PT. BKE sama dengan faktor kelemahan internal perusahaan. Faktor kekuatan internal perusahaan PT. BKE terdiri dari empat faktor yaitu perusahaan mempunyai bukti dokumen legal sebagai salah satu perusahaan yang dipercaya untuk mengembangkan kerjasama, perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang telah menguasai bisnis pendidikan internasional, tidak adanya pesaing di sekitar lingkungan perusahaan, perusahaan telah diakui di lembaga china sebagai perusahaan yang dapat dipercaya. Kemudian kelemahan dari perusahaan PT. BKE juga terdiri dari empat faktor yaitu, lokasinya yang kurang strategis, modal yang tidak tergolong besar mengakibatkan kurangnya jumlah fasilitas yang diperlukan, masih kurang mampu dalam bersaing dengan pesaing dalam usaha marketing, tidak semua orang menggunakan jasa sebuah perusahaan hanya untuk berangkat ke China. Proses pembuatan matriks IFE dilanjutkan dengan pembobotan yang dianalisa dengan metode AHP, yang dapat dilihat pada Tabel 4.23 dan Tabel 4.24. Setelah proses pemberian *Rating* dan perhitungan Bobot, penyusunan matriks IFE dapat dilanjutkan kembali dengan menghitung Nilai Terbobot dari setiap faktor *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan). Tujuan dari perhitungan Nilai Terbobot dilakukan adalah untuk mengetahui seberapa besar respon perusahaan terhadap keadaan internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan. Berikut adalah tabel perhitungan nilai terbobot matriks IFE yang dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Tabel Matriks IFE

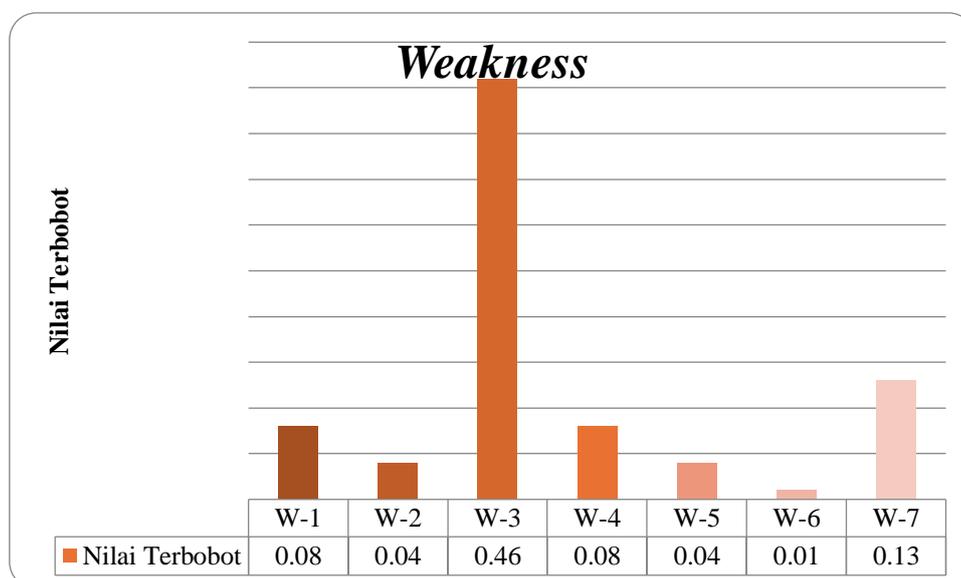
Kode	Faktor-Faktor Internal Kunci (IFE)	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
S	Kekuatan (<i>Strength</i>)			
S-1	Perusahaan memiliki dokumen legal untuk mengembangkan perusahaan dan kerja sama	0,04	4	0,16
S-2	Perusahaan dipelopori oleh sumber daya manusia yang menguasai bisnis pendidikan internasional	0,03	4	0,12
S-3	Website digunakan untuk kemudahan komunikasi	0,2	3	0,6
S-4	Tidak ada pesaing di sekitar lingkungan perusahaan	0,02	4	0,08
S-5	Perusahaan telah diakui oleh institusi/lembaga china sebagai salah satu konsultan yang bisa dipercaya	0,13	4	0,52
S-6	Karena bisnis lebih spesifik, maka tingkat kompetisi lebih rendah	0,02	3	0,06
S-7	Kurikulum pembelajaran mengadopsi standard pembelajaran di china	0,06	3	0,18
W	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
W-1	Lokasi yang kurang strategis	0,04	2	0,08
W-2	Modal tidak tergolong besar	0,02	2	0,04
W-3	Kurang mampu bersaing dengan pesaing dalam usaha marketing	0,23	2	0,46
Kode	Faktor-Faktor Internal Kunci (IFE)	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
W	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
W-4	Tidak semua pelanggan menggunakan usaha konsultan perusahaan untuk berangkat ke china	0,04	2	0,08
W-5	Penggunaan bahasa mandarin hanya banyak digunakan di negara china	0,04	1	0,04
W-6	Jaringan perusahaan luar hanya terbatas di china	0,01	1	0,01
W-7	Banyaknya perusahaan pesaing berpengalaman yang sudah mendapatkan kepercayaan pelanggan	0,13	1	0,13
	Total	1,00	Total NT	2,56

Hasil dari analisis lingkungan internal mengindikasikan Nilai Terbobot tertinggi sebesar 0,52 yang berada pada faktor “perusahaan telah diakui oleh institusi/lembaga china sebagai salah satu konsultan yang bisa dipercaya”, dimana faktor tersebut menyumbang angka sebesar 20,31% dari total keempatbelas Nilai Terbobot pada matriks IFE. Nilai terendah sebesar 0,01 yang berada pada faktor “jaringan perusahaan luar hanya terbatas di china”, dimana faktor tersebut hanya menyumbang 0,39% dari total keempatbelas Nilai Terbobot pada matriks IFE.

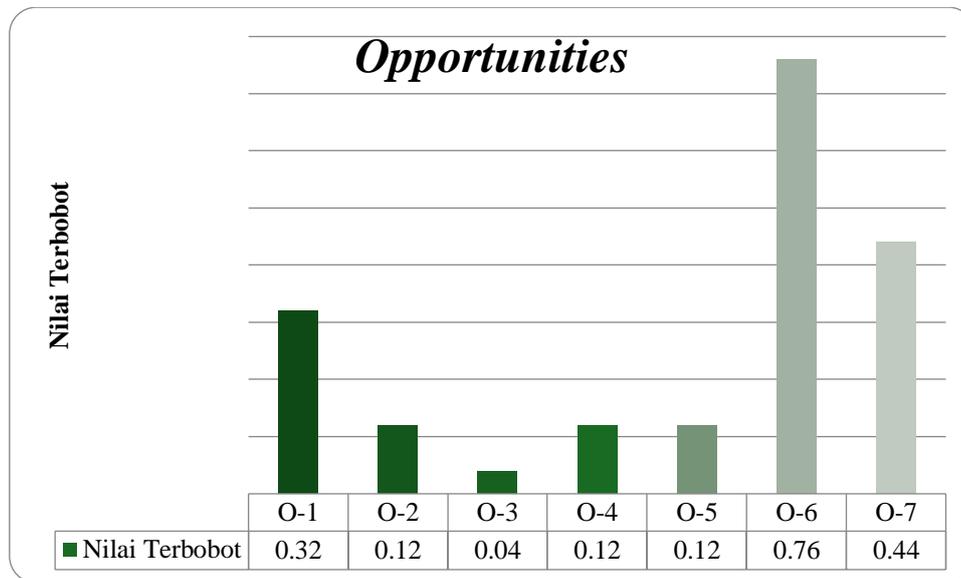
Setelah pembuatan Matriks EFE dan Matriks IFE selesai, berikutnya masing-masing nilai terbobot dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threat* (Ancaman) akan dibandingkan dalam bentuk diagram batang yang dapat dilihat pada Gambar 4.14, Gambar 4.15, Gambar 4.16 dan Gambar 4.18.



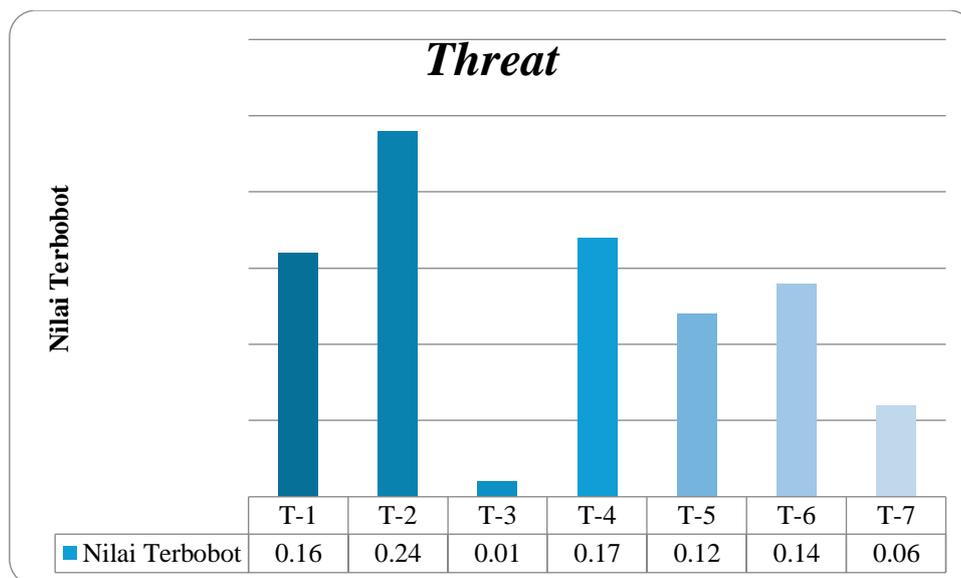
Gambar 4.14 Hasil perhitungan Nilai Terbobot *Strength* (Kekuatan) dari Matriks IFE



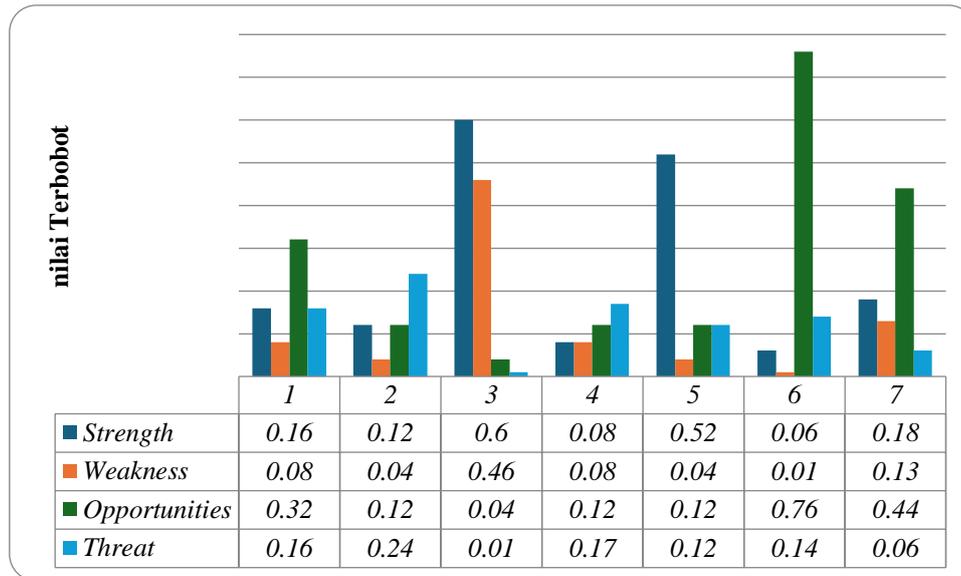
Gambar 4.15 Hasil perhitungan Nilai Terbobot *Weakness* (Kelemahan) dari Matriks IFE



Gambar 4.16 Hasil perhitungan Nilai Terbobot *Opportunities* (Peluang) dari Matriks EFE



Gambar 4.17 Hasil perhitungan Nilai Terbobot *Threat* (Ancaman) dari Matriks EFE



Gambar 4.18 Perbandingan Nilai Terbobot dari setiap faktor pada Matriks EFE dan Matriks IFE

Berdasarkan Gambar 4.18, terlihat bahwa nilai tertinggi terletak pada faktor “dengan adanya legalisasi atas pengakuan perusahaan, maka perusahaan mendapatkan kepercayaan sebagai salah satu konsultan yang dapat dipercaya”, sedangkan nilai terendah terletak pada dua faktor yaitu “pembuatan website di china semakin ketat”, “jaringan perusahaan luar hanya terbatas di china”.

4.10.3 Tahap Penyesuaian

Tahap Penyesuaian terdiri dari pembuatan Matriks *Strength-Weakness-Opportunities-Threat* (SWOT) dan Matriks *Internal-External* (IE). Pengisian data pada kedua matriks ini didapatkan dari Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE).

4.10.3.1. Matriks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT)

Berikut ini adalah perincian dari Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.26.

4.10.3.2 Matriks *Internal-External* (IE)

Berikut ini adalah hasil dari Matriks IE yang didapatkan dari hasil jumlah Nilai Terbobot dari Matriks EFE dan Matriks IFE, yang dapat dilihat pada Gambar 4.19.

Total Nilai Terbobot Matriks EFE			Total Nilai Terbobot Matriks IFE	
Kuat 3.00 – 4.00	Rata-rata 2.00 – 2.99	Lemah 1.00 – 1.99		
I	II	III		Tinggi 3.00 – 4.00
IV	V 	VI		Sedang 2.00 – 2.99
VII	VIII	IX	Rendah 1.00 – 1.99	

Gambar 4.19 Matriks IE PT. BKE

Titik Merah yang merupakan koordinat Matriks EFE dan Matriks IFE berada di kuadran V dengan nilai terbobot Matriks EFE adalah 2,82 dan nilai terbobot Matriks IFE adalah 2,56. Dari hasil nilai terbobot terlihat bahwa perusahaan PT. BKE mempunyai nilai faktor eksternal perusahaan yang lebih besar dibandingkan faktor internal perusahaan.

Dari hasil Matriks IE, dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada kondisi pertahankan dan pelihara. Usulan strategi yang harus dilakukan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kemudian setelah pembuatan Matriks IE selesai, dilanjutkan dengan pemilihan beberapa alternatif strategi sesuai dengan usulan strategi dari hasil Matriks IE yang nantinya masing-masing alternatif strategi ini akan diuji pada Tahap Keputusan. Berikut adalah alternatif strategi yang dapat dilihat pada Tabel 4.27.

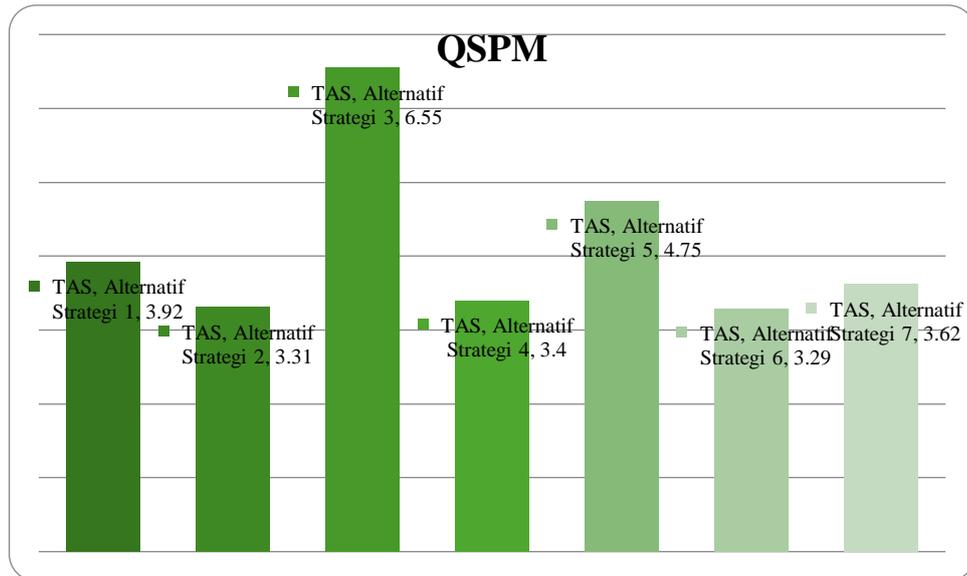
Tabel 4.27 Alternatif strategi yang akan diuji dengan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Kode	Alternatif Strategi
Alternatif Strategi 1	S-1, O-6 : Diperlukan pembuktian atas dokumen legal untuk memperoleh kepercayaan pelanggan
Alternatif Strategi 2	S-7, O-7 : Diperlukan pemasaran tentang pengetahuan mengenai bahasa mandarin untuk menarik minat pelanggan
Alternatif Strategi 3	S-3, O-1 : Diperlukan sebuah website untuk memasarkan informasi mengenai perusahaan
Alternatif Strategi 4	O-7, W-5 : Diperlukan pemasaran tentang pentingnya bahasa mandarin, agar bahasa mandarin tidak hanya terbatas di china tapi mampu menarik minat orang indonesia untuk mempelajari mandarin
Alternatif Strategi 5	O-4, W-5 : Diperlukan brosur/spanduk mengenai info perusahaan harus ditambahkan profile salah satu customer tentang komentar atas penggunaan jasa perusahaan
Alternatif Strategi 6	T-5, W-4 : Diperlukan pemasaran tentang kelebihan dan keuntungan negara china untuk meyakinkan customer
Alternatif Strategi 7	S-3, T-5 : Diperlukan pemasaran pengetahuan mengenai pentingnya dan untungnya dalam membina studi di china

Pemilihan ketujuh alternatif strategi pada Tabel 4.27. berdasarkan pada perundingan peneliti dengan pihak perusahaan.

4.10.4 Tahap Keputusan

Tahap keputusan meliputi pembuatan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dalam tahap ini masing-masing alternatif yang terpilih akan diperhitungkan daya tarik relatif dari setiap faktor Matriks EFE dan Matriks IFE dengan tujuan untuk mendapatkan hasil urutan alternatif strategi sebaiknya dilakukan oleh perusahaan PT. BKE. Berikut dapat dilihat perhitungan dari analisis QSPM yang dapat dilihat pada Tabel 4.28 sampai dengan Tabel 4.31. Dari hasil QSPM, setiap hasil perhitungan akan diperlihatkan dalam bentuk diagram batang yang dapat dilihat pada Gambar 4.20.



Gambar 4.20 Total TAS dari masing-masing alternatif strategi

Nilai TAS tertinggi terdapat pada alternatif strategi ketiga, oleh karena itu alternatif strategi ketiga akan diusulkan sebagai prioritas utama perusahaan PT. BKE. Urutan usulan prioritas strategi untuk perusahaan PT. BKE dapat dilihat sebagai berikut :

1. Diperlukan sebuah website untuk memasarkan informasi mengenai perusahaan.
2. Diperlukan brosur/spanduk mengenai info perusahaan harus ditambahkan profile salah satu customer tentang komentar atas penggunaan jasa perusahaan.
3. Diperlukan pembuktian atas dokumen legal untuk memperoleh kepercayaan pelanggan.
4. Diperlukan pemasaran pengetahuan mengenai pentingnya dan untungnya dalam membina studi di china.
5. Diperlukan pemasaran tentang pentingnya bahasa mandarin, agar bahasa mandarin tidak hanya terbatas di china tapi mampu menarik minat orang indonesia untuk mempelajari mandarin.
6. Diperlukan pemasaran tentang pengetahuan mengenai bahasa mandarin untuk menarik minat pelanggan.
7. Diperlukan pemasaran tentang kelebihan dan keuntungan negara china untuk meyakinkan customer.

Kemudian usulan tindakan yang perlu dilakukan perusahaan berdasarkan urutan prioritas strategi dapat dilihat pada Tabel 4.32.

Tabel 4.32 Usulan tindakan untuk setiap alternatif strategi

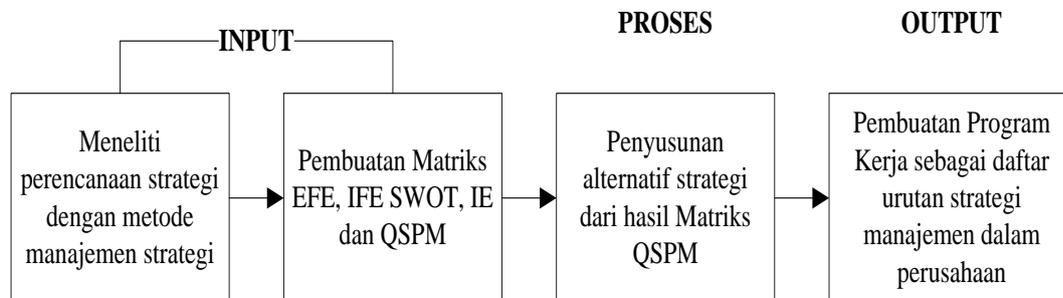
Prioritas Strategi	Tindakan
Prioritas 1	Membuat situs web utama untuk perusahaan PT. BKE
Prioritas 2	Membuat sistem berita update mengenai info perusahaan PT. BKE dalam situs web
Prioritas 3	Membuat salinan surat dokumen legal sebagai bukti kebanggaan perusahaan PT. BKE
Prioritas 4	Membuat brosur/spanduk untuk memasarkan info perusahaan PT. BKE
Prioritas 5	Melaksanakan pameran untuk memasarkan info perusahaan PT. BKE

Pengisian pada Tabel 4.32 merupakan hasil perundingan peneliti dengan pihak perusahaan setelah mendapatkan hasil urutan alternatif strategi dari Gambar 4.20. Prioritas kelima dimaksudkan untuk mengambil tindakan solusi dari tiga alternatif strategi terakhir, dikarenakan ketiga alternatif strategi tersebut mempunyai tujuan yang sama.

4.11 Pembuatan Program Kerja (ProKer)

Setelah didapatkan hasil urutan prioritas strategi dari Matriks QSPM yang telah disusun, dilanjutkan dengan pembuatan proker dengan tujuan untuk menyusun sistem management dari masing-masing alternatif strategi yang telah disusun. Berikut adalah Program Kerja untuk perusahaan PT. BKE yang dapat dilihat pada Tabel 4.33 :

Pengisian pada Tabel 4.33, Berdasarkan hasil pengamatan dan perundingan dengan pihak perusahaan setelah mendapatkan hasil dari Tabel 4.32. Maka bentuk dari sistem manajemen dapat dilihat pada Gambar 4.21.



Gambar 4.21

Hasil Sistem Manajemen

Adapun *Time Schedule* untuk memperlihatkan jadwal dari program kerja ini, dengan tujuan agar setiap bagian yang bertanggung jawab atas setiap program kerjanya mempunyai tenggat waktu (*Deadline*). Dengan begitu mereka akan mampu bekerja secara maksimal dalam mengejar batas waktu yang telah diberikan untuk melaksanakan program kerjanya. Berikut dapat dilihat pada Tabel 4.34.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sistem Pemasaran diusulkan untuk menggunakan *Social Media* sebagai prioritas utama, yang kemudian diikuti dengan *Broadcast Media* dan *Print Media* sebagai sarana untuk memasarkan dan menawarkan jasa perusahaan.
2. Sistem Keuangan PT. BKE memerlukan dokumen resmi yaitu Tanda terima, Faktur penjualan dan Purchase Order beserta dengan beberapa tanda tangan dengan pihak yang bersangkutan agar bukti transaksi yang digunakan dapat disebut sah. Dengan adanya dokumen resmi tersebut sebagai bukti transaksi maka sistem ini akan lebih terorganisir tanpa adanya kecurangan maupun kebohongan apabila terjadi kesalahan informasi.
3. Sistem Dokumentasi PT. BKE menggunakan inisial nama atas bagian yang bertanggung jawab pada setiap dokumen yang bersangkutan dan penyimpanan setiap dokumen diusulkan dengan menggunakan perangkat komputer dalam bentuk data file.
4. Sistem Manajemen PT. BKE menggunakan urutan ProKer, sehingga perusahaan dapat memfokuskan terlebih dahulu tindakan yang harus dilakukan sebagai prioritas utama untuk memulai menjalankan perusahaannya.

5.2 Saran

Berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan :

1. Pihak perusahaan dapat melakukan kajian ulang yang lebih mendalam lagi terhadap ketiga alternatif strategi yang telah diusulkan untuk sistem pemasaran yang telah diberikan.
2. Pihak perusahaan dapat melakukan kajian ulang yang lebih mendalam lagi terhadap usulan sistem keuangan dan akuntansi yang telah diberikan.
3. Pihak perusahaan dapat melakukan kajian ulang yang lebih mendalam lagi terhadap usulan sistem dokumentasi yang telah diberikan.
4. Pihak perusahaan dapat melakukan kajian ulang yang lebih mendalam lagi terhadap ketujuh alternatif strategi yang telah diusulkan untuk sistem manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] I. K. Edison, Emron. Yohny anwar, “Manajemen Sumber Daya Manusia,” 2016.
- [2] G. Dinarsanti, “Pengukuran Kinerja Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum Dengan Pendekatan Balanced Scorecard,” pp.11–29, 2010.
- [3] “Pengukuran Kinerja: Pengertian, Tujuan, Manfaat, Jenis, Proses - Blog.” <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/> (accessed Sep. 07, 2023).
- [4] S. A. Sagala and V. Siagian, “Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI,” *Perspekt. J. Ekon. dan Manaj. Akad. Bina Sarana Inform.*, vol. 19, no. 2, pp. 145–149, Sep. 2021, doi: 10.31294/JP.V19I2.11269.
- [5] B. Hermanto and . R., “ANALISIS KINERJA ORGANISASI BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN JASA TRAVEL SHUTTLE DI KOTA BANDUNG,” *AdBispreneur J. Pemikir. dan Penelit. Adm. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 2, pp. 101–109, Jan. 2019, doi: 10.24198/ADBISPRENEUR.V3I2.18357.
- [6] M. S. A. Kosasih and S. Suprpti, “Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu,” *J. Akunt. dan Perpajak.*, vol. 6, no. 2, pp. 101–112, Nov. 2020, doi: 10.26905/AP.V6I2.4277.
- [7] Universitas muhammadiyah, “BAB II LANDASAN TEORI 2.1. Sistem Pengukuran Kinerja 2.1,” pp. 4–21, 2014.
- [8] A. P. Anindita, “Evaluasi Kinerja Pada Green Supply Chain Management Dengan Traffic Light System (Tls),” pp. 1–20, 2021.
- [9] Setyoko. 2008. “Uji Validitas dan Reliabilitas pengaruh Kewenangan, Kemitraan, dan Konflik terhadap Efektivitas Saluran Distribusi Minyak Tanah menggunakan SPSS versi 13”.
- [10] Silaban, Pasaman. 2004. “Penerapan dan Pendekatan Teori Sistem : Studi Kasus Universitas HKBP Nomensen”. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- [11] Anindya, Esty. 2011. “Usulan Perumusan Strategi pada House Of Peace-Vegetarian Cuisine & Meditation Center menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix”. Universitas Tarumanagara. Jakarta.
- [12] Wirandi, Febriyan Indra. 2011. “Perancangan dan Implementasi Sistem Informasi

- Akademik pada SMA Negeri 1 Tajurhalang berbasis WEB”. Politeknik Telkom Bandung. Bandung.
- [13] Sanusi, Sri Rahayu. 2005 “Beberapa Uji Validitas dan Reliabilitas pada Instrumen Penelitian”. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- [14] Agusta, Ivanovich. 2003 “Teknik pengumpulan dan Analisis Data kualitatif”. Dipresentasikan di pusat penelitian sosial ekonomi, Litbang pertanian, Bogor, 27 Februari 2003.
- [15] Soebandono. 2009. “Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (Pengertian dan Fungsi Manajemen)”. SMK Negeri 2 Kota Probolinggo.
- [16] Widiyanto, Sunu Tris. 2008 “Penyusunan External Factor Evaluation (EFE) Matrix pada PT. Bravo Humanika Perkasa”. Sekolah Tinggi Manajemen PPM
- [17] Junaidi. 2010. R Tabel. Tersedia di <http://Junaidichaniago.wordpress.com>