



UNIVERSITAS INDONESIA

**RENCANA USAHA
JASA AUDIO VISUAL CORPORATE
RUMAH PRODUKSI STUDIO SAMUAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**Marina Devita
08 06 433 193**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
Salemba
Juli 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Marina Devita

NPM : 0806433193

Tanda Tangan :

Tanggal : 16 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Marina Devita

NPM : 0806433193

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Rencana Usaha Jasa *Audio Visual Corporate*
Rumah Produksi Studio Samuan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Alberto Daniel Hanani, MBA ()

Penguji : Dr. Mohammad Hamsal ()

Penguji : Dr. Nurdin Sobari ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 16 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih karena Penulis bias menyelesaikan karya akhirnya yang berjudul “Perencanaan Bisnis Servis Audio Visual Corporate Rumah Produksi Studio Samuan” guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan karya akhir ini. Untuk itu, Penulis menerima saran dan kritik membangun yang semakin menyempurnakan karya akhir ini.

Selama penyusunan karya akhir, Penulis merasa sangat didukung oleh banyak pihak memlaui berbagai cara. Oleh karenanya, pada kesempatan ini Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ketua Program, Prof. Rhenald Kasali, PhD., beserta segenap staf pengajar dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Alberto Daniel Hanani, MBA, selaku dosen pembimbing saya yang selalu memberikan arahan, pencerahan ilmu, semangat dan waktunya untuk membantu saya dalam penyusunan dan penyelesaian karya akhir ini.
3. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendukung, menyemangati, dan mendoakan saya terutama untuk penyusunan karya akhir agar dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Matharion Nainggolan, Bapak Bambang Edi, Ibu Tjandra Wibowo, Sdr. Wisnu Triatmojo dan segenap karyawan Studio Samuan yang membantu saya dengan data, fasilitas, dan kesediaan waktunya untuk penyusunan karya akhir ini yang kiranya juga dapat bermanfaat bagi perusahaan.
5. Karyawan Perpustakaan MMUI dan Adpen yang sangat membantu dalam penyediaan fasilitas dan asistensi untuk pencarian referensi yang saya butuhkan bagi karya akhir ini.
6. Untuk Ricky Harry yang selalu mengingatkan, menyemangati dan mendoakan saya agar cepat-cepat memiliki gelar di akhir nama (semoga apa yang kita cita-citakan dapat tercapai).
7. Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen angkatan 2008, terutama kelas G-081 yang sangat ‘colourful’.
8. Kedua adik saya dan sahabat-sahabat saya atas dukungan dan (sekali lagi) doanya, sehingga saya dapat menyelesaikan karya akhir ini dengan baik. Terima kasih.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan semoga karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, 20 Juni 2010

Marina Devita

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini
:

Nama : Marina Devita
NPM : 0806433193
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Rencana Usaha Jasa *Audio Visual Corporate* Rumah Produksi Studio Samuan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 16 Juli 2010

Yang Menyatakan,

Marina Devita

ABSTRAK

Nama : Marina Devita
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Rencana Usaha Jasa *Audio Visual Corporate*
Rumah Produksi Studio Samuan

PT Samuan Rumah Kreasi telah berdiri selama 5 tahun sebagai rumah produksi yang bergerak dalam bidang jasa pembuatan seri film dokumenter. Selama perjalanannya begitu banyak ragam produk audio visual yang juga dikerjakan PT Samuan Rumah sebagai respon terhadap permintaan *market*. Dalam jangka waktu 5 tahun, dari *start-up capital* yang berjumlah Rp 15 juta, PT Samuan Rumah Kreasi berhasil melipatgandakan omsetnya hingga miliaran rupiah. *Growth* yang terjadi sebagian besar diperoleh dari penjualan servis audio visual kepada *corporate* (perusahaan). Untuk itu perusahaan ingin lebih fokus mengembangkan bisnis servis audio visual untuk *corporate* sebagai sebuah bisnis baru dengan nama Studio Samuan. Dengan demikian perencanaan bisnis ini dibuat bagi para investor untuk mengetahui kelayakan investasi yang dilakukan pada perusahaan yang sedang tumbuh ini (*rapidly growth*), dan kiranya dapat menjadi masukan bagi para pemilik usaha yang juga berencana mengembangkan usahanya di 3-5 tahun mendatang.

Kata kunci : *business plan, servis audio visual*

ABSTRACT

Name : Marina Devita
Program Studi : Magister of Management
Judul : Business Plan Corporate Audio Visual Services
of Studio Samuan Production House

PT Samuan Rumah Kreasi was known as a production house that focused in documentary film services for 5 years. During the time, there are many audio visual services which has been done by Studio Samuan in order to response its *market* demand. It was only taking 5 years business career for PT Samuan Rumah Kreasi to multiply from 15 million start up capital to billions omset. The growth obtained most from sales income that created by corporate audio visual service demands. Therefore the company wants to be more focus in developing corporate audio visual services as its new business service, Studio Samuan. This business plan is made for investors who would like to know whether their investment worth or not worth to be done in Studio Samuan. Other benefits, by reading this business plan everyone who wants to build typical service, can get the picture and inputs to start and develop business for 3-5 years ahead.

keywords : *business plan, audio visual services*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR RUMUS.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Perencanaan.....	3
1.4 Ruang Lingkup Perencanaan.....	3
1.5 Metode Perencanaan.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
2. LANDASAN TEORI	
2.1 Perencanaan Usaha.....	5
2.2 Servis.....	7
2.3 <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	11
2.4 Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	14
2.5 Perencanaan SDM.....	15
2.6 Perencanaan Keuangan.....	21
3. ANALISA LINGKUNGAN USAHA	
3.1 Pendahuluan.....	31
3.2 Analisa Lingkungan Eksternal Usaha.....	31
3.3 Analisa Lingkungan Internal Usaha.....	40
3.4 Analisa SWOT.....	42
4. ANALISA STRATEGI BISNIS & FUNGSIONAL PERUSAHAAN	
4.1 Strategi Perusahaan.....	45
4.2 Struktur Organisasi.....	48
4.3 Strategi Fungsional.....	52
5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Saran & Implikasi Manajerial.....	107
DAFTAR REFERENSI.....	109

DAFTAR TABEL

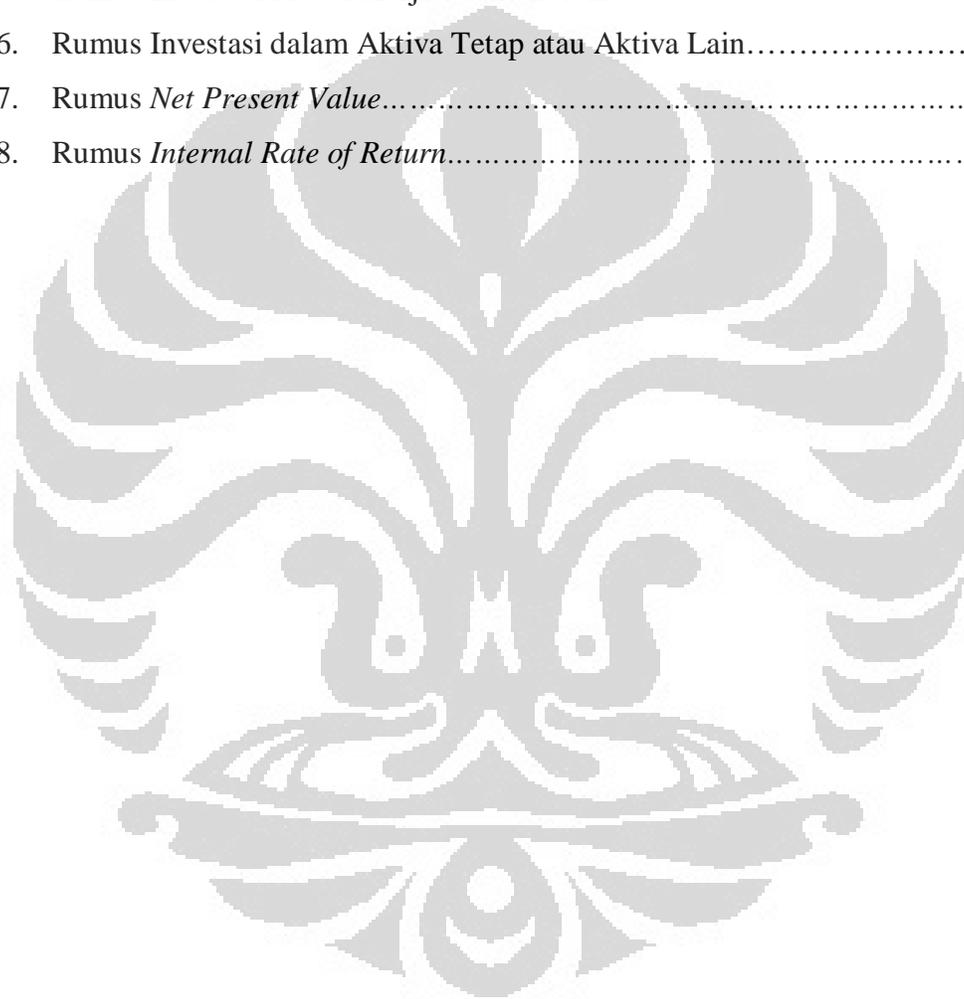
Tabel 1.1.	Data Proporsi Omset Studio Samuan.....	2
Tabel 3.1.	Indikasi Tendensi Bisnis Triwulan II-2010.....	32
Tabel 3.2.	Analisa SWOT Internal dan Eksternal Perusahaan.....	43
Tabel 4.1.	Dampak Implementasi Strategi Bisnis terhadap ROI.....	46
Tabel 4.2.	Standard Peralatan Produksi <i>Audio Visual</i>	67
Tabel 4.3	Standard Personil Produksi <i>Audio Visual</i> Sederhana.....	67
Tabel 4.4	Pembagian jam operasional harian.....	80
Tabel 4.5	Analisa Kapasitas Produksi Perusahaan.....	83
Tabel 4.6	Perhitungan Kapasitas Optimum Produksi per Bulan.....	84
Tabel 4.7	Implementasi Strategi Bisnis dalam Fungsional Perusahaan.....	85
Tabel 4.8	Implementasi Strategi Bisnis dalam Fungsional Perusahaan	86
Tabel 4.9	Implementasi Strategi Servis dalam Fungsional Perusahaan	87
Tabel 4.10.	Proyeksi Penerimaan (2010-2015).....	90
Tabel 4.11.	Perkiraan <i>Capital Expenditure</i>	91
Tabel 4.12.	Proyeksi Laba Rugi Perusahaan (2010-2015).....	92
Tabel 4.13	Proyeksi Arus Kas (2010-2015) Asumsi Modal Disetor 100% di Tahun Perencanaan.....	96
Tabel 4.14	Proyeksi Arus Kas (2010-2015) Asumsi Modal Disetor 50-50.....	97
Tabel 4.15	Proyeksi Arus Kas (2010-2015) Asumsi Modal Disetor Berkala.....	98
Tabel 4.16	Proyeksi Neraca (<i>Balance Sheet</i>) 2010-2015 Asumsi Modal Disetor 100% di Tahun Perencanaan.....	99
Tabel 4.17	Proyeksi Neraca (<i>Balance Sheet</i>) 2010-2015 Asumsi Modal Disetor 50-50.....	100
Tabel 4.18	Proyeksi Neraca (<i>Balance Sheet</i>) 2010-2015 Asumsi Modal Disetor Berkala.....	101
Tabel 4.19	Penilaian Investasi Asumsi Modal di Setor 100%.....	102
Tabel 4.20	Penilaian Investasi Asumsi Modal di Setor 50-50.....	103
Tabel 4.21	Penilaian Investasi Asumsi Modal di Setor Berkala.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Tahapan membuat <i>Business Plan</i>	7
Gambar 2.2	<i>Flower of Service</i>	10
Gambar 3.1	Laju Pertumbuhan PDB.....	32
Gambar 3.2	Bagan <i>Five Forces</i>	34
Gambar 4.1.	<i>Flower of Service</i> Studio Samuan.....	47
Gambar 4.2.	Rencana Struktur Organisasi.....	49
Gambar 4.3.	Proses Rekrutmen.....	53
Gambar 4.4.	Proporsi Segmen Pasar Studio Samuan Berdasarkan Jumlah <i>Customer</i> th. 2005-2009.....	61
Gambar 4.5	Proporsi Segmen Pasar Studio Samuan Berdasarkan Kontribusi terhadap Omset th.2005-2009.....	61
Gambar 4.6	<i>Positioning</i> Produk-Pasar.....	62
Gambar 4.7	Aliran Proses Servis.....	79

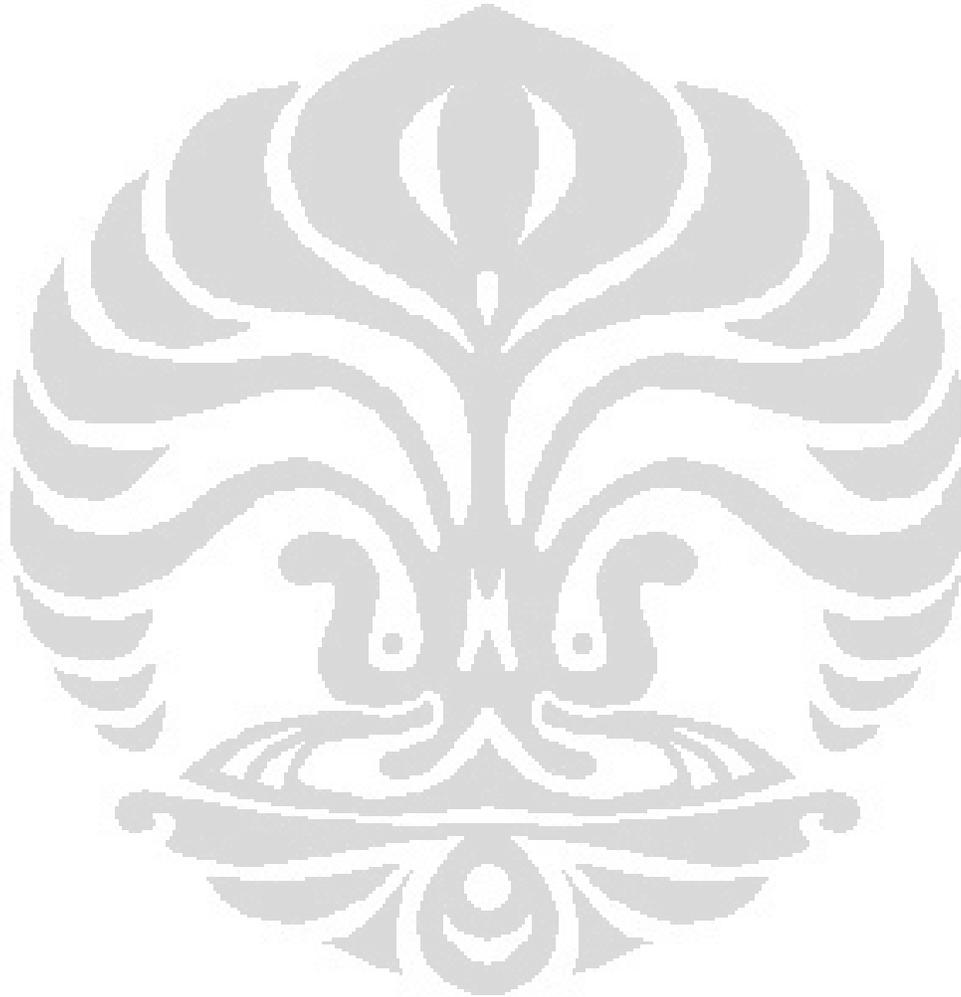
DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1.	Rumus Arus Kas Bebas.....	24
Rumus 2.2.	Rumus Arus Kas Bebas Persepsi Aktiva.....	25
Rumus 2.3.	Rumus Menyatakan Aktiva.....	25
Rumus 2.4.	Rumus Arus Kas setelah Pajak Operasi.....	25
Rumus 2.5.	Rumus Investasi Modal Kerja Usaha Bersih.....	26
Rumus 2.6.	Rumus Investasi dalam Aktiva Tetap atau Aktiva Lain.....	26
Rumus 2.7.	Rumus <i>Net Present Value</i>	27
Rumus 2.8.	Rumus <i>Internal Rate of Return</i>	28



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kriteria Calon Karyawan.....	L-1
Lampiran 2	Lingkup Pekerjaan dan Jabatan.....	L-2



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Samuan Rumah Kreasi adalah sebuah rumah produksi yang awalnya menyediakan jasa pembuatan produk-produk seri film dokumenter Indonesia. Seiring perkembangan perusahaan, pertumbuhan pesat media massa, dan permintaan pasar yang semakin beragam, maka Studio Samuan mencoba memenuhi permintaan yang ada dan memperkaya produknya.

Jasa perusahaan terdiri dari pembuatan film dokumenter, pembuatan program untuk televisi, pembuatan produk-produk audio visual untuk *corporate*, pembuatan film layar lebar, jasa pengeditan video untuk *corporate*/individu/organisasi, dan penjualan *footage* film yang berasal dari stok pengambilan gambar. Sebagai sebuah perusahaan jasa, PT Samuan Rumah Kreasi memberikan jasa yang berkualitas kepada *customer*-nya dengan konsep yang terkemas dengan baik, responsif dalam menanggapi order, kecepatan produksi dan *delivery*, teknologi yang berkualitas baik dan lengkap serta sumber daya manusia dengan *skill* yang kompeten. Visi perusahaan adalah mencerdaskan umat manusia melalui komunikasi audio visual, yang terinci dalam misinya dan kultur perusahaan.

Perkembangan media yang begitu pesat mendorong industri pendukung di sekitarnya ikut berkembang, salah satunya adalah bisnis rumah produksi. Meskipun begitu pemain dalam industri yang kini lebih dikenal dengan industri kreatif ini masih tergolong sedikit, baik pelaku bisnis maupun profesionalnya. Oleh karena itu, pemasaran yang umumnya dilakukan (dan sampai saat ini dipercaya sebagai cara yang paling efektif) adalah *Word of Mouth*. Selama 5 tahun berdirinya, Perusahaan mendapatkan sebagian besar kliennya melalui metode *Word of Mouth* (*personal referrals*, *informal testimonials*, dan *good reputation* dari jasa serta sumber daya yang dimiliki). Hal itu dibuktikan dengan omset Studio Samuan yang melesat dari tahun ke tahun, dan setelah melalui berbagai analisa fakta di lapangan adalah jasa audio visual untuk *corporate* mendominasi angka penjualan perusahaan.

Tabel 1.1 Data Proporsi Omset Studio Samuan

Sumber pendapatan (berdasarkan jenis klien)	Tahun				
	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
<i>Corporate</i>	52	50	60	40	83
TV	47	49	38	10	12
Lain-Lain	1	1	2	50*)	5

Sumber : data keuangan perusahaan 2005-2009

*) : jumlah lebih tinggi, karena di tahun tersebut untuk pertama kalinya perusahaan memproduksi film layar lebar yang berjudul *Lost in Love*, sehingga penjualan pada tahun tersebut diperoleh dari *revenue sharing* jumlah total tiket bioskop.

Melihat data adanya permintaan dan peluang selama 5 tahun terakhir, manajemen memutuskan untuk melakukan *service improvements*. Dalam kerangka *service improvements* tersebut manajemen membuat sebuah bisnis baru dengan jasa pembuatan komunikasi media audio visual untuk *corporate* yang bernama Studio Samuan. Studio Samuan memiliki visi untuk menjadi pemimpin pasar dalam audio visual *corporate* untuk 3-5 tahun ke depan. Selain itu dari segi omset, dengan perkiraan modal awal sekitar 100 hingga 500 juta rupiah, Studio Samuan mengharapkan omset 10 miliar rupiah dalam jangka waktu tersebut.

Namun tak dapat dipungkiri, Studio Samuan juga memiliki beberapa kompetitor yang bergerak dalam usaha yang sejenis, tetapi manajemen Studio Samuan yakin bahwa reputasi serta kualitas jasa dan *resources* yang baik didukung *long-established relationship* dengan *existing client* akan membuat perusahaan tetap kompetitif dan mampu menjadi *market leader* dalam persaingan *market* yang ada.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat latar belakang dan keputusan manajemen Studio Samuan tersebut, maka fokus pembahasan permasalahan dalam perencanaan ini adalah :

1. Bagaimana arah perusahaan dalam 3-5 tahun ke depan dalam rangka menjadi pemimpin pasar dan pencapaian omset yang diinginkan perusahaan ?
2. Bagaimana kesiapan kapasitas organisasi perusahaan ?

3. Apakah layak melakukan investasi pada Studio Samuan, berapa jumlah dan berapa nilai hasil investasi yang didapatkan di masa mendatang ?

Permasalahan ini akan dianalisa dalam setiap bab yang kemudian disusun sebagai satu kesatuan perencanaan bisnis Studio Samuan.

1.3 Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Tujuan perencanaan bisnis ini adalah untuk memberikan gambaran perencanaan pembangunan bagaimana peluang bisnis yang ada dalam sebuah rumah produksi (khususnya di bidang audio visual), terutama untuk menarik minat investor. Mengingat pemerintah sedang menggiatkan industri kreatif dan pasar yang mulai atau sedang bertumbuh (*emerging market*).

Penulis ingin memberikan informasi dan data dari berbagai aspek mulai dari aspek pemasaran, produksi, sumber daya manusia, peralatan, gambaran industri, kompetitor, dan analisa prospek usaha serta faktor –faktor lain yang menunjang strategi usaha.

Harapan penulis tesis ini dapat menarik minat investor untuk melakukan investasinya kepada Studio Samuan. Dampak lain yang diharapkan adalah perencanaan ini tidak hanya sekedar memberikan wawasan bagi setiap pihak yang tertarik untuk membuka usaha serupa, namun juga mengajak pembaca melihat besarnya peluang yang ada dalam usaha ini, sehingga menginspirasi setiap orang untuk menjadi wirausahawan di usia muda dalam rangka meningkatkan jumlah lapangan kerja di Indonesia.

1.4 Ruang Lingkup Perencanaan

Dalam pelaksanaannya penulis memfokuskan perencanaan ini dengan ruang lingkup sebagai berikut :

- Proses pendirian perusahaan penyedia jasa komunikasi audio visual untuk *corporate*
- Perusahaan yang didirikan adalah rumah produksi yang menangani kebutuhan komunikasi audio visual dengan *corporate* atau institusi
- Pasar yang dituju adalah Jabodetabek

Penulis berusaha memberikan gambaran bahwa sebuah rumah produksi dapat menjadi *partner* kerja tetap yang mampu menyediakan kebutuhan produk-produk audio visual bagi *corporate* atau institusi dalam berbagai hal secara profesional sebagai *tools* komunikasi yang efektif dan efisien.

1.5 Metodologi Perencanaan

Perencanaan ini menggunakan 2 (dua) macam metodologi yaitu studi pustaka dan penelitian lapangan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan studi literatur atas laporan yang tersedia ataupun penelitian sebelumnya. Data yang digunakan dalam perencanaan ini ada 2 (dua) jenis yaitu data primer yang didapat dari penelitian lapangan (wawancara, observasi) maupun studi literatur. Sedangkan data sekunder didapatkan dari berbagai sumber di internet, biro badan pemerintah seperti Biro Pusat Statistik (BPS).

1.6 Sistematika Perencanaan

Penulisan perencanaan bisnis ini dibagi menjadi lima bab yaitu :

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang perusahaan, tujuan dan manfaat perencanaan, ruang lingkup perencanaan, metodologi perencanaan, dan sistematika perencanaan.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang menjadi dasar dalam perencanaan

Bab 3 Analisa Lingkungan Usaha

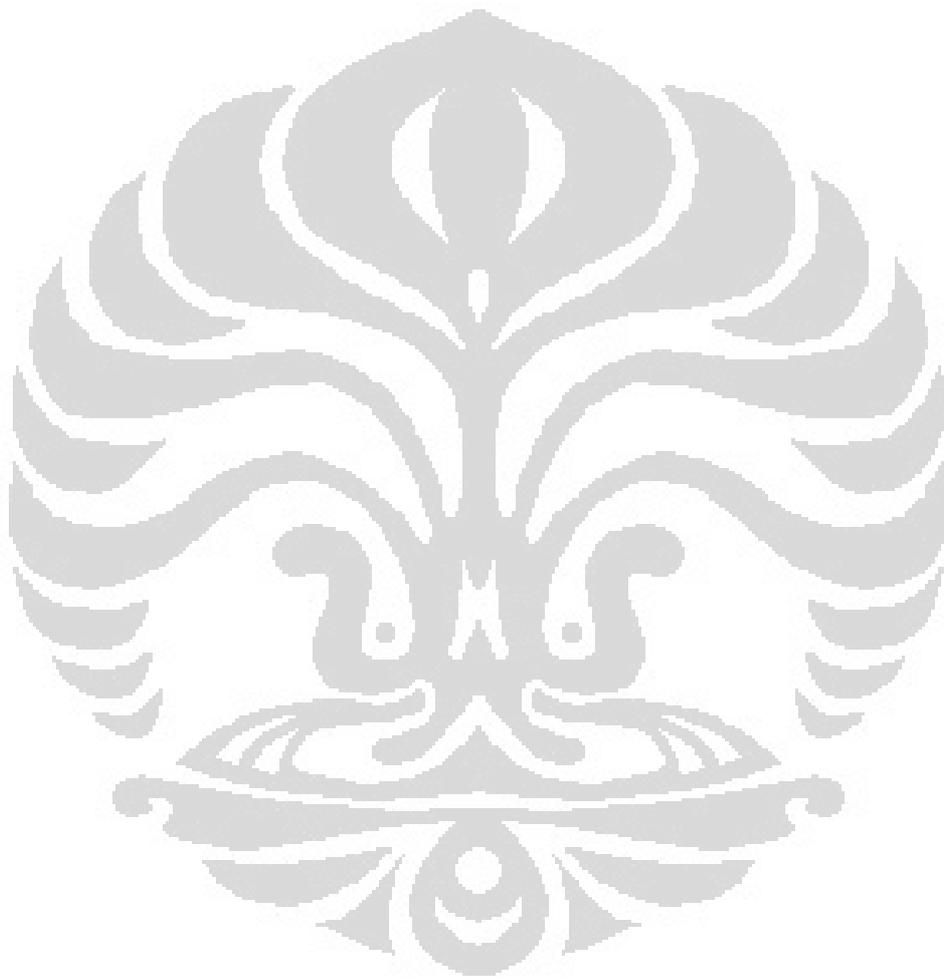
Bab ini berisi analisa lingkungan usaha yang akan mempengaruhi proyeksi di berbagai sektor

Bab 4 Pembahasan

Bab ini berisi analisa dan perencanaan strategi di berbagai aspek bisnis yaitu mulai dari Struktur Organisasi, Sumber Daya Manusia, Pemasaran, Operasional dan Keuangan

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyimpulkan dan memberikan saran layak tidaknya usaha ini dijalankan terkait dengan analisa yang telah dipaparkan, berapa investasi yang dibutuhkan dan bagaimana hasilnya di masa mendatang.



BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan Usaha

Apakah yang dimaksud dengan Rencana Usaha atau *Business Plan*? Definisi rencana usaha atau *Business Plan* secara sederhana adalah alat untuk mengelola atau mengorganisasi ide-ide seseorang yang berkaitan dengan sebuah usaha di atas kertas (Musrofi, 2008). Lebih jauh jika dianalogikan, maka sebuah rencana usaha itu adalah peta bagi pengusaha dalam mencapai tujuan akhirnya dalam berbisnis. Rencana usaha menggambarkan bagaimana pengusaha mulai dari titik awalnya (*start point*) dengan sumber daya (*resources*) yang ada untuk menuju arah yang ingin dicapainya pada kurun waktu tertentu (*timeframe*) dengan diikuti pertambahan *profit*, *resources*, dan aset. Hal-hal yang diperhitungkan dalam membuat sebuah *Business Plan* (Bangs, 2005) :

a. Konsep dasar usaha

Konsep ini menjelaskan mengenai analisa industri, bagaimana struktur bisnis yang ingin dibuat, apa produk dan jasa yang ingin dijual, dan bagaimana rencana yang dapat mendukung kesuksesan bisnis.

b. Strategi dan langkah-langkah spesifik yang akan diimplementasikan

Apa misi pengusaha terhadap bisnisnya? Kapan dan bagaimana pengusaha mencapai tujuannya?

c. Produk dan jasa yang dimiliki dan daya saingnya (*Competitive Advantage*)

Informasi yang lengkap mengenai produk dan jasa yang ditawarkan dan mengapa *customer* harus membelinya dan menggunakannya dibandingkan dengan produk dan jasa milik *competitor*.

d. Pasar yang disasar

Penjabaran strategi pemasaran perusahaan. Siapa pasar Anda?

Bagaimana Anda menarik minat dan membuat *customer* memberikan *profit* bagi perusahaan Anda? Apa keunggulan bisnis Anda dalam menghadapi kompetisi pasar yang ada?

e. Latar belakang manajemen dan sumber daya manusia yang menjadi kunci (*Key Personnel*)

Cukup penting untuk memberikan informasi yang menunjukkan kredibilitas perusahaan.

f. Kebutuhan Finansial

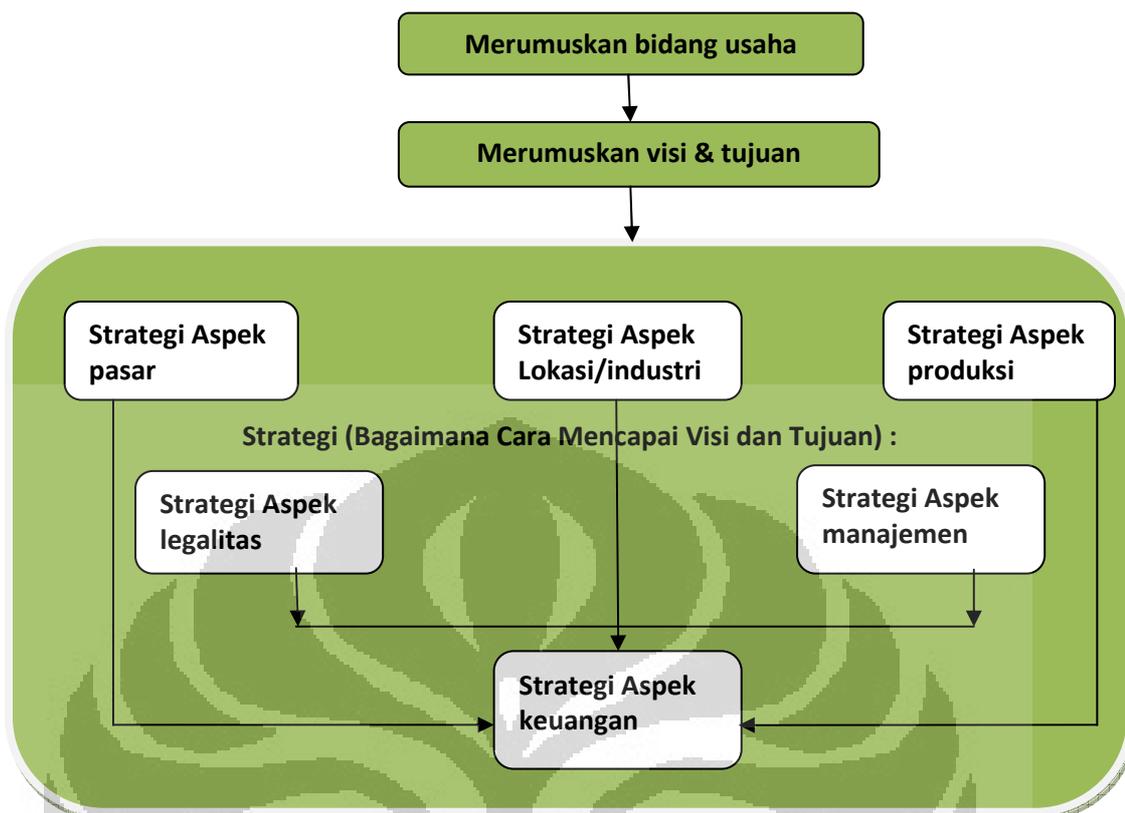
Kebutuhan ini terangkum dalam proyeksi laporan keuangan yang dibuat pengusaha. Laporan keuangan ini akan memberikan gambaran bagaimana gagasan-gagasan pengusaha mengenai usaha tersebut, mengenai pasarnya, dan mengenai strategi yang dijelaskannya.

Siapa saja yang membutuhkan sebuah *Business Plan* ? Mereka adalah (Bangs, 2005) :

- Pengusaha yang mencari dana untuk memulai usahanya. Baik dana dari investor perorangan, perusahaan maupun lembaga keuangan.
- Manajer sebuah perusahaan. Biasanya dilakukan oleh perusahaan berskala besar. Dimana mereka mempekerjakan pegawainya hanya untuk membuat *Business Plan* berkala (1 tahun, 3 tahun, 5 tahun, dst)
- Perusahaan yang sudah *established* namun ingin bertumbuh (*Growth Oriented*)

Mereka membutuhkan *Business Plan* sebagai alat mereka untuk dapat tumbuh (*grow*) secara cepat dan *massive*. *Business Plan* ini bisa diberikan kepada *customer* (IPO), *supplier*, atau siapapun yang tertarik untuk berinvestasi.

Tahapan dalam membuat sebuah *Business Plan* untuk pendirian usaha baru (Musrofi, 2008) :



Gambar 2.1 Tahapan membuat *Business Plan*

Sumber : buku *Membuat Rencana Usaha*, Musrofi, 2008, hlm.13

2.2 Jasa

Apakah yang dimaksud dengan jasa? Tahun 1776 dalam bukunya yang berjudul *The Wealth of Nations*, Adam Smith membedakan tenaga kerja menjadi 2 (dua) jenis yaitu tenaga kerja produktif dan tenaga kerja non-produktif. Sebelumnya ia mengatakan bahwa tenaga kerja produktif memproduksi barang yang dapat disimpan setelah proses produksi dan dapat ditukarkan dengan uang atau barang berharga lainnya. Sedangkan tenaga kerja non-produktif, menciptakan jasa yang ‘habis’ saat itu juga setelah diproduksi sehingga tidak memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat (perekonomian).

Berkaitan dengan pernyataan Adam Smith tersebut, seorang ahli ekonomi Perancis, Jean-Baptiste Say, mengatakan bahwa kegiatan produksi dan konsumsi tidak dapat dipisahkan dalam jasa, mereka seperti dua sisi mata uang yang disebut Jean-Baptiste sebagai *immaterial products*. Namun kini konsep jasa mengalami perubahan dimana kegiatan produksi dan konsumsi merupakan dua

kegiatan terpisah untuk sebagian industri jasa dan tidak semua jasa habis dikonsumsi dengan cepat saat itu juga.

Christopher Lovelock dan Evert Gummesson, para pakar jasa, dalam tulisannya *Whither Service Marketing*, mengatakan jasa melibatkan berbagai bentuk ‘penyewaan’ (*form of rental*). *Customer* dari jasa mendapatkan *benefit* dengan mempergunakan ‘hak sewa’ untuk obyek fisik, tenaga kerja atau profesional ataupun membayar untuk mendapatkan akses kepada fasilitas dan jaringan (*network*) tanpa harus memiliki sumber daya, fasilitas, atau *network* tersebut. Dengan kata lain jasa digambarkan sebagai keuntungan tanpa kepemilikan (*benefits without ownership*).

2.2.1 *Framework* Bisnis Jasa

Lovelock membuat kerangka pemikiran mengenai jasa sebagai suatu sistem penciptaan nilai (Lovelock, 2007). Menurutnya, dalam jasa hal yang paling penting untuk diperhatikan adalah bagaimana menciptakan *value proposition* (memberikan solusi dan *benefit* kepada *customer* pada saat yang bersamaan dengan menonjolkan keunggulan dibandingkan kompetitor). Penciptaan *value proposition* ini menyatukan dua komponen penting yaitu : menciptakan konsep jasa dan menyampaikan jasa melalui berbagai elemen termasuk melalui saluran fisik ataupun elektronik. Tahap selanjutnya adalah pembuatan model bisnis yang meliputi seluruh biaya (ditambah *margin* dan *profit*) melalui strategi *pricing* yang dapat diterapkan.

Dalam setiap produk jasa yang dimiliki perusahaan umumnya memiliki apa yang disebut *core product* (produk inti), yaitu produk atau jasa utama yang ditawarkan kepada *customer*. Bagaimanapun juga dalam men-*deliver* produk inti ini kepada *customer* diperlukan sekelompok aktivitas jasa lain yang berkaitan dan dikenal dengan *supplementary services*. Pada suatu titik produk inti akhirnya hanya akan menjadi komoditas pada industri yang sudah *mature* seiring dengan semakin ketatnya persaingan, sehingga pencarian *competitive advantage* sebuah perusahaan seringkali difokuskan pada *supplementary services*. *Supplementary services* yang baik pada akhirnya memberikan pengalaman ‘indah’ bagi *customer* dalam pertukaran nilai (*value exchange*) yang memberikan nilai tambah (*add-*

value) pada jasa dan membedakan perusahaan dari kompetitor. Lovelock kembali dalam bukunya mengatakan bahwa ada dua jenis *supplementary services* yaitu :

a. *Supplementary services* yang memfasilitasi jasa (*facilitating service*), yaitu :

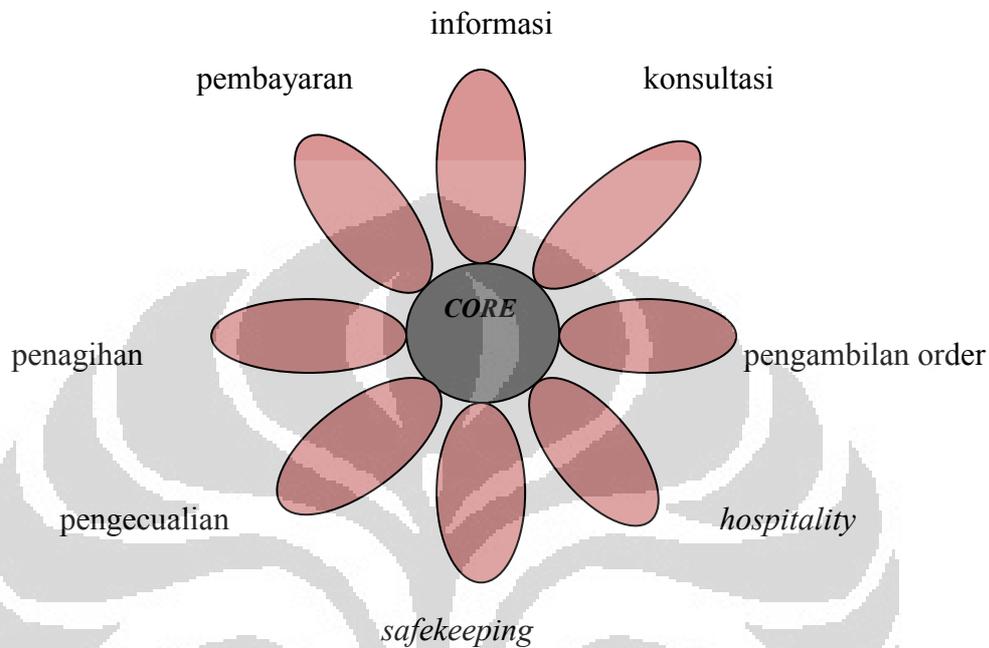
- Informasi
pemberian informasi yang relevan kepada *customer*
- Pengambilan order
proses penanganan order ketika *customer* telah memutuskan untuk membeli jasa
- Penagihan (*billing*)
Penagihan yang jelas, informatif dan sesuai waktunya
- Pembayaran
Pembayaran yang mudah dan menyenangkan bagi *customer*

b. *Supplementary services* yang meningkatkan jasa (*enhancing service*), yaitu :

- Konsultasi
Tidak hanya memberikan informasi, tapi memberikan konsultasi atau saran yang solutif dan sesuai dengan kondisi *customer* saat ini
- *Hospitality*
Keramahtamahan penyedia jasa dalam pelayanan yang menunjukkan bisnis yang terkelola dengan baik sehingga memberikan kenyamanan bagi *customer*
- *Safekeeping*
Kenyamanan saat *customer* mengunjungi perusahaan, mulai dari asistensi oleh profesional hingga fasilitas fisik
- Pengecualian
Kemampuan jasa menangani hal-hal ‘di luar normal’ yang terjadi dalam proses jasa, seperti permintaan

husus, keluhan, kendala, saran, pujian, bahkan jaminan terhadap kegagalan jasa.

Kombinasi *core-product* dan *supplementary services* tersebut direpresentasikan menjadi sebuah konsep jasa yang disebut dengan *Flower of Services*.



Gambar 2.2 Flower of Service

Sumber : Lovelock, *Cultivating the Flower of Service : New Ways of Looking at Core and Supplementary Services*, France : IAE, 1992, hlm. 296

Industri yang semakin kompetitif dan ekspektasi *customer* yang terus meningkat ‘memaksa’ penyedia jasa untuk selalu melakukan inovasi terhadap bisnisnya. Berbagai inovasi dilakukan dengan penciptaan *product-line* baru, *process-line* baru, bahkan tak jarang jasa itu sendiri. Ketika inovasi berhasil dan semakin berkembang, maka penyedia tak tanggung-tanggung menciptakan bisnis baru dari ‘inovasi yang berhasil’ tersebut. Lovelock dan Wirtz (Lovelock & Wirtz, 2007) mengidentifikasi ada 7 (tujuh) kategori jasa baru, mulai dari inovasi yang sifatnya besar (*major innovations*) hingga pada improvisasi jasa (*style changes*) yaitu :

a. *Major service innovations*

Inovasi dari produk/jasa yang sama sekali baru atau belum pernah ditemukan dan diperkenalkan kepada publik.

b. *Major process innovations*

Inovasi cara baru proses *delivery* jasa yang menjadi produk inti (*core product*) dan sudah ada dalam bisnis, sehingga memberikan *benefit* tambahan bagi *customer*.

c. *Product-line extensions*

Inovasi berupa tambahan pada *product-line* yang sudah ada. Umumnya dilakukan oleh pebisnis yang menjadi *follower* dalam pasar.

d. *Process-line extensions*

Inovasi ini hampir mirip dengan *major process innovations*, meskipun pada kenyataannya inovasi yang terjadi hanyalah sedikit. Biasanya lebih spesifik pada cara men-*deliver* jasa yang sudah ada. Tujuannya memberikan pengalaman baru bagi *customer* lama dan menarik *customer* baru yang mulai jenuh dengan cara-cara jasa tradisional.

e. *Supplementary service innovations*

Inovasi dilakukan dengan cara memfasilitasi atau meningkatkan elemen-elemen yang ada pada jasa inti atau secara signifikan memperbaiki jasa tambahan yang sudah ada di perusahaan

f. *Service improvements*

Inovasi yang paling banyak ditemukan dalam bisnis jasa. Inovasi meliputi perubahan sederhana pada jenis produk yang ada di perusahaan, termasuk memperbaiki pada jasa inti maupun pada jasa tambahan.

g. *Style changes*

Jenis inovasi yang paling sederhana yang tidak merubah produk maupun proses. Inovasi ini jelas terlihat, menciptakan kegembiraan, dan motivasi bagi karyawan.

2.3 *Segmenting, Targeting, Positioning*

Para pengusaha perlu mengetahui siapa pasar-nya agar usahanya dapat berhasil, mereka harus mengetahui siapa pasar yang dituju, bagaimana potensi pasar tersebut, bagaimana perilaku konsumen dan apa yang ada di dalam pikiran

mereka. Informasi ini kita dapat melalui riset pasar. Riset pasar digunakan sebagai alat oleh pengusaha untuk melakukan *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* terhadap pasar-nya. *Segmenting* pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar. *Targeting* adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar. Sedangkan *positioning* pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memasuki jendela otak konsumen (Kasali, 1998).

2.3.1 *Segmenting*

Setiap pemasar sangat jarang dapat memuaskan keinginan setiap orang, karena setiap orang memiliki selera yang berbeda-beda untuk setiap produk ataupun jasa yang diinginkannya. Untuk itulah, pemasar membagi pasar secara tersegmen. Mereka mengidentifikasi dan memprofilkan kelompok-kelompok pembeli mereka berdasarkan demografi, psikografi, dan perilakunya masing-masing (Kotler, 2009).

Keuntungan melakukan segmentasi pasar (Kasali, 1998) yaitu :

- a. Menemukan ceruk pasar (*niche market*)
- b. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif dalam memahami konsumen
- c. Perusahaan dapat mendisain produk/jasa yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan keinginan pasar (konsumen)
- d. Menganalisa pasar untuk mengetahui peta persaingan pasar sehingga dapat diketahui siapa para pesaing perusahaan dan juga pesaing potensial yang akan masuk ke dalam pasar.
- e. Dapat menemukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Segmentasi dapat dijabarkan untuk menentukan (Kasali, 1998) hal-hal berikut :

- a. Siapa saja pembeli dan pemakai produk dan jasa yang kita hasilkan
- b. Siapa saja pembeli paling besar
- c. Siapa saja pembeli potensial (pelanggan yang saat ini tidak menggunakan produk/jasa kita namun lain waktu mungkin membeli)

2.3.2 *Targeting*

Merupakan proses penetapan target pasar yang dilakukan setelah proses segmentasi. *Sasaran pasar* adalah satu atau beberapa segmen pasar yang menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Dalam proses seleksi *sasaran pasar*, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *target* pasar yang optimal, yaitu (Kasali, 1998) :

a. Responsif.

Sasaran pasar harus responsif terhadap produk-produk yang dikembangkan

b. Potensi Penjualan

Semakin besar pasar sasaran, semakin besar nilainya. Nilai juga berarti daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk yang ditawarkan

c. Pertumbuhan yang memadai

Pertumbuhan pasar sasaran harus memadai sehingga perusahaan mencapai *Break Even Point* dalam waktu singkat dan memungkinkan perusahaan untuk berkembang

d. Jangkauan media

Pasar sasaran harus dapat dicapai dengan optimal dengan menggunakan metode promosi dan media promosi yang sesuai

2.3.3 Positioning

Positioning adalah penempatan sebuah produk atau *brand* di benak konsumen diantara produk atau *brand* sejenis (Ries & Trout, 1982). Proses melakukan *Positioning* adalah (Mullins et al., 1998) :

- Mengidentifikasi produk-produk unggulan yang melayani *target* pasar-nya
- Mengidentifikasi atribut produk apa saja yang penting bagi *customer* dalam *target* pasar
- Mengumpulkan informasi dari beberapa pelanggan dan pelanggan yang potensial mengenai persepsi mereka akan atribut produk

- Menganalisa informasi untuk menentukan posisi produk di benak pelanggan (apakah produk memiliki posisi yang dominan?)
- Menentukan preferensi pelanggan terhadap kombinasi atribut produk
- Memeriksa kecocokan antara preferensi segmentasi pasar dengan *positioning* produk dalam pasar
- Menuliskan pernyataan *positioning (positioning statement)* atau *value proposition* guna memandu pengembangan dan implementasi strategi pemasaran

2.4 Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Tugas seorang pemasar adalah untuk membagi aktivitas pemasaran dan mengintegrasikannya menjadi suatu program pemasaran untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan *value* bagi pelanggan. Kegiatan pemasaran muncul dalam berbagai macam bentuk. Kita mengenal konsep kegiatan pemasaran yang pertama kali diperkenalkan oleh E. Jerome McCarthy, seorang pakar pemasaran, yang dikenal sebagai bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah sebuah strategi pemasaran yang terdiri dari 4P, yaitu : *product* (produk), *price* (harga), *place* (penempatan), dan *promotion* (promosi). Bauran pemasaran merepresentasikan sudut pandang pemasar/penjual dalam mempengaruhi pelanggannya. Dalam jasa, bauran pemasaran berkembang tidak lagi menjadi 4 P. Pakar pemasaran Booms dan Bitner memperluasnya menjadi 7P yang kemudian dilengkapi Lovelock dan Wright menjadi 8P (Lovelock & Wirtz, 2007). Pemasaran *Mix* 8P tersebut dijabarkan sebagai berikut :

a. *Product* (Produk)

Produk merupakan ‘jantung’ sebuah bisnis, sehingga penting untuk menciptakan produk yang memberikan *value* yang bermakna bagi *customer*

b. *Place and time* (tempat dan waktu)

Persoalan men-*deliver* produk kepada *customer* melibatkan keputusan dimana dan kapan produk akan di-*deliver* (cara dan saluran yang

digunakan). Kecepatan dan kenyamanan cara dan waktu men-*deliver* produk menjadi faktor penentu penting terutama dalam bisnis jasa.

c. *Process*

Penciptaan dan *delivery* sebuah produk dalam bisnis jasa membutuhkan disain proses yang efektif dan dapat diimplementasikan

d. *Physical environment* (lingkungan fisik)

Kualitas jasa dilihat dari bukti fisik berupa tampilan gedung, lanskap, kendaraan, interior, peralatan, staf, dan elemen fisik lainnya

e. *People* (manusia)

Interaksi *customer* dan orang-orang yang ada dalam bisnis jasa sangatlah penting dalam pembentukan pengalaman *customer* terhadap kualitas jasa yang baik

f. *Productivity and quality* (produktivitas dan kualitas)

Merupakan dua sisi mata uang yang kerap menjadi *trade-off* dalam bisnis. Strategi meningkatkan produktivitas harus dianalisa juga dari sisi kualitas produk, begitupun sebaliknya

2.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Penggunaan kata Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) dalam organisasi adalah untuk mendiskripsikan kapasitas kekukatan kerja yang tersedia untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam penggunaannya, ada dua konsep mengenai Sumber Daya Manusia dilihat berdasarkan konteksnya. Konsep pertama adalah Sumber Daya Manusia sebagai faktor produksi, yang dalam teori klasik ekonomi dikenal sebagai *labor*. Di abad ke-19, konsep sumber daya manusia bergeser, tidak hanya sekedar menjadi faktor produksi namun dianggap sebagai suatu investasi dalam organisasi/perusahaan yang dikenal sebagai suatu konsep pengembangan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Development* (McLean, 2006).

Melihat pergeseran konsep dalam kata Sumber Daya Manusia yang digunakan dalam bidang ekonomi tersebut, maka diperlukan strategi-strategi dan pengelolaan Sumber Daya Manusia agar menjadi tepat guna bagi sebuah

perusahaan atau organisasi. Hal itu dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Definisi MSDM adalah strategi dan pendekatan yang koheren pada pengelolaan aset perusahaan/organisasi yang paling berharga, yaitu orang-orang yang bekerja secara individu dan kolektif untuk mencapai tujuan atau *goal* bisnis perusahaan atau organisasi. Secara sederhana MSDM dapat diartikan juga sebagai mempekerjakan manusia, mengembangkan kapasitas dan potensi mereka, menggunakan, memelihara dan memberikan kompensasi atas jasa yang mereka berikan dalam pekerjaan dan sesuai dengan persyaratan perusahaan/organisasi (Armstrong, 2006). Peran MSDM, menurut Dave Ulrich, dikembangkan menjadi 4 fungsi dasar (Ulrich, 1996) :

- a. Partner Bisnis strategis
- b. Manajemen Perubahan
- c. *Employee champion*
- d. Administrasi

Dalam *business practice*, fungsi MSDM diaplikasikan dalam hal-hal berikut :

- Perencanaan Kapasitas Kerja
- *Recruitment* (yang terkadang dibagi menjadi *attraction* dan *selection*)
- Perkenalan, Orientasi dan Masa awal bekerja
- Manajemen Skil
- *Training & development*
- Administrasi Personil
- Kompensasi gaji atau upah
- Manajemen Waktu
- Manajemen Perjalanan (terkadang lebih menjadi tugas akunting daripada Manajer SDM)
- *Payroll* (terkadang lebih menjadi tugas akunting daripada Manajer SDM)
- *Employee benefits administration*
- Perencanaan biaya personil
- *Performance appraisal*
- Hubungan antar karyawan

2.5.1 Rekrutmen

Definisi rekrutmen adalah proses menarik, *screening*, dan menyeleksi orang yang dianggap memenuhi kualifikasi sebuah pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Beberapa perusahaan (biasanya perusahaan berskala medium atau besar) dapat meminta bantuan profesional atau menyerahkannya kepada agen (*outsourcing company*). Dalam industri rekrutmen ada 5 jenis agen yaitu : agen tenaga kerja, melalui *website* atau situs lowongan kerja, *headhunter* (untuk mencari karyawan eksekutif dan profesional), agen yang memiliki kekhususan untuk recruitment di bidang tertentu, dan *in-house recruitment* (Bradt, 2009) .

2.5.2 Pelatihan & Pengembangan

Dalam *Human Resource Management*, istilah pelatihan dan pengembangan (*training & development*) didefinisikan sebagai suatu bidang yang fokus pada kegiatan organisasi atau perusahaan yang bertujuan membuat performance individu dan grup menjadi lebih baik sesuai dengan koridor perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam beberapa perusahaan/organisasi maupun bidang akademis, kegiatan ini juga dikenal dalam beberapa istilah seperti *employee development*, *human resource development*, dan *learning and development* (Harrison, 2005). Pelatihan & pengembangan menitikberatkan pada 3 aktivitas yang saling berkaitan erat, yaitu (Garavan, 1995) :

- a. Pelatihan (*training*)
aktivitas ini fokus kepada peningkatan dan evaluasi dari pekerjaan yang ditangani oleh individu.
- b. Pendidikan (*education*)
aktivitas ini tidak hanya fokus kepada peningkatan dan evaluasi dari pekerjaan yang ditangani oleh individu, namun juga potensi individu untuk pengembangan karir di masa mendatang.
- c. Pengembangan (*development*)
aktivitas ini fokus kepada kegiatan yang dilakukan organisasi dalam memperkerjakan individu atau bagaimana individu menjadi bagian penting ataupun nantinya diproyeksikan untuk mengambil bagian penting

dari organisasi/perusahaan. dalam aktivitas ini hampir tidak ada proses evaluasi.

2.5.3 Kompensasi

Salah satu tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja.

Menurut Long (Long, 1998) dalam bukunya *Compensation in Canada*, mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Adapun dua jenis *reward* adalah :

- Ekstrinsik kompensasi
yang memuaskan kebutuhan dasar untuk *survival* dan *security* dan juga kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya, misalnya : upah, pengawasan, *co-worker* dan keadaan kerja.
- Intrinsik kompensasi
yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya, misalnya untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan karyawan itu, seperti tantangan karyawan atau *interest* suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman/variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional. Ada 2 (dua) bentuk kompensasi yang

umumnya diberikan perusahaan kepada karyawannya, yaitu (Mondy, 2003) :

a. *Financial compensation* (kompensasi finansial)

kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

- *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi.

- *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

b. *Non-financial compensation* (kompensasi non finansial)

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak dalam bentuk uang, namun berwujud fasilitas. Kompensasi ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu :

- *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang diminati karyawan, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi ini memenuhi kebutuhan manusia akan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi diri (*self actualization*).

- *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), lingkungan kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), dan pembagian kerja (*job sharing*).

Dalam pengaturannya, besaran kompensasi yang diterima karyawan tentunya mencerminkan jabatan, status, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima semakin besar, berarti jabatan karyawan semakin tinggi, statusnya semakin baik, sehingga pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dampaknya adalah kepuasan kerja karyawan semakin tinggi dan mempengaruhi kinerja serta hasil kerja secara positif.

2.5.4 *Performance Appraisal*

Performance appraisal adalah sebuah metode evaluasi untuk *performance* pekerjaan (meliputi kualitas, kuantitas, biaya dan waktu) dari seorang karyawan yang dilakukan oleh manajer atau *supervisor* karyawan yang bersangkutan. *Performance appraisal* adalah bagian dari pengembangan karir karyawan dan merupakan sebuah proses menghasilkan, menganalisa, dan merekam informasi yang berkaitan dengan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Istilah lain yang juga digunakan dalam organisasi atau perusahaan adalah *employee appraisal*, *performance review*, atau (*career*) *development discussion*. Secara umum, tujuan dari *performance appraisal* adalah untuk :

- a. Memberikan *feedback* terhadap *performance* kerja karyawan.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan *training* karyawan
- c. Mendokumentasikan kriteria untuk alokasi *rewards* dalam organisasi atau perusahaan
- d. Format dasar untuk keputusan yang berkaitan dengan personil : penambahan gaji, promosi, kegiatan pendisiplinan karyawan, bonus, dsb.
- e. Menyediakan kesempatan untuk pengembangan organisasi ke depannya.
- f. Memfasilitasi komunikasi antara karyawan dan administratif.

- g. Melakukan teknik validasi dan menjalankan kebijakan sumber daya manusia berdasarkan regulasi dari pemerintah.

Beberapa metode populer yang digunakan dalam melakukan proses *performance appraisal* :

- a. Manajemen Objektif (*management by objectives*)
- b. *360-degree appraisal*
- c. *Behavioral observation scale*
- d. *Behaviorally anchored rating scales*

2.6 Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan bertujuan untuk menghasilkan uang atau *value* tambahan bagi si pemilik usaha. Beberapa pertimbangan *goal* dalam melakukan perencanaan keuangan (Ross, et.al, 2008) :

- a. Untuk kelangsungan usaha
- b. Menghindari kesulitan financial atau kebangkrutan
- c. Memenangkan kompetisi usaha
- d. Memaksimalkan *sales* atau pasar *share*
- e. Meminimalisasi biaya (*cost*)
- f. Memaksimalkan *profit*
- g. Mempertahankan kestabilan pertumbuhan usaha (*earnings growth*)

Elemen terpenting dalam perencanaan keuangan adalah penyusunan anggaran (*budgeting*). Penyusunan anggaran merupakan perencanaan sistematis, yang meliputi kegiatan perusahaan, yang dinyatakan satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa datang. Penyusunan anggaran harus memiliki 4 unsur (Nafarin, 2000), yaitu :

- a. Rencana yang dimaksud adalah penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Beberapa hal yang harus diperhitungkan dalam penyusunan rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain :
 - Waktu yang akan datang penuh berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan dari awal tentang apa yang akan dilakukan nanti.

- Waktu yang akan datang juga penuh berbagai alternatif pilihan. Misalnya pilihan produk atau jasa yang dijual, model bisnis yang dijalankan, dan sebagainya.
- Rencana diperlukan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang untuk mengarahkan segala aktivitas perusahaan menuju tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- Perencanaan sebagai alat koordinasi kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian.
- Perencanaan sebagai alat pengawasan terhadap implementasi dari rencana yang telah dibuat.

b. Anggaran meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dimana perencanaan keuangan mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

c. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter. Perencanaan keuangan haruslah mengkonversi seluruh satuan yang beraneka ragam tersebut ke dalam satuan moneter untuk kemudian ditindaklanjuti dengan berbagai analisa keuangan.

d. Jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Berdasarkan jangka waktu, anggaran dapat dikelompokkan menjadi 2 bagian, yaitu (Horngren, 1996) :

- *Strategic budget* (anggaran strategis) berlaku untuk tujuan jangka panjang, biasanya lebih dari 1 tahun.
- *Tactical budget* (anggaran taktis) berlaku untuk tujuan jangka pendek. Anggaran yang disusun untuk periode 1 tahun dinamakan *Periodical budget* (anggaran periodik), sementara untuk yang kurang dari 1 tahun (misalnya untuk setiap triwulan, caturwulan, atau semester) dinamakan *Continuous budget* (anggaran bertahap). Anggaran induk (*master budget*) merupakan anggaran yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan.

2.6.1 Anggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Capital budgeting merupakan anggaran jangka panjang. Anggaran jangka panjang dalam investasi modal umumnya memiliki masa manfaat lebih dari 1 tahun. Pemodal akan selalu memperhatikan apakah investasi modal yang telah dilakukan layak (*favorable*) untuk disetujui atau harus ditolak karena tidak layak (*unfavorable*). Beberapa hal penting yang menjadi latar belakang pentingnya penilaian kelayakan investasi modal (Keown, et.al., 2005) antara lain :

- Investasi yang dibutuhkan biasanya meliputi jumlah uang yang relatif sangat besar.
- Hasil dari investasi baru diperoleh di masa datang.
- Uang yang diinvestasikan akan terikat dalam jangka waktu yang panjang.
- Direncanakan di masa sekarang dalam kondisi yang penuh ketidakpastian di masa yang akan datang.
- Kesalahan pengambilan keputusan akan menimbulkan resiko yang tidak dapat dihindari di masa yang akan datang.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka sebelum melakukan penyusunan *capital budget* perlu adanya penaksiran-penaksiran (*forecasting*) tentang kondisi masa mendatang yang akan mempengaruhi tingkat akurasi anggaran yang disusun. Beberapa hal yang umumnya dianalisa sebelum menyusun anggaran, yaitu :

- Bagaimana kondisi perekonomian secara umum di waktu yang akan datang.
- Seberapa luas pasar yang akan dimasuki organisasi atau perusahaan.
- Bagaimana posisi organisasi atau perusahaan dalam persaingan di pasar.
- Apakah jenis produk atau jasa yang dihasilkan organisasi atau perusahaan akan diterima oleh masyarakat.

Dengan adanya faktor-faktor yang tidak dapat diketahui jumlahnya dan tidak pasti, maka ketika menentukan beberapa investasi yang akan dianggarkan,

perusahaan cenderung akan mengumpulkan data dan mengukur faktor-faktor yang tingkat kepastiannya tinggi.

2.6.2 Arus Kas Bebas

Definisi arus kas bebas adalah jumlah uang tunai yang tersedia dari operasi setelah investasi pada modal kerja operasional bersih dan aktiva tetap. Uang tunai tersebut tersedia untuk didistribusikan pada pemilik perusahaan dan kreditur. Dalam pengukuran arus kas, kita bisa menggunakan penyajian laporan akuntansi yang lazim, yang biasanya disebut laporan arus kas. Namun sebagai alat analisa kelayakan investasi yang digunakan adalah arus kas dari perspektif investor yaitu arus kas bebas.

Penggunaan arus kas bebas harus didasari dengan pemikiran bahwa perusahaan merupakan sekumpulan aktiva yang menghasilkan arus kas, bisa berupa arus kas keluar (negatif) dan arus kas masuk (positif). Setelah perusahaan membayar semua beban operasi dan melakukan semua investasi-investasinya, maka sisa arus kas adalah digunakan untuk didistribusikan kepada kreditur perusahaan dan pemegang saham (pemilik). Jika arus kas bebas dihasilkan ternyata negatif, maka investor dan krediturlah yang harus menutupinya. Oleh karena itu, arus kas yang dihasilkan melalui suatu operasi perusahaan dan investasi dalam aset adalah sama dengan arus kas yang dibayarkan kepada – atau diterima dari – pemilik dan kreditur. Dengan kata lain :

(2.1)

$$\begin{array}{l} +(-) \text{ Arus kas dari} \\ \text{Aktiva perusahaan} \end{array} = \begin{array}{l} +(-) \text{ Arus kas dari} \\ \text{pendanaan perusahaan} \end{array}$$

Dari persamaan arus kas bebas tersebut memberikan 2 perspektif yang berbeda tentang arus kas bebas. Dalam perhitungannya dapat dilihat dari perspektif aktiva atau juga dari perspektif pasiva.

2.6.2.1 Perspektif Aktiva

Arus kas bebas yang dipandang dari suatu perspektif aktiva arus kas setelah pajak yang dihasilkan dari operasi usaha dikurangi dengan investasi perusahaan pada aktiva atau dengan kata lain (Keown, et.al., 2005) :

(2.2)

$$\text{Arus Kas Bebas} = \text{Arus kas setelah pajak dari operasi} - \text{Investasi pada Aktiva}$$

Dan pada aktiva dapat dinyatakan sebagai berikut :

(2.3)

$$\text{Investasi dalam aktiva} = \text{Perubahan modal usaha bersih untuk operasi} - \text{Perubahan aktiva lain dan aktiva tetap}$$

Oleh karena itu prosedur perhitungan arus kas bebas dengan perspektif aktiva mencakup tiga hal :

- a. Menghitung arus kas setelah pajak operasi

Untuk menghitung arus kas setelah pajak dari operasi, dapat digunakan rumusan berikut :

(2.4)

$$\begin{aligned} & \text{Pendapatan Usaha (pendapatan sebelum bunga dan pajak-pajak)} \\ & + \text{Penyusutan} \\ & = \text{Pendapatan sebelum bunga, pajak, penyusutan, dan amortisasi (EBITDA)} \\ & - \text{Pembayaran kas pajak} \\ \hline & = \text{Arus kas usaha setelah pajak} \end{aligned}$$

Pencatatan beban depresiasi dan beban amortisasi haruslah ditambahkan karena keduanya merupakan beban yang ditangguhkan terlebih dahulu (*deferred expense*) dan merupakan beban yang terjadi tanpa adanya pengeluaran kas, sehingga dapat dikatakan bahwa beban depresiasi dan beban amortisasi tidak mempengaruhi akun kas dan

harus ditambahkan dengan nilai pendapatan usaha untuk mendapatkan nilai EBITDA (Short et.al., 2007).

b. Menghitung investasi dalam modal kerja usaha bersih

Modal kerja usaha bersih sama dengan aktiva lancar dikurangi hutang lancar atau hutang jangka pendek. Investasi dalam modal kerja bersih merupakan peningkatan dalam modal kerja operasional bersih.

(2.5)

$$\text{Perubahan pada Aktiva Lancar} = \text{Perubahan pada beban kewajiban lancar non bunga}$$

Beban kewajiban (hutang) lancar non bunga yang dimaksud adalah hutang yang timbul akibat aktivitas operasi normal sehari-hari dalam menjual dan membeli barang-barang perusahaan, misalnya hutang usaha.

c. Menghitung investasi dalam aktiva tetap atau aktiva lain

Langkah terakhir ini melibatkan perhitungan perubahan pada aktiva tetap kotor (bukan nilai aktiva tetap setelah dikurang beban penyusutan dan amortisasi).

(2.6)

$$\begin{aligned} & \text{Kenaikan aktiva tetap kotor} \\ & + \text{kenaikan aktiva lain} \\ \hline & = \text{jumlah kenaikan aktiva jangka panjang} \end{aligned}$$

2.6.2.2 Perspektif Pasiva

Perspektif pasiva, atau yang biasa disebut perspektif pendanaan, melihat bahwa perusahaan dapat menerima atau membagikan kas kepada para investor. Arus kas diantara investor dan perusahaan dapat terjadi karena aktivitas-aktivitas sebagai berikut :

- Membayar bunga kepada kreditor
- Membayar deviden kepada pemegang saham
- Memperbesar atau memperkecil hutang yang ada
- Menerbitkan atau membeli kembali saham dari investor yang ada sekarang.

2.4.3 Analisa Kelayakan Investasi

Metode yang umumnya dapat digunakan untuk melakukan analisa kelayakan investasi, antara lain periode pengembalian (*payback period* – PP), nilai bersih sekarang (*net present value* – NPV), dan tingkat pengembalian internal (*internal rate of return* – IRR).

2.4.3.1 Periode Pengembalian (*payback period* – PP)

Periode pengembalian merupakan pengukuran banyaknya tahun yang dibutuhkan untuk mengembalikan pengeluaran kas (investasi tahun pertama) dari proyek penganggaran modal. Metode ini mengukur seberapa cepat proyek tersebut akan mengembalikan biaya investasi awal, ini berkaitan dengan arus kas bebas, yang mengukur waktu yang sebenarnya dari suatu manfaat. Kelemahan dari metode ini adalah (Ross et.al., 2008) :

- a. Bahwa PP mengabaikan nilai waktu uang dan tidak mendiskonto arus kas bebas ini kembali ke nilai sekarang.
- b. Metode ini mengabaikan seluruh arus kas yang timbul setelah periode pengembalian. Kemungkinan karena metode ini lebih berorientasi jangka pendek, maka beberapa variabel jangka panjang biasanya menjadi diacuhkan.
- c. Metode ini tidak mempertimbangkan bahwa adanya variabel lain yang timbul bila memilih salah satu bentuk investasi lain, seperti tingkat pengembalian bila perusahaan melakukan di pasar modal, deposito, dan lain-lain.

2.4.3.2 Nilai Bersih Sekarang (*net present value* – NPV)

NPV dari suatu usulan proyek yang membutuhkan investasi awal yang cukup besar sama dengan nilai sekarang dari arus kas bebas dikurangi pengeluaran investasi awal. Ada 2 pendekatan untuk merumuskan NPV, yaitu *returns-to-assets* (RTA) dan *returns-to-equity* (RTE). Persamaan dari kedua pendekatan tersebut adalah (Miller dan Bradford vol.23) :

- a. Metode NPV adalah metode yang sangat cocok untuk mengevaluasi proyek.

- b. Arus kas inkremental setelah pajak haruslah diperhitungkan, sementara untuk *sunk cost*, seperti biaya perijinan, tidak boleh diperhitungkan karena bagaimanapun biaya tersebut akan terjadi dan tidak secara signifikan mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh pendapatan.
- c. Sumber daya yang digunakan haruslah dinilai seperti *opportunity costs*.
- d. Arus kas bebas yang terjadi selama periode haruslah didiskonto untuk memperoleh nilai sekarang dan arus kas tersebut (*present value*).
- e. Tingkat didiskonto haruslah memperhitungkan tingkat *margin* dan biaya modal.
- f. Dan terakhir, NPV juga harus mempertimbangkan bila ada perusahaan pada nilai sekarang perusahaan dan tingkat kesejahteraan pemilik proyek diambil alih atau mengalami kegagalan.

Rumusan metode NPV yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \frac{F_1}{(1+R)^1} + \frac{F_2}{(1+R)^2} + \frac{F_3}{(1+R)^3} + \dots + \frac{F_t}{(1+R)^t} - I_0 \\ &= \sum_{t=1}^{\dots} \frac{F_t}{(1+R)^t} - I_0 \end{aligned} \quad (2.7)$$

Keterangan :

- I_0 : Nilai total pengeluaran investasi awal, tidak hanya memperhitungkan modal pemilik tetapi juga modal yang diperoleh dari pinjaman.
- F_t : Arus kas tahunan pada periode t (dapat bernilai positif ataupun negatif).
- K : Tingkat *rate of return* yang terkait dengan investasi yang telah dikeluarkan atau dengan kata lain tingkat diskonto yang tepat; yaitu tingkat pengembalian yang diisyaratkan atau biaya modal.
- t : Periode waktu yang dibutuhkan untuk mengevaluasi proyek.

Perusahaan yang bergerak di bidang agrikultur dengan skala bisnis yang cukup besar dan lebih stabil, cenderung menggunakan rumusan NPV dengan pendekatan RTA (Miller dan Bradford, vol. 23), dikarenakan metode RTE lebih cocok untuk perusahaan agrikultur dengan skala bisnis yang lebih kecil dan perusahaan non-korporasi dengan *leverage* yang sangat berfluktuasi. Dengan pendekatan RTA, maka arus kas bebas yang digunakan lebih ke perspektif aktiva.

NPV dari suatu proyek memberikan suatu ukuran nilai bersih dari proposal investasi yang terkait dengan nilai waktu uang sekarang, karena pada perhitungannya semua arus kas didiskontokan kembali ke nilai sekarang, dan kemudian membandingkan perbedaan antara nilai sekarang dari arus kas bebas tahunan dan pengeluaran awal. Dengan adanya perbandingan tersebut, maka ketika proyek tersebut menghasilkan NPV lebih besar atau sama dengan nol, maka proposal investasi tersebut akan diterima, dan sebaliknya, apabila NPV yang dihasilkan nilainya negatif, maka pada umumnya proposal tersebut akan ditolak. Maka penentuan keputusan penerimaan proposal adalah :

NPV \geq 0, 0: Diterima

NPV $<$ 0, 0: Ditolak

2.4.3.3 Tingkat Pengembalian Internal (*internal rate of return* – IRR)

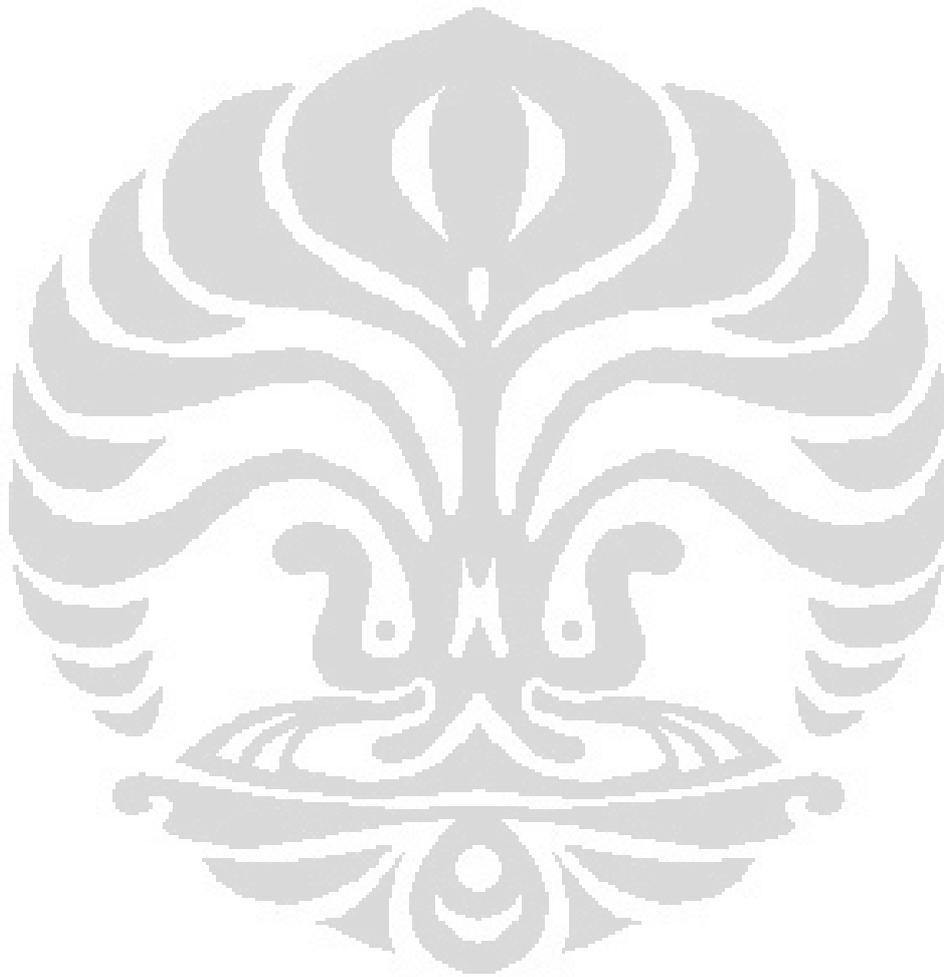
IRR didefinisikan sebagai tingkat pengembalian yang didapatkan menyamai NPV namun berbeda dengan NPV (Ross, et.al., 2008). Pada kenyataannya, IRR dapat dianalogikan seperti konsep tingkat penghasilan saat jatuh tempo suatu surat hutang, dengan kata lain IRR secara sederhana adalah tingkat pengembalian yang dihasilkan suatu proyek. Rumusan untuk mencari IRR dapat dengan menggunakan persamaan berikut ini :

$$\begin{aligned}
 &= \frac{F_1}{(1+R)^1} + \frac{F_2}{(1+R)^2} + \frac{F_3}{(1+R)^3} + \dots + \frac{F_t}{(1+R)^t} - I_0 = 0 \quad (2.9) \\
 &= \sum_{t=1}^{\infty} \frac{F_t}{(1+R)^t} - I_0 = 0
 \end{aligned}$$

di mana R sama dengan *intenal Rate of return*. Pada hakekatnya metode NPV secara implisit mengasumsikan bahwa arus kas selama masa pelaksanaan proyek dapat diinvestasikan kembali pada tingkat pengembalian yang diinginkan (IRR yang didapat). Maka untuk penerimaan proposal adalah :

$IRR \geq$ Tingkat Pengembalian yang diinginkan : Diterima

$IRR <$ Tingkat Pengembalian yang diinginkan : Ditolak



BAB 3

ANALISA LINGKUNGAN USAHA

3.1 Pendahuluan

Sebuah bisnis baru yang akan memasuki pasar ataupun sedang tumbuh, sangat perlu melakukan analisa lingkungan usaha terhadap industri yang dimasukinya. Tujuan analisa ini dilakukan adalah untuk mendapatkan gambaran faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi *performance* bisnis perusahaan ke depannya. Faktor-faktor tersebut berasal dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan.

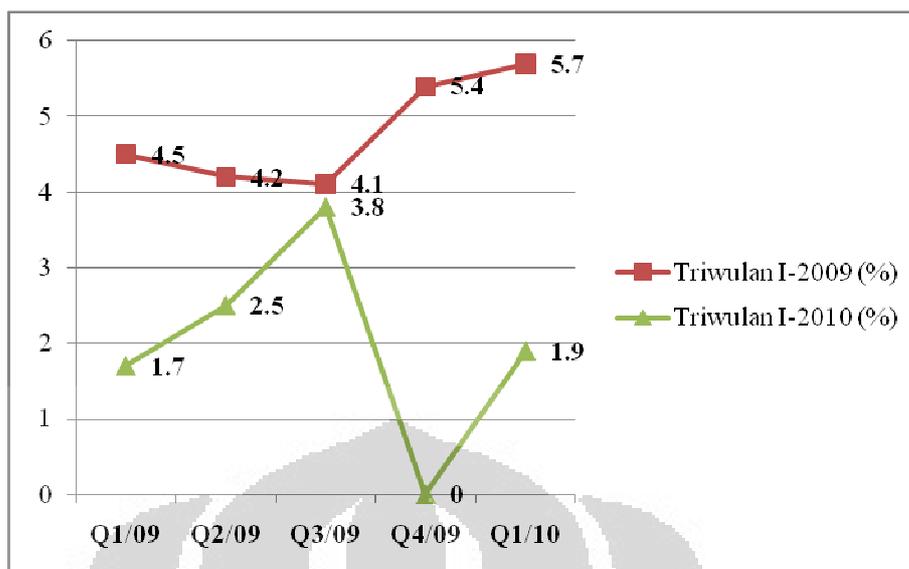
Sebelum merumuskan strategi bisnis yang akan digunakannya, Studio Samuan terlebih dahulu mengenali lingkungan usahanya dengan melakukan analisa terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

3.2 Analisa Lingkungan Eksternal Usaha

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan ke depannya, perusahaan melakukan analisa lingkungan eksternal dengan menggunakan metode dari Pearce dan Robinson (Pearce & Robinson, 2009). Metode ini dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu : lingkungan terjauh (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*), dan lingkungan operasional perusahaan (*operating environment*).

3.2.1 Lingkungan Terjauh (*Remote Environment*)

Resesi yang terjadi tahun 2008 berdampak penurunan produktivitas di berbagai sektor yang diikuti dengan penurunan daya beli masyarakat. Namun lambat laun perekonomian Indonesia berangsur pulih. Data menunjukkan pertumbuhan ekonomi (PDB) pada triwulan I tahun 2010 tumbuh sebesar 5,7% secara keseluruhan dibandingkan triwulan I di tahun 2009. Pertumbuhan positif terjadi di semua sektor industri, namun pertumbuhan terbesar (sebesar 9,3%) terjadi pada sektor perdagangan dan sektor jasa atau jasa (terutama hotel dan restoran).



**Gambar 3.1 Grafik Laju Pertumbuhan PDB
Triwulan I-2009 s.d Triwulan I-2010 (dalam persen)**

Sumber : Laporan Bulanan Sosial Ekonomi Biro Pusat Statistik (BPS) Edisi Juni 2010

Sementara itu tendensi bisnis industri jasa mengalami perubahan yang semakin membaik pasca resesi. Meskipun tampak menurun pada triwulan I tahun 2010, namun pada triwulan IV tahun 2009 industri jasa sempat mencapai Indeks Tendensi Bisnis (ITB) sebesar 107,30 lebih tinggi dari ITB industri agraris, industri pengolahan serta industri pertambangan dan penggalian.

**Tabel 3.1 Indikasi Tendensi Bisnis (ITB)
Menurut Sektor dan Variabel Pembentuknya**

Sektor	ITB Triwulan IV-2009	ITB Triwulan I-2010	ITB Triwulan II-2010
1	2	3	4
1. Pertanian, Peternakan, Perikanan, Kehutanan	98,99	106,20	110,53
2. Pertambangan dan Penggalian	103,69	102,82	112,66
3. Industri Pengolahan	105,53	101,29	107,25
4. Listrik, gas, air bersih	107,68	102,81	104,68
5. Konstruksi	109,72	93,19	106,91
6. Perdagangan, Hotel, Restoran	110,69	103,80	108,14

Lanjutan Tabel 3.1

Sektor	ITB Triwulan IV-2009	ITB Triwulan I-2010	ITB Triwulan II-2010
1	2	3	4
7. Transportasi dan Telekomunikasi	111,32	98,93	105,26
8. Keuangan, Persewaan, Jasa Perusahaan	110,05	112,07	97,92
9. Jasa-Jasa	107,30	105,30	99,52
Indeks Tendensi Bisnis	108,45	103,41	107,62

Sumber : Laporan Bulanan Sosial Ekonomi Biro Pusat Statistik (BPS) Edisi Juni 2010

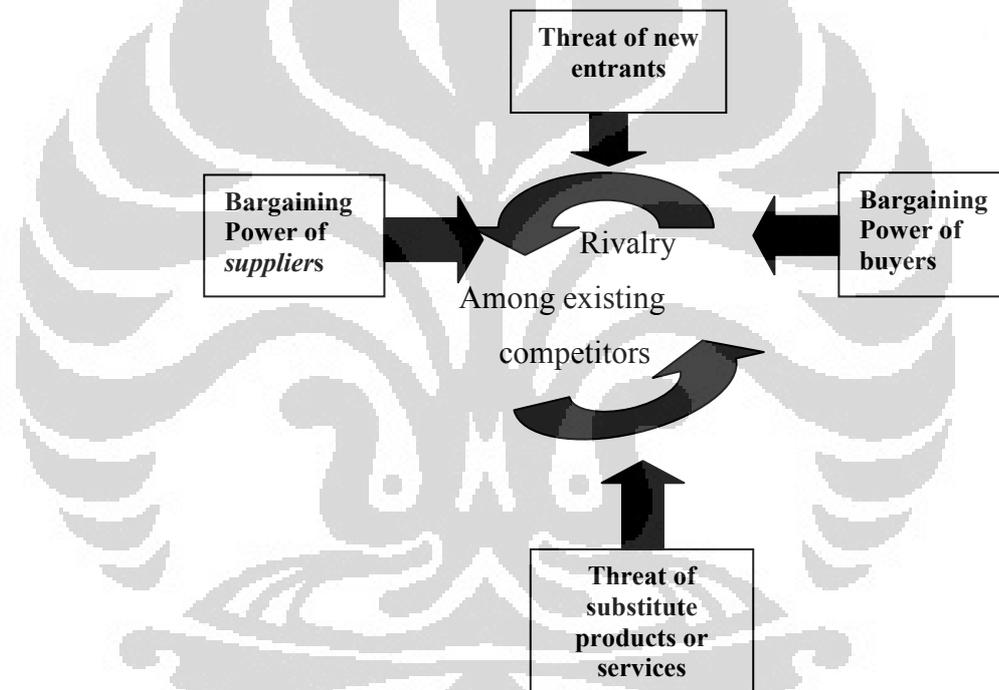
Tabel di atas memberikan gambaran kondisi bisnis di industri jasa yang semakin membaik. Hal ini dapat dikatakan sebagai peluang bagi para pelaku bisnis yang sudah memulai bisnis jasa, pelaku bisnis yang akan memulai bisnis jasa atau yang mencari peluang bisnis baru.

Peluang lain adalah gambaran yang disajikan data-data di atas mengindikasikan bahwa industri jasa di Indonesia memang belum memberikan kontribusi yang besar terhadap PDB seperti yang terjadi di Amerika atau Eropa. Dengan kata lain, salah satu penyebab yang memungkinkan hal itu dapat terjadi adalah belum banyaknya pemain dalam industri jasa, sehingga peluang ini masih sangat menjanjikan untuk beberapa tahun mendatang. Peluang inilah yang menjadi salah satu latar belakang pemilik dan manajemen Studio Samuan melakukan inovasi bisnisnya (*service improvements*) dan mendirikan bisnis baru dalam kerangka *service improvements* tersebut.

3.2.2 Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Dikarenakan jasa yang diberikan perusahaan sangat berorientasi kepada pelayanan *corporate* maka dalam melakukan analisa lebih lanjut, penulis mengidentifikasi lingkungan industri Studio Samuan adalah industri jasa. Jumlah pemain yang masih tergolong sedikit (tidak sebanyak sektor industri lain), terutama perusahaan jasa seperti rumah produksi yang memberikan jasa di bidang kreatif. Situasi ini memberikan keuntungan kepada para pelaku bisnis sejenis

untuk meraih profit yang maksimum. Para penyedia jasa berlomba-lomba memberikan jasa terbaiknya kepada *customer* agar *customer* loyal sehingga terus menghasilkan *profit* bagi perusahaan. Pada hakekatnya, kompetisi berorientasi *profit* ini tidak hanya fokus pada pesaing dalam industri, namun juga memperhatikan keempat faktor lainnya yaitu : *customer* (pelanggan), *supplier*, *potential entrant* (pemain baru yang potensial), dan *substitute products* (barang substitusi). *Framework* dalam menganalisa kompetisi dengan memperhatikan tersebut faktor-faktor tersebut dikenal dengan *Five Forces of Competition* yang diciptakan seorang guru besar dari Universitas Harvard di Amerika, Michael Porter. (Porter, 2008). Bagannya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Bagan *Five Forces of Competition*

Sumber : Michael Porter, *On Competition Handbook*, 2008, hlm. 4

Berada dalam lingkungan industrinya saat ini maka berdasarkan kerangka pemikiran di atas, *competitive forces* p adalah sebagai berikut :

- *New entrant* : rumah produksi baru yang baru berdiri dan belum berbadan usaha, biasanya masih berkantor di sebuah rumah
- *Supplier* : *supplier* peralatan, *supplier* kaset video, *supplier* tenaga kerja, dsb

- *Buyer* : perusahaan (umunya berskala besar dan menengah), *agency* atau pihak ketiga, organisasi non profit, pemerintah, dan sebagainya
- Substitusi : (tidak ada)
- *Internal rivalry* : rumah produksi yang telah berbadan usaha, *agency*

3.2.2.1 *Threats of New Entrants*

New Entrants merupakan potensi ancaman yang cukup besar dalam industri ini. Mengapa demikian? Karena modal awal untuk investasi fisik dalam mendirikan usaha ini cukup rendah. Investasi fisik yang dibutuhkan pun tidak banyak, hanya beberapa peralatan standard *shooting* yaitu seperangkat kamera dan peralatan standard *editing* yaitu seperangkat komputer *editing*. Biaya pendirian kantor (legalitas perusahaan dan pembelian gedung) dapat diminimalisir dengan menyewa rumah atau mempergunakan rumah sebagai kantor, dengan demikian perusahaan juga tidak menanggung *over head* yang besar ataupun legalitas di awal-awal pengelolaan bisnis (1 hingga 2 tahun pertama).

Barrier to Entry dalam industri jenis ini justru datang dari tenaga ahli. Tenaga ahli atau *key personel* seringkali menjadi elemen yang cukup langka di industri jasa, padahal *people* adalah salah satu *key success factor* bagi bisnis jasa. Perusahaan yang ingin masuk dalam industri jasa seperti ini, paling tidak harus memiliki 1-2 orang tenaga ahli di bidangnya yang menjadi *key personel* dalam perusahaan baik manajerial maupun produksi. Jika tidak, maka perusahaan akan sulit berkompetisi dengan kompetitor yang sudah bertahun-tahun berada di industri ini dan memiliki *key personel* yang sudah dikenal di kalangan *customer* atau pesaing itu sendiri.

3.2.2.2 *Bargaining Power of Supplier*

Melihat paparan kondisi di atas, jelas terlihat bahwa *supplier* tenaga ahli atau tenaga kerja di industri ini memiliki *bargaining power* yang cenderung lebih besar. Jasa seorang tenaga ahli yang disewa dalam suatu proyek terkadang

mencapai 10-20% dari nilai proyek. Hal ini tentu sangat merugikan jika perusahaan tidak memiliki sama sekali tenaga ahli yang bekerja tetap.

Selain *supplier* tenaga ahli atau tenaga kerja, *supplier* yang memasok material dan peralatan produksi juga tergolong sedikit jumlahnya. Kondisi ini dipicu harga material dan perlengkapan yang cukup tinggi. Bahkan tidak sedikit yang harus didatangkan dari luar negeri, terutama peralatan dengan teknologi terbaru yang mempengaruhi kualitas produk. Akibatnya harga bergantung pada *rate dollar* sebagai alat tukar internasional. Hanya *supplier-supplier* bermodal besar yang dapat melakukan investasi untuk perlengkapan dan material ini, sehingga mereka memiliki posisi yang kuat dalam penentuan harga. Pada akhirnya tentu berdampak pada *cost* produksi, *rate* jasa, *margin* dan *profit* bagi perusahaan untuk setiap produk jasa yang diciptakan.

3.2.2.3 *Bargaining Power of Buyer*

Customer sebagai *buyer* dari produk Studio Samuan diidentifikasi menjadi : perusahaan berskala besar dan menengah, *agency* atau pihak ketiga, organisasi non-profit, dan pemerintah yang semuanya berdomisili di wilayah Jabodetabek. Namun tidak menutup kemungkinan bagi *customer* yang berada di wilayah sekitar Jabodetabek.

Bargaining power of buyer di industri ini secara keseluruhan tidak terlalu besar. Meskipun sebuah rumah produksi baru cepat bertumbuh, namun jika dilihat dari aspek profesionalisme, kualitas, dan pengalaman menangani *corporate*, belum banyak rumah produksi yang dapat memberikan pelayanan dengan standard kualitas yang tinggi. Berdasarkan wawancara personal dengan beberapa *pasarer* perusahaan berskala besar, yang mengaku selalu meningkatkan anggaran belanjanya terhadap pembuatan iklan televisi, program televisi atau *profile* perusahaan untuk tujuan komunikasi dan promosi hingga 10-20% setiap tahunnya. Kenaikan ini tentunya dilatarbelakangi kenaikan harga jasa yang diberikan oleh *vendor* rumah produksi.

3.2.2.4 *Threat of Substitute Product*

Barang substitusi tampaknya belum memiliki potensi menjadi ancaman dalam jangka pendek maupun menengah, karena memang barang tersebut belum ada. Umumnya perusahaan menggunakan media cetak untuk memprofilkan perusahaan atau mengkomunikasikan pesannya, namun ternyata kini mereka membutuhkan materi audio visual sebagai pelengkap. Apa yang tercantum di buku, tentunya menimbulkan pemahaman yang berbeda-beda bagi target pembacanya, sehingga dibutuhkan keseragaman pemahaman yang dikomunikasikan lewat audio visual ataupun informasi lain yang tidak dapat dikomunikasikan oleh media cetak.

Di sisi lain audio visual tidak dapat menyajikan keseluruhan data dengan lengkap dan terperinci, misalnya laporan laba rugi perusahaan, sehingga tetap dibutuhkan komunikasi media cetak untuk menggambarkannya.

3.2.2.5 *Intensity of rivalry among competitor*

Pesaing terbesar saat ini adalah rumah produksi sejenis yang telah berbadan usaha seperti Studio Samuan dan berdomisili di wilayah Jabodetabek, seperti Amazing Production, SYD, Indika, dan sebagainya, ataupun *agency brand* seperti JWT, First Edition, Young & Rubicam yang umumnya menjadi pihak ketiga bagi rumah produksi dalam memberikan jasa bagi *customer*.

Keberadaan *agency* ini selain sebagai rival bisa juga memberikan keuntungan kompetitif kepada perusahaan dalam bekerjasama, karena *agency* sudah memiliki *existing customer* dan *forecasting* untuk proyek-proyek komunikasi audio visual selama setahun ke depan. Namun kerugiannya adalah jika *agency* tidak mampu memberikan pelayanan yang baik, maka tekanan atau persepsi *customer* akhir pada gilirannya akan menekan atau mempengaruhi kredibilitas perusahaan.

Perbandingan Studio Samuan dengan kompetitor perusahaan sejenis dan *agency* dijabarkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.2 Perbandingan Studio Samuan dengan Kompetitor

	Studio Samuan	Rumah Produksi Lain	Agency
1	memiliki peralatan sendiri	tidak semua memiliki peralatan sendiri	tidak memiliki peralatan sendiri
2	legalitas lengkap	tidak semua memiliki legalitas yang lengkap	legalitas lengkap namun ijin usaha adalah <i>agency</i>
3	lokasi dekat dengan target pasar	umumnya agak jauh dengan target pasar	lokasi dekat dengan target pasar
4	memiliki pengalaman pekerjaan yang beragam dan menguasai medan berbagai lokasi di Indonesia	pengalaman pekerjaan beragam namun tidak menguasai medan berbagai lokasi di Indonesia	pengalaman pekerjaan lebih fokus pada <i>agency</i> saja, di luar itu biasanya melakukan <i>outsourc</i> e kepada rumah produksi
5	SDM yang <i>skillful</i>	SDM yang <i>skillful</i>	tidak punya SDM produksi yang <i>skillful</i> , harus <i>out-source</i> ke rumah produksi

Sumber : diolah sendiri berdasarkan pengamatan lapangan

3.2.3 Lingkungan Operasional (*Operating Environment*)

Analisa lingkungan operasional dilakukan dengan membandingkan faktor-faktor dalam kompetisi yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam memperoleh sumber daya (sumber daya) terbaik maupun dalam memasarkan jasa dan produknya untuk mencapai *profit*. Faktor-faktor yang dianalisa adalah posisi kompetisi diantara pesaing, profil *customer*, reputasi perusahaan di mata *supplier*, dan kemampuan perusahaan menarik perhatian pekerja yang berkualitas.

3.2.3.1 *Posisi kompetisi di antara pesaing*

Studio Samuan tidak memiliki kompetitor sejenis di daerah Senayan. Adapun INDIKA Group (rumah produksi, radio, *event organizer*, penyewaan peralatan) yang memiliki salah satu divisi di komplek perkantoran yang sama dengan Studio Samuan. Namun divisi yang dimaksud tersebut bergerak di bidang *Event Organizer*, sehingga tidak menjadi kompetitor bagi perusahaan.

Dilihat dari aset yang dimiliki saat ini, Studio Samuan tergolong sebagai rumah produksi berskala menengah. Kebanyakan rumah produksi di sekitar daerah Senayan adalah rumah produksi berskala kecil yang memilih berkantor di

kawasan perumahan sekitar Senayan atau perumahan yang dekat dengan akses pusat bisnis ibukota.

Kompetitor yang perlu diperhitungkan sebenarnya adalah *agency brand* perusahaan yang banyak berkantor di gedung perkantoran di wilayah Jakarta Pusat, namun seperti yang telah disebutkan sebelumnya, *agency* tidak memiliki sumber daya yang lengkap seperti rumah produksi terutama dari segi peralatan sehingga selain diperhitungkan sebagai kompetitor, *agency* bisa menjadi klien atau rekanan bagi perusahaan.

3.2.3.2 Profil *Customer*

Secara umum *customer* terdekat Studio Samuan adalah perusahaan berskala besar dan menengah, *agency* atau pihak ketiga, organisasi non-profit, dan lembaga pemerintah yang berdomisili di Jabodetabek, khususnya di sekitar Senayan (Jakarta Pusat dan Jakarta Selatan).

Umumnya mereka belum memiliki *tools* komunikasi audio visual ataupun yang sudah memiliki sebelumnya namun membutuhkan rekanan lain selain rekanan rumah produksi yang telah mereka gunakan sebelumnya. Profil *customer* akan lebih rinci dijelaskan dalam Bab 5 Analisa Pemasaran.

3.2.3.3 *Supplier*

Banyak *supplier* yang menawarkan kerjasama kepada rumah produksi sejenis Studio Samuan baik *supplier* berskala kecil, menengah maupun besar. Namun mengingat *supplier* adalah salah satu faktor penting dalam kelancaran alur suplai dan distribusi jasa atau proses produksi sebuah perusahaan, Studio Samuan memperhatikan beberapa hal dalam memilih *supplier*, yaitu :

- *Supplier* harus memiliki harga yang kompetitif serta memberikan penawaran yang menarik dan menguntungkan
- Apakah ada biaya yang dikeluarkan *supplier* dalam distribusi barang (biaya pengiriman, biaya *shipping*)
- Apakah kualitas barang yang ditawarkan baik dan sesuai standard
- Apakah *supplier* memiliki kemampuan, reputasi, dan pemberian jasa yang baik

- Metode pembayaran yang ditawarkan mudan dan nyaman
- *Supplier* adalah perusahaan yang memiliki badan hukum yang jelas dan struktur permodalan yang cukup kuat
- *Supplier* bisa saling bekerjasama dengan perusahaan

Pemilihan *supplier* yang tepat dan hubungan kuat yang dibina berdampak pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan pada akhirnya.

3.2.3.4 Kemampuan Menarik dan Memelihara Pekerja yang Berkualitas

Pemilik dan beberapa staf manajerial perusahaan memiliki reputasi yang cukup baik dan cukup dikenal di bidangnya masing-masing (sebelum bergabung dengan Studio Samuan). Kondisi ini cukup membantu terutama dalam menarik pekerja baru untuk menjadi bagian dari perusahaan. Selain itu profesionalisme Studio Samuan sendiri sebagai rumah produksi pembuat film dokumenter sebelumnya, sudah dikenal cukup baik dan menghasilkan produk-produk berkualitas, sehingga dianggap *credible* oleh calon pekerja.

Selain itu perusahaan akan merencanakan sistem sumber daya manusia yang tidak sekedar menguntungkan tapi juga menghormati dan menghargai pekerjanya.

3.3 Lingkungan Internal Usaha

Sedangkan analisa internal usaha dilakukan dengan menganalisa secara singkat potensi usaha yang dimiliki oleh perusahaan. yaitu :

- Pengalaman kerja perusahaan
- Investasi peralatan
- Pengalaman dan *skill* sumber daya manusia
- *Intellectual Property*
- Reputasi perusahaan
- Kapabilitas organisasi

3.3.1 Pengalaman kerja perusahaan

Perusahaan telah melakukan berbagai macam pekerjaan sejak awal berdirinya tahun 2002. Perusahaan telah melakukan pekerjaan untuk berbagai

jenis jasa dari yang tingkat kesulitannya rendah, sedang, dan tinggi. Dari unsur profitabilitas, pekerjaan yang dilakukan pun beragam dari proyek yang memiliki *profit* tinggi, sedang hingga rendah. Begitu juga dari segi kapasitas produksi, dimana perusahaan berpengalaman mengerjakan proyek dengan kapasitas produksi kecil, sedang hingga besar.

Melalui berbagai pengalaman tersebut perusahaan mendapatkan gambaran apa yang baik yang harus semakin ditingkatkan dan dikembangkan serta apa yang harus dihindari atau berpotensi mendatangkan kerugian. Hal ini juga penting dalam pemilihan pekerjaan, tentunya pekerjaan dengan potensi profitabilitas tinggi menjadi sasaran utama dalam peningkatan omset dan *profit* perusahaan ke depannya.

3.3.2 Investasi peralatan

Di antara rumah produksi lainnya, Studio Samuan merupakan perusahaan dengan peralatan milik sendiri yang cukup lengkap. Hal ini cukup jarang terjadi pada bisnis rumah produksi. Mengapa demikian? Kondisi ini terjadi dikarenakan mahalnya peralatan dan teknologi yang digunakan. Kebanyakan peralatan, terutama dengan teknologi terbaru, merupakan barang impor yang memiliki standard harga pasaran internasional. Ditambah lagi dengan adanya standar kelengkapan sistem peralatan dalam operasional jasa video, dimana untuk mendapatkan kualitas yang bagus tidak cukup hanya menggunakan peralatan inti saja, namun harus didukung peralatan tambahan.

Dengan adanya peralatan milik sendiri yang berstandar internasional (meskipun bukan teknologi terbaru), tentunya berdampak positif bagi perusahaan terutama dari sisi kecepatan pelayanan, kredibilitas, dan terhindar dari biaya penyewaan beberapa peralatan inti.

3.3.3 Pengalaman dan kemampuan sumber daya manusia

Pengalaman kerja perusahaan selama 7 tahun memberikan edukasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap seluruh karyawan perusahaan. Hal ini tentunya berdampak sangat baik terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai pekerjaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu faktor kunci perusahaan jasa adalah *people* (manusia). Sumber daya manusia dengan *skill* yang tinggi dan sudah berpengalaman adalah salah satu aset terbesar perusahaan baik dalam segi penanganan pekerjaan, pelayanan *customer* maupun *image* perusahaan. Untuk itu, sebagai langkah awal pembangunan bisnis baru ini, maka beberapa karyawan senior pada perusahaan sebelumnya akan menjadi bagian dari perusahaan baru. Untuk mengoptimalkan kapasitas produksi dan operasional perusahaan perusahaan juga akan merekrut karyawan baru yang tentunya dapat mengimbangi standar dan kualitas perusahaan.

3.3.4 *Intellectual Property*

Keuntungan Studio Samuan sebelumnya bergerak dalam bidang dokumenter adalah perusahaan memiliki barang yang potensial menjadi *source of income* bagi perusahaan. Barang tersebut berupa hasil *shooting* berbagai kekayaan alam dan kultur di nusantara dan semuanya adalah *copyright* perusahaan.

Dalam proses jasa video, perusahaan yang membutuhkan *stock* gambar sejenis untuk dimasukkan ke dalam video dapat membelinya sebagai biaya tambahan kepada perusahaan. Jika dikembangkan lebih lanjut tentunya barang-barang tersebut dapat diperjualbelikan sehingga memberi *revenue* yang baik bagi perusahaan.

3.3.5 Reputasi perusahaan

Reputasi Studio Samuan cukup diakui di kalangan pembuat film dokumenter. Latar belakang beberapa karyawan senior dan pemilik yang merupakan jurnalis televisi juga membuat perusahaan cukup dikenal baik oleh para individu bahkan beberapa pemilik stasiun televisi. Selain itu *customer* sebelumnya juga mengapresiasi pekerjaan perusahaan yang dinilai cukup baik, sehingga tidak segan untuk merekomendasikannya kepada *customer* lain. Dengan demikian perusahaan mendapatkan prospek baru yang potensial bagi perusahaan.

3.3.6 Kapabilitas organisasi

Manajemen memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan aset, manusia, dan proses untuk menjadi rumah produksi yang ‘berbeda’ dari kompetitornya. Selain itu, kemampuan manajemen dalam berkomunikasi dan melebarkan jaringan membuat perusahaan memiliki *source of network* yang cukup luas.

3.4 Analisa SWOT

Berdasarkan analisa di atas maka jika digambarkan secara umum situasi strategis internal perusahaan, meliputi *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) serta situasi lingkungan atau eksternal yang mempengaruhi perusahaan, meliputi Peluang (Kesempatan) dan *Threat* (Ancaman) adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Analisa SWOT Internal

a. Situasi strategis internal perusahaan

no	<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
1	memiliki sumber daya fisik cukup lengkap dan memadai (peralatan, SDM, kapabilitas organisasi)	<i>cost</i> produksi dan <i>overhead</i> yang cukup besar dikarenakan adanya peralatan milik sendiri
2	memiliki legalitas yang lengkap sebagai sebuah badan usaha rumah produksi	pengalaman atau portofolio di bidang <i>corporate video</i> masih tergolong sedikit
3	pengalaman perusahaan melakukan berbagai jenis pekerjaan menjadi kekayaan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya	
4	akurat dalam memilih <i>supplier</i> dan memiliki hubungan yang kuat sehingga mendukung kelancaran suplai jasa dan proses produksi serta tidak menjadi ancaman bagi perusahaan ke depannya	

Lanjutan Tabel 3.3

no	<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
5	memiliki reputasi yang baik dan cukup dikenal baik di kalangan <i>customer</i> , <i>supplier</i> , pekerja di bidang kreatif & audio visual, maupun pesaing	
6	adanya 'source of income' lain yang Potensial menambah revenue perusahaan	

Sumber : diolah sendiri dari data perusahaan tahun 2005-2009

Tabel 3.4 Analisa SWOT Eksternal

b. Situasi strategis eksternal perusahaan

no	Peluang (Kesempatan)	Threat (Ancaman)
1	<i>Market size</i> masih besar, masih banyak <i>customer</i> yang belum terjangkau dikarenakan jumlah pemain di industri jasa yang tergolong sedikit	banyak pesaing baru yang berskala kecil menawarkan harga yang kompetitif (murah)
2	pertumbuhan ekonomi setelah resesi yang semakin positif meningkatkan <i>buying power</i> yang juga meningkat termasuk <i>customer</i> StudioSamuan	kelangkaan tenaga ahli yang mengakibatkan <i>bargaining power</i> tenaga ahli cukup besar
3	lokasi yang dekat dengan <i>customer</i> sehingga memberikan kemudahan akses terutama dalam melakukan promosi dan membina hubungan dengan <i>customer</i>	peralatan dan teknologi yang masih menggunakan <i>rate dollar</i> , sehingga sangat dipengaruhi fluktuasi harga tukar dollar dan keadaan makro ekonomi (inflasi, dan sebagainya)
4		perubahan teknologi yang dinamis 'memaksa' perusahaan mengalokasikan biaya tambahan untuk <i>training</i> karyawan

Sumber : diolah sendiri dari data perusahaan tahun 2005-2009

BAB 4

ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN

4.1 Strategi Perusahaan

Sebagai sebuah bisnis, Studio Samuan memiliki tujuan peningkatan omset dan pencapaian *profit* guna mendukung kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Namun di sisi lain sebagai sebuah jasa, di saat yang sama perusahaan juga memiliki tujuan penciptaan *value proposition* yang membangun loyalitas *customer* melalui pelayanan jasanya.

4.1.1 Strategi Bisnis

Sebuah perusahaan dapat berlangsung hidup untuk jangka panjang, maka perusahaan tersebut harus memiliki strategi umum sebagai ide dasar (*core idea*) perusahaan tersebut dapat berkompetisi sebaik mungkin di pasar. Ada tiga strategi dasar menurut pakar strategi Michael Porter :

a. *low-cost leadership*

strategi berbasis *cost* dimana strategi bisnis yang dijalankan manajer menitikberatkan pada pengurangan *cost* dan efisiensi di berbagai fungsi atau departemen

b. *differentiation*

strategi berbasis diferensiasi dimana strategi bisnis yang dijalankan manajer menitikberatkan pada inovasi tampilan atribut produk/jasa yang bertujuan membangun loyalitas *customer*

c. *focus*

strategi yang mengkombinasikan *low-cost* dan *differentiation* untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu

Lebih lanjut dua orang pakar strategi, Pearce & Robinson (2009) melakukan sebuah penelitian mengenai implementasi strategi pada lebih dari 2,500 bisnis dari tujuh area industri di Amerika, dengan paparan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.1 Dampak implementasi strategi bisnis terhadap RoI

<i>Differentiation Advantage</i>	<i>cost leadership advantage</i>	<i>overall average RoI across 7 industries</i>
<i>High</i>	<i>High</i>	35.0%
<i>Low</i>	<i>High</i>	26.0%
<i>High</i>	<i>Low</i>	22.0%
<i>Low</i>	<i>Low</i>	9.5%

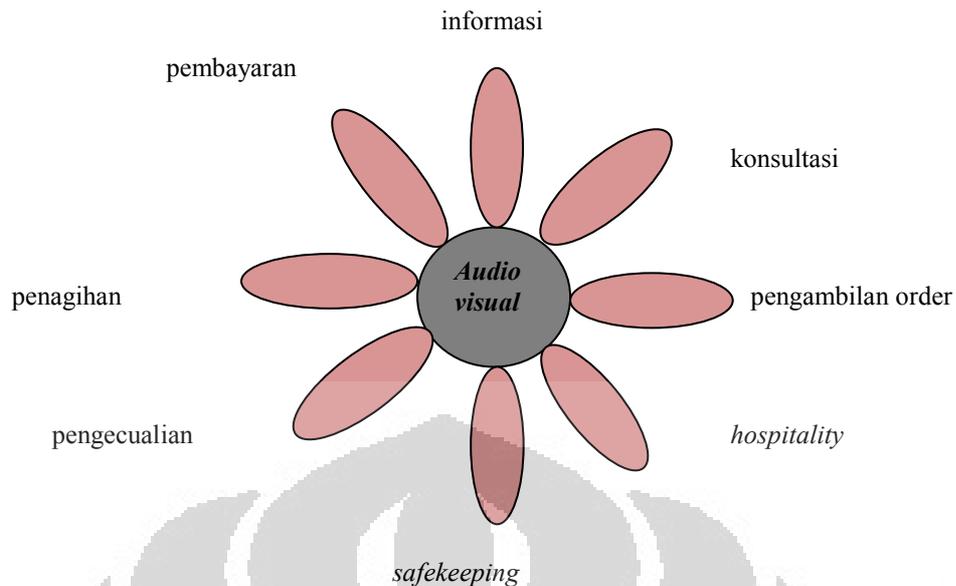
Sumber : buku *Strategic Management : Formulation, Implementation, Control 11th edition*, John A Perace II & Richard B Robinson Jr, 2009, hlm. 247

Mengacu kepada keberhasilan perusahaan yang mengkombinasikan 2 strategi tersebut, manajemen juga menerapkan hal yang sama. Namun tak dapat dipungkiri, sebaga perusahaan baru tentunya manajemen Studio Samuan lebih menitikberatkan kepada *low-cost leadership* selama 3-5 tahun pertama perjalanan bisnisnya guna mencapai *profit margin* yang maksimum. Meskipun demikian sebagai bisnis jasa, perusahaan tetap *concern* terhadap kualitas jasa terbaik dan mengupayakan dapat terus berinovasi pada produk atau jasa guna menciptakan *value proposition* dan membangun loyalitas *customer* (strategi *differentiation*).

4.1.2 Strategi jasa perusahaan

Sebagaimana bisnis jasa pada umumnya, Studio Samuan memiliki jasa inti (*core service*) yang ditawarkan kepada *customer*, yaitu jasa pembuatan komunikasi *audio visual*. Namun dalam mendistribusikan jasa inti ini kepada *customer* diperlukan sekelompok aktivitas jasa lain yang berkaitan yaitu *supplementary services*. Manajemen menggunakan *framework Flower of Services* guna memberikan jasa yang komprehensif terhadap *customer*.

Melalui *supplementary services* ini perusahaan ingin memberikan pengalaman ‘indah’ bagi *customer* dalam pertukaran nilai (*value exchange*) yang memberikan nilai tambah (*add-value*) pada jasa sehingga membedakan perusahaan dari kompetitor. *Supplementary service* terdiri dari kegiatan yang memfasilitasi jasa dan kegiatan yang meningkatkan jasa. Gambaran jasa perusahaan berdasarkan strategi *Flower of Services* adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Flower of Srevicees Studio Samuan

Sumber : diolah sendiri merujuk pada buku *Service Marketing*, Lovelock, 2007, hlm.

Keterangan :

1. Jasa inti perusahaan yaitu *audio visual*

Perusahaan melakukan inovasi terhadap jasa inti perusahaan menjadi *produk-produk* unggulan yang ditawarkan kepada *customer*

2. Jasa tambahan perusahaan

a. Kegiatan yang memfasilitasi jasa :

- Informasi
pemberian informasi yang relevan kepada *customer* melalui *people* dalam perusahaan
- Pengambilan order
proses penanganan order ketika *customer* telah memutuskan untuk membeli jasa
- Penagihan (*billing*)
Penagihan yang jelas, informatif dan sesuai waktunya
- Pembayaran
Pembayaran yang mudah dan menyenangkan bagi *customer*

b. Kegiatan yang meningkatkan jasa :

- Konsultasi
memberikan informasi, konsultasi ataupun saran yang solutif

serta sesuai dengan kondisi *customer* saat ini

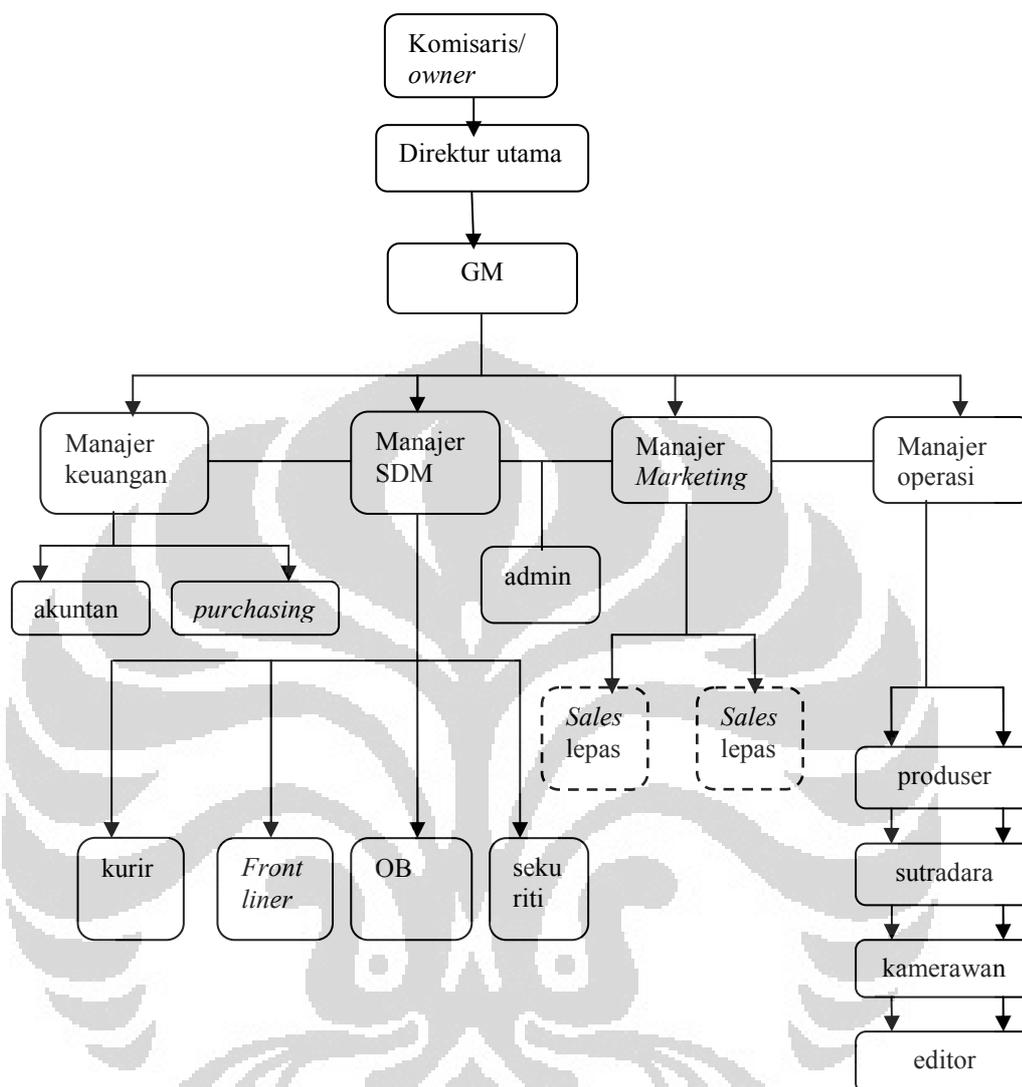
- *Hospitality*
Keramahtamahan penyedia jasa dalam pelayanan yang menunjukkan bisnis yang terkelola dengan baik sehingga memberikan kenyamanan bagi *customer*
- *Safekeeping*
Kenyamanan saat *customer* mengunjungi perusahaan, mulai dari asistensi oleh profesional hingga fasilitas fisik
- Pengecualian
Kemampuan jasa menangani hal-hal 'di luar normal' yang terjadi dalam proses jasa, seperti permintaan khusus, keluhan, kendala, saran, pujian, bahkan jaminan terhadap kegagalan jasa

4.2 Struktur organisasi perusahaan

Pengelolaan sumber daya yang baik menentukan kesuksesan perusahaan. Dalam melakukan pengelolaan diperlukan adanya interaksi dan tanggung jawab untuk setiap pekerjaan, manusia dan sumber daya yang ada di dalamnya yang diatur secara formal. Interaksi formal ini diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi perusahaan.

Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan merupakan struktur organisasi fungsional, dimana perusahaan memiliki kelompok fungsional terpisah. Menurut Pearce & Robinson (2009), struktur ini umumnya diterapkan pada perusahaan yang fokus pada produk atau jasanya.

Struktur organisasi yang sederhana tentunya juga berdampak pada efisiensi biaya. Semakin panjang dan gemuk sebuah struktur organisasi, akan menimbulkan biaya-biaya baru dalam setiap lini birokrasinya. Untuk itu, penerapan strategi *low-cost* Studio Samuan dimulai pada struktur organisasinya. Struktur organisasi perusahaan adalah struktur yang tidak memiliki banyak lapisan dan tidak memiliki alur birokrasi yang panjang serta digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2 Rencana struktur organisasi Studio Samuan

Sumber : diolah sendiri

4.2.1 Visi, Misi, dan Budaya

Berangkat dari pengalaman dalam jasa *audio visual* selama bertahun-tahun dan keinginan menjadi bisnis jasa *audio visual* yang tidak hanya memberikan pelayanan tapi juga menjadi solusi bagi *customer*-nya, maka visi Studio Samuan dirangkum dalam satu kalimat, yaitu : menjadi rumah produksi jasa *audio visual corporate* nomor satu di Indonesia. Visi tersebut ditegaskan melalui slogan yang juga dicantumkan pada komunikasi pemasaran perusahaan yaitu : *Studio Samuan, solusi komunikasi audio visual Anda.*

Sedangkan misi perusahaan merupakan goal-goal fungsional-nya yang dijabarkan sebagai berikut :

1. menjadi *market leader* di bidang jasa komunikasi audio visual yang tidak hanya memberikan pelayanan berkualitas namun juga solutif
2. menjadi penyedia jasa yang berkualitas melalui *people* yang ada dalam seluruh organisasi
3. menjadi perusahaan jasa yang menguntungkan, sehat secara finansial, dan likuid baik secara aset maupun kas
4. menjadi penyedia jasa yang berkualitas, *skillful*, solutif, dan responsif terhadap kebutuhan dan keinginan *customer* melalui komunikasi yang intens dan informative kepada *customer* dalam setiap tahapan proses produksi

mengacu pada visi misi perusahaan maka budaya yang diterapkan dalam kehidupan perusahaan adalah :

- Responsif
Cepat, tanggap, dan bertindak memberikan solusi terhadap kebutuhan dan keinginan *customer*
- Komunikatif
Selalu memberikan informasi dan terbuka kepada customer, rekan sekerja, ataupun atasan dalam proses produksi jasa dari awal hingga akhir
- Disiplin
Disiplin dalam bekerja dan dalam memenuhi semua jadwal yang ada sehingga pekerjaan terselesaikan dengan baik, tepat pada waktunya
- *Teamwork*
Kerjasama dengan tim dan *customer* guna membangun sinergi positif yang berpengaruh pada kualitas hasil
- Berkomitmen
Memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik, bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan dan komitmen untuk melayani *customer* dengan sepenuh hati

4.2.2 Latar Belakang Pemilik

Awalnya ide untuk mendirikan rumah produksi yang bergerak dalam bidang dokumenter datang dari 3 orang mantan jurnalis televisi yang memiliki *passion* yang sama. Selain itu ketiga orang tersebut memiliki keinginan untuk lebih serius mengembangkan media *audio visual* sebagai *tools* yang dapat mencerdaskan banyak orang. Seiring dengan perkembangan waktu dan adanya perbedaan visi dalam perjalanannya, ketiga orang ini pun memutuskan untuk berpisah.

Pemilik modal terbesar masih tetap mengembangkan bisnisnya dengan nama usaha yang sama, dibantu dengan manajemen yang direkrutnya. Setelah menjadi pemodal tunggal sejak tahun 2009, pemilik telah melihat dan menganalisa perjalanan bisnis PT Samuan Rumah Kreasi selama 7 tahun berdiri. Adanya kesempatan bisnis baru yang cukup menjanjikan membuat pemilik mendirikan rumah produksi baru yang lebih fokus dalam pelayanannya. Dengan demikian, maka kepemilikan perusahaan baru ini adalah sebagai berikut :

Sutjiati Eka Tjandrasari : 100

Sedangkan susunan *Board of Commisioners* dan *Board of Directors* adalah sebagai berikut :

- Komisaris Utama : Sutjiati Eka Tjandrasari
- Direktur Utama : Matharion Nainggolan
- *General Manager* : Bambang Edi

Ketiganya telah berpengalaman cukup lama dan handal baik dalam bidang *audio visual* maupun sebagai pelaku berbagai macam jenis bisnis.

4.3 Strategi Fungsional Perusahaan

Guna menjadi bisnis jasa nomor satu di industrinya, maka Studio Samuan menerapkan strategi bisnis dan strategi jasa yang bersinergi dalam kelompok fungsional perusahaannya :

4.3.1 Perencanaan sumber daya manusia

Salah satu kunci penentu sukses dalam bisnis jasa adalah *people* (SDM). Hal tersebut dikarenakan SDM merupakan unit yang mendistribusikan jasa secara langsung kepada *customer*. Oleh karenanya tujuan dari perencanaan ini adalah pengelolaan sumber daya manusia agar menjadi *key success factor* perusahaan.

4.3.1.1 Rekrutmen

Manusia bisa menjadi aset yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, namun di sisi lain bisa menjadi *cost* yang pada titik tertentu dapat merugikan perusahaan. Karenanya sangat penting menyeleksi dan memilih sumber daya manusia yang tidak sekedar ahli dan memiliki *knowledge*, namun juga berkualitas dalam pemberian jasa perusahaan. Proses tersebut telah dimulai sejak tahap penyeleksian awal yaitu proses rekrutmen. Proses rekrutmen dalam perusahaan dirancang dalam tahapan yang cukup sederhana sehingga tidak memakan banyak waktu dan biaya, yaitu :



Gambar 4.3 Rencana tahapan *recruitment* pegawai perusahaan

Sumber : diolah sendiri

Seluruh rangkaian tahapan tersebut diperkirakan akan berlangsung selama 2 hingga 3 minggu semenjak berakhirnya masa publikasi yang dilakukan departemen SDM. Guna memenuhi kebutuhan SDM pada tahapan awal pendirian perusahaan, karyawan tetap yang diperlukan adalah sebagai berikut :

Jabatan	jumlah orang
A. Manajerial	
•Manajer keuangan	1
•Manajer SDM	1
•Manajer Pemasaran	1
•Manajer Operasi	1
B. Staf Non-Produksi/operasi	
• Akuntan	1
• <i>Purchasing</i>	1
• Admin	1
• <i>Front Liner</i>	1
• <i>Office boy</i>	1
• Sekuriti	1
• Kurir	1
C. Staf produksi/operasi	
• Produser	2
• Sutradara/ <i>Director</i>	2
• Kamerawan	2
• Editor	2

Dalam proses rekrutmen perusahaan melakukan cara-cara yang tergolong efisien sebagai berikut :

- a. *Word of mouth*, yaitu mempublikasikan melalui teman/kerabat/rekan kerja ataupun *network* dari usaha sejenis atau stasiun televisi (*no cost*)
- b. mempublikasikan di *website*/milis Studio Samuan (*no operational cost*)

- c. mempublikasikan lewat *social media*, seperti : facebook, twitter, dan sebagainya (*no cost*)
- d. mempublikasikan lewat komunitas (*no operational cost*)
- e. memasang iklan di situs lowongan kerja *online* (*costly* tetapi jauh lebih kecil dibandingkan publikasi melalui media cetak atau iklan)

Seluruh proses publikasi akan dilakukan bersamaan dan membutuhkan waktu kurang lebih 2 minggu.

4.3.1.2 Pelatihan & Pengembangan

Sebuah jasa seringkali sulit untuk divisualisasikan dan dipahami, karenanya seorang pakar jasa, Lovelock (2007) menyebut jasa sebagai sesuatu yang *mentally intangible*. Oleh karenanya, dibutuhkan *well-trained people* untuk membantu pemahaman *customer*, sehingga mengurangi resiko dan mengedukasi *customer* terhadap kemungkinan-kemungkinan yang terjadi selama proses dan setelah proses jasa berlangsung.

Dengan kata lain semua sumber daya manusia di perusahaan harus dipersiapkan menjadi unit distribusi jasa yang profesional, memahami penciptaan *value proposition* bagi *customer* dan mengelola hubungan dengan *customer*. Untuk menciptakan SDM tersebut, perusahaan perlu melakukan pelatihan & pengembangan terhadap SDM yang dimilikinya. Beberapa program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan adalah :

- a. Pelatihan (*training*) untuk orientasi karyawan terhadap perusahaan dan produk jasa :
 - Memberikan gambaran umum kepada karyawan baru mengenai visi misi perusahaan, kultur perusahaan, serta aturan-aturan yang ada dalam lingkungan perusahaan
 - Memberikan gambaran kepada karyawan mengenai struktur organisasi perusahaan, *job desk*, SOP, dan lain-lain.

- Memberikan gambaran mengenai lingkungan kerja, fasilitas, dan peralatan yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Mengenal cara kerja, komunikasi dan perilaku karyawan yang berkaitan dengan proses memberikan jasa kepada *customer*

b. Selain itu ke depannya, manajemen perlu melakukan pengembangan terhadap *skill* karyawan, guna semakin meningkatkan kualitas jasa. Selain itu langkah ini merupakan efisiensi *cost* pada masa mendatang agar tidak terus menerus menyewa atau mengontrak tenaga ahli.

Pelatihan untuk pengembangan kinerja dibagi dalam 3 jenis proses yaitu :

- Karyawan dikirimkan ke tempat lain yang sesuai untuk peningkatan *skill* dan *knowledge*-nya. Misal pelatihan kamera di sebuah pelatihan jurnalistik, *workshop*, seminar, dan sebagainya
- Perusahaan mengadakan *in-house training*, terutama yang menggunakan peralatan, dengan mengundang tenaga ahli atau *supplier* sebagai *tutor*
- Karyawan yang lebih berpengalaman atau senior membimbing atau memberikan pelatihan kepada karyawan pemula atau junior, baik di lapangan maupun mengadakan sesi khusus

4.3.1.3 Kompensasi

Sumber daya manusia yang mengalami kepuasan kerja akan memiliki produktivitas lebih tinggi dibandingkan yang lain. Guna meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan tersebut, maka salah satu strategi yang ditempuh oleh departemen SDM adalah memberikan berbagai kompensasi kepada karyawannya. Sistem kompensasi yang diberikan perusahaan adalah sebagai berikut :

- Kompensasi Ekstrinsik
diberikan kepada karyawan melalui pengawasan dan apresiasi yang dilakukan oleh atasan (manajer).
- Kompensasi Intrinsik
 - a. Finansial
 - **kompensasi langsung** berupa : gaji yang dibagikan setiap tanggal 25 setiap bulan (besaran gaji pokok disesuaikan dengan jabatan dan lama bekerja karyawan di perusahaan), *voucher* taksi dan uang makan saat lembur, THR, bonus tahunan, komisi penjualan untuk tenaga *sales* tidak tetap.
 - **kompensasi tidak langsung** berupa : tunjangan kesehatan, bonus berupa trip bersama-sama keluarga karyawan di akhir tahun.
 - b. Non-finansial
 - **kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan** adalah dengan memberikan pelatihan atau kesempatan karyawan menghadiri seminar atau festival baik dalam skala nasional maupun internasional
 - **kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan** adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Misalnya dengan melengkapi fasilitas kerja, melengkapi dengan *furniture* seperti sofa, dan membersihkan serta merapikan ruangan setiap hari

Untuk meminimalisasi *overhead cost* perusahaan, baik dari sisi fasilitas maupun gaji, perusahaan menyewa sejumlah pekerja lepas terutama di bidang penjualan dan produksi. Para pekerja lepas di bidang penjualan maupun produksi, tidak mendapatkan gaji bulanan, THR, bonus tahunan ataupun asuransi kesehatan. Untuk tenaga penjualan, gaji didapatkan dari persentase penjualan jasa, yaitu sebesar 5-10% dari nilai pekerjaan sebelum pajak. Sedangkan untuk tenaga produksi lepas, perusahaan hanya memberikan gaji sesuai spesifikasi

pekerjaan dan kesepakatan, Tunjangan makan, transportasi, dan komunikasi pekerja lepas (*freelance*) sudah termasuk dalam komponen gaji.

4.3.1.4 *Performance Management System*

Berkaitan dengan model jasa dimana tujuan jasa adalah penciptaan *value proposition*, maka jasa yang berkualitas didapatkan dari sumber daya manusia yang berkualitas pula sebagai faktor produksinya. Untuk itu perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja individu yang bertujuan meningkatkan *performance* karyawan untuk semakin optimal dalam jasa. Karenanya diperlukan sebuah sistem yang menyeluruh dan dikenal dengan *Performance Management System* yang memiliki 3 tujuan utama, yaitu :

a. Tujuan Strategis

Yang paling utama adalah sistem haruslah menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan dan budaya perusahaan.

b. Tujuan Administratif

Perusahaan menggunakan hasil yang didapatkan untuk keputusan administratif, seperti : kenaikan gaji, pemberian bonus, *lay-off*, kenaikan jabatan, mutasi, dsb.

c. Tujuan Pengembangan

Perusahaan dapat mengembangkan individu yang efektif dan berhasil mencapai target dalam pekerjaannya, dan di sisi lain dapat mencari cara untuk melakukan *improvement* terhadap individu yang dianggap kurang *performed* dalam pekerjaan-nya.

Dalam mengimplementasikan *performance management system* departemen SDM, perusahaan membuatnya dalam 3 tahapan, yaitu :

- a. **Mengidentifikasi kinerja** yaitu dengan menentukan *job desk* (membuat detail pekerjaan dan lingkup pekerjaan) dan *job analysis* (analisa pekerjaan, analisa proses kerja, analisa peralatan, analisa SDM, analisa *cost*, analisa *output*, dan sebagainya) untuk setiap unit kerja.

b. **Penilaian kinerja** (*performance appraisal*)

Studio Samuan melakukan penilaian kinerja setiap 6 bulan (per semester) setiap tahunnya dengan menggunakan metode *360-degree appraisal*. Metode ini dipilih dengan beberapa pertimbangan :

- Perusahaan berskala menengah dan jumlah orang tidak terlalu banyak
- Kebanyakan SDM non administratif dan manajemen berada di luar *site*, sehingga tidak memungkinkan jika evaluasi mengandalkan pemantauan atasan atau rekan kerja di kantor semata
- Terkait dengan penciptaan *value proposition*, maka perlu ada penilaian dari sisi *customer*
- Manajer ingin mendapatkan penilaian seobyektif mungkin sebelum memutuskan langkah selanjutnya untuk individu yang bersangkutan

Aspek pekerjaan yang dinilai adalah :

- Kedisiplinan (jumlah absensi, ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan)
- Loyalitas dan Motivasi
- Kreativitas dalam bekerja
- Efektivitas dalam bekerja
- Proses pembelajaran
- Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- Sikap dalam bekerja (terhadap perusahaan, terhadap atasan, terhadap rekan sekerja, terhadap diri sendiri, terhadap *customer*, terhadap pemangku kepentingan, terhadap lingkungan kerja)
- Hasil pekerjaan yang memenuhi target perusahaan (baik dari segi kuantitas maupun kualitas)

Dengan menggunakan metode *360-degree appraisal* tersebut, maka informasi mengenai penilaian kinerja individu tersebut didapatkan dari :

- Manajer atau atasan
- *Peer group* individu di perusahaan
- Bawahan atau rekan sekerja
- Individu itu sendiri
- *Customer* atau *vendor* ataupun pihak lain yang berkaitan langsung dengan individu

c. Guna melakukan *performance management system* yang efektif, merespon *issue* perilaku karyawan secara positif ataupun membantu memberikan titik temu terhadap ekspektasi karyawan dan perusahaan, maka diperlukan sebuah program yang disebut *performance feedback*. Studio Samuan mengumpulkan *feedback* dari karyawan yang dilakukan per kwartal (3 kali dalam setahun). Formatnya adalah *gathering* atau rapat di luar kantor dengan fokus penyelesaian permasalahan yang ada dengan perencanaan penyelesaian masalah (pembuatan *timeline* dan *progress review*)

Pengalaman *customer* dengan *people* dalam perusahaan mempengaruhi pertukaran nilai dan penciptaan *value proposition* yang akhirnya berdampak pada loyalitas *customer*.

4.3.2 Perencanaan Pemasaran

Strategi pemasaran dirancang berdasarkan *framework* model jasa. Namun demikian, metode-metode yang dipakai dalam strategi juga dipilih berdasarkan pertimbangan strategi bisnis *low-cost* dan diferensiasi perusahaan.

4.3.2.1 Segmentasi, Sasaran pasar, Positioning

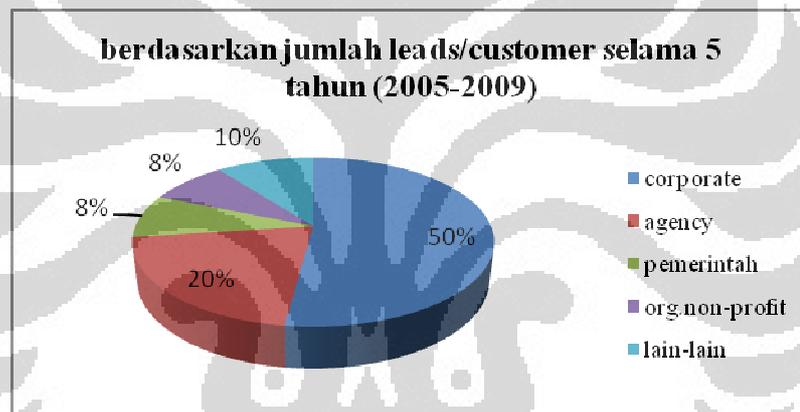
Tahapan pertama model jasa adalah memahami kebutuhan *customer* (*understanding customer needs*). Untuk memahami siapa saja *customer* perusahaan dan kebutuhan apa yang harus dipenuhi, maka manajemen harus mengetahui siapa segmentasi pasar, siapa sasaran pasarnya dan bagaimana *positioning* jasa atau produk di mata *customer*. Perusahaan harus mendapatkan gambaran jelas mengenai latar belakang *customer* secara demografi, geografi, dan psikografi untuk serta bagaimana karakter dan perilaku pasar tersebut.

a. Segmentasi Pasar

Untuk mengetahui pasar yang potensial, maka perlu dilakukan segmentasi pasar berdasarkan demografi (*gender*, pendapatan, pekerjaan, usia, pendidikan dan generasi (*cohort segmentation*)). Berdasarkan database klien dan rekapitulasi penjualan selama 5 tahun terakhir (2005-2009) maka segmentasi pasar studio Samuan digambarkan sebagai berikut :

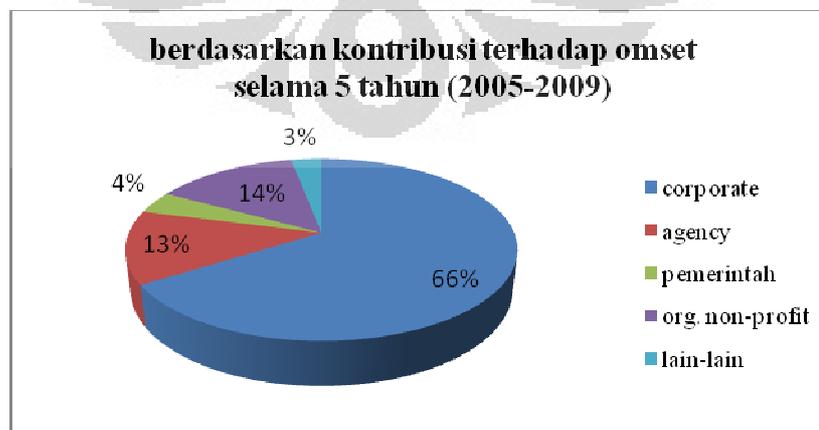
- Perusahaan berskala (besar atau menengah)
- Organisasi non—profit
- Lembaga pemerintahan
- *Agency* atau pihak ketiga

Sebagaimana dijelaskan dalam gambar, daerah yang besar merupakan segmen pasar utama Studio Samuan dalam menjalankan strategi pemasarannya.



Gambar 4.4 Proporsi Segmen Pasar Studio Samuan

Sumber : data penjualan perusahaan tahun 2005-2009



Gambar 4.5 Proporsi Segmen Pasar Studio Samuan

Sumber : data penjualan perusahaan tahun 2005-2009

Dari sumber data yang sama didapatkan fakta bahwa sebagian besar segmen pasar perusahaan berdomisili di wilayah Jabodetabek. Segmen yang berasal dari wilayah Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa hanya berjumlah sekitar 1-2% saja dari keseluruhan total segmen pasar sejak tahun 2005.

b. Sasaran Pasar

Berdasarkan pengelompokan *customer* dari segementasi pasar, maka sasaran pasar Studio Samuan dijabarkan sebagai berikut :

- Perusahaan menengah atau besar yang belum memiliki *tools audio visual* untuk komunikasi pemasaran dan bisnisnya.
- Organisasi non *profit* yang belum memiliki *tools audio visual* untuk komunikasi dan edukasi programnya kepada donor, pemangku kepentingan, internal dan masyarakat.
- Lembaga pemerintahan yang belum memiliki *tools audio visual* untuk komunikasi, sosialisasi dan melaporkan kinerjanya dalam periode waktu tertentu kepada internal, pemangku kepentingan dan masyarakat luas.
- *Agency* atau pihak ketiga yang melayani komunikasi pemasaran perusahaan besar dan belum memiliki rekanan yang dapat memproduksi *tools audio visual* yang berkualitas baik.
- Perusahaan/organisasi/pemerintahan yang sudah memiliki *tools audio visual* namun ingin memperbaharunya.
- Perusahaan/organisasi/pemerintahan yang tidak memiliki sumber daya yang profesional dan *knowledge* yang cukup untuk mendokumentasikan kegiatan internalnya.

c. Positioning

Positioning memegang peranan penting dalam menjalankan strategi pemasaran, karena *positioning* mengaitkan analisa pasar dan analisa kompetisi kepada analisa perusahaan sebagai organisasi. Mengembangkan strategi

positioning memungkinkan untuk berbeda-beda di berbagai level, tergantung situasi dan kondisi bisnis yang ada. *Positioning* sebuah produk di pasar dapat digambarkan sebagai berikut (Musrofi, 2008) :

	Produk yang ada (Existing product)	Produk baru (New product)
Pasar yang ada (Existing market)	A	B
Pasar baru (new market)	D	C

Gambar 4.6 Positioning Produk-Pasar

Sumber : buku *Membuat Rencana Usaha*, Musrofi, 2008, hlm. 45

Positioning Studio Samuan dengan jasanya saat ini ada pada tipe A. dimana jasa dan pasar sudah ada sebelumnya, sehingga perusahaan harus melakukan kegiatan promosi dan inovasi jasa yang cukup gencar untuk bersaing di pasar.

Setelah mengetahui gambaran *positioning* produk, selanjutnya penting untuk perusahaan membuat pernyataan *positioning*-nya. *Positioning* perusahaan baru ini adalah perusahaan yang memposisikan diri melalui jasanya sebagai rekanan yang menjadi solusi untuk komunikasi *audio visual customer*.

4.3.2.2 Kebutuhan Pasar

Berdasarkan pengamatan dan wawancara informal yang dilakukan penulis kepada sejumlah klien lama perusahaan, ada beberapa kebutuhan yang ada dalam pasar untuk bisnis rumah produksi (termasuk Studio Samuan) :

- *Customer* mencari *tools* komunikasi dan promosi yang lengkap serta dapat memberikan informasi yang jelas dan rinci agar tercipta keseragaman pesan dan pemahaman kepada target audiens atau masyarakat

- *Customer* mencari *tools* komunikasi dan promosi alternatif yang mudah dan murah serta dapat disebarluaskan melalui berbagai media dan teknologi yang ada
- *Customer* mencari *tools* komunikasi alternatif yang lebih murah dibandingkan cetak
- *Customer* mencari *tools* alternatif yang melibatkan emosional target audiens yang dituju. Elemen ini sangat penting dalam mempromosikan/mensosialisasikan sesuatu. Hal ini tidak dapat tercipta dari *tools* komunikasi cetak.

4.3.2.3 Pemain dalam Bisnis

Untuk merancang strategi pemasaran, perusahaan mengidentifikasi siapa saja pemain yang ada dalam bisnis. Jika kita melakukan pengamatan untuk usaha rumah produksi di Jakarta, maka kita akan menemukan jenis-jenis berikut ini :

- Rumah produksi yang berbadan usaha memberikan jasa produksi berbagai *tools audio visual*, film sekaligus menyewakan peralatan.
- Rumah produksi yang belum berbadan usaha menyediakan jasa produksi berbagai *tools audio visual* dan *editing video* saja.
- Rumah produksi yang berbadan usaha menyediakan jasa penyewaan peralatan produksi video saja.
- Rumah produksi yang berbadan usaha menyediakan jasa *editing video* saja.
- Rumah produksi yang berbadan usaha menyediakan jasa penyewaan peralatan produksi *video* dan *editing video* saja.
- Rumah produksi yang belum berbadan usaha menyewakan jasa *editing video* saja.

Jika kita melakukan pencarian di promosi media massa (cetak atau televisi) dengan jangkauan nasional maka kita belum menemukan rumah produksi yang beriklan untuk mempromosikan jasanya di media.

4.3.2.4 Strategi Pemasaran dengan metode bauran pasar (*marketing mix*)

Setelah memahami kebutuhan *customer*, maka tahapan selanjutnya adalah membangun model jasa dan mengelola hubungan dengan *customer*. Salah satu strategi yang digunakan adalah metode bauran pasar. Agar perusahaan memenangkan persaingan dalam kompetisi pasar, maka perusahaan harus membuat proses yang memberikan kepuasan menyeluruh yang berdampak pada loyalitas *customer* terhadap jasa. Untuk itu metode bauran yang pasar adalah 8P yang mencakup seluruh aspek dalam bisnis jasa (Lovelock, 2007). Dengan menggunakan metode tersebut maka strategi pemasaran perusahaan dijabarkan sebagai berikut :

a. Strategi Produk (*Product*)

Yang disebut produk dalam bisnis jasa Studio Samuan adalah pembuatan komunikasi *audio visual* untuk *corporate*. mengembangkan 5 produk unggulan yang ditawarkan kepada *customer*. Klasifikasi ini dibuat berdasarkan akumulasi jumlah omset pada data *sales* perusahaan dan juga perbandingan dengan rumah produksi lain.

- *Video Profile* (termasuk *company profile*, *product profile*, *project profile*, *personal profile*, dan sebagainya)
Jasa ini merupakan paket pembuatan video yang berisi profil perusahaan/profil sebuah proyek/produk baru, sebagai sebuah gambaran umum yang ditujukan kepada internal perusahaan maupun eksternal (publik). Materi ini pada umumnya berdurasi 7-10 menit.
- *Video Tutorial*
Jasa ini merupakan paket pembuatan video yang berisi langkah-langkah atau hal-hal yang terkait dengan sebuah produk/proyek/kebijakan/prosedur/nilai-nilai yang ada dalam sebuah perusahaan/institusi. Materi ini pada umumnya berdurasi 20-30 menit.
- *TV Commercial*/iklan layanan masyarakat
Jasa ini merupakan paket pembuatan video yang berisi iklan komersial/layanan masyarakat guna mempromosikan dalam rangka

penjualan sebuah produk/jasa maupun menyampaikan *awareness* kepada masyarakat/*customer*. Materi ini berdurasi sekitar 30 detik atau 1 menit.

- *CSR Report*

Jasa ini merupakan paket pembuatan video yang berisi laporan kegiatan yang berkaitan dengan CSR sebuah perusahaan/institusi. Materi ini pada umumnya berdurasi 7-10 menit

- Dokumentasi Kegiatan (*Event Documentation*)

Jasa ini merupakan paket pembuatan dokumentasi video sebuah kegiatan yang diadakan perusahaan/institusi yang dapat dipergunakan sebagai arsip internal ataupun dikembangkan menjadi alat komunikasi/promosi. Materi ini meliputi keseluruhan prosesi sebuah acara, sehingga durasi *video* mengikuti waktu dan jumlah hari berlangsungnya acara tersebut.

b. Strategi Distribusi Jasa (*Place and time*)

Studio Samuan melakukan distribusi jasa dengan dua saluran, yaitu : saluran fisik melalui *people*, yaitu : tim pemasar, tim produksi, tim keuangan, tim administrasi maupun manajerial. Namun untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada *customer*, distribusi jasa juga dilakukan dengan saluran elektronik yaitu *website* atau *email*, dimana *sasaran pasar* bisa mendapatkan informasi secara jelas dan rinci apa saja jasa yang ditawarkan Studio Samuan.

c. Strategi Penetapan Harga (*Pricing*)

Sasaran dalam melakukan perencanaan bisnis adalah omset dan *profit margin* yang maksimum. Salah satu metode dalam rangka pencapaian omset dan *profit margin* yang maksimum adalah strategi penetapan harga yang jitu. Studio Samuan menerapkan strategi penetapan harga dengan *framework The Pricing Tripod* (Lovelock, p.127-131) :

- *Cost-based pricing*

Penetapan harga dalam dilakukan berdasarkan pertimbangan *cost* yang ada dalam perusahaan. Penetapan harga ini merupakan penerapan strategi bisnis dengan dasar *cost-leadership*. Biaya bisa diklasifikasikan berdasarkan sistem akuntansi (*fixed-cost*, *semivariable*, dan *variable cost*) ataupun aktivitas yang ada di perusahaan (*activity-based costing*). Untuk menciptakan *profit* maka penetapan harga harus meng-cover *cost* yang

ditambahkan dengan presentase *profit margin* yang ingin didapatkan dari *volume sales*. Dengan demikian berdasarkan *framework* ini, manajemen menetapkan harga dasar jasa (*floor price*), dimana :

$$\text{Harga} = \text{HPP} + \text{profit margin } 20\%$$

- ***Competition-based pricing***

Penetapan harga berdasarkan survei yang dilakukan terhadap harga pesaing. Tidak hanya harga pesaing yang menjadi perhatian namun juga harga barang substitusi, jumlah barang substitusi di pasar, distribusi barang di pasar, dan surplus kapasitas dalam industri. Berdasarkan *framework* ini, manajemen menetapkan harga tengah untuk jasa perusahaan, dimana :

$$\text{Harga} = \text{HPP} + \text{profit margin } 40\%$$

- ***Value-based pricing***

Penetapan harga berdasarkan *benefits* atau *value* yang didapatkan *customer* dari sebuah jasa yang diinginkan bukan hanya *cost* semata. Penetapan harga ini merupakan penerapan strategi bisnis dengan dasar diferensiasi. Berdasarkan *framework* ini, manajemen menetapkan harga atas (*ceiling price*) untuk jasa perusahaan, dimana :

$$\text{Harga} = \text{HPP} + \text{profit margin } 60\%$$

Harga Pokok Penjualan jasa meng-cover paket peralatan standar pembuatan video sebagai berikut :

Tabel 4.2 Standard peralatan produksi *audio visual*

No	Peralatan	Jumlah
1.	Set kamera + lensa + tripod (<i>broadcast quality</i>)	1
2.	Set pencahayaan (<i>lighting</i>)	1
3.	Set audio (<i>wireless microphone, microphone, headphone</i>)	1
4.	Kaset (<i>mini dv 60 menit</i>)	5-10
5.	Set komputer <i>editing</i> + <i>software-software</i> pendukung	1
6.	<i>Mini DV player</i>	1
7.	Set <i>audio mixer</i>	1
8.	Ruang kedap suara mini untuk <i>take vocal</i> narasi + alat	1
9.	<i>DVD Writer</i>	1

Sumber : data operasional perusahaan

Dan dengan jumlah SDM standar sebagai berikut :

Tabel 4.3 Standard Personil Produksi *Audio Visual* Sederhana

No	Personil	Jumlah	status
1	Produser	1	pegawai tetap
2	Sutradara	1	pegawai tetap
3	Kamerawan	1	pegawai tetap
4	Asisten Kamerawan	1	pegawai kontrak
5	Penulis Naskah	1	pegawai kontrak
6	Periset	1-3	pegawai kontrak
7	<i>Editor</i>	1	pegawai tetap
8	Narator	1	pegawai kontrak

Sumber : diolah sendiri berdasarkan data operasional perusahaan

Daftar peralatan dan SDM di atas merupakan kelengkapan standar yang digunakan dalam pembuatan materi *audio visual* sederhana. Selain itu Harga Pokok Penjualan juga telah mencakup faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang juga mempengaruhi keputusan strategi penentuan harga.

Faktor internal terdiri dari biaya pengadaan material, biaya pemasaran, biaya *over head* perusahaan, beban jasa dan biaya tenaga kerja. Faktor Eksternal meliputi harga yang diyakini pembeli, harga pesaing, dan kondisi ekonomi terkini. Karenanya manajemen harus dapat melakukan strategi efisiensi agar faktor-faktor tersebut tidak mempengaruhi HPP menjadi tinggi.

Term of Payment

Pemberian jasa terbaik dilakukan di setiap elemen perusahaan. Salah satu strategi yang diterapkan manajemen adalah dengan memberikan kemudahan pembayaran melalui model dan jangka waktu pembayaran (*term of payment*). *Term of payment* yang diterapkan adalah sebanyak 2 kali pembayaran, yaitu : *term* pertama dilakukan 1 (satu) minggu setelah penandatanganan Surat Perintah Kerja, dan *term* kedua dilakukan 1 (satu) minggu setelah serah terima barang dilakukan. Untuk *customer* yang melakukan transaksi dengan waktu yang panjang atau dengan *volume* yang besar metode pembayaran dapat dinegosiasikan sesuai kenyamanan kedua belah pihak. Perusahaan menawarkan sistem pembayaran yang nyaman dan mudah kepada *customer* sebagai bagian dari jasanya.

Selain sebagai bentuk inovasi jasa, metode ini juga sangat bermanfaat dalam membantu likuiditas perusahaan dan meng-*cover cost* yang sudah muncul terlebih dahulu dalam proses pemasaran dan produksi.

d. Strategi Promosi (*Promotion*)

Sebagai pemain baru dalam bisnis, perusahaan sangat perlu untuk melakukan cara-cara jitu dalam pemasaran untuk membangun *awareness customer*. Namun harus disadari juga bahwa elemen promosi adalah elemen yang masuk ke dalam perhitungan HPP dan mempengaruhi besaran *profit margin*, sehingga sedapat mungkin melakukan strategi yang efisien.

Strategi promosi yang dilakukan manajemen Studio Samuan melalui komunikasi pemasarannya disampaikan melalui 2 saluran :

a. Disampaikan melalui saluran produksi

- Pelayanan *customer* yang dimulai dari staf *front-line*.

Karyawan *front-liner* adalah personil yang akan melayani *customer* dengan berhadapan langsung maupun melalui telepon. Persepsi *customer* kepada perusahaan terbentuk dengan bagaimana mereka berinteraksi dengan individu-individu tersebut. Untuk itu *front-liner* perlu diberikan pelatihan bagaimana melayani *customer* dengan baik melalui telepon ataupun berhadapan langsung serta *product-knowledge* yang lengkap dan detail.

- *Outlet* Jasa. Membuat *outlet* jasa yang *impressive* bagi *customer*. Misalnya *outlet* yang rapi, design yang modern dan minimalis, *outlet* yang terbuka menunjukkan proses produksi. Selain *impressive*, *outlet* juga sarat akan pesan-pesan personal yang mempromosikan perusahaan melalui poster, brosur, video yang memutarakan hasil pekerjaan (*portfolio*) sehingga menciptakan lingkungan yang memberikan pengalaman dan kepercayaan pada *customer*.

b. Disampaikan melalui saluran pemasaran

- *Word of Mouth*

Mengutip dari majalah SWA no.10/XXVI/12 yang mengatakan bahwa berdasarkan hasil riset McKinsey menyebutkan kekuatan *Word of Mouth* merupakan faktor utama dari 20%-50% pembelian, maka tidak dapat dipungkiri bahwa cara ini merupakan cara paling murah dan yang paling berpengaruh dalam strategi promosi.

- *Direct Marketing*

Melakukan promosi melalui *email*, fax, ataupun brosur yang dikirimkan kepada perusahaan-perusahaan yang menjadi sasaran pasar. Data mengenai alamat perusahaan didapatkan dari *database* yang telah dibuat sebelumnya ataupun *directory* perusahaan yang dibeli atau didapatkan dari lembaga lain.

- *Personal Selling*

Dari promosi *direct marketing* yang dilakukan, maka *follow up* dilakukan melalui *personal selling* yang dilakukan oleh staf penjual. Strategi *personal selling* yang dipilih adalah *telemarketing* oleh tenaga penjual lepas serta admin pemasar yang membantu melakukan *follow up* via *email*.

- *Advertising*

Metode *advertising* yang akan digunakan adalah metode beriklan di surat kabar bisnis dan majalah bisnis yang menjadi *top of mind* masyarakat. Misal : Bisnis Indonesia, majalah SWA.

- *Sales Promotion*

Memberikan *discount* atau harga paket kepada *customer* yang baru pertama kali menggunakan jasa Studio Samuan, namun 'berbelanja' untuk jasa dengan harga besar atau *volume* yang cukup banyak. Jika terjadi *repeat order*, manajemen bisa melakukan *up selling* agar *customer* semakin puas dan tetap 'berbelanja' di Studio Samuan. Misalnya jika ada *customer* yang cukup sering menggunakan jasa Studio Samuan, maka *customer* tersebut diberikan gratis jasa dokumentasi video acara *gathering* perusahaannya.

- *Strategic alliance* dengan media-media bisnis (Koran, situs, radio, majalah, dan lain-lain) pada event-event yang berkaitan dengan bisnis seperti : pameran, seminar, dan lain-lain. Kedua belah pihak mendapatkan *benefit* yang seimbang dimana perusahaan mendapatkan *network* untuk *customer* baru yang potensial. Tidak ada *cost of money* yang dikeluarkan sebagai modal dalam kerjasama ini

- *Internet*

Internet kini telah menjadi media yang penting dan dapat diandalkan untuk melakukan strategi pemasaran. Media ini sangat disukai karena jangkauannya luas, murah dan cepat diakses jika dibandingkan dengan media lain.

Manajemen Studio Samuan juga memanfaatkan *internet* untuk melakukan promosinya dengan cara-cara berikut :

- *Website* yang informatif, *update*, dan komunikatif
Website yang dibuat berisi informasi yang lengkap yang bermanfaat bagi *sasaran pasar* perusahaan. *Website* Studio Samuan selain menjadi sarana promosi, juga menjadi sarana informasi bagi prospek atau *customer* yang ingin mengetahui mengenai perusahaan ataupun jasa yang diberikan. Oleh karenanya, *website* ini harus dikelola dengan baik sehingga menjadi media yang responsif dan representatif terhadap kualitas jasa Studio Samuan.

Website Studio Samuan didisain untuk menjadi *website* yang mencakup kriteria berikut :

- Berkualitas dalam segi *content*
- Navigasi yang mudah dan design yang profesional
- Cepat untuk di-*download*
- Selalu *update*

- *Social Media*

Maraknya *Social Media* yang bertumbuh saat ini, memberikan keuntungan kepada berbagai perusahaan untuk menjangkau pangsa pasar yang luas dengan *cost* yang rendah. Selain untuk promosi kepada *customer*, Studio Samuan juga perlu mempromosikan eksistensinya kepada lingkungan dan komunitasnya. Dalam hal ini Studio Samuan menggunakan *social media* yang populer dan memiliki jumlah *user* yang besar, seperti *Facebook* dan *Twitter*.

Selain sebagai media promosi, *social media* tersebut juga dimanfaatkan untuk mengedukasi masyarakat (termasuk *customer*) mengenai jasa dan topik-topik yang berkaitan dengan komunikasi audio visual.

- Konsultasi *online* gratis. Memaksimalkan *website* perusahaan sebagai sarana pemasaran perusahaan. Siapa saja diperbolehkan untuk berkonsultasi seputar *audio visual* yang akan dibantu dengan solusi profesional. Kemudian dari sana akan diperkenalkan pada jasa-jasa Studio Samuan yang diharapkan dapat menarik klien baru

Yang paling penting adalah keseluruhan promosi meskipun melalui berbagai saluran harus dikomunikasikan perusahaan kepada publik secara terintegrasi (*Integrated Marketing Communication*) sehingga pesan tersampaikan dengan efektif dan berdampak positif pada *brand* Studio Samuan sebagai penyedia jasa.

e. Strategi Lingkungan Fisik (*Physical Environment*)

Sebagai *site* jasa, Studio Samuan membuat lingkungan fisik perusahaan sebagai tempat yang tidak hanya nyaman namun juga membangun kepercayaan *customer*. Studio Samuan melakukannya dengan menata interior dengan kreativitas inovatif dan memberikan *space* yang cukup besar bagi *customer*. Juga memberikan kemudahan-kemudahan akses fisik seperti parkir, toilet yang bersih, sofa, *wifi* untuk koneksi *internet*, dan lain-lain. Kenyamanan *customer* terhadap lingkungan fisik ini akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

f. Strategi Proses (*process*)

Memberikan proses yang efektif dan efisien kepada *customer*. Tim selalu mendiskusikan terlebih dahulu di awal proses, langkah-langkah yang akan dilakukan dalam menyelesaikan proyek tepat waktu dan selalu *update* menginformasikannya. Bagian ini akan dijelaskan lebih rinci pada strategi operasional. Studio Samuan juga menyediakan jasa *delivery* hasil akhir jasa kepada *customer*-nya yang siaga kapan saja melayani *customer*.

g. Strategi Manusia (*people*)

Semua manusia yang berada dalam lini proses jasa, mulai dari pengambilan order hingga *delivery* merupakan faktor penentu kepuasan *customer* terhadap jasa. Untuk itu penting bagi setiap tim dapat bekerjasama dengan baik, memiliki *skill* yang cukup serta *knowledge* terhadap jasa yang ada di perusahaan. Agar seluruh tim yang ada mengetahui dan memahami jasa maka manajemen melengkapi dengan hal-hal berikut :

- sebuah *brief* produk yang dibagikan ke setiap divisi.
- training bagaimana meng-*handle customer*
- untuk *front liners* dan tim pemasar, sebagai garda depan perusahaan, dibuatkan *script* khusus guna melayani *customer* dengan ramah dan memiliki keseragaman informasi.

Pada akhirnya seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan adalah kunci utama dalam memasarkan jasa perusahaan melalui berbagai metode, sehingga tidak diperlukan mengontrak banyak tenaga penjual.

h. *productivity dan quality*

Studio Samuan memberikan jaminan atas kualitas jasa dan produknya. Tidak hanya memberikan jasa yang standar, tapi menawarkan inovasi (tentunya *user friendly*) solutif yang dapat menaikkan kualitas produk *customer*, namun *customer* juga harus mendapatkan informasi lengkap mengenai *benefit* dan biaya tambahan yang timbul atas penawaran tersebut.

Beberapa strategi pemasaran tambahan yang dilakukan untuk *customer* tetap atau *premium* guna membina hubungan jangka panjang adalah :

- **Garansi.** Garansi terhadap jasa dan produk yang diberikan pelanggan. Pelanggan dapat mengajukan klaim jika produk-

produk yang diberikan memiliki kendala teknis (dvd tidak bisa diputar, video terpotong, dvd rusak, dan lain-lain) dalam jangka waktu yang telah disepakati ataupun bersedia mengganti jasa yang gagal.

- **Special Discounts.** *Discount* diberikan untuk *customer* yang ingin melakukan duplikasi video (disertai *packaging*) untuk minimal 100 paket dvd. Sedangkan untuk *customer* tetap atau *premium* diberikan *discount* yang lebih besar atau gratis.
- **Jasa Lainnya.** Untuk *customer premium* atau *customer* tetap yang melakukan duplikasi video (misalnya : perusahaan berskala besar yang ingin menyebarkan videonya ke cabang-cabang di seluruh nusantara), dibantu untuk mendistribusikan video dengan paket harga yang terjangkau.
- **Layanan purna jual.** Berupa konsultasi mengenai jasa, diberikan secara gratis.
- **Edukasi customer.** *Customer* diberikan seminar atau pelatihan singkat mengenai komunikasi audio visual.
- **Gathering customer.** Acara pertemuan dengan *customer* yang bersifat informal, selain untuk mempererat hubungan juga dapat mengetahui *feedback customer* terhadap jasa. *Feedback* juga bisa dimintakan langsung melalui media lain.

Jasa tambahan termasuk merupakan jasa yang diharapkan dapat memberikan *added value* bagi *customer*, namun tetap efisien secara *cost* untuk dilakukan.

4.3.3 Perencanaan Operasional

Membuat konsep jasa adalah sebuah tugas yang kompleks dan membutuhkan pemahaman bagaimana jasa inti dan pendukung dapat dikombinasikan, beralur, tersampaikan dan terjadwal dengan baik. Konsep tersebut harus menciptakan sebuah *value proposition* yang memenuhi kebutuhan sasaran pasar namun pada implementasinya harus efisien sehingga mengoptimalkan pencapaian *profit margin* bagi perusahaan. Dalam

memformulasikan strategi operasional Studio Samuan, poin-poin yang menjadi titik berat adalah :

a. Kecepatan (*Speed*)

- Kecepatan tim merespon *customer* terhadap kebutuhannya
- Pengambilan keputusan yang cepat terhadap perubahan-perubahan yang memiliki resiko terhadap proyek
- Kecepatan tim menyesuaikan diri terhadap kondisi sekitar dan perubahan-perubahan yang terjadi

b. Kualitas (*Quality*)

- Keramahan terhadap *customer*
- Profesionalisme
- Kemampuan menyediakan informasi yang detail dan akurat berkaitan dengan situasi riil ataupun jika ada perubahan yang terjadi dalam proyek
- Kemampuan memahami dan mengakomodir kebutuhan *customer* dalam proses
- *Output* akhir jasa yang berkualitas tinggi

c. Dapat diandalkan (*Reliable*)

- Selalu memberikan informasi terkini dari setiap tahapan pengerjaan proyek kepada *customer* dan internal
- Selalu memberikan informasi untuk setiap perubahan yang terjadi di proyek
- Menyelesaikan proyek dan *delivery* tepat waktu
- Kemampuan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses, terutama jika perubahan tersebut datangnya dari *customer*

d. Jaminan (*Assurance*)

- Jaminan terhadap kualitas peralatan yang mempengaruhi kualitas akhir dan proses jasa
- Jaminan terhadap kualitas akhir produk jasa
- Memberikan kepastian bahwa jasa yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan dan keinginan *customer*

e. Efektivitas Biaya (*Cost Effective*)

- Persiapan produksi yang matang dan efisien sehingga terhindar dari adanya *cost* diluar perkiraan maupun *hidden cost* pada tahapan produksi dan pasca produksi
- Proses produksi yang jelas dan sederhana sehingga selesai tepat waktu
- Pemilihan dan penentuan sumber daya operasional yang *cost-efficient* namun tetap memberikan pelayanan dan kualitas optimal

4.3.3.1 Proses Produksi *Audio Visual (Video)*

Dalam melakukan jasa pembuatan video ada 3 proses yang umumnya harus dilakukan yaitu :

a. Pra-produksi

Tahapan ini merupakan tahapan awal yang bertujuan membuat kerangka proyek baik secara konsep maupun pelaksanaan. Tahapan ini terdiri atas :

- Konsep, meliputi : *brainstorming* konsep, pemilihan lokasi *shooting*, pemilihan pihak yang akan diwawancara, pemeriksaan terhadap kelengkapan data dan akses terhadap data, penentuan gaya bahasa dan alur cerita
- Perencanaan
 - **riset dan survei lokasi**, meliputi : pemeriksaan kelengkapan dan akses data, pemilihan tim riset, penentuan lokasi shooting, penentuan model riset, pemilihan tim survei, penentuan jadwal survei dan riset, *budgeting*
 - **shooting**, meliputi : memastikan kesediaan lokasi dan narasumber yang akan di-shooting, pemilihan dan penentuan kru, penentuan dan

persiapan peralatan, penentuan *editing*, persiapan fasilitas pendukung *shooting* (transportasi, konsumsi, akomodasi), *budgeting* dan perencanaan pembayaran

- **Presentasi**, meliputi : presentasi dan persetujuan konsep kepada *customer*, presentasi dan persetujuan hasil riset dan survei kepada *customer*, presentasi persiapan produksi kepada *customer*.

Tahapan ini merupakan tahapan yang paling panjang dari keseluruhan proses, dikarenakan sangat penting untuk mematangkan semua konsep dan *me-locked* semua elemen yang terkait di dalam tahapan produksi guna mempercepat jasa, menghindari *failure* atau hal-hal tak terduga yang tidak dapat diantisipasi sehingga dapat menimbulkan *cost* dalam tahapan selanjutnya.

b. Produksi

Tahapan ini terdiri dari :

- *shooting*
- *Interview*

Setelah tahapan ini dilakukan maka tim akan melaporkan dan mengkonfirmasi klien untuk memastikan semua *resource* telah siap untuk proses selanjutnya dan tak ada perubahan yang dapat menimbulkan *cost* atau menunda pekerjaan di kemudian hari

c. Pasca Produksi

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam pembuatan sebuah materi *audio visual*. Tahapan ini terdiri dari :

- *Logging*
- *Editing*
- *Final Dubbing*
- *Mastering*
- Duplikasi video

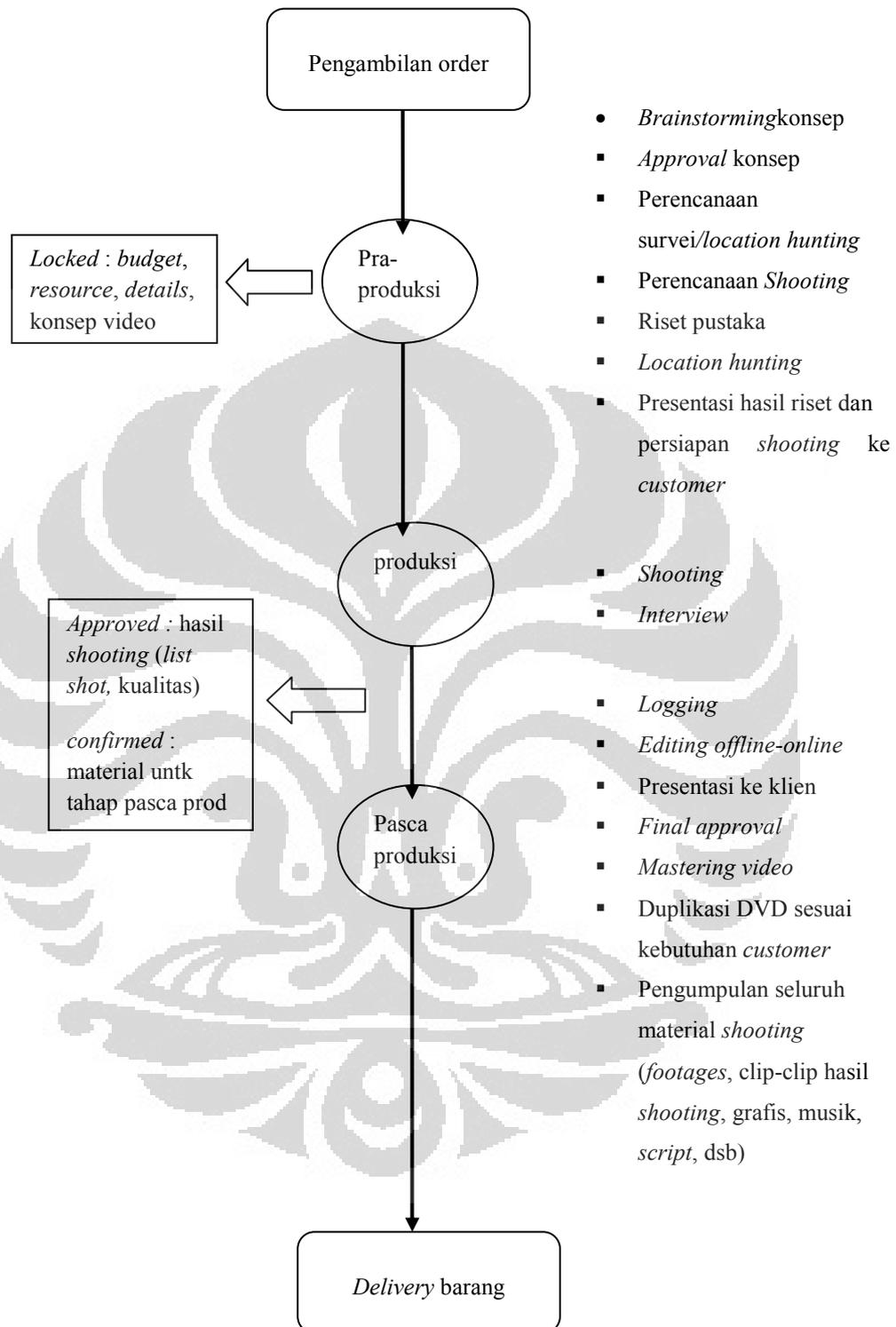
Yang masing-masing definisinya dirinci lebih lanjut pada bagian lampiran perencanaan ini.

4.3.3.2 Aliran Proses Jasa

Pembuatan aliran proses jasa (*flowcharting*) adalah sebuah teknik yang menunjukkan proses alami dan rangkaian langkah yang dilibatkan dalam menyampaikan jasa kepada *customer*, teknik ini menyajikan sebuah cara bagaimana memahami totalitas pengalaman *customer* terhadap jasa (Lovelock, 2007).

Aliran proses jasa dibuat dengan jelas dan sederhana untuk membuat jasa dikerjakan lebih cepat dan efisien. Alur yang terlalu panjang akan membuat produksi memiliki biaya tinggi. Pada praktek lapangan, sda kemungkinan terjadinya modifikasi *flowcharting* untuk proyek-proyek tertentu, namun perusahaan membuat *flowchart* standar sederhana yang menjadi dasar operasi produksi.

Hal lain yang terpenting dalam adalah adanya *Person In Charge* (PIC) di setiap proses yang mengkomunikasikannya dengan *customer* guna menghindari permasalahan yang timbul di kemudian hari yang dapat berdampak negatif pada biaya operasional proyek, waktu, dan hubungan dengan *customer*. Berdasarkan penjabaran di atas, maka aliran proses jasa perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.7 Aliran Proses Jasa

Sumber : diolah sendiri berdasarkan pengamatan lapangan

4.3.3.3 Analisa Sumber Daya Operasi

Dalam rangka mengimplementasikan model jasa yang menciptakan *value proposition*, memberikan *profit* dan kelangsungan hidup perusahaan, serta efisiensi biaya, perusahaan membuat strategi terhadap sumber daya operasionalnya sebagai berikut :

a. Lokasi

Guna memberikan kecepatan pelayanan kepada *customer*, perusahaan memilih kawasan Senayan (Jakarta Selatan) menjadi pusat aktivitasnya. Beberapa pertimbangannya adalah :

- Kedekatan dengan *customer*. Lokasi yang berdekatan dengan *customer* akan mempercepat jasa dan memudahkan *customer* mengakses jasa
- Letak lokasi yang sentral dan strategis tentu memiliki banyak akses, sehingga memudahkan *supplier* untuk melakukan *delivery* material atau peralatan yang dibutuhkan tepat pada waktunya (tidak terlambat)
- Kedekatan dengan daerah pusat bisnis ibukota (Sudirman-Thamrin-Gatot Soebroto-Kuningan) membuat Studio Samuan dekat dengan sasaran pasarnya. Hal ini cukup menguntungkan ketika melakukan promosi atau pengenalan terhadap sasaran pasar ataupun jika ingin melakukan riset terhadap pasar untuk jasa baru yang ingin dikembangkan. Bahkan beberapa perusahaan melihat Studio Samuan sebagai *partner* kerja yang cukup *credible* karena berada di kawasan yang sama dengan wilayah kerjanya (*leveling*).
- Hubungan dengan *customer*. Jarak yang dekat memungkinkan frekuensi pertemuan dengan *customer* cukup sering yang tentunya mempererat hubungan dan menciptakan peluang bisnis-peluang bisnis baru bagi perusahaan.

Secara keseluruhan, pemilihan lokasi operasional harus mempertimbangkan efisiensi untuk waktu, tenaga dan biaya.

b. Jadwal Operasional

Guna memberikan pelayanan terbaik dan memenangkan kompetisi bisnis yang ada, perusahaan mengimplementasikan strategi diferensiasi dengan menciptakan *competitive advantage* perusahaan melalui jadwal operasionalnya. Perusahaan beroperasi selama 6 hari yaitu dari hari Senin-Sabtu dalam satu minggu. Namun bagian *editing* tetap beroperasi hingga hari ketujuh (Minggu).

Untuk jadwal operasional harian kantor dibagi menjadi 3 bagian yaitu bagian administratif atau manajerial, produksi *audio visual* (produser dan kru) dan *editing audio visual*. Pembagian jadwal dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4 Pembagian jam operasional harian

No	Dept	Jam Operasional
1	Pemasaran, Admin, Keuangan, SDM	<i>Weekdays</i> kerja : 08.00-17.00 WIB rehat : 12.00-13.00 WIB <i>Weekend</i> kerja : 08.00-15.00 WIB rehat : 12.00-13.00 WIB
2	produksi - tim produksi - <i>editing</i>	(tergantung jadwal proyek) <i>Batch 1</i> : 08.00-16.00 WIB Rehat : 1 jam <i>Batch 2</i> : 16.00-00.00 WIB Rehat : 1 jam <i>Batch 3</i> : 00.00-08.00 WIB Rehat : 1 jam

Khusus untuk bagian *editing*, ruang editing juga beroperasi hingga 24 jam. Langkah ini diambil setelah melihat persaingan yang ada, dimana beberapa kompetitor kuat menyediakan jasa 24 jam 7 hari untuk bagian *editing*. Hal ini dikarenakan mengejar tenggat waktu penyelesaian proyek ataupun kesediaan waktu klien untuk melakukan supervisi langsung terhadap hasil akhir. Jika ada *editing* yang dilakukan di luar hari operasional (hari minggu) maka akan diperhitungkan sebagai waktu lembur dan karyawan mendapatkan kompensasi lembur. Metode yang

sama berlaku juga untuk jadwal *shooting* yang melebihi jumlah hari operasional kantor.

4.3.3.4 Tata Letak Kantor

Tata letak kantor perlu dirancang dengan baik untuk mempermudah operasional, mempercepat pelayanan jasa, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ruangan yang dibuat oleh manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Ruang administratif dan manajemen :
 - Ruang kerja *Board of Directors*
 - Ruang kerja *General Manager*
 - Ruang kerja Manajer keuangan & staf
 - Ruang kerja Manajer SDM & staf
 - Ruang kerja Manajer Pemasaran & staf
 - Ruang kerja Manajer produksi & staf
 - Ruang kerja admin & sekretaris
- b. Ruang produksi
 - Ruang *meeting* untuk *brainstorming*
 - Ruang *Editing*
 - Ruang Peralatan
 - Ruang Penyimpanan kaset (*library*)
- c. Ruang Pelayanan
 - *Front line*
 - Ruang *meeting* untuk *customer*
 - Ruang tamu
- d. Fasilitas Pendukung Lainnya
 - *Pantry*
 - Mushola
 - Ruang Merokok
 - Gudang
 - Toilet
 - Ruang istirahat

Sebagai bisnis yang baru beroperasi, perusahaan melakukan efisiensi dalam pembangunan ruang. Dengan strategi *low-cost leadership* maka sedapat mungkin ruang kerja dibuat menjadi lebih *packed* jumlahnya, selain itu juga membuat setiap departemen lebih mudah dan cepat dalam berkoordinasi secara internal maupun antar departemen.

4.3.3.5 Analisa Kapasitas Produksi

Dalam melayani *customer*-nya, sebagai awal, investasi peralatan dan SDM yang tersedia di perusahaan adalah sebagai berikut :

Fasilitas dan peralatan

a. produksi

- | | |
|-----------------------------------------------------|-------|
| 1. peralatan produksi inti | 2 set |
| (Kamera,lampu,audio,kaset,lensa,monitor) | |
| 2. <i>editing suites</i> | 2 set |
| (computer set, softwate, mixer, dub studio, player) | |

Sumber daya manusia

- | | |
|----------------------------------------|-------|
| 3. tim produksi inti | |
| (kamerawan, produser,sutradara,editor) | |
| | 2 tim |

Dalam rangka memberikan jasa terbaik dan kompetitif terhadap *customer*, maka perusahaan mengoptimalkan kapasitas produksinya dengan beroperasi selama 24 jam 7 hari dalam 1 bulan. Berdasarkan proses produksi, pengamatan lapangan, dan sumber daya produksi yang dimiliki maka analisa kapasitas produksi 5 jasa unggulan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Analisa Kapasitas Produksi Perusahaan

No	Jasa	Aliran Proses Prod	Jumlah hari
1	<i>video profile</i>	Pengambilan order (Admin)	7
		Pra-prod	7
		Produksi	3
		Pasca Produksi	2
		<i>Delivery</i>	1
		TOTAL	20
		TOTAL hari proses prod (tanpa admin)	13
2	<i>CSR Report</i>	Pengambilan order (Admin)	7
		Pra-prod	7
		Produksi	3
		Pasca Produksi	2
		<i>Delivery</i>	1
		TOTAL	20
		TOTAL hari proses prod (tanpa admin)	13
3	<i>video tutorial</i>	Pengambilan order (Admin)	7
		Pra-prod	10
		Produksi	5
		Pasca Produksi	2
		<i>Delivery</i>	1
		TOTAL	25
		TOTAL hari proses prod (tanpa admin)	18
4	TVC	Pengambilan order (Admin)	10
		Pra-prod	21
		Produksi	3
		Pasca Produksi	5
		<i>Delivery</i>	1
		TOTAL	40
		TOTAL hari proses prod (tanpa admin)	30
5	Dokumentasi*)	Pengambilan order (Admin)	4
		Pra-prod	4
		Produksi	1
		Pasca Produksi	2

Lanjutan Tabel 4.5

No	Jasa	Aliran Proses Prod	Jumlah hari
		<i>Delivery</i>	1
		TOTAL	12
		TOTAL hari proses prod (tanpa admin)	7

*) asumsi *shooting* dilakukan 1 hari *full* dengan maksimal durasi perekaman dari awal hingga akhir kegiatan maksimal 12 jam

Sumber : diolah sendiri berdasarkan pengamatan lapangan

Untuk perhitungan proses administrasi, pra-produksi, dan produksi adalah data yang diolah oleh penulis berdasarkan pengamatan lapangan dan skema aliran proses produksi yang ada. Sedangkan perhitungan hari untuk pasca produksi, adalah berdasarkan perhitungan penulis dengan asumsi-asumsi proses produksi yang ideal yang dapat dilihat pada bagian lampiran perencanaan ini. Dengan demikian, berdasarkan utilisasi proses produksi di atas, maka kapasitas produksi maksimum yang didapat untuk tiap jasa adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Perhitungan Kapasitas Optimum Produksi per Bulan

No	jasa	dur (mnt)	Total hari Prod	kapasitas total per bulan (2 tim <i>in-house</i>)	kapasitas total per tahun
1	profile	7-10	13	4	48
2	CSR	7-10	13	4	48
3	tutorial	20-30	18	2	24
4	TVC	0.5-1	30	2	24
5	doku per kaset		7*)	8	96

*) asumsi untuk jasa dokumentasi kegiatan 1 hari *shooting full*

Sumber : diolah sendiri dengan rincian terlampir

Dari analisa di atas didapatkan kesamaan hari, proses dan jumlah kapasitas untuk jasa *video profile*, *CSR*, dan *video tutorial*. Maka dalam analisa selanjutnya ketiga jasa tersebut dikategorikan menjadi produk *profile*, sehingga ada 3 jasa utama saja, yaitu : *profile*, *TVC*, dan video dokumentasi. Sedangkan

CSR Report dan *video tutorial*, dapat dikatakan sebagai pengembangan jasa *profile* dilihat dari sisi aliran produksi.

4.3.3.6 Gambaran umum strategi

- Implementasi strategi bisnis dalam fungsional perusahaan

Dengan demikian gambaran umum implementasi strategi bisnis di perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Implementasi strategi bisnis dalam fungsional perusahaan

a. Strategi berbasis *low-cost leadership*

No	fungsional	strategi
1	organisasi	- struktur organisasi fungsional yang sederhana dan tidak 'gemuk'
2	SDM	- <i>recruitment</i> dengan cara-cara yang <i>low-cost</i> atau <i>cost-free</i> - melakukan training karyawan guna menghindari <i>cost</i> penyewaan tenaga ahli yang terus menerus dan cenderung mahal - mengontrak tenaga lepas untuk <i>sales</i> dan produksi agar <i>overhead cost</i> tidak terlalu tinggi - besaran gaji yang tidak terlalu tinggi, namun di- <i>cover</i> oleh fasilitas dan kompensasi finansial tidak langsung (asuransi, trip, dan lain-lain)
3	pemasaran	- menggunakan metode promosi yang <i>low-cost</i> (<i>WoM</i> , pemilihan media, <i>strategic alliances</i> , <i>internet</i>) - memberikan <i>Term of Payment</i> yang memudahkan <i>customer</i> sekaligus memberikan modal kerja guna meng- <i>cover cost</i> yang sudah terjadi - seluruh SDM dalam bisnis jasa adalah pemasar sehingga tidak perlu mengontrak banyak tenaga penjual
4	operasional	- <i>flowchart</i> produksi yang jelas & sederhana - PIC yang jelas dalam tahapan <i>flowchart</i> guna mencegah timbulnya <i>extra</i> atau <i>hidden cost</i>

Lanjutan Tabel 4.7

No	fungsi	strategi
		- pemilihan lokasi operasional yang dekat dengan <i>customer</i> , <i>supplier</i> dan mudah diakses
		- efisiensi pembangunan ruangan departemen dimana manajer fungsional dan staff menjadi 1 ruangan
		- kunci proses produksi adalah pada perencanaan produksi (tahapan pra-produksi) yang matang dan dikomunikasikan dengan <i>customer</i>

Sumber : diolah sendiri

Sedangkan gambaran implementasi yang berbasis diferensiasi adalah :

Tabel 4.8 Implementasi strategi bisnis dalam fungsional perusahaan

b. Strategi berbasis *differentiation*

No	fungsi	strategi
1	SDM	-penerapan sistem pengukuran <i>performance</i> yang prosesnya komprehensif guna meningkatkan kualitas SDM perusahaan (identifikasi kerja- <i>appraisal-feedback</i>)
3	pemasaran	- inovasi produk dengan penciptaan <i>Core service</i> dan <i>supplementary service</i> - membuat berbagai macam cara promosi <i>above the line</i> , <i>below the line</i> , <i>upselling</i> , hingga penggunaan media baru seperti <i>internet</i> dan <i>Social Media</i> - inovasi pemasaran melalui <i>website</i> yang menyediakan <i>online-consultation</i> mengenai komunikasi <i>audio visual</i> - penambahan jasa pemasaran kepada <i>customer</i> tetap atau <i>premium</i>
4	operasional	- Mempergunakan kapasitas produksi secara optimum dalam melayani <i>customer</i> (24 jam 7 hari dalam 1 bulan) guna memberikan jasa yang berbeda dari kompetitor lainnya - investasi peralatan dengan teknologi terbaru guna menghasilkan kualitas terbaik

Sumber : diolah sendiri

- Implementasi strategi jasa dalam fungsional perusahaan

Gambaran implementasi strategi jasa perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9 Implementasi strategi jasa dalam fungsional perusahaan

No	Jenis Jasa	Fungsional	Strategi
1	Jasa Inti		5 produk unggulan perusahaan
2	Jasa Tambahan		
	a. Fasilitasi jasa		
	• Informasi	pemasaran	- <i>front liner</i> yang mampu memberikan informasi mengenai <i>product-knowledge</i> yang rinci dan akurat
		operasional	- tim pemasaran yang selalu meng- <i>update customer</i> mengenai progress pekerjaan, informasi jasa, informasi promosi
	• Pengambilan Order	pemasaran	- selalu meng- <i>update progress</i> pekerjaan dan kondisi di lapangan kepada <i>customer</i>
		administrasi	- pelayanan yang ramah dan terbuka kepada <i>customer</i> . yang melibatkan diskusi dengan tim operasional agar <i>customer</i> mendapatkan gambaran yang lengkap dan jelas terhadap proses
	• Penagihan	keuangan	- pelayanan administrasi yang terinci dan cepat
	• Pembayaran	keuangan	- penagihan yang jelas, informatif dan sesuai waktunya
	b. Peningkatan jasa		
	• Konsultasi	pemasaran	- mengelola <i>website</i> sebagai sarana konsultasi seputar audio visual guna menarik minat pasar
			- memberikan konsultasi solusi/ saran terhadap situasi yang dihadapi <i>customer</i> saat ini
		operasional	- memberikan konsultasi terhadap situasi <i>customer</i> saat ini

Lanjutan Tabel 4.9

No	Jenis Jasa	Fungsional	Strategi
			- memberikan konsultasi mengenai pilihan-pilihan metode atau peralatan operasional serta dampaknya terhadap kualitas kepada <i>customer</i>
		keuangan	- memberikan konsultasi mengenai metode pembayaran yang memudahkan <i>customer</i>
	• <i>Hospitality</i>	seluruh departemen	- keramahtamahan dan profesionalisme dalam melayani <i>customer</i>
	• <i>Safekeeping</i>	pemasaran	- asistensi ketika <i>customer</i> berkunjung ke <i>site</i> jasa
		Operasional	- asistensi ketika <i>customer</i> berkunjung ke <i>site</i> jasa
			- penciptaan lingkungan fisik yang nyaman dan kondusif bagi <i>customer</i>
	• Pengecualian	pemasaran & Operasional	- mendengarkan dengan seksama <i>feedback customer</i>
			- memberikan solusi/saran/apresiasi terhadap permintaan <i>customer</i>
			- memberikan jaminan terhadap kegagalan jasa yang terjadi

Sumber : diolah sendiri

4.3.4 Perencanaan Keuangan

Dalam melakukan perencanaan bisnis, salah satu elemen yang diperhitungkan pengusaha adalah perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan adalah 'peta' bagi investor untuk mengetahui modal yang diperlukan untuk memulai usaha, berapa lama modal tersebut dapat kembali, dan apakah investasi pada usaha ini menguntungkan. Perencanaan keuangan dilakukan dengan asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Pengeluaran Investasi (*Capital Expenditure*)

Merupakan seluruh aset benda mati yang dikeluarkan di awal saat mulai usaha. Modal ini relatif besar, tidak tergantung operasional dan ada depresiasi karena pemakaiannya di atas 1 tahun. Depresiasi yang dipakai adalah *straight line method* dengan waktu pakai 5 tahun. Yang termasuk di dalamnya adalah :

- renovasi awal kantor	Rp 200,000,000
- peralatan kantor	Rp 200,000,000
- perlengkapan kantor	Rp 70,000,000
- legalitas (sebagai biaya tambahan)	Rp 30,000,000

b. Biaya Operasional (*Operational Expenditure*)

Biaya yang dikeluarkan untuk operasional perusahaan (*variable cost*). Biaya sudah terjadi sejak tahun 2010 yang merupakan biaya pra-operasi, persiapan pembukaan kantor baru (perijinan, sewa, dan sebagainya). Untuk biaya tahun 2011, adalah biaya operasional kantor sehari-hari termasuk di dalamnya biaya *overhead* perusahaan.

c. Profit Margin

Dalam melakukan perencanaan, berdasarkan strategi penentuan harga, maka harga yang diambil adalah harga tengah yang didapatkan berdasarkan survei kepada usaha sejenis atau kompetitor, dimana HPP plus *profit margin* 40%.

d. Dividen

Dividen diberikan sebagai pengembalian modal secara bertahap sejak ketersediaan arus kas menunjukkan positif dan melebihi setoran modal awal

e. Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan rata-rata adalah 10% setiap tahunnya. Presentase ini diperoleh dari asumsi kenaikan biaya produksi dan inflasi sebesar 5-6% yang diprediksi masih akan terjadi hingga 5 tahun mendatang.

f. Discount Rate

Modal perusahaan sepenuhnya berasal dari *equity*, sehingga *cost of capital = cost of equity*. Asumsi *discount rate* yang dipergunakan adalah 10%, 18%, dan 30% didapatkan dari data *historical* perusahaan sebelumnya dimana rata-rata investor menginginkan pengembalian tersebut dan lebih tinggi dari *rate* bunga deposito bank per tahun.

4.3.4.1 Proyeksi Penerimaan

Dalam proyeksi penerimaan, hanya ada 3 jasa yang dihitung, dikarenakan setelah mengidentifikasi aliran produksi untuk jasa CSR dan *video tutorial* dikategorikan sebagai diferensiasi dari produk *profile*. Keduanya memiliki aliran dan jumlah hari yang sama dalam pembuatannya, seperti *profile*. Penyatuan tersebut juga mempermudah perencanaan dan mempertajam fokus jasa perusahaan ke depannya. Proyeksi penerimaan perusahaan pada masing-masing jasa dalam 5 tahun ke depan dengan asumsi kenaikan harga 10% per tahunnya adalah :

Tabel 4.10 Proyeksi Penerimaan (2010-2015)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Profile						
<i>Price per unit</i>	0	42,000,000	46,200,000	50,820,000	55,902,000	61,492,200
<i>Number of units</i>	0	24	28	30	44	48
TOTAL	0	1,008,000,000	1,293,600,000	1,727,880,000	2,236,080,000	2,951,625,500
TVC						
<i>Price per unit</i>	0	210,000,000	231,000,000	254,100,000	279,510,000	307,461,000
<i>Number of units</i>	0	5	10	18	20	24
TOTAL	0	1,050,000,000	2,310,000,000	4,573,800,000	5,590,200,000	7,379,064,000
Video dokumentasi						
<i>Price per unit</i>	0	19,000,000	20,900,000	22,990,000	25,289,000	27,817,900
<i>Number of units</i>	0	48	58	67	77	96
TOTAL	0	912,000,000	1,212,200,000	1,540,330,000	1,947,253,000	2,670,518,400
<i>Total Units</i>	0	77	96	119	137	154
<i>Net Revenue</i>	0	2,970,000,000	4,815,800,000	7,842,010,000	9,773,533,000	13,001,208,000

Sumber : diolah sendiri

4.3.4.2 Perkiraan biaya investasi awal perusahaan (*capital expenditure*)

Sebelum memulai usaha beberapa investasi awal yang diperlukan untuk pendirian perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11 Perkiraan *Capital Expenditure*

<i>Capital Expenditure</i>	Jumlah Total (Rp)
Renovasi	200,000,000
Peralatan	
- Produksi	70,000,000
- <i>Editing suites</i>	100,000,000
- <i>Server</i>	30,000,000
Perlengkapan kantor	70,000,000
TOTAL	470,000,000
Pra-Operasi	
Perijinan usaha	30,000,000
TOTAL	30,000,000
TOTAL CAPEX	<u>500,000,000</u>

Sumber : diolah sendiri

4.3.4.2 Proyeksi Laba Rugi

Setelah mengetahui dan mengidentifikasi proyeksi penerimaan dan biaya investasi awal perusahaan, maka dapat diproyeksikan laba rugi perusahaan selama 5 tahun mendatang untuk keseluruhan jasa unggulan perusahaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 Proyeksi Laba Rugi Perusahaan (2010-2015)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
NET REVENUES	0	2,970,000,000	4,815,800,000	7,842,010,000	9,773,533,000	13,001,208,000
COST OF REVENUE	0	1,178,000,000	1,540,000,000	1,995,500,000	2,446,630,000	3,146,764,000
<i>% of Revenues</i>	0	39.7%	32.0%	25.4%	25.0%	24.2%
GROSS PROFIT	0	1,792,000,000	3,275,800,000	5,846,510,000	7,326,903,000	9,854,444,000
<i>% of Revenues</i>	0	60.3%	68.0%	74.6%	75.0%	75.8%
OPERATING EXPENSES						
<i>Sales & Marketing</i>		1,742,500,000	2,458,830,000	3,595,333,500	4,356,429,550	5,579,625,100
<i>General & Administration</i>	160,000,000	544,400,000	628,840,000	734,124,000	821,856,400	913,946,040
Total Operating Expenses	160,000,000	2,286,900,000	3,087,670,000	4,329,457,500	5,178,285,950	6,493,571,140
<i>% of Revenue</i>	0	77.0%	64.0%	55.0%	53.0%	50.0%
EARNINGS FROM OPERATIONS	(160,000,000)	(494,900,000)	188,310,000	1,517,052,000	2,148,617,050	3,360,872,860
EXTRAORDINARY INCOME / (EXPENSE)						
<i>Perijinan & legalitas usaha</i>	(30,000,000)	0	0	0	0	0
EARNINGS BEFORE INTEREST & TAXES	(190,000,000)	(494,900,000)	188,310,000	1,517,052,000	2,148,617,050	3,360,872,860
TAXES	0	0	0	(121,028,250)	(214,861,705)	(336,087,286)
NET EARNINGS	(190,000,000)	(494,900,000)	188,310,000	1,396,024,250	1,933,755,345	3,024,785,574
<i>% of Revenues</i>	0	-16.7%	3.9%	17.8%	19.8%	23.3%

Sumber : diolah sendiri

4.3.4.3 Proyeksi Arus Kas (*Cash Flow*)

Dalam menjalankan perusahaan sangat penting mengetahui jumlah arus kas masuk dan arus kas keluar dalam setiap tahun. Arus kas adalah gambaran likuiditas sebuah perusahaan yang menjadi tonggak dalam perhitungan pengembalian investasi ke depannya. Dengan menggunakan *metode capital budgeting*, proyeksi arus kas mencakup 3 kegiatan yaitu :

- Kegiatan operasi (*operating*)
- Kegiatan investasi (*investing*)
- Kegiatan pendanaan (*financing*)

Ada 3 skenario Arus Kas berdasarkan metode penyeteroran modal awal yaitu :

1. penyeteroran modal awal 100% di muka pada tahun perencanaan.
2. penyeteroran modal awal sebanyak 2 tahap (50-50) pada tahun perencanaan dan tahun pertama perusahaan.
3. penyeteroran modal awal secara berkala mulai dari tahun perencanaan hingga tahun ke-3 perusahaan.

Dari 3 skenario di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dari masing-masing metode penyeteroran yang digunakan, kas akhir mulai positif adalah pada tahun ketiga dan penyeteroran modal secara berkala memperkecil defisit arus kas pada tahun pertama dan tahun ke-2. Kesimpulan ketiga skenario tersebut dapat dilihat melalui tabel-tabel berikut :

Tabel 4.13 Proyeksi Arus Kas
Asumsi Modal Disetor 100% di tahun perencanaan (tahun 0)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Kegiatan operasi						
Laba Bersih	(190,000,000)	(494,900,000)	188,130,000	1,396,024,250	1,933,755,345	3,024,785,574
Depresiasi	0	88,000,000	160,000,000	216,000,000	256,000,000	280,000,000
Kas dari kegiatan operasi	(190,000,000)	(406,900,000)	348,130,000	1,612,024,250	2,189,755,345	3,304,785,574
Kegiatan Investasi						
Properti & Peralatan	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Lain-Lain	0	0	0	0	0	0
Kas bersih dalam keg. investasi	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Kegiatan Pendanaan						
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) setoran modal	0	(500,000,000)	0	0	0	0
<i>Dividends Declared</i>	0	0	0	(200,000,000)	(150,000,000)	(150,000,000)
Kas bersih dari keg. pendanaan	0	(500,000,000)	0	(200,000,000)	(150,000,000)	(150,000,000)
Penambahan/(Pengurangan) dalam kas	(190,000,000)	(1,376,900,000)	(27,870,000)	1,130,024,250	1,851,755,345	3,060,785,574
Kas Awal	0	500,000,000	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595
Kas Akhir	500,000,000	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169

Sumber : diolah sendiri

Tabel 4.14 Proyeksi Arus Kas (2010-2015)
Asumsi Modal Disetor 50%-50% (tahun 0 dan tahun ke-1)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Kegiatan operasi						
Laba Bersih	(190,000,000)	(494,900,000)	188,130,000	1,396,024,250	1,933,755,345	3,024,785,574
Depresiasi	0	88,000,000	160,000,000	216,000,000	256,000,000	280,000,000
Kas dari kegiatan operasi	(190,000,000)	(406,900,000)	348,130,000	1,612,024,250	2,189,755,345	3,304,785,574
Kegiatan Investasi						
Properti & Peralatan	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Lain-Lain	0	0	0	0	0	0
Kas bersih dalam keg.investasi	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Kegiatan Pendanaan						
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) setoran modal	0	0	(250,000,000)	0	0	0
<i>Dividends Declared</i>	0	0	0	(200,000,000)	(150,000,000)	(150,000,000)
Kas bersih dari keg. pendanaan	0	0	(250,000,000)	(200,000,000)	(150,000,000)	(150,000,000)
Penambahan/(Pengurangan) dalam kas	(190,000,000)	(876,900,000)	(277,870,000)	1,130,024,250	1,851,755,345	3,060,785,574
Kas Awal	0	250,000,000	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595
Kas Akhir	250,000,000	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169

Sumber : diolah sendiri

Tabel 4.15 Proyeksi Arus Kas (2010-2015)
Asumsi Modal Disetor Berkala (dari tahun 0 s/d tahun ke-3)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Kegiatan operasi						
Laba Bersih	(190,000,000)	(494,900,000)	188,130,000	1,396,024,250	1,933,755,345	3,024,785,574
Depresiasi	0	88,000,000	160,000,000	216,000,000	256,000,000	280,000,000
Kas dari kegiatan operasi	(190,000,000)	(406,900,000)	348,130,000	1,612,024,250	2,189,755,345	3,304,785,574
Kegiatan Investasi						
Properti & Peralatan	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Lain-Lain	0	0	0	0	0	0
Kas bersih dalam keg. investasi	0	(470,000,000)	(376,000,000)	(282,000,000)	(188,000,000)	(94,000,000)
Kegiatan Pendanaan						
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Penambahan/(pengurangan) setoran modal	0	100,000,000	(100,000,000)	0	(100,000,000)	0
<i>Dividends Declared</i>	0	0	0	(200,000,000)	(150,000,000)	(150,000,000)
Kas bersih dari keg. pendanaan	0	100,000,000	(100,000,000)	(200,000,000)	(250,000,000)	(150,000,000)
Penambahan/(Pengurangan) dalam kas	(190,000,000)	(776,900,000)	(127,870,000)	1,130,024,250	1,751,755,345	3,060,785,574
Kas Awal	0	100,000,000	(676,900,000)	(804,770,000)	225,254,250	2,077,009,595
Kas Akhir	100,000,000	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169

Sumber : diolah sendiri

4.3.4.4 Proyeksi Neraca (*Balance Sheet*)

Selain dari sisi kas dan laba rugi, terjadi peningkatan yang sangat signifikan pada aset perusahaan selama 5 tahun ke depan. Peningkatan aset tersebut digambarkan dalam proyeksi neraca berikut, berdasarkan 3 skenario arus kas di atas :

Tabel 4.16 Proyeksi Neraca (*Balance Sheet*) 2010-2015
Asumsi Modal Disetor 100% di awal (tahun 0)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
ASET						
Aktiva Lancar						
Kas	500,000,000	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Piutang	0	0	0	0	0	0
Inventori	0	0	0	0	0	0
Harta lancar lainnya	0	0	0	0	0	0
Total Aktiva lancar	500,000,000	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Aktiva Tetap	0	382,000,000	598,000,000	664,000,000	596,000,000	410,000,000
TOTAL ASET	500,000,000	(494,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
Kewajiban & Ekuitas						
Pasiva Lancar						
Hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Hutang dagang	0	0	0	0	0	0
Hutang Lain-lain	0	0	0	0	0	0
Total Pasiva Lancar	0	0	0	0	0	0
Hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Ekuitas						
Setoran Modal	500,000,000	0	0	0	0	0
<i>Preferred Stock</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Retained Earnings</i>						
Total Ekuitas	500,000,000	(494,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
TOTAL Kewajiban & Ekuitas	500,000,000	(494,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169

Sumber : Diolah sendiri

Tabel 4.17 Proyeksi Neraca (*Balance Sheet*) 2010-2015
Asumsi Modal Disetor 50-50 (tahun ke-0 dan tahun ke-1)

	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
ASET						
Aktiva Lancar						
Kas	250,000,000	(626,900,000)	(904,770,000)	25,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Piutang		0	0	0	0	0
Inventori		0	0	0	0	0
Harta lancar lainnya		0	0	0	0	0
Total Aktiva lancar	250,000,000	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Aktiva Tetap	0	382,000,000	598,000,000	664,000,000	596,000,000	410,000,000
TOTAL ASET	250,000,000	(244,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
Kewajiban & Ekuitas						
Pasiva Lancar						
Hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Hutang dagang	0	0	0	0	0	0
Hutang Lain-lain	0	0	0	0	0	0
Total Pasiva Lancar	0	0	0	0	0	0
Hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Ekuitas						
Setoran Modal	250,000,000	250,000,000	0	0	0	0
<i>Preferred Stock</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Retained Earnings</i>						
Total Ekuitas	250,000,000	(494,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
TOTAL Kewajiban & Ekuitas	250,000,000	(244,900,000)	(306,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169

Sumber : Diolah sendiri

Tabel 4.18 Proyeksi Neraca (*Balance Sheet*) 2010-2015
Asumsi Modal Disetor Berkala (tahun ke-0 –tahun ke-1)

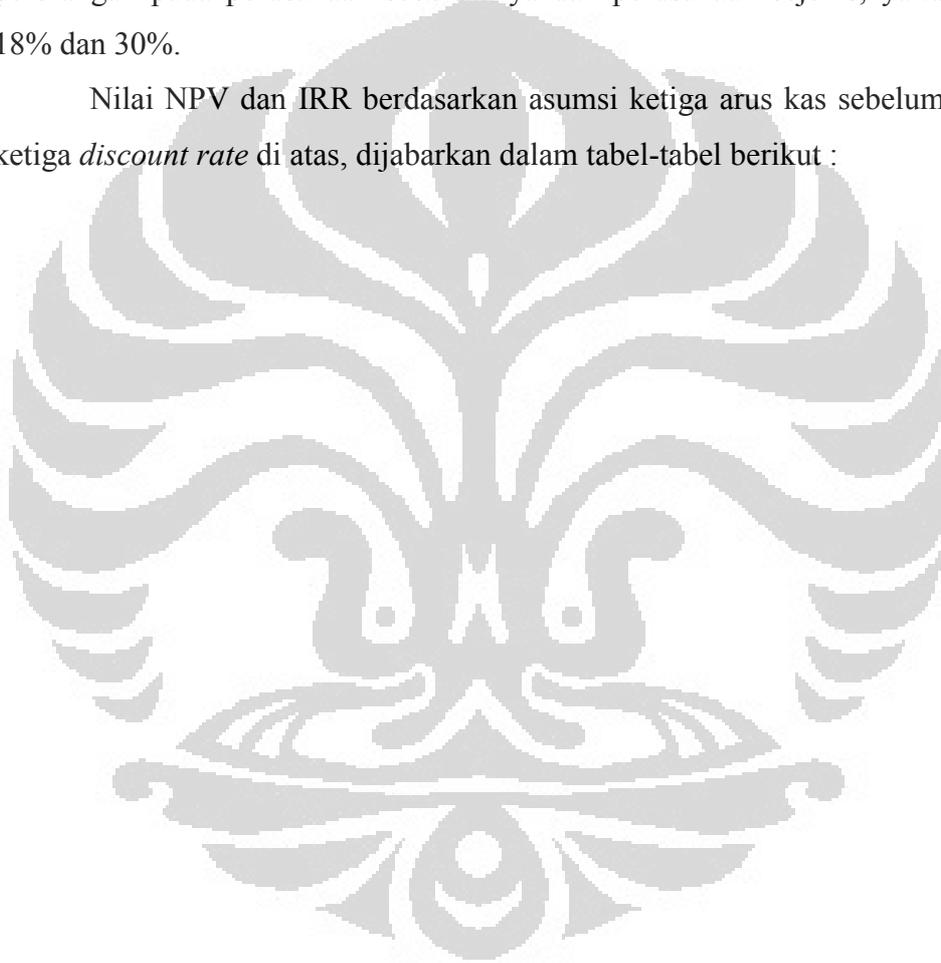
	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
ASET						
Aktiva Lancar						
Kas	100,000,000	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Piutang		0	0	0	0	0
Inventori		0	0	0	0	0
Harta lancar lainnya		0	0	0	0	0
Total Aktiva lancar	100,000,000	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	5,137,795,169
Aktiva Tetap	0	382,000,000	598,000,000	664,000,000	596,000,000	410,000,000
TOTAL ASET	100,000,000	(294,900,000)	(206,770,000)	989,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
Kewajiban & Ekuitas						
Pasiva Lancar						
Hutang jangka pendek	0	0	0	0	0	0
Hutang dagang	0	0	0	0	0	0
Hutang Lain-lain	0	0	0	0	0	0
Total Pasiva Lancar	0	0	0	0	0	0
Hutang jangka panjang	0	0	0	0	0	0
Ekuitas						
Setoran Modal	100,000,000	200,000,000	100,000,000	100,000,000	0	0
<i>Preferred Stock</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Retained Earnings</i>						
Total Ekuitas	100,000,000	(294,900,000)	(206,770,000)	889,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169
TOTAL Kewajiban & Ekuitas	100,000,000	(294,900,000)	(206,770,000)	989,254,250	2,673,009,595	5,547,795,169

Sumber : Diolah sendiri

4.3.4.5 Penilaian investasi

Untuk melihat apakah investasi usaha ini layak dilakukan, maka dilakukan penilaian investasi dengan metode *capital budget analysis*, yang terdiri dari metode : *Net Present Value* (NPV), *Payback Period* (PP), dan *Internal Rate of Return* (IRR), metode ini dipilih karena dianggap sebagai metode analisis investasi yang paling tepat untuk membandingkan dengan keadaan yang sebenarnya. Asumsi *discount rate* yang digunakan adalah permintaan investor perorangan pada perusahaan sebelumnya dan perusahaan sejenis, yaitu : 10%, 18% dan 30%.

Nilai NPV dan IRR berdasarkan asumsi ketiga arus kas sebelumnya dan ketiga *discount rate* di atas, dijabarkan dalam tabel-tabel berikut :



Tabel 4.19 Penilaian Investasi (2010-2015)
Asumsi Modal Disetor 100% pada Tahun Perencanaan (tahun ke-0)

disc.rate	CF y0	CF y1	CF y2	CF y3	CF y4	CF y5	NPV	IRR
18%	(500,000,000)	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	1,382,059,784	42%
10%	(500,000,000)	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	2,478,566,943	45%
30%	(500,000,000)	(876,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	393,192,219	39%

Sumber : diolah sendiri

Tabel 4.20 Penilaian Investasi (2010-2015)
Asumsi Modal Disetor 50-50 (tahun ke-0 dan tahun ke-1)

disc.rate	CF y0	CF y1	CF y2	CF y3	CF y4	CF y5	NPV	IRR
10%	(250,000,000)	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	2,955,839,670	60%
18%	(250,000,000)	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	1,843,924,191	57%
30%	(250,000,000)	(626,900,000)	(904,770,000)	225,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	835,499,911	54%

Sumber : diolah sendiri

Tabel 4.21 Penilaian Investasi (2010-2015)
Asumsi Modal Disetor Berkala (tahun ke-0 s/d tahun ke-1)

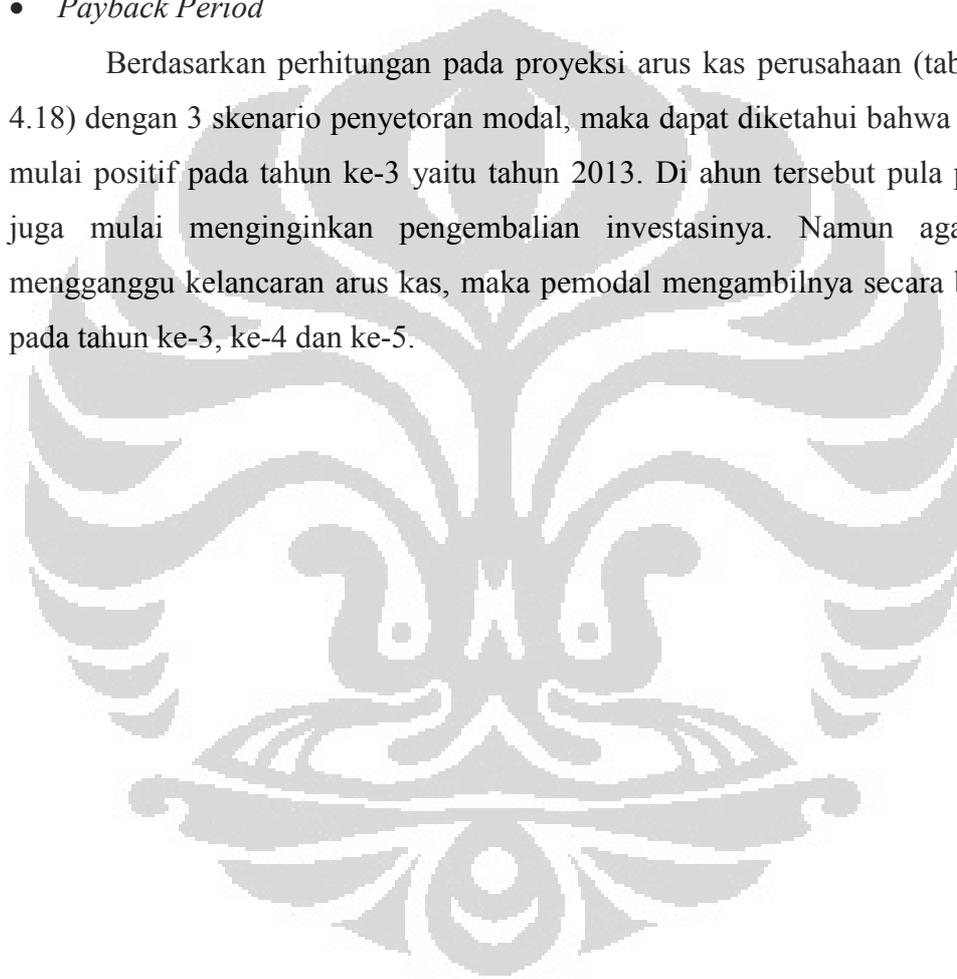
disc.rate	CF y0	CF y1	CF y2	CF y3	CF y4	CF y5	NPV	IRR
10%	(100,000,000)	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	3,218,161,233	70%
18%	(100,000,000)	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	2,084,232,840	67%
30%	(100,000,000)	(676,900,000)	(804,770,000)	325,254,250	2,077,009,595	4,727,861,810	1,051,726,584	64%

Sumber : diolah sendiri

Ketiga tabel skenario penilaian investasi di atas menunjukkan bahwa NPV proyek adalah positif dan nilai IRR lebih besar dari discount rate yang diminta, sehingga membuktikan bahwa investasi pada perusahaan ini layak dilakukan. Dari ketiga tabel di atas juga diketahui bahwa NPV dan tingkat pengembalian (IRR) yang lebih besar adalah dengan melakukan skenario penyetoran modal awal secara berkala dibandingkan dengan kedua skenario lainnya.

- *Payback Period*

Berdasarkan perhitungan pada proyeksi arus kas perusahaan (tabel 4.16-4.18) dengan 3 skenario penyetoran modal, maka dapat diketahui bahwa arus kas mulai positif pada tahun ke-3 yaitu tahun 2013. Di tahun tersebut pula pemodal juga mulai menginginkan pengembalian investasinya. Namun agar tidak mengganggu kelancaran arus kas, maka pemodal mengambilnya secara bertahap pada tahun ke-3, ke-4 dan ke-5.



BAB 5

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Dengan demikian kesimpulan dan saran dari seluruh proses perencanaan bisnis ini adalah :

- a. Dilihat dari proyeksi, bisnis ini cukup menguntungkan bagi investor dengan *discount rate* dan metode penyeteran modal yang dipilih menghasilkan NPV yang positif dan IRR yang jauh lebih besar dari tingkat pengembalian. Penyeteran modal secara berkala terbukti memperkecil deficit arus kas di tahun pertama dan kedua serta menunjukkan IRR yang jauh lebih besar dibandingkan 2 alternatif metode penyeteran lainnya.
- b. Terlihat dari proyeksi arus kas pengembalian investasi dapat dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih 3 tahun. Hal ini cukup menguntungkan bagi investor.
- c. Melihat pemetaan SWOT internal dan eksternal perusahaan, maka dapat dilihat bahwa perusahaan sudah memiliki faktor-faktor pendukung kesuksesan yang menjadi *competitive advantage*-nya. Melalui implementasi strategi-strategi fungsionalnya, maka dapat disimpulkan bahwa kapasitas perusahaan cukup siap untuk menghadapi kompetisi yang ada, sehingga ada potensi untuk menjadi *market leader* pada 3-5 tahun mendatang.
- d. Dengan mengidentifikasi jasa inti dan jasa tambahannya, melakukan implementasi *framework* jasa yang menyeluruh dalam seluruh strategi jasanya, serta fokus terhadap elemen *people* sebagai kunci distribusi jasanya, maka perusahaan menciptakan *value proposition* yang menghasilkan loyalitas *customer*. Kondisi ini tentunya semakin menguatkan *positioning* perusahaan ke depannya sebagai bisnis jasa yang ahli dalam bidang komunikasi audio visual pada umumnya dan jasa *corporate* pada khususnya.

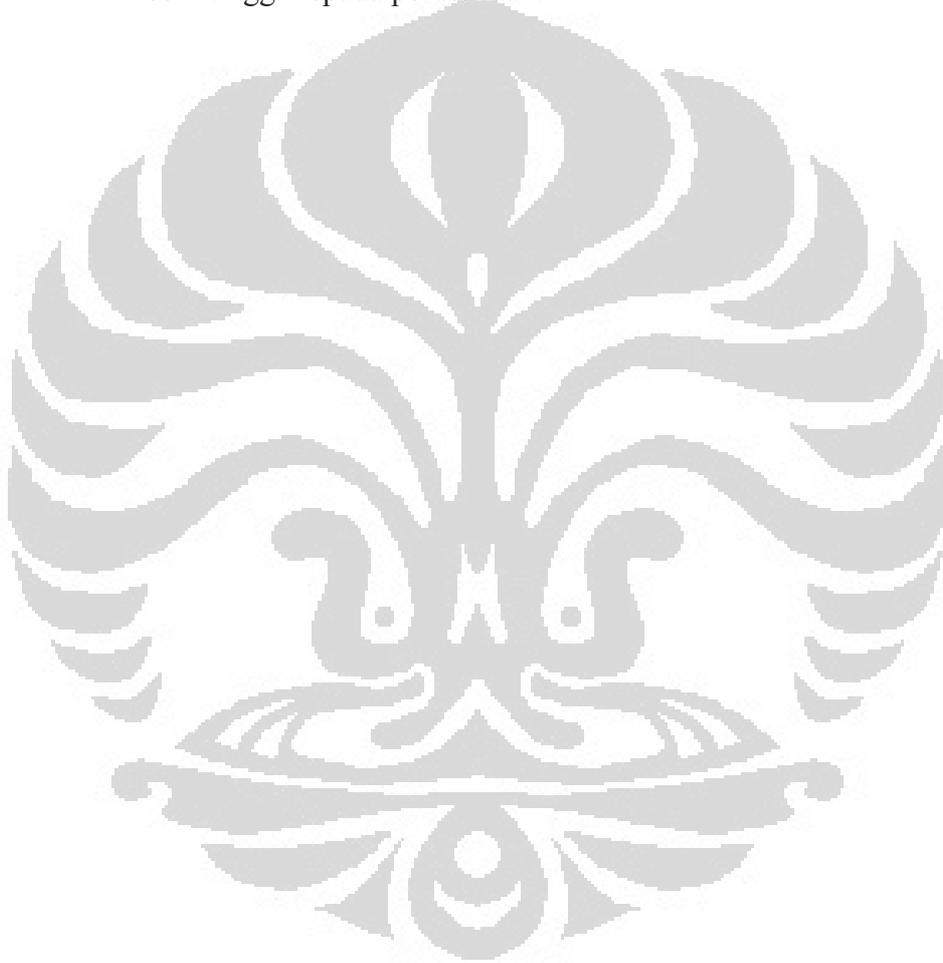
5.2 Saran & Implikasi Manajerial

Beberapa saran yang berguna bagi implikasi manajerial usaha jasa pada umumnya dan rumah produksi sejenis pada khususnya :

- a) Investasi peralatan dan perlengkapan baru untuk produksi dan kantor pada tahun kelima, dikarenakan adanya depresiasi guna kelancaran produksi dan investasi aset perusahaan.
- b) Investor disarankan memilih *discount rate* tertinggi (30%) dengan penyeteroran modal secara berkala, guna mengurangi resiko dan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih besar.
- c) Memperkecil biaya operasi yang cukup besar setiap tahun (kurang lebih 50% dari *revenue*), sehingga dapat mengoptimalkan *profit margin* guna menghasilkan *revenue* yang lebih besar
- d) Memperbanyak *volume* penjualan jasa yang menghasilkan omset penjualan terbesar bagi perusahaan yaitu (*TV Commercial*), namun tidak dapat dipungkiri jasa ini membutuhkan peralatan, sumber daya dan modal kerja yang tidak sedikit pula. Atau pilihan kedua adalah memaksimalkan *profit margin* melalui penjualan video dokumentasi. meskipun dari segi penjualan tidak terlalu besar, namun pekerjaan ini memiliki COGS yang sangat kecil
- e) Komunikasi elemen *people* dalam jasa yang harus terus dilakukan dengan *customer*. Dari sisi pemasaran akan semakin menciptakan hubungan jangka panjang dengan *customer*. Dari sisi jasa, akan membuat *customer* semakin puas dan merasa ada jaminan terhadap jasa yang kita berikan. Dari sisi produksi, komunikasi yang jelas dan terbuka dengan *customer*, menghindarkan kita dari *cost of failure*, *hidden cost* ataupun timbulnya *cost* tak terduga pada proses selanjutnya. Untuk itu penting untuk selalu memberikan berbagai

pelatihan yang meningkatkan dan mengembangka kemampuan kepada SDM di perusahaan.

- f) Melihat presentase *profit* yang cukup signifikan bertambah dan pertumbuhan lebih dari 200% di sisi arus kas, ada baiknya setelah pemodal mendapatkan pengembalian investasi awal, setelah tahun kelima pemodal dapat mengajukan presentase *profit sharing* yang lebih tinggi kepada perusahaan.



DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- Bangs, D. H. (2005). *Business plans made easy*. Canada : Entrepreneur Media Inc.
- Badan Pusat Statistik. (2010). *Laporan bulanan data sosial ekonomi edisi triwulan-I bulan Juni*. Jakarta : BPS
- Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009), *Onboarding: how to get your new Employees speed In half the time*, London : John Wiley & Sons.
- Garavan, T.N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). *Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues* (pp. 1). Ireland : Cengage Learning EMEA.
- Hornigren, C.T. (1996). *Introduction to management accounting, 7th ed.* New York : Prentice Hall.
- Harrison, R. (2005). *Learning and development*. CIPD Publishing.
- Kasali, R. (1998). *Membedik pasar Indonesia : segmentasi, targeting, positioning*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Keown, A.J., Martin, J.D., Petty, J., William, S., & David, F. (2005), *Financial management: principals and applications, 10th edition*. New Jersey : Pearson International Education, Inc.
- Long, J. (1998). *Compensation in Canada*. Canada : Canada Publishing.
- Lovelock, C, & Wirtz, J. (2007). *Services marketing : people, technology, strategy 6th ed.* New Jersey : Pearson International Education, Inc.
- Lovelock. (1992). *Cultivating the flower of service : new ways of looking at core and supplementary services*, France : IAE.
- McLean, G. N. (2006). In *Advances in developing human resources* (Vol.8, p.3). National Human Resource Development: A Focused Study in Transitioning Societies in the Developing World, USA.

- Miller, S.E., Bradford, Garnett, L. *Review of agricultural economics : teaching Net Present Value analysis; Return-to-Asset versus Return-to-Equity (Vol. 23)*. Clemson University.
- Mullins, J.W., Walker, O.C., & Boyd, H.W. (2008). *Marketing management : a strategic decision making approach 6th ed*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Musrofi, M. (2008). *Membuat rencana usaha*. Yogyakarta : Pustaka Insan Madani.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran perusahaan, edisi 3*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nagle, T. (1987). *The strategy & tactics of pricing*. New York : Prentice Hall.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2009) *Strategic management : formulation, implementation and Control, 11th ed*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W., & Jeffrey, J., & Jordan, B.D. (2008). *Modern financial management, 8th ed*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Short, Daniel G.; & Libby, Robert; & Libby, Patricia A. (2007). *Financial Accounting: A Global Perspective*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Ulrich, D. (1996). In *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*(vol.3 pp.100-105). Boston : Harvard Business Press.

Lampiran 1. Kriteria Calon Karyawan Rumah Produksi Studio Samuan

Posisi	Usia	Jenis kelamin	Pendidikan	Pengalaman Kerja	Kondisi Fisik	Bahasa	Syarat lainnya
Manajer	30-40 tahun	Pria/wanita	S1/S2	3 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Kritis, berjiwa pemimpin, kreatif, lebih disukai yang memiliki kendaraan sendiri
Akuntan	20-35 tahun	Pria	S1	1 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, teliti, bertanggung jawab, disiplin
<i>Purchasing</i>	20-35 tahun	Pria/wanita	S1	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, teliti, bertanggung jawab, disiplin
Produser	20-35 tahun	Pria/wanita	S1	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, kreatif, bertanggung jawab, disiplin, bisa bekerja dalam tim, inovatif
<i>Director/ Sutradara</i>	20-30 tahun	Pria/wanita	S1	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, kreatif bertanggung jawab, disiplin, bisa bekerja dalam tim, inovatif
Kamerawan	20-30 tahun	Pria	D3	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, motivasi kerja tinggi, bertanggung jawab, disiplin, bisa bekerja dalam tim, inovatif
<i>Editor</i>	20-30 tahun	Pria/wanita	D3	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, motivasi kerja tinggi, bertanggung jawab, disiplin, bisa bekerja dalam tim, inovatif
Admin	25-35 tahun	wanita	D1	1-2 tahun	Sehat jasmani rohani	Indonesia-Inggris	Jujur, motivasi kerja tinggi, bertanggung jawab, disiplin, rapi, inovatif

Lampiran 2. Lingkup Pekerjaan dan Jabatan

A. Direktur Utama :

1. bertanggung jawab secara penuh dalam melakukan tugasnya demi kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan
2. membuat segala strategi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang
3. mengkoordinir dan mengatur setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan

B. General Manager (GM) :

1. bertanggung terhadap seluruh divisi yang ada di perusahaan
2. bertanggung jawab terhadap aset perusahaan dan pengelolaannya
3. bertanggung jawab terhadap *revenue* perusahaan
4. membuat laporan dan melaporkan pada CEO/direktur utama perusahaan

C. Manager Keuangan :

1. Perolehan dana dengan biaya murah.
2. Penggunaan dana efektif dan efisien
3. analisis laporan keuangan
4. analisis lingkungan Internal dan eksternal yang berhubungan dengan keputusan rutin dan khusus.
5. Memaksimalkan nilai perusahaan
6. Membina relasi dengan pasar modal dan pasar uang
7. bertanggung jawab kepada *General Manager*

D. Manajer SDM :

1. Menetapkan analisa jabatan
2. Merekrut karyawan
3. Melatih karyawan
4. Penempatan karyawan
5. Memberikan kompensasi yang adil dan merata
6. Memotivasi karyawan
7. Mengembangkan karyawan
8. bertanggung jawab kepada *General Manager*

E. Manajer Pemasaran

1. membuat dan menetapkan strategi pemasaran yang tepat dalam menghadapi kompetisi pasar
2. mengawasi dan bertanggung jawab terhadap *revenue* perusahaan
3. mengawasi dan bertanggung jawab pada proses pelaksanaan/produksi dan servis yang diberikan kepada *client*
4. memimpin dan mengontrol bagian pemasaran
5. menjaga hubungan baik dengan *customer* agar terjadi kepercayaan dan kenyamanan yang dapat menimbulkan *repeat order* dan *long term relationship*
6. bertanggung jawab kepada *General Manager*

F. Manajer Operasional

1. menghitung dan melakukan utilisasi terhadap kapasitas maksimum produksi
2. membuat perencanaan budget dan operasional produksi ke depannya
3. mengawasi dan bertanggung jawab terhadap proses pelaksanaan produksi servis agar memenuhi kebutuhan *customer*
4. bertanggung jawab terhadap peralatan dan personil produksi yang ada di perusahaan
5. bertanggung jawab kepada *General Manager*

Lanjutan Lampiran 2

G. Produser

1. membuat perencanaan *budget* dan *project*
2. menyiapkan peralatan, sumber daya manusia serta *resources* yang diperlukan untuk produksi
3. membantu manajer pemasaran dalam memenuhi permintaan *client*
4. memimpin seluruh tim produksi untuk setiap *project*
5. bertanggung jawab terhadap manajer marketing

H. Akuntan

1. mencatat pemasukan dan pengeluaran perusahaan
2. mengatur semua permasalahan yang berhubungan dengan kelancaran dana kebutuhan perusahaan
3. menyajikan laporan keuangan secara periodik dan akurat sesuai kebutuhan perusahaan
4. mengendalikan anggaran sesuai dengan aturan perencanaan perusahaan

I. Purchasing

1. bertanggung jawab terhadap penyediaan barang atau jasa yang berkaitan dengan operasional perusahaan
2. mencatat semua penyediaan barang atau jasa yang terjadi dalam 1 tahun
3. bertanggung jawab kepada Manajer keuangan
4. mencari, menyeleksi, dan menentukan vendor yang akan mengadakan barang/jasa tersebut

J. Admin

1. membantu kesekretariatan BOD dan Manajer di masing-masing divisi
2. melakukan tugas administratif
3. menjaga kebersihan, kerapian, dan pemeliharaan ruangan kantor
4. bertanggung jawab kepada Manajer SDM

K. Tim produksi**K.1 director/sutradara :**

1. bertanggung jawab pada struktur dramatis dan alur cerita yang tercakup dalam *audio visual*
2. memimpin kru di lapangan
3. bertanggung jawab pada produksi dan pasca produksi materi *audio visual* yang dibuat
4. mengarahkan kru dan artis yang terlibat dalam produksi
5. bertanggung jawab kepada produser

K. 2 Kamerawan

1. menentukan *angle*, mengambil dan merekam gambar/adegan (beserta audio) yang diperlukan dalam pembuatan materi *audio visual* sesuai arahan sutradara
2. melakukan *preview* terhadap materi gambar/adegan (beserta audio) yang telah direkam untuk evaluasi, *Quality Control*, dan pemilihan gambar untuk proses *editing*
3. membuat daftar tertulis gambar/adegan dan waktu per kaset dan diserahkan kepada sutradara
4. bertanggung jawab kepada produser

K.3 Editor

1. meng-input, memilih, memotong, menyusun, dan mengatur gambar/adegan sesuai dengan alur cerita yang telah ditetapkan
2. menyelaraskan visual/video dengan audio, grafis dan elemen lain dalam proses editing
3. mengkonversikan materi final ke dalam format yang kompatibel dan diinginkan client
4. bertanggung jawab kepada produser

L. Office Boy

1. membersihkan, merapikan dan memelihara kantor, ruangan, dan perlengkapannya
2. bertanggung jawab kepada Manajer SDM

M. Kurir

1. mengantarkan, mengirimkan, menyampaikan dan memastikan distribusi barang/surat/dokumen atau hal-hal lain yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan
2. bertanggung jawab kepada Manajer SDM