

## BAB 4

### PERENCANAAN FUNGSI MANAJEMEN ( *FUNCTIONAL PLAN* )

#### 4.1. Strategi Pemasaran

Penetapan strategi pemasaran, merupakan aktivitas memilih nilai yang dirumuskan melalui pemilihan *Segmentation, Targeting* dan *Positioning* (STP) dan kemudian baru mempertimbangkan aplikasi *marketing mix* atau bauran pemasaran. Pasar yang luas selalu menyadarkan suatu perusahaan untuk tidak beroperasi dengan melayani semua pelanggannya. Para pembeli atau pelanggan tersebut banyak sekali ragamnya, terpecah, serta memiliki bermacam - macam persyaratan dan tingkah laku dalam mengambil keputusan untuk membeli. Oleh karena itu suatu perusahaan harus mengidentifikasi segmen pelanggan tertentu untuk dilayani maksimal daripada harus bermain dan bersaing di semua segmen.

##### 4.1.1. *Segmentation* ( Segmentasi )

Segmentasi merupakan proses mengelompokkan pasar (yang heterogen) ke dalam kelompok - kelompok potensial konsumen yang memiliki kesamaan kebutuhan dan atau kesamaan karakter, yaitu memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya. Dasar yang biasa digunakan dalam melakukan segmentasi pasar adalah : geografi ( pemukiman dan perumahan, pedestrian, perkantoran ), demografi ( usia, kelamin, pendapatan, kelas ekonomi dan sosial ), psikografi ( gaya hidup dan personality ) serta *behavioral* / kebiasaan ( *occasions, benefits, user status dan usage rate* ).

Dalam hal ini segmen yang dibidik oleh toko Mississippi dan Celcius di Manado adalah segmen individu pria dan wanita dengan range umur antara 21 tahun sampai dengan 35 tahun yang memiliki ketergantungan terhadap gaya hidup dan *trend*. Untuk segmen individu dengan kelas sosial ekonomi atas di Manado biasanya selalu berbelanja di pusat perbelanjaan atau mal di toko – toko yang menjual *needs* dan *wants* mereka ( *specialty shop*) seperti Charles & Keith untuk kebutuhan tas, sepatu dan sandal, Giordano, Celcius dan Mississippi untuk

kebutuhan *fashion*, pizza hut dan resto – resto lainnya yang sedikit bergensi untuk tempat makan dan berkumpul dengan keluarga.

Sedangkan untuk kelas sosial ekonomi menengah juga sebagian besar hampir mengikuti kebiasaan dari pelanggan segmen A+ diatas akan tetapi mungkin sedikit memanfaatkan alternatif lain untuk memenuhi kebutuhan mereka terutama dari sisi harga produk dan jasa yang dikonsumsi. Untuk akses ke pusat perbelanjaan ini segmen ekonomi kelas menengah ke atas ini tidak terlalu kesulitan karena rata – rata rumah tinggal mereka dekat dan mengingat kota Manado secara geografis juga tidak terlalu besar sehingga jarak tempuh tidak menjadi kendala utama bagi masyarakat untuk bepergian keluar rumah.

Selain berdasarkan demografi yang dijelaskan sebelumnya, proses segmentasi juga dilakukan dengan analisa wilayah geografi kota manado sendiri. Luas wilayah daratan adalah 15.726 hektar. Manado juga merupakan kota pantai yang memiliki garis pantai sepanjang 18,7 kilometer. Kota ini juga dikelilingi oleh perbukitan dan barisan pegunungan. Secara administratif, kota Manado terdiri dari beberapa kecamatan dan kelurahan seperti dalam tabel dibawah :

**Tabel 4.1. Luas Kota Manado menurut Kecamatan dan Jumlah Kelurahan**

KECAMATAN	LUAS (Km <sup>2</sup> )	JUMLAH KELURAHAN
Malalayang	17,1175	9
Sario	1,7525	7
Wanea	7,8525	9
Wenang	3,6395	12
Tikala	15,1180	12
Mapanget	58,2095	11
Tuminting	4,6775	9
Singkil	4,3100	10
Bunaken	44,5830	8
<b>TOTAL</b>	<b>157,2600</b>	<b>87</b>

Sumber : Manado Dalam Angka, BPS Kota Manado,2010

Secara umum, kehidupan di Kota Manado sama dengan kota-kota besar lainnya di Indonesia. Pusat kota terdapat di Jalan Sam Ratulangi dan Jalan Boulevard, yang banyak dibangun pusat-pusat perbelanjaan yang terletak di sepanjang jalur utara-selatan, yang juga dikenal dengan tempat yang memiliki restoran-restoran terkenal di Manado. Akhir-akhir ini Manado terkenal dengan makin menjamurnya mal-mal dan restoran-restoran yang dibangun di sepanjang pantai yang memanfaatkan pemandangannya yang indah di saat menjelang matahari terbenam. Bahkan hotel berbintang pun semakin banyak berdiri seiring dengan ditunjuknya kota Manado sebagai kota pariwisata dunia 2010. Sedangkan untuk provinsi Sulawesi Utara sendiri, secara administratif terdiri dari beberapa kabupaten dan kotamadya tingkat satu seperti dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Sulawesi Utara Tahun 2009**

<b>Kab/Kota</b>	<b>Penduduk</b>
Kab.Bolaang Mongondow	196.263
Kab.Minahasa	300.226
Kab.Kep.Sangihe	130.449
Kab.Kep.Talaud	74.997
Kab.Minahasa Selatan	182.818
Kab.Minahasa Utara	176.480
Kab.Bolaang Mongondow Utara	80.508
Kab.Kep.Siau Tagulandang Biaro	61.781
Kab.Minahasa Tenggara	95.525
Kab.Bolaang Mongondow Selatan	52.122
Kab.Bolaang Mongondow Timur	59.401
Kota Manado	434.845
Kota Bitung	180.618
Kota Tomohon	83.718
Kota Kotamobagu	119.105

Sumber : BPS Prov.Sulawesi Utara, 2009

#### 4.1.2. *Targeting* ( Target )

*Targeting* atau menetapkan target pasar merupakan tahapan yang dilakukan setelah melakukan segmentasi. Dengan melakukan *targeting* akan diketahui target pasar (pasar sasaran). Target pasar yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran.

Target pasar yang dipilih oleh toko Mississippi dan Celcius adalah segmen individu kelas sosial ekonomi atas dan menengah baik yang tinggal menetap maupun sementara di kota Manado terutama di sekitar areal pusat kota di jalan Boulevard dan Sam Ratulangi. Selain penduduk lokal yang sudah menetap apakah bekerja, kuliah ataupun sekolah, yang diharapkan menjadi target lainnya adalah bisa jadi wisatawan domestik maupun mancanegara yang sedang berlibur di Manado. Selain itu penduduk diluar kota Manado yaitu dari kabupaten lainnya juga menjadi target pasar untuk toko Mississippi dan Celcius. Alasan pemilihan segmen pasar ini adalah :

- Terdapat beberapa perumahan yang dihuni oleh keluarga kelas sosial ekonomi atas dan menengah di sekitar lokasi bisnis toko Mississippi dan Celcius
- Kelas sosial ekonomi atas sudah memahami mengenai kualitas produk bahkan terbiasa dengan produk – produk yang bermerek ( *branded item* ) sehingga tidak perlu lagi memberikan proses edukasi.
- Begitu juga untuk kelas menengah, biasanya mereka ini juga sudah memahami kualitas dan trend, akan tetapi mereka masih sedikit sensitif terhadap harga.
- Kemampuan daya beli keluarga kelas sosial ekonomi menengah atas lebih tinggi dibandingkan kelas sosial ekonomi di bawahnya.
- Biasanya segmen pasar individu lebih sederhana dalam proses pengambilan keputusan untuk membeli sesuatu. Apalagi untuk target pasar yang tidak menetap di kota manado seperti wisatawan domestik yang berlibur terkadang mereka membeli produk karena kondisi terdesak, disamping itu untuk target pasar yang berada diluar kota Manado terutama pengusaha – pengusaha perkebunan kopi, karet, kelapa sawit dan cengkeh

pada saat panen pasti mereka itu semua belanja dan datang ke kota Manado.

- Jalan Boulevard yang terletak di pusat kota dan cukup strategis merupakan salah satu daerah tujuan wisata sehingga menarik kedatangan turis domestik maupun asing untuk berwisata dan bertempat tinggal sementara di berbagai hotel, villa, dan *cottage*.

#### 4.1.3. *Positioning* (Memposisikan)

Memposisikan atau *Positioning* merupakan taktik dari kelanjutan dari strategi yang sudah dibuat dan diformulasikan berupa pengidentifikasian dan pengembangan serta mengkomunikasikan beberapa keunggulan bersaing dari produk atau jasa yang ditujukan ke benak pelanggannya atau target pasar tadi sehingga tercipta suatu kesan atau image tertentu dari produk dan jasa yang ditawarkan atau dijual. *Differentiation* salah satu taktik tersebut untuk bisa memenangkan persaingan. *Differentiation* yang didefinisikan sebagai membentuk sebuah kondisi sedemikian rupa hingga perusahaan mampu memberikan pelayanan yang *customized* kepada tiap individu sehingga diharapkan dapat tercapai sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing, disukai pelanggan dan khusus untuk satu pelanggan atau beberapa segmen (ceruk) pasar tertentu (*Competitive Advantage, M.Porter*).

Atau dengan kata lain, diferensiasi ini adalah membuat bisnis yang berbeda dengan pesaing melalui beberapa keunggulan yang tidak bisa ditiru oleh pesaing. Penciptaan situasi dapat dilakukan dengan fokus terhadap tiga hal pokok yaitu isi perbedaan, perbedaan konteks dan perbedaan infrastruktur. Perbedaan isi adalah produk itu sendiri, perbedaan konteks adalah bagaimana perusahaan merancang cara menawarkan produk atau jasa dengan cara yang berbeda, sedangkan perbedaan infrastruktur adalah bagaimana perusahaan bisa menciptakan perbedaan-perbedaan melalui pemanfaatan teknologi, manusia dan media pendukung lainnya.

Kotler ( Kotler, 1997 ) memberikan definisi untuk menciptakan kondisi dan situasi diferensiasi dari suatu bisnis jasa yaitu : melalui *competence* (memiliki skill dan knowledge), *courtesy* (ramah tamah, hormat, dan sopan), *credibility*

(dapat dipercaya), *reliabilty* (handal dan tepat), *responsiveness* (tanggap) dan *communication* (berusaha memahami pelanggan dan berkomunikasi dengan jelas)

*Positioning* dari Mississippi dan Celcius adalah sebagai toko atau tempat menyediakan produk–produk *fashion* untuk pria dan wanita muda yang enerjik sebagai bagian dari gaya hidup (*lifestyle*), dengan kualitas tinggi dan harga menjanjikan yang berorientasi terhadap kenyamanan berbelanja dengan pelayanan prima.

Berikut beberapa atribut–atribut fisik dari toko Mississippi dan Celcius untuk mempertegas dan memperkuat *positioning* kepada pelanggan adalah :

- Lokasi toko Mississippi dan Celcius yang berada di ruko dan di jalur jalan utama kota Manado yaitu Jalan Boulevard yang juga berada di dekat Mega Mall Manado
- Desain interior toko yang cukup elegan serta memiliki identitas yang jelas yaitu dengan nuansa biru untuk toko Mississippi serta Hitam dan merah untuk Celcius dilengkapi dengan logo dengan *billboard* (reklame). Selain itu interior desain di dalam toko juga mengusung konsep toko ritel modern dengan gaya minimalis serta standarisasi media display yang menawarkan kenyamanan kepada pelanggan
- Desain kantong plastik belanja (*shopping bag*) yang menarik dan mewah dengan menampilkan logo *brand* masing – masing
- Setiap produk memiliki *private label* (merek) di lokasi tertentu produk tersebut misalnya di bagian pundak yaitu mississippi untuk *ladieswear* dan Celcius untuk *menswear*
- Semua media *dispaly* untuk menggantungkan produk seperti hanger memiliki logo *brand* masing – masing
- Di beberapa titik bagian dalam toko memiliki poster dengan gambar model lokal (Indonesia) yang memakai produk Mississippi dan Celcius dengan berbagai ukuran.

*Positioning statement* untuk Mississippi adalah “*Sophisticated fashion style for Female*”, dan Celcius adalah “*Urban fashion style for Male*”. Disamping itu produk yang dijual di toko Mississippi dan Celcius berkualitas baik setara dengan produk dari *brand* internasional namun dengan menawarkan harga yang

lebih murah. Tentunya *positioning statement* ini harus terus konsisten untuk dikomunikasikan kepada pelanggan melalui aktivitas–aktivitas dan agenda promosi yang akan dijelaskan di sub-bab berikutnya dalam bab ini.

#### 4.1.4. *The 8 Ps of Retail Marketing*

Unsur taktik pemasaran lainnya adalah *marketing mix*. Fungsi dan peran *marketing mix* sangat penting dalam sebuah perusahaan. Tingkat keberhasilan perusahaan untuk mempertahankan, menumbuhkan dan mengembangkan serta meningkatkan profitnya sangat tergantung kepada manajemen dan pemahamannya terhadap sinergi dari keseluruhan elemen *marketing mix* tersebut. Pemahaman mengenai *marketing mix* yang dimaksud sebenarnya sama dengan *Retail Mix*, hanya saja disini tidak lagi berupa 4P, akan tetapi sudah mengalami modifikasi sesuai dengan perkembangan dan tuntutan. Mengingat industri bisnis ritel ini masuk kategori service management, maka *marketing mix* yang harus menjadi pertimbangan adalah 8P. Artinya selain tradisional 4P marketing yaitu *Product, Place, Price dan Promotion*, maka untuk manajemen ritel ada tambahan 4P lain yaitu *People, Process, Physical environment, Productivity dan Quality* sehingga kesemuanya menjadi 8P (Lovelock, 2007).

##### A. *Product*

Produk inti atau *core product* dari toko ritel ini adalah produk pakaian jadi atau (*fashion apparel*) baik untuk pria dan wanita, dengan semua kategori yaitu untuk atasan terdiri dari kaos (*t-shirt dan polo shirt*), *blouse*, kemeja, *jacket, dress* (terusan) serta beberapa kategori aksoris seperti *syal, scarf*, topi dan tas. Selain kategori produk atasan juga ada produk bawahan seperti celana jeans panjang dan pendek, celana panjang bahan dan pendek bahan, rok mini pendek, dan aksesoris lain seperti gesper atau ikat pinggang.

Produk yang akan dijual di toko Mississippi dan Celcius ini adalah koleksi yang di rancang oleh perancang sendiri dengan menggunakan *single private label* yang sudah terdaftar. Produk ini di produksi di dua sumber yaitu untuk produk lokal di produksi di pabrik garmen sendiri yang di kelola oleh manajemen PT.Aditya Mandiri Sejahtera, dan produk impor di produksi di negara China.

Konsep produk untuk dua merek ini adalah sesuai dengan segmentasi yang di bidik dan juga menyesuaikan dengan kebutuhan pasar di kota Manado sendiri yaitu lebih mengarah kepada produk–produk yang bersifat *trend* dan *sexy* untuk segmen wanita (Mississippi) dan *urban style* untuk pria (Celcius). Sedangkan untuk tema dari produk–produk yang dijual adalah *casual*, semi formil dan formil, tapi secara komposisi lebih banyak produk untuk digunakan casual atau berpakaian sehari–hari oleh konsumen untuk bepergian.

Untuk sistem pengelolaan *inventory* produk di toko semuanya dengan sistem terkomputerisasi. Artinya semua jenis produk sebagai *inventory* atau barang dagangan harus dicatat dan direkap dalam sebuah sistem yang terintegrasi yang sudah dipersiapkan oleh Departemen Informasi dan Teknologi (*IT Department*) sesuai dengan kebutuhan operasional di toko. Sehingga setiap hari berapa jumlah *inventory* yang masuk dan keluar dalam toko tersebut tercatat dan direkam dalam sistem tersebut untuk memudahkan analisa serta penyampaian informasi kepada seluruh pihak yang membutuhkan. Setiap akhir hari (*end of day*) toko mengirimkan semua laporan atau informasi yang mencakup seluruh kegiatan di toko tersebut mulai dari laporan *sales* hari tersebut, berapa jumlah produk yang terjual lengkap dengan nomor artikel dan deskripsi produk, laporan absensi karyawan dan lain – lain.

Dalam *Management Inventory System* tersebut masing–masing kategori produk dibagi ke dalam departemen dan kelas–kelas tertentu. Misalnya untuk produk wanita di toko Mississippi terdiri dari kode departemen, kode kelas dan deskripsi produk tersebut, sehingga di label barcode akan ada kode nomor PLU per unit produk dimana masing–masing nomor tersebut memiliki arti sesuai dengan deskripsi produk tersebut. Begitu juga untuk produk pria di toko Celcius. Kode nomor PLU untuk masing–masing produk yang terdiri dari 13 angka adalah deskripsi dari produk tersebut.

Misalnya untuk kategori produk wanita ada nomor PLU 10-1-001-1-01-0001 yang berarti dua digit pertama adalah kode departemen lokal yaitu departemen atasan lokal, digit ketiga adalah kelas yaitu *kensi basic*, tiga angka ketiga adalah warna, satu angka yang keempat adalah *size* atau ukuran yaitu S atau 25 dan 26 untuk bawahan, dua angka yang kelima adalah kode nama designer

dan empat angka terakhir adalah urutan produk. Untuk lebih jelas mengenai klasifikasi produk dan deskripsinya bisa dilihat di tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Klasifikasi kategori Produk untuk Barcode ( Wanita )**

Kode Departemen Lokal	Kode Departemen China	Kode Kelas	Deskripsi
10	11	1	Kensi / tanktop basic
		2	Kaos / t-shirt basic
		3	Kaos krah / polo shirt basic
		4	Blouse
		5	Kemeja basic
		6	Kemeja <i>fashion</i> ( bermotif )
		7	Rompi / vest
		8	Jacket ( jeans dan bahan )
		9	Blazer / jas
20	21	1	Celana panjang jeans
		2	Celana pendek jeans / short pants
		3	Celana capri jeans
		4	Celana panjang bahan
		5	Celana pendek bahan
		6	Celana capri bahan
		7	Rok mini jeans
		8	Rok mini bahan
30	31	1	Sackdress / terusan basic
		2	Sackdress / terusan fashion ( bermotif )
40	41	1	Tas
		2	Ikat pinggang / gesper
		3	Dompot
		4	Scraft / Syall
		5	Topi

Sumber : *Product Analyst*, Merchandising Department, PT.AMS ( 2010 )

**Tabel 4.4**  
**Klasifikasi kategori Produk**  
**untuk Barcode ( Pria )**

Kode Departemen Lokal	Kode Departemen China	Kode Kelas	Deskripsi
50	51	1	Kensi basic
		2	Kaos / t-shirt basic
		3	Kaos krah / polo shirt basic
		4	Kemeja basic
		5	Kemeja <i>fashion</i> ( bermotif )
		6	Jacket jeans
		7	Jacket bahan
		8	Rompi / vest
60	61	1	Celana panjang jeans basic
		2	Celana panjang jeans <i>fashion</i>
		3	Celana pendek jeans / bermuda
		4	Celana panjang bahan basic
		5	Celana panjang bahan <i>fashion</i>
		6	Celana pendek bahan
70	71	1	Tas
		2	Ikat pinggang / gesper
		3	Dompot
		4	Scraft / Syall
		5	Topi

Sumber : *Product Analyst*, Merchandising Department, PT.AMS ( 2010 )

Selain keterangan dari tabel diatas tersebut, ada lagi tambahan untuk klasifikasi warna dan *size* yaitu tiga angka ketiga dan satu angka ke empat, kemudian ada dua digit untuk nama designer dan empat angka terakhir adalah nomor urutan dan penghitung produk. Jadi dengan adanya klasifikasi produk seperti ini sangat memudahkan semua pihak untuk menganalisa dalam pengambilan keputusan, yaitu memudahkan Departemen Operasional dan Penjualan (toko), *Product Analyst* di *Merchandising Department* dan juga *Accounting Department*.

## B. Place

Untuk lokasi bisnis, toko Mississippi dan Celcius berada di daerah yang strategis seperti yang sudah dijelaskan dalam Bab 1 dan Bab 2 sebelumnya karena berada di pusat kota dan juga pusat seluruh kegiatan bisnis dan pariwisata di kota Manado. Selain itu akses kendaraan dan transportasi juga sangat mendukung sehingga lokasi toko sangat mudah dijangkau karena berada di jalur atau jalan utama. Luas total dua toko ini adalah sebesar 300 meter persegi.

Dasar dalam menentukan lokasi bisnis ini juga harus banyak pertimbangan yang harus diperhatikan, dalam hal ini manajemen dari PT. Aditya Mandiri Sejahtera sudah memiliki panduan dan prosedur yang jelas untuk menentukan lokasi tersebut layak atau tidak disamping melakukan riset pasar. Akan tetapi dalam proses membuat perencanaan bisnis ini sudah tidak diperlukan lagi riset pasar dikarenakan PT. Aditya Mandiri Sejahtera sudah memiliki 3 (tiga) gerai di kota ini sejak tahun 2004 yang beroperasi di Mega Mall Manado, dan secara keseluruhan hasil *sales* dan *profit* tiga toko tersebut cukup maksimal. Selain itu untuk *brand image* dan *brand awareness* Mississippi dan Celcius juga sudah cukup bagus bagi masyarakat di kota Manado khususnya dan Sulawesi Utara umumnya.

Mengingat di kota Manado *brand* Mississippi dan Celcius sudah cukup dikenal oleh masyarakat Manado dan karena sudah memiliki pelanggan yang cukup loyal dengan *market share* yang lumayan, maka muncul-lah ide dan gagasan untuk membuat dan mendirikan bisnis di luar mal seperti yang sedang direncanakan dalam penulisan tesis ini. Adapun jika konsep seperti ini berhasil maka mungkin kedepannya semua toko atau cabang yang akan dibuka tidak lagi beroperasi di dalam mal atau pusat perbelanjaan, akan tetapi memiliki bangunan sendiri atau *single building* terutama di kota- kota yang *brand awareness* dari toko tersebut sudah cukup kuat dan memiliki *market share* yang bagus.

Salah satu alasan utama dalam perencanaan bisnis ini adalah dari faktor biaya sewa (*rental space*), selain beberapa alasan lainnya seperti yang sudah dijelaskan dalam bab 3 untuk strategi bisnis. Untuk biaya sewa lokasi jika beroperasi di dalam mal sangat tinggi termasuk juga untuk biaya *service charge* (biaya pemeliharaan dan pelayanan). Tarif harga di mal berkisar antara Rp.

250.000 – Rp. 500.000 per meter persegi dalam sebulan (dua ratus lima puluh ribu rupiah sampai dengan lima ratus ribu rupiah per meter per bulan), belum lagi biaya *service charge* dan tambahan PPN sebesar 10% (sepuluh persen).

Sedangkan konsep ideal untuk toko Mississippi dan Celcius harus beroperasi dengan luas berkisar 90 meter persegi hingga 200 meter persegi. Dibandingkan jika beroperasi diluar mal dengan konsep *single store* atau sewa di ruko akan jauh lebih efisien dan efektif dari segi biaya sewa dan luas toko. Untuk lebih lengkap dan detail mengenai hitung–hitungan ini nanti akan dijelaskan dalam perencanaan fungsi keuangan (*finance*).

### **C. Price**

Harga merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan bisnis, karena harga ini bisa menjadi dasar utama pembeli atau konsumen dalam mengambil keputusan membeli atau tidak. Oleh karena itu strategi penetapan harga harus sangat berhati–hati mengingat ada hubungan atau korelasi yang kuat antara harga dengan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

*Pricing is a problem when a firm has to set a price for the first time. This happens when the firm develops or acquires a new product, when it introduces its regular product into a new distribution channel or geographical area, and when it enters bids on new contract work* (Kotler, 1994).

Posisi produk terhadap kualitas dan harga harus dirumuskan oleh perusahaan. Harga, seringkali dihubungkan dengan kualitas. Hubungan antara harga, kualitas dan strategi dijelaskan oleh Kotler (1994) pada bagan berikut ini :

		PRICE		
		High	Medium	Low
QUALITY	High	1. Premium Strategy	2. High-volume Strategy	3. Super-value Strategy
	Medium	4. Overchanging Strategy	5. Medium-value Strategy	6. Good-value Strategy
	Low	7. Rip-off Strategy	8. False economy Strategy	9. Economy Strategy

**Gambar 4.1.** Hubungan antara Harga, Kualitas dan Strategi

Sumber : Kotler, 1994

Strategi harga terhadap kualitas produk yang dijual di toko Mississippi dan Celcius adalah strategi yang ke 2 dari bagan tersebut yaitu *High-volume strategy*. Dapat terlihat dengan jelas bahwa strategi ini menggambarkan kualitas produk yang tinggi dan atau bagus tetapi dengan harga yang cukup relatif terjangkau. Atau dengan kata lain, jika dibandingkan dengan pesaing seperti Giordano, secara harga produk di toko Mississippi dan Celcius masih dibawah produk yang dijual di toko Giordano dengan kualitas yang hampir setara. Jika dibandingkan secara keseluruhan, harga produk di toko Mississippi dan Celcius lebih murah sekitar 25% - 30% dibandingkan produk yang dijual di toko Giordano, meskipun juga ada beberapa kategori produk yang lebih tinggi dibanding pesaing lainnya yang ada di kota Manado karena hanya toko Mississippi dan Celcius saja yang menjual kategori produk ini seperti *sackdress* atau *minidress* dengan desain dan kualitas bagus di toko Mississippi.

Dengan strategi penetapan harga yang berbeda dibanding dengan pesaing lainnya diharapkan pelanggan bisa menetapkan pilihannya untuk memenuhi kebutuhan *fashion* dengan berbelanja di toko Mississippi dan Celcius, terutama untuk pria dan wanita yang masuk kategori kelas sosial ekonomi menengah atas

yang mengerti dengan *trend* dan kualitas produk. Selain itu, untuk tetap terus membina pelanggan agar menjadi loyal terhadap produk yang ditawarkan, mereka dimanjakan dengan berbagai insentif dan diskon harga dalam kondisi dan melalui program-program tertentu, diantaranya adalah :

- Diskon pelanggan

Dalam hal ini setiap pelanggan yang berbelanja dengan nominal diatas Rp. 750.000 (tujuh ratus lima puluh ribu rupiah) untuk sekali transaksi, akan mendapatkan kartu pelanggan (*member card* Mississippi dan Celcius). Dimana setiap pemegang kartu pelanggan ini akan mendapatkan diskon 10% (sepuluh persen) untuk semua produk di periode pembelian berikutnya.

- *Free gift program for couples*

Program ini adalah berlaku khusus untuk pasangan baik yang sudah menjadi suami istri ataupun masih pacaran yang berbelanja di toko Mississippi dan Celcius di saat yang bersamaan atau hari yang bersamaan. Program ini berlaku untuk total pembelian dengan nominal Rp. 500.000 (lima ratus ribu rupiah) dimana si pelanggan akan mendapatkan souvenir cantik atau aksesoris lainnya seperti *travel bag* dengan logo Mississippi dan Celcius, Handuk cantik juga dengan logo Mississippi dan Celcius, Tas Laptop atau *Notebook* cantik dengan logo Mississippi dan celcius juga, atau aneka *gift* lainnya sesuai dengan ketentuan yang diatur.

- Diskon promosi

Diskon promosi ini merupakan diskon yang diberikan kepada seluruh pelanggan atau pembeli pada saat *event-event* tertentu misalnya *valentine's day*, hari raya imlek, liburan sekolah, hari kemerdekaan tujuh belas agustus, hari raya idul fitri dan Natal. Diskon ini biasanya berkisar antara 20% - 30% untuk kategori produk tertentu. Untuk lebih jelas dan lengkap mengenai agenda promosi ini akan dijelaskan dalam sub bab mengenai promosi berikutnya.

### D. Promotion

Secara teori untuk marketing communication mix dalam bisnis jasa ritel menurut Lovelock (2007) meliputi :

Personal Communication	Advertising	Sales Promotion	Publicity & PR	Instructional Material	Corporate Design
Selling	Broadcast	Sampling	Press Release	Web Sites	Signage
Customer Service	Print	Coupons	Press Conferences	Manuals	Interior Décor
Training	Internet	Gifts	Special Events	Brochures	Vehicles
Telemarketing	Outdoor	Sign up Rebates	Sponsorship	Interactive Software	Equipment
Word of Mouth	Direct Mail	Prize Promotion	Trade Shows Exhibitions	Voice Mail	Stationery
			Media-Initiated Coverage		Uniforms

**Gambar 4.2. The Marketing Communication Mix for service industry**

Sumber : Lovelock ( 2007 )

Akan tetapi dalam membangun rencana bisnis untuk toko ritel *fashion* ini mungkin tidak akan menggunakan seluruh media promosi yang diuraikan diatas. Sifat promosi akan lebih banyak mengarah kepada *personal selling, advertising dan sales promotion, publicity, dan instructional material*. Untuk rencana operasi selama tiga tahun pertama ini kegiatan promosi akan lebih banyak kepada target konsumen langsung yaitu masyarakat kelas menengah atas di kota Manado, dan termasuk juga di luar kota Manado.

- **Personal Selling**

Yang dimaksud dengan aktivitas *personal selling* disini adalah aktivitas penjualan kepada konsumen secara langsung yang datang ke toko, customer service atau dengan memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan serta kegiatan *word of mouth*. Semua *crew* atau staf yang ada di cabang sudah diberikan bekal edukasi dan pelatihan bagaimana cara menjual yang efektif, pengetahuan produk apa yang dijual kepada konsumen, pendekatan *personal*

kepada pelanggan dengan tujuan *customer service excellent* serta kemampuan mereka dalam hal melakukan visualisasi produk di seluruh media *display* yang ada ditoko.

*Personal selling* ini merupakan aktivitas yang paling efektif untuk dilakukan karena lebih melakukan pendekatan dan interaksi langsung dengan komunitas seperti anak-anak sekolah, mahasiswa dan mahasiswi, anak-anak komunitas band, arisan ibu-ibu muda, komunitas profesi model dan lain-lain. Melalui *word of mouth* diharapkan semua komunitas yang ada di kota Manado bisa selalu berbelanja dan menjadi pelanggan yang loyal serta sekaligus menancapkan persepsi positif kepada pelanggan dengan produk-produk yang tersedia, harga yang bersaing serta pelayanan maksimal dan didukung dengan kenyamanan berbelanja di dalam toko.

Melalui *personal selling* ini juga tentunya bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan, mengingat jika pelanggan puas pastinya akan merekomendasikan ke teman dan relasi mereka lainnya untuk berbelanja kebutuhan *fashion* di toko Mississippi dan Celcius. Selain itu staf di cabang juga di berikan pelatihan agar memiliki beberapa pelanggan tetap yang akan menjadi *leader opinion* untuk merekomendasikan kepada komunitas mereka, seperti model baik cewek maupun cowok, karena pasti mereka memiliki pengaruh didalam komunitasnya.

- **Advertising**

Untuk *advertising* mungkin tidak terlalu banyak digunakan dalam perencanaan bisnis ini mengingat *advertising* ini jangkauannya sangat luas, jadi walaupun digunakan paling hanya sebatas kegiatan *Below The Line*. Aktivitas *Above The Line* dirasa kurang efektif selain itu juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

Kegiatan *Below The Line* seperti menyebarkan brosur dan *flier* ke sekolah – sekolah SMU dan kampus – kampus yang ada di kota Manado, serta ke beberapa tempat hiburan malam. Untuk tempat – tempat hiburan malam mungkin sifatnya melakukan kerjasama dengan cara memberikan voucher belanja ke toko

Mississippi dan Celcius untuk setiap transaksi yang dilakukan dengan jumlah nominal tertentu di tempat hiburan tersebut.

Sedangkan selama persiapan menjelang *Grand Opening*, upaya-upaya untuk mengkomunikasikan kepada seluruh masyarakat di kota Manado akan dilakukan dengan cara bekerjasama dengan radio dan media cetak setempat, yaitu memberitahukan kehadiran dan keberadaan toko Mississippi dan Celcius dengan konsep baru dan memberitahukan juga ada program *Promo Grand Opening* dari tanggal buka toko selama seminggu pertama. Kemudian juga menyewa beberapa orang model untuk membagi bagikan brosur dan pamflet di beberapa titik lokasi strategis.

Spanduk dan umbul-umbul juga akan dipasang di beberapa titik lokasi seperti di lingkungan dekat toko, di jalan-jalan utama kota serta di kampus dan sekolah. Melalui cara ini diharapkan target atau segmen yang dibidik oleh toko Mississippi dan Celcius bisa mengetahui keberadaan toko yang tentunya bertujuan untuk menciptakan *brand awarenees* di benak pelanggan.

- ***Sales Promotion***

*Sales promotion* yang dimaksud disini adalah aktivitas promosi yang bersifat *In Store Promotion* yaitu berupa diskon pembelian terhadap produk yang dijual di toko Mississippi dan Celcius. Program *sales promotion* ini harus dilakukan secara konsisten karena implikasi dari kegiatan ini langsung mempengaruhi sales dan revenue toko. Salah satunya adalah akan melakukan diskon promo *Grand Opening* toko selama 7 hari pertama sebesar 20 % (dua puluh persen) untuk *all item* atau semua produk yang dijual. Kemudian selama promo *Grand Opening* juga diberlakukan program *free gift* untuk setiap pasangan yang berbelanja dengan nominal diatas Rp. 500.000 (lima ratus ribu rupiah), sedangkan program kartu pelanggan atau member card akan diberikan kepada pelanggan yang berbelanja di atas Rp. 750.000 (tujuh ratus lima puluh ribu rupiah), dimana setiap pelanggan yang sudah memiliki kartu ini akan mendapatkan diskon 10% (sepuluh persen) setiap berbelanja ke toko.

Selain aktivitas *sales promotion* pada saat *Grand Opening* toko diatas, untuk program *sales promotion* lainnya dilakukan setiap empat bulan sekali

menyesuaikan dengan tema seperti imlek, *valentines day* dan lain-lain. Sifatnya juga memberikan diskon khusus antara 20% - 30% (dua puluh persen sampai tiga puluh persen) untuk kategori produk tertentu. Selain itu juga ada program promosi khusus untuk pelanggan yang berpasangan (*couples*) yang berbelanja di toko Mississippi dan Celcius.

Sedangkan program promosi yang bersifat untuk menarik *traffic* konsumen untuk datang ke toko adalah dengan memberikan harga khusus untuk satu atau dua kategori produk seperti celana pendek jeans atau celana panjang jeans, dimana produk ini dijual dalam jumlah yang besar tapi dengan harga psikologis cukup murah dengan *low margin*. Diharapkan dengan adanya produk seperti ini akan menarik minat pelanggan untuk selalu datang ke toko sehingga tentunya tujuan lain adalah agar produk-produk reguler lainnya bisa terserap.

- ***Publicity & Public Relations***

Untuk media ini, lebih diarahkan kegiatannya untuk mendukung acara-acara atau *event* yang diselenggarakan oleh komunitas yang tentunya sesuai dengan karakter dan target pelanggan toko Mississippi dan Celcius. Salah satu contoh adalah memberikan peminjaman kostum kepada *agency modelling* yang melakukan acara *fashion show* baik di mal, hotel dan tempat lainnya. Kemudian pihak Mississippi dan Celcius akan mendapatkan *benefit* melalui pemasangan logo *sign* dan *adlips by MC* atau *presenter*. Proses peminjaman kostum ini juga bisa dilakukan di beberapa tempat hiburan malam seperti cafe atau diskotik yang biasanya selalu menampilkan acara *dancer*, serta dengan televisi swasta lokal untuk kostum *presenter* acara-acara *infotainment* dan acara-acara musik yang sesuai dengan segmen dan target toko Mississippi dan Celcius. Kemudian juga menjadi sponsor dalam acara-acara seperti Pensi atau Pentas Seni di sekolah – sekolah dan acara malam keakraban di kampus.

- ***Instructional Materials***

Media ini lebih banyak digunakan di dalam toko sebagai media informasi kepada pelanggan seperti harga, kemudian produk-produk mana saja yang sedang dalam program promosi diskon atau dengan harga khusus. Media ini biasanya

dibuat dengan material tertentu dengan desain khusus, dan biasanya disebut dengan istilah POP (*Point of Purchase*). Selain itu juga ada media berupa *standing banner* yang ditempatkan di depan toko sebagai sarana informasi kepada konsumen mengenai aktivitas promosi yang sedang berlangsung di dalam toko.

- ***Corporate Design***

Untuk toko Mississippi *corporate color* didominasi oleh warna biru dan putih sedangkan untuk toko Celcius kombinasi warna hitam dan merah. *Image* atau citra eksklusif dan elegan juga di tampilkan dalam setiap media promosi seperti di poster–poster dalam toko, *giant poster* di *billboard* depan toko dan atribut fisik lainnya yang mempertegas ciri dan identitas toko Mississippi dan Celcius. Seragam staf penjual dan karyawan di dalam toko juga menonjolkan desain dan identitas yang mewakili atribut dari toko.

#### ***E. People***

Sebuah bisnis yang berkualitas harus didukung dengan kemampuan dan kapabilitas orang–orang yang menjalankannya. Kemampuan, ketrampilan teknis serta penampilan karyawan juga faktor yang harus diperhatikan, terutama jika membidik segmentasi kelas menengah atas. Kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan interpersonal dengan pelanggan merupakan faktor kunci yang harus dimiliki oleh tiap karyawan. Hal ini juga yang akan diterapkan kepada seluruh staf di toko Mississippi dan Celcius. Untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan, di rencanakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan dilakukan melalui beberapa tahap dan karyawan yang di rekrut harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Setelah karyawan di rekrut, direncanakan dilakukan program orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Program-program tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan. Selain itu, penampilan karyawan juga diperhatikan. Karyawan yang di rekrut terutama untuk posisi kasir dan Sales Partner (*Sales Promotion Girl*) harus benar–benar sesuai dengan citra atau *image* toko Mississippi dan Celcius. Selama bekerja, karyawan

menggunakan seragam kerja. Desain seragam direncanakan dalam bentuk “*Casual*”. Seragam tidak memberikan kesan resmi, namun terlihat segar dan rapi.

#### **F. Process**

Untuk alur proses kerja dan aktivitas operasional harian di toko adalah sebagai berikut :

- Setiap karyawan sudah diatur jadwal *shift*, yaitu *shift* pagi dan siang
- Untuk *shift* pagi, diwajibkan datang sebelum jam 09.00 WITA, kemudian melakukan absensi di komputer
- Setelah itu mereka mulai melakukan proses untuk kebersihan seperti menyapu, mengepel lantai, lap kaca dan cermin serta beberapa media *display*
- Sebagian lagi di dalam gudang belakang mempersiapkan kebutuhan produk yang akan di *display* di *sales area*, melakukan sortir untuk produk
- Melakukan proses penggantian visualisasi produk di patung (*mannequin*) yang ada di toko, sedangkan yang bertugas menjadi kasir menghitung uang *sales* hari sebelumnya untuk disetorkan ke bank yang sudah diatur dalam *Standard Operation Procedures*.
- Sebelum toko siap untuk dibuka pada jam 10.00 WITA, *Store Manager* melakukan *briefing* kepada tim nya untuk membahas mengenai berapa target yang harus dicapai hari tersebut, serta analisa dan evaluasi yang perlu disampaikan kepada seluruh staf-nya, begitu juga untuk proses penyampaian informasi jika ada yang perlu disosialisasikan.
- Setelah itu, toko sudah siap untuk menerima pelanggan dan proses transaksi.
- Dalam proses transaksi, setiap pelanggan biasanya dilayani oleh satu orang staf, dan jika pelanggan sudah menemukan produk yang dicari biasanya harus dicoba apakah muat atau cocok di *fitting room* yang tersedia di dalam toko.
- Setelah pelanggan cocok dengan produk yang dicoba tadi dan melihat harga juga sudah cocok, maka proses selanjutnya ke meja kasir untuk melakukan pembayaran.

- Proses pembayaran di kasir bisa dengan *cash* dan *non cash* seperti dengan kartu kredit ataupun debit.
- Setelah itu produk tersebut di masukkan kedalam *shopping bag* atau tas belanja yang sudah tersedia dengan desain logo masing–masing *brand*.

### G. *Physical Environment*

*Physical environment* juga merupakan salah satu cara untuk menilai kualitas toko Mississippi dan Celcius karena mencerminkan *image* atau citra kepada pelanggan. *Image* eksklusif dan elegan dengan desain toko minimalis semakin mempertegas ciri dan identitas toko yang membidik segmen kelas menengah atas. Berbagai atribut fisik didesain untuk membangun persepsi tentang kualitas produk yang dijual didalam toko yang memperkuat *image* dan *positioning* toko Mississippi dan Celcius.

Suasana toko dibuat sedemikian rupa untuk mencerminkan sebuah tempat yang menawarkan jasa untuk kalangan kelas atas. Upaya untuk membangun suasana ini dilakukan dengan pemilihan *furniture* dan media *display* serta sarana berupa poster yang memberi kesan elegan, desain interior yang terlihat bersih, rapi dan elegan, perpaduan warna yang tidak mencolok dan pendingin ruangan yang memadai.

Karyawan juga merupakan bagian dari *physical environment* sehingga tiap karyawan diwajibkan untuk mengenakan pakaian seragam, berpenampilan rapi dan bersih serta memperlihatkan gerak tubuh yang sopan dan ramah sehingga benar–benar membuat pelanggan betah dan nyaman untuk berbelanja di toko Mississippi dan Celcius. Suasana dan alunan musik pun dipilih sesuai dengan *target market* yaitu konsumen kelas menengah atas.

### H. *Productivity dan Quality*

Lovelock (2007) menyatakan bahwa meningkatkan produktivitas merupakan upaya yang penting untuk dilakukan, karena alasan-alasan berikut ini:

- Biaya dapat ditekan serendah mungkin
- Perusahaan yang rendah biayanya dapat mencapai margin yang lebih tinggi sehingga perusahaan dapat mengalokasikan anggaran lebih besar

untuk upaya-upaya untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif, meningkatkan *customer service* dan *supplementary service*.

- Memberi peluang keamanan bagi perusahaan dalam jangka panjang dengan cara melakukan investasi dalam teknologi baru, melakukan penelitian untuk memberikan layanan baru, dan inovasi lainnya.
- Upaya untuk meningkatkan produktivitas juga akan memberikan pengaruh terhadap pelanggan.

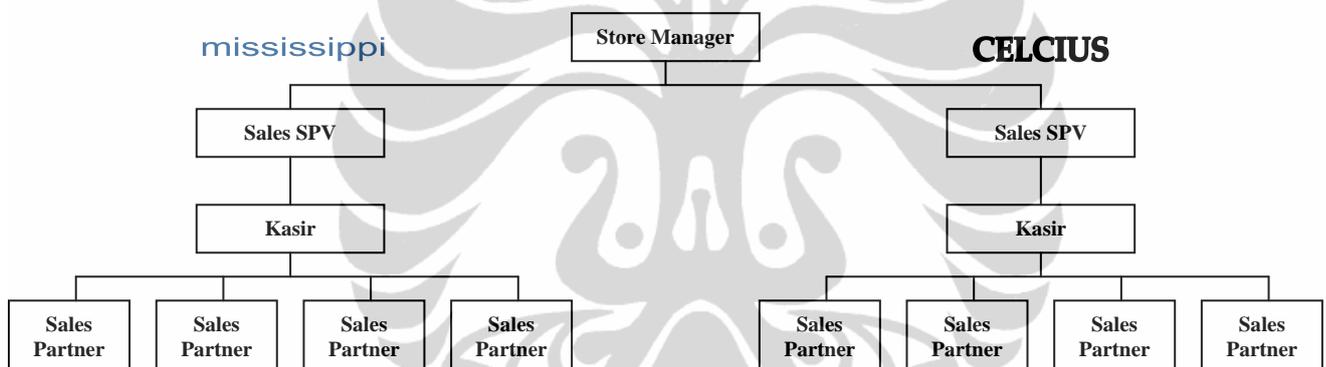
Dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas toko, maka mulai dari *Store Manager* dan *Supervisor* hingga *level* paling bawah di dalam toko harus benar-benar bisa menerapkan konsep efisien dan efektif. Artinya, penekanan terhadap biaya juga harus menjadi pertimbangan seperti biaya listrik, biaya gaji dan upah karyawan, biaya telepon dan biaya pengiriman atau ekspedisi untuk produk dari Jakarta. Selain itu, dalam proses transaksi jika toko sedang dalam keadaan ramai pengunjung, maka diharuskan satu orang staf harus bisa melayani lebih dari satu orang pelanggan sehingga hasil yang dicapai bisa maksimal dan efektif, artinya tidak terjadi transaksi gagal. Begitu juga untuk *level Store Manager* dan *Supervisor*, apabila dibutuhkan mereka juga harus bisa turun langsung untuk melayani pelanggan jika kondisi toko sedang ramai.

#### **4.2. Strategi Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan sumber atau *resources* yang paling penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. SDM ini bisa menjadi point pembeda atau diferensiasi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya karena lebih bersifat *internal resources*. Keunggulan dalam sumber daya manusia akan bisa membawa perusahaan untuk tetap bisa eksis dalam industrinya serta meningkatkan pertumbuhan bisnis dan profit. Dalam perencanaan sumber daya manusia ini, akan dibahas lima hal yaitu perencanaan struktur organisasi di toko dan pembagian tugas (*job description*), proses seleksi dan kualifikasi karyawan toko, proses pelatihan dan pengembangan karyawan (*Training & Development*), Kompetensi dan evaluasi penilaian (*Performance Appraisal*), serta Kompensasi dan *Benefit*.

#### 4.2.1. Perencanaan Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas (*Job Description*)

Struktur organisasi harus ada untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi tersebut, dengan adanya struktur ini tentunya akan memperjelas tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan serta wewenang tiap fungsi–fungsi dalam masing–masing lini. Oleh karena itu, untuk rencana bisnis toko Mississippi dan Celcius ini juga perlu adanya struktur organisasi yang jelas sehingga tugas dan tanggung jawab masing–masing lini bisa bekerja secara bersama–sama untuk mencapai target penjualan yang sudah ditetapkan. Berikut adalah struktur organisasi di toko Mississippi dan Celcius :



**Gambar 4.3. Struktur organisasi Toko**

Sumber : Diolah sendiri oleh penulis

Dari struktur organisasi diatas, maka masing – masing lini juga memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda – beda. Berikut adalah gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab ( *job description* ) masing – masing level :

1. *Store Manager*, bertanggung jawab terhadap satu sampai tiga outlet *brand* yang berdampingan dalam satu lokasi. *Store Manager* ini minimal harus mengoperasikan toko dengan luas diatas 200 meter persegi. *Store Manager* ini bertanggung jawab terhadap *Regional Manager* nya masing – masing. *Store Manager* berdomisili dan berkantor di cabang, bukan di *Head Office* Jakarta.

*Store Manager* merupakan orang tertinggi dan pengambil keputusan tertinggi di cabang. Sedangkan untuk tugas utamanya adalah memastikan aktivitas operasional harian toko dibawah tanggung jawabnya apakah sudah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang sudah diatur. Selain itu juga sebagai perwakilan dari masing–masing fungsi departemen di kantor pusat untuk bagian keuangan, sumber daya manusia, informasi dan teknologi, dan lain–lain. Sedangkan tugas rutin lainnya adalah sebagai berikut :

- Memberikan laporan pertanggung jawaban per bulan kepada *Regional Manager* di kantor pusat berupa laporan pencapaian target, analisa produk yang terjual, pertumbuhan penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu, laporan evaluasi karyawan, analisa biaya serta program kerja untuk bulan berikutnya
- Memberikan pelatihan dan bimbingan (*training*) kepada supervisor dan seluruh staf di toko
- Memberikan penilaian dan evaluasi berkala untuk seluruh bawahannya di toko
- Melakukan proses seleksi dan rekrut karyawan di cabangnya sesuai dengan standar kualifikasi dari Departemen SDM di kantor pusat
- Mengatur jadwal kerja seluruh karyawan atau bawahannya untuk satu bulan kedepan
- Melakukan komunikasi dan koordinasi dengan semua departemen di kantor pusat seperti dengan bagian pengadaan produk, SDM, *accounting dan finance*
- Mencari peluang untuk bisa melakukan kerjasama promosi terkait untuk mempromosikan produk dan toko kepada pelanggan, misalnya dengan *event organizer* atau *agency modelling*
- Bertanggung jawab terhadap penjualan toko dan biaya serta *profit* di toko yang dipimpinnya
- Bertanggung jawab untuk berhubungan dengan pihak eksternal dan instansi terkait seperti dinas pendapatan daerah, depnaker, kantor pajak dan lainnya

2. *Sales Supervisor*, yaitu bertanggung jawab langsung kepada *Store Manager*, akan tetapi hanya bertanggung jawab terhadap aktivitas operasional satu toko saja atau satu brand. Tugas utamanya adalah memastikan seluruh aktivitas operasional harian tokonya sudah sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Sedangkan tugas rutin harian seorang *Sales Supervisor* adalah :

- Harus memahami semua pengetahuan mengenai produk, model, warna, jumlah persediaan atau *stock* per model, harga pokok dan harga jual, serta analisa terhadap produk tersebut
- Mengirimkan laporan harian dan mingguan kepada *Store Manager* yang sudah ditetapkan
- Memastikan jadwal kerja kasir dan *Sales Partner*
- Melakukan kontrol terhadap kinerja kasir, baik jumlah uang yang disetor maupun jumlah uang pada saat toko tutup
- Memberikan pelatihan dan bimbingan kepada kasir dan *Sales Partner* terutama mengenai teknik menjual dan pelayanan kepada konsumen

3. Kasir, bertanggung jawab kepada *Sales Supervisor* secara langsung dan kepada *Store Manager* secara tidak langsung. Kasir adalah karyawan kontrak, dimana kontrak akan diperpanjang sekali enam bulan sesuai hasil penilaian dan evaluasi dari *Sales Supervisor* dan *Store Manager*. Tugas utamanya adalah menerima pembayaran setiap transaksi dari pelanggan dan bertanggung jawab penuh dengan semua hal yang berkaitan dengan uang, termasuk kas kecil, buku rekening toko dan menyetorkan uang omset atau penjualan. Tugas rutin harian kasir adalah :

- Menyetorkan uang penjualan hari sebelumnya setelah diperiksa oleh *Sales Supervisor* setiap pagi ke bank yang sudah ditunjuk
- Mengisi buku laporan harian toko dan uang pengeluaran kas kecil
- Mengirimkan dokumen laporan per minggu yang berhubungan dengan biaya pengeluaran toko yang sudah diketahui *Sales Supervisor* dan di audit oleh *Store Manager*

- Bertanggung jawab juga sebagai pemegang stock atau persediaan barang untuk kategori tertentu yang sudah diatur oleh *Sales Supervisor*
  - Bertanggung jawab terhadap target penjualan pribadi, karena meskipun kasir tetap ada target penjualan pribadi per bulan walaupun porsi nya tidak sebesar *Sales Partner* (SP) atau staf penjual.
4. *Sales Partner* (SP), merupakan level yang paling bawah dalam struktur organisasi dalam toko. SP ini juga karyawan kontrak dengan status yang sama dengan kasir. Tugas utamanya adalah menjual produk sebanyak-banyaknya dan memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan. Tugas harian SP ini adalah :
- Bertanggung jawab terhadap target penjualan pribadi yang dibebankan kepadanya
  - Melakukan aktivitas yang berhubungan dengan kebersihan toko seperti menyapu dan lain-lain.
  - Merapihkan *stock* atau persediaan barang di gudang setiap pagi sekaligus mensortir produk untuk di *display* di area penjualan
  - Mengganti dan memindahkan produk dari satu tempat media *display* ke media *display* lainnya
  - Harus mengerti dan mengetahui persediaan beberapa kategori produk yang dipercayakan kepadanya, misalnya hanya bertanggung jawab untuk *stock* atau persediaan kemeja dan kaos.

#### **4.2.2. Proses Seleksi dan Kualifikasi Karyawan**

Dalam proses perencanaan bisnis ini, manajemen PT.Aditya Mandiri Sejahtera selalu berkomitmen bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan, oleh karena itu agar seluruh karyawan benar-benar sesuai dengan yang diharapkan yaitu memiliki ketrampilan dan kompetensi di bidangnya masing-masing maka Departemen Sumber Daya Manusia selalu berupaya terus untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, selain itupun untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan harapan proses seleksi dan rekrut karyawan juga harus memenuhi

beberapa persyaratan dan standar kualifikasi tertentu untuk masing–masing struktur atau *level*. Dalam proses perencanaan bisnis ini, perencanaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan berdasarkan fungsi dan tugas (*job description*) tiap pekerjaan dengan melihat kualifikasi tenaga atau orang yang dibutuhkan sesuai dengan posisi dan tanggung jawab pekerjaan masing–masing karyawan.

Rekrutmen dilakukan untuk menemukan orang yang memenuhi kualifikasi jabatan dan orang tersebut menginginkan pekerjaan tersebut. Tingkat kesulitan yang dihadapi dalam melakukan kegiatan rekrutmen dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan ( Ivancevich dan Hoon 2002 ), yaitu :

1. Pengaruh faktor lingkungan eksternal, berupa :
  - a. *Government requirements regulation and laws*
  - b. *The Union*
  - c. *Economic conditions/domestic and international*
  - d. *Competitiveness*
  - e. *Composition of the labor force*
  - f. *Location of the organization*
  
2. Pengaruh faktor lingkungan internal, berupa :
  - a. *Strategy*
  - b. *Goals*
  - c. *Organizational culture*
  - d. *Nature of the task*
  - e. *Works group*
  - f. *Leader's style and experience*

Jumlah dan posisi jabatan karyawan ditoko Mississippi dan Celcius yang akan direkrut tentunya harus menyesuaikan dengan kebutuhan serta luas toko. Di toko Mississippi dan Celcius yang direncanakan dalam tulisan ini, untuk posisi *Store Manager* harus direkrut dari kantor pusat Jakarta, yang mana posisi ini harus melewati proses *Management Trainee (MT)* selama 4 sampai dengan enam bulan. *Management Trainee* ini merupakan program dari Departemen Sumber Daya Manusia untuk menciptakan kader–kader pemimpin di perusahaan di masa yang akan datang. Dalam program ini semua peserta dibekali dengan kemampuan

*managerial skill dan technical skill* yang berhubungan dengan mengelola toko ritel fashion. Setelah lulus dari program ini, barulah di tempatkan di cabang dan kota – kota yang dibutuhkan sesuai permintaan dari Departemen Operasional dan Penjualan, karena seluruh cabang dan toko berada dibawah tanggung jawab Departemen Operasional dan Penjualan.

Sedangkan untuk level *Sales Supervisor* diutamakan dari daerah atau kota tempat toko tersebut beroperasi. Untuk toko Mississippi dan toko Celcius posisi *Sales Supervisor* ini akan di rekrut di Manado. Begitu juga untuk posisi kasir dan *Sales Partner (SP)* akan dilakukan proses rekrut di Manado yang akan dilakukan oleh Store Manager.

Proses rekrutmen dan seleksi, dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

- a. Menginformasikan/mengumumkan lowongan pekerjaan
- b. Mengumpulkan data kandidat dari berbagai sumber
- c. Seleksi Administrasi
- d. Seleksi wawancara
- e. Seleksi Teknis / Manajerial
- f. Seleksi Psikotest, sesuai *level jabatan*
- g. Seleksi kesehatan
- h. Penentuan Kandidat yang lolos seleksi.

Untuk toko Mississippi dan Celcius, adapun berapa jumlah karyawan yang akan direkrut serta apa saja kualifikasi untuk masing – masing posisi jabatan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.5.**  
**Posisi dan jumlah serta kualifikasi karyawan di cabang**

<i>Branch Office / Cabang</i>			
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Store Manager</i>	1	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S2/S1 Bisnis / Manajemen</li> <li>• Kemampuan bahasa Inggris yang baik</li> <li>• Memiliki pengalaman managerial atau supervisi minimal 4 tahun</li> <li>• Usia maksimum 35 tahun</li> <li>• Memiliki skill komunikasi bagus dan penampilan menarik serta kecakapan dalam memimpin</li> <li>• Bersedia ditempatkan di seluruh daerah di Indonesia</li> <li>• Mampu mengoperasikan MS Office</li> <li>• Memiliki pemahaman dan wawasan mengenai industri bisnis ritel</li> <li>• Sanggup bekerja dibawah tekanan dan target</li> <li>• Punya pengalaman berorganisasi</li> </ul>
<i>Sales Supervisor</i>	2	Karyawan tetap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pria, Pendidikan minimal D3, prioritas jurusan bisnis dan manajemen</li> <li>• Kemampuan bahasa Inggris cukup</li> <li>• Diutamakan memiliki pengalaman di bidang <i>sales</i> atau penjualan</li> <li>• Bersedia ditempatkan diluar daerah tempat direkrut</li> <li>• Pekerja keras, sanggup bekerja dibawah tekanan dan target</li> <li>• Memiliki skill komunikasi yang bagus dan penampilan menarik</li> <li>• Bersedia bekerja lembur jika dibutuhkan</li> <li>• Tinggi badan minimal 165 cm dan berat badan proporsional</li> </ul>

<i>Branch Office / Cabang</i>			
<b>Posisi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Status</b>	<b>Kualifikasi</b>
<i>Kasir</i>	4	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan minimum D1 Akuntansi atau administrasi pembukuan</li> <li>• Memiliki integritas yang bagus serta kejujuran</li> <li>• Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun sebagai kasir atau pembukuan</li> <li>• Diutamakan wanita dan berpenampilan menarik, dengan tinggi badan minimal 158 cm</li> <li>• Memiliki ketelitian dalam bekerja</li> <li>• Mempunyai skill komunikasi yang bagus serta supel dalam bergaul dan berinteraksi</li> <li>• Bisa mengoperasikan MS Office</li> <li>• Tidak berjilbab</li> </ul>
<i>Sales Partner</i>	10	Karyawan kontrak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pria dan Wanita, pendidikan minimal setara SMU</li> <li>• Tinggi badan minimal 165 cm untuk pria dan 158 cm untuk wanita</li> <li>• Memiliki pengalaman sebagai salesman atau dibidang penjualan lebih diutamakan</li> <li>• Memiliki skill komunikasi yang baik dan ramah</li> <li>• Sanggup bekerja dibawah tekanan dan target</li> <li>• Tidak berkacamata dan tidak berjilbab untuk wanita</li> <li>• Memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dan berkarir lebih tinggi</li> </ul>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

Untuk total jumlah karyawan yang dibutuhkan diatas adalah total dari dua toko, maka untuk kebutuhan satu toko saja misalkan Mississippi saja berarti total karyawan-nya adalah 8 orang dan ditambah satu orang *Store Manager* yang juga bertanggung jawab di toko Celcius.

Dari kualifikasi–kualifikasi yang diuraikan di dalam tabel tersebut, maka sangat jelas bahwa posisi untuk masing–masing jabatan benar–benar harus disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasi kompetensi berdasarkan masing–

masing jabatan tersebut. Selain kualifikasi yang sudah dijelaskan diatas, adalagi kualifikasi – kualifikasi tambahan penunjang yang akan bisa digali pada saat proses *interview* atau wawancara. Kemudian pada saat formulir untuk lamaran dan aplikasi sudah diisi oleh kandidat, maka tahapan dan proses seleksi mengikuti tahapan yang sudah dijelaskan sebelumnya.

#### **4.2.3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan ( *Training and Development* )**

Program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan harus mutlak dilakukan dalam sebuah organisasi untuk tetap mempertahankan kelangsungan hidupnya. Menurut Davidoff (1994), pelatihan dan pengembangan merupakan prioritas utama bagi semua perusahaan khususnya *hospitality* untuk dapat mencapai *service* yang memuaskan. Perusahaan tidak bisa hanya menginvestasikan uangnya di fasilitas-fasilitas fisik saja tapi juga harus menginvestasikan dana dan waktu untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Penyedia jasa tidak akan mendapatkan hasil yang memuaskan tanpa adanya pendidikan dan pelatihan yang cukup untuk karyawannya. Bila manajemen berpikir bahwa pendidikan dan pelatihan butuh biaya yang mahal maka bila terjadi kelalaian / kesalahan dari karyawan yang berakibat pada konsumen maka harga yang harus dibayar bisa lebih mahal.

Sebagai upaya untuk tetap dapat mempertahankan kinerja organisasi dan sebagai bagian dari nilai-nilai dan misi dari organisasi, maka program pengembangan bagi tiap personal yang terlibat dalam organisasi menjadi satu faktor yang sangat penting. Terutama bagi karyawan baru sangatlah penting mengikuti proses pendidikan dan pelatihan agar karyawan baru dapat mengenal lebih dalam lagi *culture* dan *corporate value* dari PT.Aditya Mandiri Sejahtera yang membawahi toko Mississippi dan celcius ini sehingga karyawan baru dapat merasa nyaman di toko ini (Tesone, 2004). Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara terstruktur dengan melakukan proses pendidikan dan pelatihan secara rutin.

Setiap karyawan baru akan mengikuti program orientasi. Materi program orientasi adalah :

1. Memperkenalkan semua struktur organisasi perusahaan di kantor pusat mulai dari tingkat top manajemen dan komisaris.
2. Sosialisasi sejarah, falsafah, visi, misi dan nilai-nilai organisasi
3. Sosialisasi target perusahaan jangka pendek dan jangka panjang
4. Sosialisasi struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan terutama untuk struktur di cabang atau toko

Melalui program orientasi, karyawan dapat mengenal perusahaan serta mengetahui ekspektasi perusahaan terhadap karyawan, demikian pula sebaliknya. Selain itu, juga menciptakan suasana nyaman bagi karyawan baru karena memperoleh informasi yang jelas tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Program orientasi juga diharapkan dapat menurunkan tingkat *turn over* karyawan karena sejak awal karyawan telah mengetahui situasi dan kondisi perusahaan serta target pekerjaannya.

Setelah mengikuti program orientasi, karyawan direncanakan akan mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Direncanakan program pelatihan dan pengembangan berlangsung selama satu bulan sebelum buka toko dan nanti sambil berjalan setelah toko beroperasi. Karyawan diharapkan siap mulai bekerja setelah mengikuti program-program ini.

Materi pelatihan dan pengembangan terdiri dari :

- Sosialisasi dan implementasi SOP (*Standar Operating Procedure*)
- Pelatihan dasar teknis bagaimana mengoperasikan mesin cash register ( khusus *sales supervisor* dan kasir )
- Pelatihan untuk teknis mengatur susunan produk di gudang atau storage sebagai tempat menyimpan *stock*
- Pelatihan mengenai fungsi dan kegunaan semua sarana dan media display produk yang ada di toko seperti tanduk atau *brecket*, gawang, meja furniture, patung ( *mannequins* ), meja kasir dan kamar ganti (*fitting room*)
- Pengetahuan dasar untuk teknik menjual yang efektif
- Bagaimana *customer service excellent* kepada pelanggan
- *Team Building*

Seluruh karyawan mulai dari *level Supervisor* sampai dengan *Sales Partner* direncanakan mengikuti materi pelatihan yang sama, pelatihan ini akan diberikan oleh Store Manager dan juga ada wakil dari Departemen Sumber Daya Manusia dari kantor pusat Jakarta. Hal ini adalah bertujuan untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan tiap karyawan terhadap sistim dan proses kerja di toko Mississippi dan Celcius, selain itu juga untuk membangun kerjasama tim.

Program pelatihan selanjutnya direncanakan disusun per tahun. Program pelatihan lanjutan diupayakan untuk mengatasi gap yang ada antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi jabatan tersebut. Pelatihan juga dilakukan untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan naik jabatan serta juga untuk menciptakan kader tingkat pimpinan cabang yang berkualitas sehingga bisa membawa pertumbuhan bisnis secara umum.

Informasi kebutuhan pelatihan, menurut Ivancevich & Hoon (2002) dapat digali dengan cara-cara berikut ini :

- Melakukan observasi terhadap karyawan
- Mendengarkan masukan dari karyawan
- Menanyakan pada supervisor mengenai kebutuhan pelatihan dari karyawan tersebut
- Mencari tahu permasalahan yang dihadapi karyawan dalam hal ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya

Selain program pelatihan yang direncanakan secara sistematis per tahun, pelatihan juga dilakukan melalui metode *coaching* dan *counseling*. Manajer toko atau *Store Manager* wajib melakukan *coaching* dan *counseling* untuk membimbing dan mengarahkan karyawan di bawah tanggung jawabnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Begitu juga untuk *level supervisor*, diharapkan dapat segera memahami dan menguasai semua ketrampilan teknis dan kemampuan manajerial sehingga diharapkan juga bisa memberikan pelatihan kepada timnya misalnya dengan mengadakan *briefing* setiap hari menjelang buka toko dan melalui *briefing general* sekali sebulan yang biasanya dipimpin oleh manajer toko / *Store Manager*.

#### 4.2.4. Kompetensi dan Sistim Penilaian Kinerja (*Performa Appraisal*)

Tiap posisi jabatan memiliki standar kompetensi yang berbeda satu sama lain. Perbedaan kompetensi disebabkan oleh perbedaan aktivitas-aktivitas utama yang harus dilakukan pada tiap posisi jabatan. Standar kompetensi merupakan ukuran kompetensi yang dibutuhkan untuk sebuah posisi jabatan. Untuk menyusun standar kompetensi, dicari informasi mengenai aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan dari tiap posisi jabatan. Kemudian ditentukan kompetensi apa saja yang dibutuhkan agar dapat melakukan aktivitas utama tersebut.

Adapun kompetensi yang harus menjadi ukuran dan standar bagi karyawan di toko Mississippi dan Celcius adalah sebagai berikut :

- *Product knowledge*  
Kemampuan dalam memahami detil produk yang dijual di dalam toko, apa saja keunggulan yang dimiliki oleh produk sampai dengan mengetahui berapa jumlah persediaan untuk masing-masing kategori produk. Kemampuan ini harus dimiliki oleh seluruh jabatan di toko, terutama untuk *sales partner* atau staf penjual.
- *Analytical thinking*  
Kemampuan untuk memilah dan menganalisis permasalahan yang ada. Kompetensi *analytical thinking* merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajer toko ( *Store Manager* )
- *Conceptual thinking*  
Kemampuan untuk merumuskan informasi yang ada menjadi sebuah konsep. *Conceptual thinking* merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajerial ( *Store Manager* )
- *Impact & influence*  
Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain termasuk pelanggan. Kompetensi *impact & influence* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.
- *Interpersonal skill*  
Kemampuan untuk melakukan persuasi secara personal baik terhadap sesama karyawan, maupun pada pihak luar.

Kompetensi *interpersonal skill* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

- *Relationship building*

Kemampuan untuk membangun hubungan dengan pihak luar. Kompetensi *relationship building* merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajer toko / *Store Manager* dan *Sales Supervisor*

- *Team leadership*

Kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan bawahan untuk mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Kompetensi *team leadership* merupakan standar kompetensi untuk jabatan manajer toko / *Store Manager* dan *Sales Supervisor*

- *Teamwork and cooperation*

Kemampuan untuk bekerjasama dengan sesama karyawan dan membangun tim kerja yang baik. Kompetensi *teamwork and cooperation* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

- *Achievement orientation*

Motivasi berprestasi. Kemampuan ini diukur dari kemauan melakukan pekerjaan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan. Kompetensi *achievement orientation* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

- *Customer service orientation*

Kemampuan untuk melakukan pelayanan dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang berorientasi pada menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kompetensi *customer service orientation* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

- *Service knowledge*

Pengetahuan mengenai seluruh mekanisme dan standar pelayanan terhadap pelanggan dengan prinsip 3S yaitu sapa, senyum dan salam. Karyawan harus bisa menjaga komunikasi dengan melibatkan emosi kepada pelanggan untuk kepuasan pelanggan.

Kompetensi *service knowledge* merupakan standar kompetensi untuk semua jabatan.

Berdasarkan standar kompetensi diatas, kemudian untuk mengevaluasi kinerja dan produktivitas karyawan dilakukan dua kali dalam setahun secara bertingkat. Dasar acuan utama adalah pencapaian target individu yang sudah disepakati oleh bawahan dan atasannya serta sudah diatur secara sistim di dalam komputer di toko. Khusus untuk karyawan kontrak yaitu kasir dan sales partner dilakukan penilaian oleh *Sales Supervisor* sebagai atasan langsung dan disetujui oleh *Store Manager* setiap masa kontrak berakhir, dan untuk kontrak bisa diperpanjang harus berdasarkan penilaian tersebut. Jika penilaiannya bagus maka akan diajukan lagi perpanjangan kontrak untuk karyawan tersebut.

Sedangkan untuk level *Sales Supervisor* akan dievaluasi sekali setahun oleh *Store Manager* yang merupakan atasan langsung. Untuk *Store Manager* juga akan dinilai oleh *Regional Manager* berdasarkan beberapa indikator yaitu indikator kualitatif dan kuantitatif. Tentunya indikator penilaian yang digunakan berbeda untuk masing – masing posisi jabatan. Sedangkan hasil akhir penilaian akhirnya adalah sama yaitu dengan kategori : *Excellent ( above expectation)*, *Good ( meet expectation )*, dan *Poor ( below expectation )*.

#### **4.2.5. Sistim Kompensasi ( Remunerasi ) dan *Benefit***

Sistem paket kompensasi dan benefit merupakan salah satu faktor yang bisa memotivasi karyawan untuk bisa bekerja lebih maksimal dan semakin meningkatkan produktivitasnya. Dalam rencana bisnis untuk toko Mississippi dan Celcius ini maka sistem kompensasi dan benefit akan dijelaskan seperti dalam tabel berikut :

**Tabel 4.6. Rencana biaya gaji / Personal Cost per bulan**

No	Jabatan	Jumlah	Gaji Pokok	Tunjangan Jabatan	Fasilitas Telepon	Total
1	Manajer Toko	1	4,750,000	1,000,000	250,000	6,000,000
2	Sales Spv	2	2,500,000	500,000	100,000	6,200,000
3	Kasir	4	1,250,000	250,000	0	6,000,000
4	Sales Partner	10	1,200,000	0	0	12,000,000
	Grand Total / bulan	17	9,700,000	1,750,000	350,000	<b>30,200,000</b>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

Jika dilihat dari tabel diatas, maka biaya gaji yang akan dikeluarkan untuk dua toko Mississippi dan Celcius adalah sebesar Rp. 30.200.000,- per bulan. Disamping itu ada lagi biaya tambahan untuk personal cost ini yaitu fasilitas rumah dinas untuk Manajer Toko (*Store Manager*) mengingat daerah asal rekrutnya adalah di Jakarta, jadi jika dia ditempatkan keluar kota maka rumah dinas harus ditanggung oleh perusahaan, fasilitas rumah dinas kontrak ini senilai Rp.10,000,000 per tahun termasuk semuanya.

Sedangkan untuk kompensasi dan benefit lainnya ada medical insurance (khusus untuk karyawan tetap), tunjangan hari raya (THR), bonus akhir tahun berdasarkan prestasi kinerja serta insentif dan paket reward tiap bulan berdasarkan kinerja dan produktivitas. Berikut insentif yang diperoleh karyawan apabila tokonya mencapai target yang sudah ditetapkan manajemen setiap bulannya :

**Tabel 4.7. Ketentuan Insentif toko berdasarakan pencapaian target per bulan**

No	Jabatan	Jika 90% - 99,9%	Jika 100%-109,9%	Jika > 110%
1	Manajer Toko	500,000	750,000	1,000,000
2	Sales Supervisor	300,000	500,000	750,000
3	Kasir	200,000	300,000	500,000
4	Sales Partner	150,000	250,000	400,000

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

### 4.3. Perencanaan Operasional

Proses perencanaan operasional untuk mendirikan toko Mississippi dan Celcius ini terdiri dari proses fitting out (pekerjaan desain interior dan pengaturan *layout* toko) serta proses persiapan lainnya seperti mengurus perizinan ke instansi pemerintah terkait, proses seleksi dan rekrut karyawan, serta persiapan material promosi yang dibutuhkan untuk mengkomunikasikan kepada masyarakat di kota Manado. Jadwal waktu untuk pelaksanaan tahap persiapan ini memakan waktu lebih kurang 45 hari.

#### 4.3.1. Proses *fitting out* ( pekerjaan desain interior dan *layout* )

Proses *fitting out* merupakan aktivitas untuk membuat desain interior toko yang terdiri dari pekerjaan pemasangan lantai (*flooring*), pengaturan dinding untuk media display (*wall display*), pemasangan plafon (*ceiling*) sekaligus penataan lampu (*lighting concept*), pengecatan dan pemasangan ruang ganti (*fitting room*) serta pengaturan media *display* lainnya. Bangunan yang direncanakan untuk dipergunakan sebagai lokasi bisnis toko Mississippi dan Celcius ini adalah bangunan yang sudah siap pakai berbentuk Ruko dengan dua lantai yang memiliki luas total sebesar 300 meter persegi, dan luas satu toko atau per brand nya adalah 150 meter persegi.

Bentuk fisik bangunan ini nanti akan dibagi dua menjadi dua toko yaitu Mississippi dan Celcius. Gambar dan desain *layout* toko ini akan dirancang oleh arsitek dari departemen pengembangan toko (*Store & Business Development Department*). Masing-masing toko ini juga memiliki beberapa standarisasi untuk media display dan beberapa atribut fisik lainnya. Sedangkan untuk aktiva lainnya seperti kantong plastik belanja, meja dan gawang untuk *display* produk, meja kasir, komputer dan alat elektronik lainnya dikirimkan dari kantor pusat Jakarta sesuai dengan spesifikasi dan standarisasi masing-masing *brand*.

Beberapa fasilitas lainnya seperti listrik, air PAM dan telepon sudah tersedia, renovasi khusus untuk bangunan tidak ada karena bangunan ini termasuk kategori baru dibangun. Desain interior bangunan dilengkapi juga dengan poster-poster berukuran besar yang menjadi image dan citra masing-masing toko. Poster gambar ini adalah model-model lokal yang menjadi *brand ambassador* atau duta

*brand* untuk masing–masing toko dimana mereka ini memakai dan menggunakan produk–produk yang dijual di toko Mississippi dan Celcius.

Interior toko juga dilengkapi dengan mesin pendingin ruangan / AC untuk semakin memanjakan konsumen dan membuat nyaman berbelanja mereka. Selain itu nuansa warna dan penataan lampu yang menarik semakin mencerminkan citra yang elegant dan segar dari kedua toko ini. Seperangkat audio system juga akan dipasang di dua toko untuk menemani suasana berbelanja bagi pelanggan sehingga mereka benar–benar merasakan pengalaman tersendiri untuk menghabiskan waktu berbelanja di toko Mississippi dan Celcius.

Kemudian dalam proses *fitting out* ini juga ada pemasangan tower papan nama (*billboard*) di bagian depan lokasi sebagai sarana komunikasi kepada pelanggan. Tinggi tower adalah 12,5 meter sehingga papan nama akan terlihat dari jarak jauh. Selain itu, di bagian depan lantai atas juga akan dibuat poster dengan ukuran besar yang menutupi kaca depan lantai atas sekaligus lengkap dengan desain logo merek Mississippi dan Celcius. Untuk poster ukuran besar (*giant poster*) ini akan semakin membuat citra eksklusif dan elegant dari toko Mississippi dan Celcius karena akan terlihat semakin menarik.

Jadi pada tahap proses *fitting out* ini melibatkan pimpinan proyek yang didatangkan dari kantor pusat Jakarta sebagai pengawas, tukang–tukang dari kontraktor yang ditunjuk untuk melaksanakan proyek ini, staf IT (*Information & Technology Department*) dari kantor pusat untuk melakukan instalasi semua system dan software yang berhubungan dengan proses komputerisasi serta staf HRD dari kantor pusat untuk membantu proses seleksi dan rekrut karyawan serta untuk pelatihan dan orientasi karyawan baru.

#### **4.3.2. Proses Pengurusan Ijin dan Badan Hukum**

Proses initerdiri dari pengurusan dokumen – dokumen yang dibutuhkan untuk mendukung legalitas dan kelancaran usaha dua toko ini seperti :

- Tanda Daftar Perusahaan ( TDP )
- Surat Keterangan Domisili
- Surat Izin Usaha Perdagangan ( SIUP )
- Surat Izin Tempat Usaha ( SITU )

- Ijin Undang – Undang Gangguan ( HO )
- Ijin menggunakan billboard untuk nama
- Nomor Pokok Wajib Pajak ( NPWP )

#### **4.3.3. Proses Persiapan Sumber Daya Manusia**

Untuk persiapan Sumber Daya Manusia, meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi serta orientasi dan pelatihan untuk karyawan baru seperti yang sudah dijelaskan di sub bab sebelumnya. *Store Manager* sebagai orang yang paling bertanggung jawab penuh untuk mengoperasikan dua toko tersebut didatangkan dari kantor pusat Jakarta dua bulan sebelum pembukaan toko ini untuk mempersiapkan segala sesuatunya.

#### **4.3.4. Proses Persiapan Promosi *Grand Opening***

Pada tahapan persiapan proses menjelang pembukaan toko yang mana hari dan tanggal nya sudah direncanakan, tentunya peran promosi sebagai sarana untuk memberitahukan kepada masyarakat sangat penting. Banyak sekali yang harus dipersiapkan untuk proses menjelang buka toko ini terutama dari aspek promosi. Seperti yang sudah dijelaskan juga pada sub bab terdahulu, persiapan promosi untuk buka toko ini antara lain adalah memasang iklan di radio swasta lokal dan stasiun televisi lokal yaitu Pacific TV yang menjangkau seluruh provinsi Sulawesi Utara. Selain itu iklan di media cetak lokal juga dilakukan untuk memberitahukan kehadiran toko Mississippi dan Celcius dengan alamat lengkap, kapan tanggal *Grand Opening* serta program promosi apa yang dilakukan pada saat pembukaan toko tersebut.

Disamping itu material dan media promosi lainnya adalah berupa penyebaran brosur dan pamflet serta memasang spanduk dan umbul–umbul di beberapa titik lokasi strategis dan disekitar areal lokasi bisnis toko Mississippi dan Celcius. Kemudian selama tiga hari pertama penyebaran brosur dan pamflet akan dilakukan oleh model–model seksi di kota Manado yang mengenakan produk–produk toko Mississippi dan Celcius sehingga akan sedikit membuat menarik masyarakat. Selain itu, karangan bunga dari berbagai *supplier* dan *vendor* yang menjadi mitra kerja perusahaan juga akan di pajang di sekitar lokasi pada saat

*Grand Opening*, dan ditambah juga dengan sengaja membuat mobil yang parkir menjadi membludak agar benar-benar menarik perhatian orang yang lewat di depan lokasi toko.

#### **4.4. Perencanaan Keuangan**

Pembahasan aspek keuangan mencakup kebutuhan modal, sumber dana, perkiraan pendapatan, dan biaya dari bisnis toko Mississippi dan Celcius untuk dua tahun pertama, karena mengingat perjanjian sewa awal adalah selama dua tahun. Tujuan dari proyeksi keuangan ini adalah menganalisa kemampuan usaha dalam mengembalikan investasi awalnya serta untuk menganalisis kemampuan dalam mendapatkan laba. Adapun yang akan dibahas dalam perencanaan keuangan ini mencakup lima hal yaitu : Modal dan Investasi awal serta sumber modal, Proyeksi Laba Rugi per tahun (*Sales, COGS, dan Expenses*) beserta asumsi - asumsinya, Proyeksi Arus Kas, serta analisa keuangan yang terdiri dari perhitungan titik impas berdasarkan penetapan *Gross margin* dan perhitungan, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Payback Period*, *Profitability Index* dan *sensitivity analysis*.

##### **4.4.1. Modal dan Investasi Awal serta Sumber Dana**

Modal awal yang dibutuhkan untuk mendirikan toko Mississippi dan Celcius ini adalah diperkirakan sebesar Rp. 1,733,500,000 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Untuk proses *fitting out* yang meliputi pekerjaan desain interior yang mana proses ini di sub-kan ke kontraktor yang ditunjuk adalah sebesar Rp. 600.000.000 ( enam ratus juta rupiah ) mulai dari pemasangan lantai, dinding, plafon dan lampu serta instalasi listrik, pemasangan papan nama atau billboard sampai dengan area parkir depan ruko dan gudang untuk penyimpanan stock. Nilai nominal ini ini disesuaikan dengan luas toko yang 300 meter persegi, berarti biaya untuk *fitting out* dua toko ini adalah Rp. 2.000.000 ( satu juta lima ratus ribu rupiah ) per meter persegi. Sedangkan material lainnya tidak termasuk dalam biaya ini seperti pengadaan aktiva dan media *display, furniture*, dan logo papan nama.

- b. Pembelian untuk pengadaan aktiva berupa media display, hanger atau gantungan baju, buku–buku bon dan dokumen pendukung untuk keperluan kasir, meja kasir, peralatan komputer dan audio system, brankas, AC, poster dan papan nama diperkirakan sebesar Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- c. Pengurusan ijin kepada instansi terkait untuk perijinan usaha dianggarkan sebesar Rp. 15.000.000 (lima belas juta rupiah) seperti pengurusan ijin pembuatan nama, TDP dan SIUP ke Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan lain–lain.
- d. Anggaran untuk biaya promosi awal menjelang pembukaan toko sebesar Rp. 20.000.000 (dua puluh juta rupiah) seperti iklan radio, stasiun televisi swasta, koran lokal, ijin spanduk dan umbul–umbul serta sewa model
- e. Anggaran biaya rekrutmen dan seleksi karyawan sebesar Rp. 5.500.000 (lima juta lima ratus ribu rupiah) untuk pemasangan iklan, psikotest dan sewa tempat untuk orientasi dan pelatihan karyawan baru.
- f. Anggaran biaya gaji karyawan selama bulan Desember 2010 sebesar Rp. 30.200.000 (tiga puluh juta dua ratus ribu rupiah) seperti di tabel 4.6 sebelumnya, mengingat toko Mississippi akan beroperasi di Januari 2011 akan tetapi karyawan sudah digaji satu bulan sebelumnya untuk proses orientasi dan pelatihan.
- g. Untuk biaya sewa gedung seluas 300 meter persegi adalah Rp. 660.000.000 (Enam Ratus Enam Puluh Juta Rupiah) untuk tiga tahun pertama dan dibayar dimuka, atau Rp. 220.000.000 (Dua Ratus Dua Puluh Juta Rupiah) per tahun. Sedangkan sewa tahun ke empat dan ke lima menjadi Rp. 250.000.000 per tahun.
- h. Anggaran biaya untuk inventory awal atau persediaan barang dagangan adalah sebesar Rp. 400.000.000 (Empat ratus juta rupiah) untuk toko Mississippi untuk harga jual, sedangkan harga beli (HPP) adalah 30,1% dari harga jual yaitu Rp. 126.400.000. Sedangkan untuk toko Celcius juga senilai Rp. 400.000.000 dengan harga beli atau ( HPP ) juga diasumsikan sama. Jadi total cash untuk pembelian dan pengadaan *inventory awal* di bulan pertama adalah sebesar Rp. 252.800.000,-

- i. Anggaran biaya lain-lain tak terduga adalah sebesar Rp. 50.000.000 (lima Puluh Juta Rupiah)

Untuk semua rencana anggaran biaya yang sudah dijelaskan diatas akan dibagi dua yaitu untuk toko Mississippi dan Celcius mengingat masing-masing toko akan beroperasi sendiri dengan karyawan dan pembebanan biaya masing-masing juga. Artinya jika total investasi awal untuk dua toko sebesar Rp. 1.733.500.000,- maka nantinya pembebanan biaya akan ditanggung oleh *brand* masing-masing secara terpisah, akan tetapi dalam penulisan ini tetap digabung.

Sedangkan sumber modal dan dana untuk perencanaan mendirikan bisnis seperti yang sudah dirinci diatas adalah dari pemilik atau pemegang saham di PT. Aditya Mandiri Sejahtera yang memiliki jaringan toko ritel di seluruh Indonesia dengan tiga merek yaitu Iwan Famous Fashion Female, Mississippi dan Celcius.

#### **4.4.2. Proyeksi Laba / Rugi ( *Income Statement* )**

Dalam membuat proyeksi Laba rugi ada beberapa instrumen sebagai asumsi untuk mengetahui berapa *Net Income* toko Mississippi dan Celcius selama lima tahun beroperasi diantaranya adalah Pendapatan Penjualan, *Cost of Good Sold* dan *Operating Expenses*.

##### **a. Pendapatan Penjualan ( *Revenues* )**

Asumsi untuk pendapatan penjualan kedua toko ini mengacu kepada penjualan toko yang sudah beroperasi di Mega Mall Manado dimana dua toko ini berada di dua lokasi yang berbeda tapi di lantai yang sama. Dengan adanya *historical sales* dari dua toko yang ada di mal tersebut maka setidaknya bisa diproyeksikan penjualan untuk lokasi yang baru ini. Sebagai informasi tambahan luas lokasi toko Mississippi di Mega Mall Manado adalah sebesar 80 meter persegi dan Celcius juga dengan luas yang sama dengan lokasi sendiri-sendiri terpisah. Sedangkan lokasi baru ini jauh lebih luas dan ditambah jarak lokasi juga tidak terlalu jauh.

Asumsi penjualan untuk tahun pertama adalah sebesar Rp. 4,476,800,000,- Nilai tersebut merupakan gabungan penjualan dari dua toko setelah dipotong diskon. Jumlah unit yang terjual di tahun pertama tersebut adalah sebanyak 30.500 potong (pieces) untuk semua kategori produk dengan harga jual rata-rata sebesar

Rp. 146.875. Sedangkan rata-rata penjualan dalam sebulan adalah sebesar Rp. 373,091,501 atau sebanyak 2.541 unit (pieces) untuk semua jenis produk. Jadi secara ringkas dapat di analogikan bahwa jumlah persediaan produk yang tersedia dijual adalah minimal harus dua kali sampai tiga kali lebih besar untuk setiap bulannya dari jumlah yang terjual per bulan.

Untuk lebih jelasnya gambaran mengenai asumsi pendapatan penjualan ini adalah digambarkan dalam tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.8. Asumsi Pendapatan Penjualan Mississippi dan Celcius Tahun ke-1**

	Unit terjual (pieces)	Harga jual rata – rata	Total	Komposisi terjual (%)	Inventory per tahun (pieces)	Inventory per tahun (Rupiah)
Penjualan						
Penjualan Bersih Mississippi						
Pendapatan Penjualan atasan	10,756	110,000	1,183,160,000	50	32,268	3,549,480,000
Pendapatan Penjualan bawahan	4,733	200,000	946,600,000	40	14,199	2,839,800,000
Pendapatan Penjualan aksesoris	1,578	150,000	236,700,000	10	4,734	710,100,000
<b>Total Penjualan bersih Mississippi</b>	<b>17,067</b>	<b>138,657</b>	<b>2,366,460,000</b>	<b>100</b>	<b>51,201</b>	<b>7,099,380,000</b>
Rata - rata per bulan	1,422	138,665	197,216,296		4,267	591,648,889
Rata - rata per hari	46	138,665	6,361,816		138	19,085,448
Penjualan bersih Celcius						
Pendapatan Penjualan atasan	6,754	125,000	844,200,000	40	20,261	2,532,600,000
Pendapatan Penjualan bawahan	4,041	235,000	949,725,000	45	12,124	2,849,175,000
Pendapatan Penjualan aksesoris	2,638	120,000	316,575,000	15	7,914	949,725,000
<b>Total Penjualan bersih Celcius</b>	<b>13,433</b>	<b>157,112</b>	<b>2,110,500,000</b>	<b>100</b>	<b>40,299</b>	<b>6,331,500,000</b>
Rata - rata per bulan (semua kategori)	1,119	157,112	175,875,205	100	3,358	527,625,615
Rata - rata per hari (semua kategori)	36	157,112	5,673,394	100	108	17,020,181
<b>Grand Total Penjualan bersih</b>	<b>30,500</b>	<b>146,785</b>	<b>4,476,960,000</b>		<b>91,500</b>	<b>13,430,880,000</b>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

Untuk laporan laba rugi dua toko yang sudah beroperasi di Mega Mall Manado dapat dilihat di lampiran 4.9 dan lampiran 4.10. Pada tabel tersebut apabila digabungkan total Net sales Mississippi dan Celcius di tahun 2008 adalah

sebesar Rp. 5,359,456,400 (Lima Milyar Tiga Ratus Lima Puluh Sembilan Juta Empat Ratus Lima Puluh Enam Empat Ratus Rupiah). Dengan pendapatan penjualan bersih senilai nominal diatas selama tahun 2008 diperoleh Net Profit sebesar Rp. 770,903,100 (Tujuh Ratus Tujuh Puluh Juta Sembilan Ratus Tiga Ribu Seratus Rupiah) untuk gabungan dua toko tersebut.

Sementara itu dari proyeksi yang disusun untuk rencana bisnis mengoperasikan dua toko sekaligus diluar mal pada tahun pertama di perkirakan pendapatan penjualan sebesar Rp. 4,476,800,000 (Empat Milyar Empat Ratus Tujuh Puluh Enam Juta Delapan Ratus Ribu Rupiah), dengan asumsi lokasi yang tidak berada di dalam mal karena jumlah pengunjung yang datang tidak sebanyak di dalam mal. Akan tetapi untuk Net Profit yang diperoleh lebih bagus di lokasi yang berada diluar Mal. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 4.10, 4.11 dan 4.12 yang menggambarkan analisa toko yang beroperasi di dalam mal dengan diluar mal.

Sedangkan asumsi penjualan lainnya yang digunakan adalah dengan cara menghitung produktivitas penjualan berdasarkan luas toko (*productivity by square meter*), dimana asumsi yang digunakan adalah dengan mengambil sales dari toko yang sudah beroperasi yang memiliki produktivitas tertinggi berdasarkan luas toko. Dari tabel 4.9 akan diperoleh gambaran mengenai hasil analisa perhitungan produktivitas penjualan berdasarkan luas toko ini. Sebagai informasi tambahan bahwa tabel 4.9 tersebut dibuat berdasarkan total gabungan dari dua toko yang akan beroperasi ini yaitu Mississippi dan Celcius. Untuk angka *inventory* dan *sales* dalam tabel tersebut merupakan total keseluruhan dari semua kategori produk yang dijual di toko yaitu katgori atasan atau departemen atasan, kategori bawahan dan aksesoris dengan kontribusi masing-masing dari kategori tersebut secara berurutan adalah 50%, 40% dan 10%.

Tabel 4.9. Produktivitas Penjualan per Square Meter

	Per Tahun	Per Bulan
<b>A. Jumlah Inventory</b>		
Dalam Rupiah	13,430,880,000	1,119,240,000
Dalam quantity (pieces)	91,500	7,625
Harga jual rata-rata per piece	146,786	146,786
<b>B. Sales</b>		
Dalam Rupiah	4,476,960,000	373,080,000
Dalam Quantity (pieces)	30,500	2,542
Harga jual rata-rata per piece	146,786	146,786
<b>C. Luas toko (dikurangi fitting room dan gudang)</b>	255	255
<b>D. Tingkat kerapatan display produk/square meter</b>		
Dalam Rupiah	52,670,118	4,389,176
Dalam Quantity	359	30
<b>E. Produktivitas sales / square meter</b>		
Dalam Rupiah	17,556,706	1,463,059
Dalam Quantity (pieces)	120	10

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

Dari tabel perhitungan produktivitas penjualan per meter diatas dapat dilihat bahwa setiap meter luas toko yang di sewa menghasilkan penjualan sebesar Rp. 17.556.706 per tahun atau 120 *pieces* dan Rp. 1.463.059 atau 10 *pieces* per bulan. Dasar asumsi penjualan tersebut adalah berdasarkan kontribusi masing-masing departemen produk yang terdiri dari 50% produk atasan, 40% produk bawahan dan 10% adalah produk aksesoris.

#### b. Harga Pokok Penjualan ( *Cost of Good Sold* )

Harga pokok penjualan atau HPP merupakan biaya produksi per satu unit produk yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya upah buruh dan biaya *overhead* ditambah dengan biaya pengiriman atau jasa ekspedisi khusus untuk produk impor

yang diproduksi di China. Berdasarkan analisa dari bagian Accounting bahwa HPP per unit produk berkisar antara 20% sampai dengan 32% dari harga jual. Jadi jika diproyeksikan secara umum, maka besarnya anggaran COGS (HPP) adalah sebesar 20% sampai 32% dari total Gross Sales.

Untuk tahun pertama jika diasumsikan penjualan bersih adalah Rp. 4,476,800,000, maka COGS adalah sebesar Rp. 1,417,590,560 atau 31,6%. Sedangkan pembelian inventory atau proses produksi yang termasuk didalamnya adalah pembelian bahan baku paling tidak harus dua kali lebih dari total penjualan. Penjualan untuk rata-rata sebulan berarti Rp. 373,091,501, berarti Harga Pokok Penjualan adalah 31,6% nya yaitu sebesar Rp. 117,896,914. Jadi untuk pembukaan toko di bulan pertama dimana jumlah *inventory* nya dialokasikan senilai Rp. 252.800.000 cukup ideal dan masuk akal.

Jika jumlah *inventory* untuk bulan pertama senilai Rp. 252.800.000, maka untuk estimasi pembelian *inventory* selama satu tahun adalah sebesar Rp. 3.033.600.000. Sedangkan untuk tahun-tahun berikutnya akan selalu menyesuaikan dengan hasil penjualan yang diperoleh bulan per bulan. Dengan kata lain agar target penjualan tercapai maka *inventory* atau produk yang tersedia dijual ditoko harus minimal dua kali dari target penjualan.

### **c. Operating Expenses**

Adapun komponen – komponen biaya operasional untuk memperkirakan operating expenses adalah sebagai berikut :

- *Personal Expenses*, yang terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya training karyawan, bonus dan insentif serta biaya lainnya yang berhubungan dengan kompensasi dan *benefit* untuk karyawan.

*Personal expenses* untuk bisnis ritel yang ideal adalah berkisar diantara 7% sampai dengan 10% dari penjualan bersih.

- *Selling Expenses*, merupakan komponen biaya yang berhubungan langsung dengan penjualan seperti biaya pengiriman produk ( biaya ekspedisi ) dari gudang atau distribusi pusat ke cabang dengan asumsi adalah 3% sampai dengan 5% dari net sales, biaya kantong plastik ( *shopping bag* ) sebesar 0,5% dari *net sales*, biaya transportasi yaitu untuk

keperluan operasional seperti setor uang ke bank diasumsikan 0,2% per tahun, serta terakhir adalah biaya promosi yang dialokasikan sebesar 3% dari total penjualan bersih setahun.

- *Building Expenses*, terdiri dari biaya sewa gedung dan biaya pemeliharaan gedung ( *service and maintenance* ). Untuk sewa gedung sebesar Rp. 220.000.000 per tahun sampai dengan tahun ketiga, sedangkan tahun ke empat dan ke lima naik menjadi Rp. 250.000.000 per tahun. Dalam perencanaan bisnis ini faktor biaya sewa merupakan faktor yang paling menjadi dasar pertimbangan yang paling besar karena biaya sewa di dalam mal sangat tinggi sekali ( lihat *profit and loss* toko Mississippi dan Celcius yang sudah beroperasi di dalam mal pada tabel 4.10 dan 4.11 ).

Sedangkan jika dibandingkan dengan biaya sewa jika beroperasi diluar mal sangat signifikan sekali perbedaannya ( bisa dilihat di tabel 4.10 pada proyeksi laporan laba rugi toko Mississippi dan Celcius yang baru ). Untuk biaya perbaikan gedung dialokasikan sebesar 0,5% dari total penjualan bersih, dan terakhir adalah biaya asuransi untuk gedung sebesar 0,1% dari total penjualan bersih setahun.

- *Depreciation Expenses*, yaitu biaya penyusutan untuk seluruh aktiva serta aset lainnya termasuk biaya dekorasi dan desain interior toko. Totalnya adalah Rp. 700.000.000, dalam hal ini biaya penyusutan dihitung menggunakan *straight line method* ( garis lurus ) dengan masa 3 tahun yaitu sebesar Rp. 140.000.000, sedangkan di tahun ke empat adalah biaya renovasi dan pembelian aktiva untuk pengganti senilai Rp.100.000.000 sehingga biaya penyusutan di tahun ke empat dan ke lima adalah Rp.50.000.000. Untuk biaya amortisasi adalah seluruh biaya yang dibutuhkan untuk mempersiapkan kebutuhan menjelang operasional buka toko seperti biaya pengurusan ijin, biaya promosi, biaya seleksi karyawan senilai Rp.40,500,000 juga dibebankan di tiga tahun pertama menjadi Rp.13.500.000 per tahun. Sedangkan untuk tahun ke empat juga ada penambahan biaya pada saat renovasi senilai Rp.20.000.000 sehingga dibebankan per tahun untuk biaya amortisasi sebesar Rp.10.000.000

- *General and Administratives Expenses*, seperti biaya untuk peralatan dan perlengkapan ( ATK ), biaya listrik, air dan telepon ( *utilities* ), biaya sewa mesin kartu kredit, biaya perbaikan aktiva, konsumsi dan biaya perijinan lainnya.

Pada dasarnya untuk semua komponen biaya yang termasuk dalam kategori Operating Expense sudah memiliki standarisasi untuk pembagian pos biaya masing-masing dan sesuai dengan standar rata-rata industri dalam hal ini adalah industri ritel fashion. Sedangkan untuk biaya di luar aktivitas operasional lebih mengarah kepada kebijakan masing-masing perusahaan yang sudah ditetapkan dalam catatan atas laporan keuangan.

#### **d. Tax Expenses**

*Tax expense* disini adalah pajak pendapatan ( pajak badan ) yang harus disetorkan ke kas negara. Besarnya pajak pendapatan yang dibayar disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku, sbb :

- Pendapatan sampai dengan Rp 50.000.000 (Lima Puluh Juta Rupiah) pertama akan dikenakan pajak sebesar 10 %
- Pendapatan Rp 50.000.000 (Lima Puluh Juta) berikutnya dikenakan pajak sebesar 15%
- Pendapatan selebihnya akan dikenakan pajak sebesar 25%

**Tabel 4.10. Laporan Laba Rugi ( Income Statement ) Mississippi Mega Mall  
Manado Periode 2008 dan 2009**

ACCOUNT	2008	2009
Gross Sales	3,056,789,000	2,767,345,000
Sales Discount	204,560,800	89,563,490
<b>Net Sales</b>	<b>2,852,228,200</b>	<b>2,677,781,510</b>
<b>Cost of Good Sold</b>	<b>1,227,500,700</b>	<b>1,076,300,000</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>1,624,727,500</b>	<b>1,601,481,510</b>
<b>Operating Expenses</b>		
<b>Personal Expenses</b>		
Salaries & Wages	189,435,000	208,378,500
Domestic Travelling	54,870,800	60,357,880
Training	18,650,000	20,515,000
Insentives and rewards	67,350,000	74,085,000
<b>Total Personal Expenses</b>	<b>330,305,800</b>	<b>363,336,380</b>
<b>Selling Expenses</b>		
Packing / Wrapping (Kantong Plastik)	15,248,000	16,772,800
Freight Out -Delivery ( Expedisi)	80,875,400	88,962,940
Transportation	5,400,800	6,490,000
Promotion	68,670,000	54,936,000
<b>Total Selling Expenses</b>	<b>170,194,200</b>	<b>167,161,740</b>
<b>Building Expenses</b>		
Rent building	380,160,000	380,160,000
Service Charge	63,360,000	63,360,000
Repair of building & Maintenance	30,758,000	33,833,800
<b>Total Building Expenses</b>	<b>474,278,000</b>	<b>477,353,800</b>
<b>Depreciation Expenses</b>		
Depreciation Expense	68,434,900	68,434,900
Amortization	10,764,800	10,764,800
<b>Total Depreciation Expense</b>	<b>79,199,700</b>	<b>79,199,700</b>
<b>General &amp; Adm Expenses</b>		
Credit Card Charges	9,850,000	11,130,500
Electricity- water and telephone	48,705,000	52,114,350
Office Supplies and Equipment (ATK)	10,772,400	11,849,640
Repair & Maintenance Fixed Assets	8,437,000	12,655,500
Entertainment & Consumption	7,300,500	8,030,550
License ( Biaya Perizinan )	4,275,000	6,412,500
<b>Total General &amp; Adm expenses</b>	<b>89,339,900</b>	<b>102,193,040</b>
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>1,143,317,600</b>	<b>1,189,244,660</b>
<b>Operating Income</b>	<b>481,409,900</b>	<b>412,236,850</b>
Other Revenues	-	-
Loss Inventory	13,650,000	6,825,000
<b>Income Before Tax</b>	<b>467,759,900</b>	<b>405,411,850</b>
Tax	67,500,000	62,476,000
<b>Net Income</b>	<b>400,259,900</b>	<b>342,935,850</b>

Sumber : Accounting Department PT. Aditya Mandiri Sejahtera

**Tabel 4.11. Laporan Laba Rugi ( Income Statement ) Celcius Mega Mall  
Manado Periode 2008 dan 2009**

ACCOUNT	2008	2009
Gross Sales	2,656,789,000	2,204,834,500
Sales Discount	149,560,800	80,563,490
<b>Net Sales</b>	<b>2,507,228,200</b>	<b>2,124,271,010</b>
<b>Cost of Good Sold</b>	<b>1,027,500,700</b>	<b>806,300,000</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>1,479,727,500</b>	<b>1,317,971,010</b>
<b>Operating Expenses</b>		
<b>Personal Expenses</b>		
Salaries & Wages	178,435,000	196,278,500
Domestic Travelling	43,870,800	48,257,880
Training	17,050,000	18,755,000
Insentives and rewards	58,350,000	45,680,000
<b>Total Personal Expenses</b>	<b>297,705,800</b>	<b>308,971,380</b>
<b>Selling Expenses</b>		
Packing / Wrapping (Kantong Plastik)	12,248,000	8,659,000
Freight Out -Delivery ( Expedisi)	70,875,400	57,643,900
Transportation	5,100,300	5,790,000
Promotion	65,690,800	67,480,000
<b>Total Selling Expenses</b>	<b>153,914,500</b>	<b>139,572,900</b>
<b>Building Expenses</b>		
Rent building	343,200,000	343,200,000
Service Charge	63,360,000	63,360,000
Insurance	2,358,000	2,519,850
Repair of building & Maintenance	24,578,900	25,799,400
<b>Total Building Expenses</b>	<b>433,496,900</b>	<b>434,879,250</b>
<b>Depreciation Expenses</b>		
Depreciation Expense	63,455,000	63,455,000
Amortization	9,640,800	11,789,500
<b>Total Depreciation Expense</b>	<b>73,095,800</b>	<b>75,244,500</b>
<b>General &amp; Adm Expenses</b>		
Credit Card Charges	7,350,700	7,752,000
Electricity- water and telephone	47,305,000	50,616,350
Office Supplies and Equipment (ATK)	10,772,400	8,965,900
Repair & Maintenance Fixed Assets	8,437,000	10,640,700
Entertainment & Consumption	5,900,500	6,490,550
License ( Biaya Perizinan )	3,205,000	2,756,000
<b>Total General &amp; Adm expenses</b>	<b>82,970,600</b>	<b>87,221,500</b>
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>1,041,183,600</b>	<b>1,045,889,530</b>
<b>Operating Income</b>	<b>438,543,900</b>	<b>272,081,480</b>
Other Revenues	-	-
Loss Inventory	12,678,000	8,400,344
<b>Income Before Tax</b>	<b>425,865,900</b>	<b>263,681,136</b>
Tax	57,580,700	54,346,000
<b>Net Income</b>	<b>368,285,200</b>	<b>209,335,136</b>

Sumber : Accounting Department PT. Aditya Mandiri Sejahtera

**Tabel 4.12. Proyeksi Laporan Laba Rugi ( Income Statement ) Mississippi dan Celcius periode 2011 – 2015**

DESCRIPTION	2011	2012	2013	2014	2015
Net Sales from Mississippi	2,366,300,000	2,406,789,000	2,775,600,000	3,019,800,750	3,259,800,750
Net Sales from Celcius	2,110,500,000	2,427,075,000	2,669,782,500	2,890,800,000	3,090,000,000
<b>Total Net Sales</b>	<b>4,476,800,000</b>	<b>4,833,864,000</b>	<b>5,445,382,500</b>	<b>5,910,600,750</b>	<b>6,349,800,750</b>
Cost of Good Sold for Mississippi	759,700,560	795,678,300	840,743,890	946,300,400	999,875,000
Cost of Good Sold for Celcius	657,890,000	690,813,500	799,400,900	820,890,000	835,760,000
<b>Total COGS</b>	<b>1,417,590,560</b>	<b>1,486,491,800</b>	<b>1,640,144,790</b>	<b>1,767,190,400</b>	<b>1,835,635,000</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>3,059,209,440</b>	<b>3,347,372,200</b>	<b>3,805,237,710</b>	<b>4,143,410,350</b>	<b>4,514,165,750</b>
<b>Operating Expenses</b>					
<b>Personal Expenses</b>					
Salaries & Wages	402,912,000	443,203,200	487,523,520	536,275,872	589,903,459
Domestic Travelling	8,953,600	9,848,960	10,833,856	11,917,242	13,108,966
Training	22,384,000	24,622,400	27,084,640	24,899,000	24,899,000
Insentives and rewards	71,628,800	78,791,680	86,670,848	95,337,933	104,871,726
<b>Total Personal Expenses</b>	<b>505,878,400</b>	<b>556,466,240</b>	<b>612,112,864</b>	<b>668,430,046</b>	<b>732,783,151</b>
<b>Selling Expenses</b>					
Packing / Wrapping (Kantong Plastik)	22,384,000	24,622,400	27,084,640	29,793,104	32,772,414
Freight Out -Delivery ( Expedisi)	156,688,000	172,356,800	189,592,480	190,456,980	209,502,678
Transportation	8,953,600	9,848,960	10,833,856	11,980,000	13,178,000
Promotion	156,688,000	125,350,400	150,420,480	120,336,384	132,370,022
<b>Total Selling Expenses</b>	<b>344,713,600</b>	<b>332,178,560</b>	<b>377,931,456</b>	<b>352,566,468</b>	<b>387,823,115</b>
<b>Building Expenses</b>					
Rent building	220,000,000	220,000,000	220,000,000	250,000,000	250,000,000
Insurance	5,000,000	5,500,000	6,050,000	6,655,000	7,320,500
Repair of building & Maintenance	22,384,000	24,622,400	32,009,120	27,123,999	25,123,999
<b>Total Building Expenses</b>	<b>247,384,000</b>	<b>250,122,400</b>	<b>258,059,120</b>	<b>283,778,999</b>	<b>282,444,499</b>
<b>Depreciation Expenses</b>					
Depreciation Expense	140,000,000	140,000,000	140,000,000	190,000,000	190,000,000
Amortization	13,500,000	13,500,000	13,500,000	10,000,000	10,000,000
<b>Total Depreciation Expense</b>	<b>153,500,000</b>	<b>153,500,000</b>	<b>153,500,000</b>	<b>200,000,000</b>	<b>200,000,000</b>
<b>General &amp; Adm Expenses</b>					
Credit Card Charges	31,337,600	35,411,488	40,014,981	34,566,700	38,900,000
Electricity- water and telephone	156,688,000	172,356,800	189,592,480	195,789,500	205,467,500
Office Supplies and Equipment (ATK)	67,152,000	73,867,200	81,253,920	88,800,200	94,800,650
Repair & Maintenance Fixed Assets	67,152,000	70,509,600	77,560,560	89,560,800	90,456,000
Entertainment & Consumption	44,768,000	49,244,800	54,169,280	59,586,208	65,378,900
License ( Biaya Perizinan )	22,384,000	11,192,000	12,998,700	9,569,000	9,569,000
<b>Total General &amp; Adm expenses</b>	<b>389,481,600</b>	<b>412,581,888</b>	<b>455,589,921</b>	<b>477,872,408</b>	<b>504,572,050</b>
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>1,640,957,600</b>	<b>1,704,849,088</b>	<b>1,857,193,361</b>	<b>1,982,647,921</b>	<b>2,107,622,815</b>
<b>Operating Income</b>	<b>1,418,251,840</b>	<b>1,642,523,112</b>	<b>1,948,044,349</b>	<b>2,160,762,429</b>	<b>2,406,542,935</b>
Other Revenues	-	-	-	0	0
Loss Inventory	44,768,000	22,384,000	54,453,825	105,400,850	155,400,850
<b>Income Before Tax</b>	<b>1,373,483,840</b>	<b>1,620,139,112</b>	<b>1,893,590,524</b>	<b>2,055,361,579</b>	<b>2,251,142,085</b>
Tax	343,370,960	405,034,778	473,397,631	513,840,395	562,785,521
<b>Net Income</b>	<b>1,030,112,880</b>	<b>1,215,104,334</b>	<b>1,420,192,893</b>	<b>1,541,521,184</b>	<b>1,688,356,564</b>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

#### 4.4.3. Proyeksi Arus Kas ( *Cash Flow Statement* )

Perhitungan dan penyusunan arus kas ( *Cash Flow* ) untuk toko Mississippi dan Celcius menggunakan *Direct Method*. Perhitungan ini mengacu kepada penerimaan yang berbentuk kas dan pengeluaran dalam bentuk kas.

Beberapa asumsi yang dipergunakan untuk melakukan perkiraan arus kas, adalah sebagai berikut :

- Modal dari pemilik disetor seluruhnya dalam bentuk tunai (*cash*). Pemilik melakukan satu kali penyetoran modal yaitu pada tahun pertama
- Penerimaan dari pelanggan seluruhnya berupa *cash*.
- Pembayaran biaya-biaya yang diperhitungkan adalah biaya – biaya yang dibayarkan dalam bentuk *cash*.
- Pembayaran kepada supplier merupakan pembayaran untuk pembelian bahan baku. Pemesanan bahan baku dilakukan secara rutin pada awal bulan dan dibayar pada akhir bulan. Pembelian bahan baku, COGS dan inventory yang menyesuaikan dengan target penjualan tercantum pada tabel sbb :

**Tabel 4.13. Estimasi Pembelian Inventory berdasarkan target penjualan**

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
Purchasing	3,033,600,000	1,500,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,500,000,000
Beginning Inventory	-	1,616,109,544	1,629,617,744	1,189,472,954	622,282,554
COGS	1,417,490,456	1,486,491,800	1,640,144,790	1,767,190,400	1,835,635,000
Ending Inventory	1,616,109,544	1,629,617,744	1,189,472,954	622,282,554	<b>286,647,554</b>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

**Tabel 4.14. Proyeksi Arus Kas ( Cash Flow Statement )**

Keterangan	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Beginning Cash Balance</b>	-	<b>346,671,440</b>	<b>1,220,651,574</b>	<b>2,535,443,082</b>	<b>4,029,555,516</b>
<b>Cash Flow from Operating activities</b>					
Cash collected from customers	4,476,800,000	4,833,864,000	5,445,382,500	5,910,600,750	6,349,800,750
Cash payment to supplier	3,033,600,000	1,500,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,500,000,000
Cash payment for expenses	1,640,957,600	1,704,849,088	1,857,193,361	1,982,647,921	2,107,622,815
Cash payment for income taxes	343,370,960	405,034,778	473,397,631	513,840,395	562,785,521
<b>Net Cash from operating activities</b>	<b>(541,128,560)</b>	<b>1,223,980,134</b>	<b>1,914,791,508</b>	<b>2,214,112,434</b>	<b>2,179,392,414</b>
<b>Cash Flow from Investing Activities</b>					
Purchase equipment and pre-operating expense	(645,700,000)	-	-	(120,000,000)	-
<b>Cash Flow from Investing Activities</b>	<b>(645,700,000)</b>	-	-	<b>(120,000,000)</b>	-
<b>Cash Flow from Financing Activities</b>					
Equity Financing	1,733,500,000	-	-	-	-
Owner's withdrawal/dividends	(200,000,000)	(350,000,000)	(600,000,000)	(600,000,000)	(600,000,000)
<b>Cash Inflow (Outflow) from Financing Activities</b>	<b>1,533,500,000</b>	<b>(350,000,000)</b>	<b>(600,000,000)</b>	<b>(600,000,000)</b>	<b>(600,000,000)</b>
<b>Net Increase / Decrease in Cash during year</b>	<b>346,671,440</b>	<b>873,980,134</b>	<b>1,314,791,508</b>	<b>1,494,112,434</b>	<b>1,579,392,414</b>
<b>Ending Cash Balance</b>	<b>346,671,440</b>	<b>1,220,651,574</b>	<b>2,535,443,082</b>	<b>4,029,555,516</b>	<b>5,608,947,930</b>

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

#### 4.4.4. Analisis Keuangan

##### a. Perhitungan Titik Impas ( *Break Event Point* )

Untuk melakukan perhitungan titik impas, maka seluruh komponen biaya yang termasuk dalam *Operation Expense* ( OPEX ) harus dikategorikan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Adapun biaya tetap seperti *Building Expense*, *Depreciation Expense* dan sebagian yang termasuk dalam *General and Administrative Expense*. Biaya tersebut antara lain :

- Biaya sewa gedung
- Biaya depresiasi untuk gedung dan peralatan
- Amortisasi ( pre-expense )
- Biaya listrik, telepon dan air

- Biaya pembelian peralatan dan ATK

Sedangkan yang tergolong dalam kategori biaya variabel adalah *Personal Expense*, *Selling Expense* dan sebagian *General and Administrative Expense* seperti :

- Biaya gaji karyawan
- Biaya insentif dan *rewards*
- Biaya promosi
- Biaya pengiriman
- Biaya Harga Pokok Penjualan

Perhitungan yang digunakan dalam menentukan titik impas (*Break Event Point*) adalah : berapa total biaya yang diproyeksikan selama satu tahun kemudian dibagi dengan berapa persentase tingkat laba kotor atau *Gross margin* yang ditetapkan sebagai standar harga jual.

Dalam perhitungan proyeksi laba rugi ditahun pertama, total keseluruhan biaya yaitu biaya tetap dan variabel ditambah dengan biaya pajak adalah sebesar Rp. 1,752,224,134 per tahun, maka untuk mencari titik impas adalah total biaya tersebut dikalikan dengan besarnya laba kotor atau *Gross margin* yang akan ditetapkan sebagai harga jual. Mengingat kebutuhan dari biaya Harga Pokok Penjualan adalah berkisar antara 20% sampai 32%, maka sudah pasti laba kotor akan berkisar antara 80% sampai dengan 68%. Sebagai proyeksi, jika yang diambil adalah laba kotor di angka 68%, maka total biaya sebesar Rp. 1,752,224,134 dibagi dengan 0.68 adalah sebesar Rp. 2,576,800,197.

Maka untuk mencapai titik impas atau *Break Event Point* berdasarkan penentuan *Gross margin* dari harga jual selama satu tahun adalah harus menghasilkan sales revenue sebesar Rp. 2,576,800,197 setahun. Jika sales dibawah ini maka sudah dipastikan akan mengalami kerugian atau tidak sanggup untuk menutup biaya selama beroperasi satu tahun.

#### **b. Perhitungan *Net Present Value* (NPV)**

*Net Present Value* ( NPV ) dihitung berdasarkan tingkat diskonto sebesar 13%, nilai ini adalah jauh diatas bunga deposito bank dan juga atas kemauan pemilik. Hasil perhitungan untuk NPV adalah positif sebesar Rp. 3.526.006.584

yang berarti bahwa jika NPV positif maka perencanaan bisnis untuk pengembangan konsep toko Mississippi dan Celcius ini sangat memungkinkan untuk dilaksanakan.

**Tabel 4.15. Perhitungan Net Present Value ( NPV )**

	Tahun ke 0	Tahun ke 1	Tahun ke 2	Tahun ke 3	Tahun ke 4	Tahun ke 5
<b>NET INCOME</b>						
<b>FREE CASH FLOW CALCULATION</b>						
<b>Initial Investment</b>	(1,733,500,000)					
<b>Net Income ( Net Loss )</b>		1,030,112,880	1,215,104,334	1,420,192,893	1,541,521,184	1,688,356,564
<b>Add back Depreciation</b>		140,000,000	140,000,000	140,000,000	190,000,000	190,000,000
<b>Free Cash Flow</b>		1,170,112,880	1,355,104,334	1,560,192,893	1,731,521,184	1,878,356,564
<b>WACC, discount, factor, bunga 13%</b>						
	<b>Tahun ke 0</b>	<b>Tahun ke 1</b>	<b>Tahun ke 2</b>	<b>Tahun ke 3</b>	<b>Tahun ke 4</b>	<b>Tahun ke 5</b>
<b>PRESENT VALUE</b>	(1,733,500,000)	1,035,498,124	1,061,245,465	1,081,291,937	1,061,974,369	1,019,496,688
<b>NPV</b>	3,526,006,584					
<b>Kesimpulan</b>	Feasible					

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

### c. Perhitungan *Payback Period*

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang terlampir dalam tabel dibawah, maka periode pengembalian modal untuk rencana bisnis toko Mississippi dan Celcius ini akan dicapai pada 1 tahun 11 bulan atau setelah dua tahun kurang satu bulan setelah beroperasi. Untuk perhitungan lengkap mengenai periode pengembalian modal awal ini dapat dilihat di tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16. Perhitungan Payback Period

Keterangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
<b>Initial Investment</b>	1,733,500,000				
<b>Net Income</b>	1,030,112,880	1,215,104,334	1,420,192,893	1,541,521,184	1,688,356,564
<b>Discounted factor</b>	88%	78%	69%	61%	54%
<b>NI x Discounted Factor</b>	911,604,319	951,604,929	984,264,915	945,443,811	916,372,301
<b>Discounted Payback Period</b>	821,895,681	(129,709,248)			
Discounted payback period pada tahun pertama masih kurang Rp. 821.895.681					
Kekurangan ini akan terpenuhi pada bulan ke = $( 821.895.681 : 951.604.929 ) \times 12$ bulan					
= 11 bulan					
Sehingga discounted payback period akan dicapai pada 1 tahun 11 bulan					

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis

#### d. Perhitungan *Internal Rate of Return ( IRR )*

Internal Rate of Return yang dihasilkan adalah nilainya lebih besar dari tingkat diskonto yang ditetapkan 13% yaitu sebesar 43% . Dengan hasil analisa perhitungan ini, maka rencana untuk mendirikan bisnis ini harus didukung dan segera direalisasikan.

#### e. Profitability Index

Berdasarkan perhitungan di tabel 4.14 yaitu akumulasi nilai sekarang ( Present Value ) adalah sebesar Rp. 5.259.506.584, dengan investasi awal sebesar Rp. 1,733,500,000, maka profitabilitas index adalah  $Rp. 5.259.506.584 : Rp.1.733.500.000 = 3$  atau lebih besar dari 1. Dengan analisa profitabilitas index seperti ini maka rencana bisnis ini memiliki Net Present Value positif dan layak untuk direalisasikan.

#### f. *Sensitivity Analysis (Analisis Sensitivitas)*

Analisa sensitivitas merupakan analisa keuangan yang digunakan untuk menilai kelayakan suatu usaha atau rencana bisnis, dengan kata lain adalah untuk mengetahui seberapa dalam (dalam persen) perubahan dari pengeluaran atau pendapatan sehingga proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan. Dalam hal ini penulis melakukan analisa sensitivitas dengan menggunakan dua skenario yaitu skenario penurunan pendapatan dan skenario kenaikan biaya dilihat dengan hasil NPV yang diperoleh.

Untuk skenario pertama yaitu penurunan pendapatan diperoleh hasil NPV negatif pada penurunan di angka 33%, sedangkan untuk kenaikan biaya diperoleh NPV negatif pada kenaikan biaya sebesar 74%. Sedangkan untuk perhitungan secara lebih rinci mengenai skenario optimis (best), kondisi normal dan skenario pesimis (worst) hanya di asumsikan berdasarkan asumsi penjualan saja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut :

**Tabel 4.17. Hasil perhitungan Analisis Sensitivitas**

No	Skenario	NPV	Kesimpulan
1	Pendapatan Turun		
	32%	86,770,901	Layak
	33%	(20,705,214)	Tidak Layak
2	Kenaikan Biaya		
	74%	(45,073,351)	Tidak Layak
	73%	3,184,486	Layak

Sumber : Data diolah sendiri oleh penulis