



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN: RENCANA PENDIRIAN PUSAT
KEBUGARAN DAN KECANTIKAN KHUSUS WANITA
“LA FEMME” TINJAUAN KHUSUS DAN ANALISIS SUMBER
DAYA MANUSIA DAN OPERASIONAL***

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**DITA AMANDA MARIS
0906654033**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
DESEMBER 2011**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : **Dita Amanda Maris**

NPM : 0906654033

Program Studi : **Magister Manajemen**

Judul Tesis : *Business plan*: Rencana Pendirian Pusat Kebugaran dan Kecantikan khusus Wanita “*La Femme*” Tinjauan Khusus dan Analisis Sumber Daya Manusia dan Operasional

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA ()

Penguji : Rofikoh Rokhim, Ph.D ()

Penguji : Junino Jahja, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT., karena atas berkat rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir (Tesis) ini sebagai salah satu pra-syarat dalam menyelesaikan studi penulis untuk meraih gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Ucapan terima kasih khususnya penulis sampaikan kepada:

- (1) Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia.
- (2) Bapak Imo Gandakusuma, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk penulis dalam penyelesaian karya akhir ini.
- (3) Papa dan Mama yang tiada henti memberikan do'a dan dukungan moral dan materil bagi penulis dalam menyelesaikan program studi. Dengan sabar menuntun dan memberikan nasihat untuk terus mendorong penulis menyelesaikan tesis.
- (4) Moira Venessa Maris dan Monique Bebasari Maris, kakak dan adik penulis yang telah membantu dan memberikan semangat kepada penulis.
- (5) Fitri Naluriyanty dan Ida Kusumawati, rekan kerja dan rekan sekelas penulis yang telah sabar mengerjakan tesis ini bersama-sama menjalani semua rasa senang dan susah.
- (6) Sahabat-sahabat dan mentor penulis yang selalu mendampingi, memberikan nasihat dan dukungan selama pengerjaan tesis ini.
- (7) Seluruh dosen dan staf MMUI yang selalu memberikan kemudahan bagi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Indonesia.
- (8) Rekan-rekan penulis sesama angkatan 2010 MM-UI, khususnya kelas F-092 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian-penelitian yang akan dilanjutkan pada masa yang akan datang.

Jakarta, Desember 2011

Dita Amanda Maris

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

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

Nama : Dita Amanda Maris
NPM : 0906654033
Program Studi : Magister Umum
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

***BUSINESS PLAN: RENCANA PENDIRIAN PUSAT KEBUGARAN DAN
KECANTIKAN KHUSUS WANITA “LA FEMME” TINJAUAN KHUSUS
DAN ANALISIS SUMBER DAYA MANUSIA DAN OPERASIONAL***

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : Desember 2011

Yang menyatakan

(Dita Amanda Maris)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

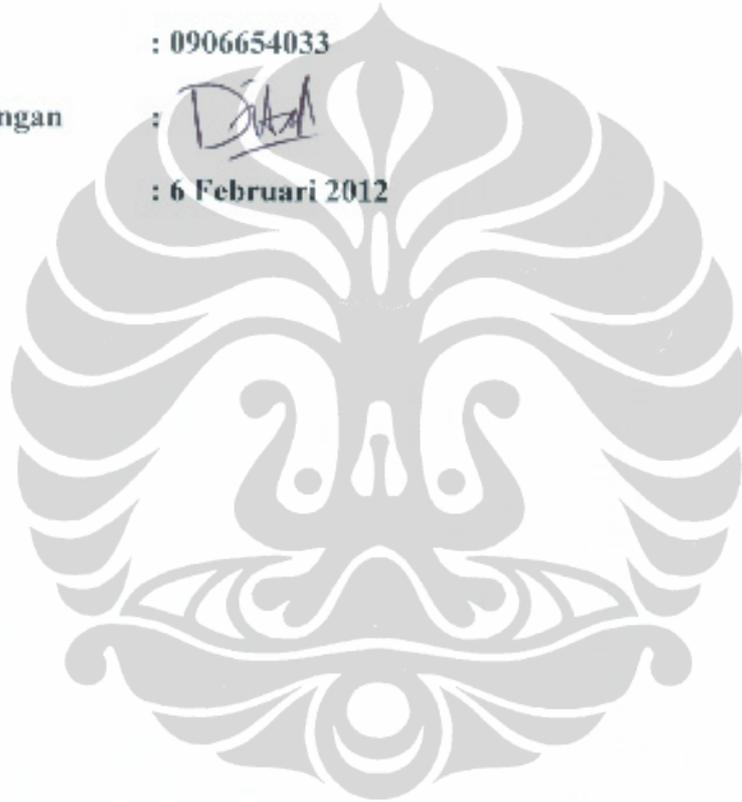
**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Dita Amanda Maris

NPM : 0906654033

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 Februari 2012



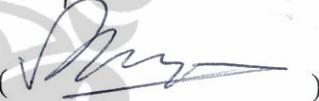
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : **Dita Amanda Maris**
NPM : 0906654033
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Tesis : *Business plan: Rencana Pendirian Pusat Kebugaran dan Kecantikan khusus Wanita "La Femme" Tinjauan Khusus dan Analisis Sumber Daya Manusia dan Operasional*

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA ()
Penguji : Rofikoh Rokhim, Ph.D ()
Penguji : Junino Jahja, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK (Indonesia)	vi
<i>ABSTRACT (English)</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penulisan	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Kerangka Penulisan	5
BAB 2 Landasan Teori	7
2.1. Definisi Business Plan	7
2.2. Formulasi Strategi	7
2.3. Analisis SWOT	9
2.4. Analisis Lingkungan Usaha	9
2.4.1. Strategi Persaingan Porter <i>(Porter's Five Forces Model)</i>	10
2.4.2. Analisis Eksternal (PESTLE)	12
2.4.3. Analisis Internal (<i>Value Chain Model</i>)	14
2.5. Strategi Bisnis, Pemasaran Jasa dan Bauran Pemasaran	15
2.5.1. <i>Segmentation, Targeting, and Positioning</i>	16
2.5.2. <i>8 P's of Marketing</i>	17
2.6. Strategi Persaingan Porter (<i>Porter's Generic Strategy</i>)	21
2.7. Strategi Sumber Daya Manusia	22
2.7.1. <i>Job Analysis and Design</i>	24
2.7.2. <i>Employee Recruitment and Selection</i>	26
2.7.3. <i>Employee Training and Development</i>	29
2.7.4. <i>Performance Management</i>	31
2.7.5. <i>Pay structure, Incentives and Benefits</i>	34
2.8. Strategi Operasional	36
2.8.1. Perencanaan Kapasitas	36
2.8.2. Perencanaan Lokasi	37
2.8.3. <i>Facility Layout Planning</i>	38
2.8.4. Perencanaan proses jasa	39
2.8.5. Penjadwalan (<i>Scheduling</i>)	41
2.8.6. Pengendalian Operasi (<i>Operation Control</i>)	41

2.9.	Strategi Keuangan	42
2.9.1	<i>Capital Budgeting</i>	42
2.9.2	Teknik Menilai Kelayakan Investasi	43
2.9.3	Analisis Sensitivitas	44
2.10	Waralaba	44
BAB 3	Metodologi Penelitian	47
3.1.	Sumber Data dan Periode Data	47
3.2.	Studi Penelitian	47
3.3.	Model Pengolahan Data	48
3.4.	Alur Pikir Penelitian	48
BAB 4	Analisis dan Pembahasan	50
4.1.	Profil Perusahaan	50
4.1.1	<i>Brand</i>	51
4.1.2.	Visi, Misi dan <i>Value</i> Perusahaan	52
4.1.3.	Bentuk Hukum <i>La Femme</i>	53
4.2.	Analisis SWOT	54
4.2.1.	Analisis Eksternal – Analisis PESTEL	54
4.2.2.	Analisis Persaingan Industri – Analisis Strategi Persaingan Porter (<i>Porter's Five-Forces Model</i>)	57
a.	Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (<i>Bargaining power of suppliers</i>)	57
b.	Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (<i>Bargaining power of customers</i>)	58
c.	Ancaman dari pendatang baru (<i>Potential entry of new competitors</i>)	58
d.	Ancaman dari barang substitusi (<i>Potential development of substitute products</i>)	58
e.	Tingkat persaingan di dalam suatu industri (<i>Rivalry among competing firms</i>)	59
4.2.3.	Analisis Internal (<i>Value Chain Model</i>)	59
4.3.	<i>Target Market</i>	62
4.4.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	65
4.4.1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia	65
4.4.1.1.	<i>Planning for human resources needs</i>	66
4.4.1.2.	<i>Employee Recruitment and Selection</i>	73
4.4.1.3.	<i>Employee Training and Development</i>	75
4.4.1.4.	<i>Pay structure, Incentives and Benefits</i>	78
4.4.1.5.	<i>Performance Management</i>	80
4.5.	Perencanaan Operasional	81
4.5.1.	Perencanaan Kapasitas	82
4.5.2.	Kegiatan Pra Operasi dan Jadwal Pelaksanaan	83
4.5.3.	Pemilihan Lokasi <i>La Femme</i>	84
4.5.4.	Proses Pengurusan Ijin dan Badan Hukum	85
4.5.5	Proses <i>Fitting Out</i> (Pekerjaan Desain Interior dan <i>Layout</i>)	86
4.5.6.	Proses Operasi Pelayanan	86

BAB 5	Kesimpulan dan Saran	90
5.1.	Kesimpulan	90
5.2.	Saran	91
5.2.1.	Bagi Perusahaan	91
5.2.2.	Bagi Investor	91
5.2.3.	Bagi Akademisi	92
	Daftar Pustaka	93



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta bulan Mei 2011	2
Tabel 2.1. Analisis SWOT	9
Tabel 2.2 <i>Porter's Generic Strategies</i>	21
Tabel 4.1. Jumlah Penduduk Wanita Menurut Golongan Umur 2009	63
Tabel 4.2. Kegiatan Pra Operasi dan Jadwal Pelaksanaan	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penyebaran Penduduk DKI Jakarta	2
Gambar 2.1. Proses Pembentukan Strategi	8
Gambar 2.2. Porter's <i>Five Forces Model</i>	10
Gambar 2.3. <i>Value Chain Model</i>	14
Gambar 2.4. <i>A Model of the Strategic Human Resources Management</i>	23
Gambar 2.5. <i>Job Analysis and Job Design</i>	24
Gambar 2.6. Metode dalam Proses Seleksi	28
Gambar 2.7. <i>Service-System Design Matrix</i>	40
Gambar 3.1. Alur Pikir Penelitian	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	TEMPAT DAN LOKASI USAHA	96
Lampiran 2	DAFTAR SALON, SPA DAN KEBUGARAN	98
Lampiran 3	DATA INFLASI DAN DATA JUMLAH PENDUDUK INDONESIA	100
Lampiran 4	DATA JUMLAH PENDUDUK	101
Lampiran 5	JUMLAH DATA PENDUDUK BERDASARKAN JENIS KELAMIN DI JAKARTA	102
Lampiran 6	ANALISIS SWOT	103
Lampiran 7	STRUKTUR ORGANISASI <i>LA FEMME</i>	105
Lampiran 8	POSISI DAN JUMLAH SERTA KUALIFIKASI KARYAWAN <i>LA FEMME</i>	106
Lampiran 9	<i>LA FEMME 1ST FLOOR LAYOUT</i>	109
Lampiran 10	<i>LA FEMME 2ND FLOOR LAYOUT</i>	110
Lampiran 11	<i>LA FEMME PRICE LIST</i>	111
Lampiran 12	<i>SERVICE PROCESS</i>	112
Lampiran 13	DAFTAR GAJI DAN TUNJANGAN KARYAWAN <i>LA FEMME 2012</i>	113
Lampiran 14	LOGO <i>LA FEMME</i>	114
Lampiran 15	PERBANDINGAN <i>LA FEMME</i> DENGAN KOMPETITOR	115
Lampiran 16	<i>TIMETABLE LA FEMME</i>	116

ABSTRAK

Nama : Dita Amanda Maris
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan*: Rencana Pendirian Pusat Kebugaran dan Kecantikan khusus Wanita “*La Femme*” Tinjauan Khusus dan Analisis Sumber Daya Manusia dan Operasional

Karya akhir ini dibuat untuk merumuskan perencanaan bisnis untuk mendirikan pusat kebugaran dan kecantikan khusus wanita. Untuk mengetahui sejauh mana prospek dari bisnis tersebut dan strategi yang dibutuhkan agar bisnis ini sukses maka pembahasan penelitian ini meliputi analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, analisis pelanggan dan produk, rencana pemasaran, rencana operasi, struktur manajemen, rencana keuangan dan rencana pengembangan di masa yang akan datang. Tujuan akhir dari penulisan ini adalah untuk melihat apakah nantinya peluang bisnis ini bisa direalisasikan berdasarkan hasil analisis semua aspek tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan bisnis ini memenuhi empat kriteria kelayakan investasi dan menyarankan pemilik *La Femme* untuk segera merealisasikan rencana bisnis tersebut dan melakukan ekspansi melalui kerjasama dengan usaha yang sejenis.

Kata Kunci:
Business plan, sumber daya manusia, operasional

ABSTRACT

Name : Dita Amanda Maris
Study Program : Master of Management
Title : *Business Plan: Women Health and Beauty Center “La Femme” (Human Resources and Operational Analysis).*

This thesis is made to formulate a business plan about establishing a women health and beauty center. In order to know the prospect of the business and also strategies used to make this business successful, this business plan will cover all the required aspects to launch this venture successfully such as the company analysis, industry and competition analysis, customer and product analysis, marketing plan, operation plan, management plan, financial plan, and the expansion plan. The purpose of this study is to see whether the business plan can be implemented based on the analysis of all those aspects. The study showed that the proposed plan has fulfilled that four investment criteria financially. Therefore, it was suggested to immediately establish it and do an expansion through cooperation with other similar businesses.

Keywords:
Business plan, human resources, operations

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aktivitas penduduk kota Jakarta yang banyak menyita waktu sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas hidup terutama yang berhubungan dengan masalah kesehatan. Kesehatan, kebugaran dan bentuk tubuh yang ideal menjadi salah satu hal yang dibutuhkan oleh masyarakat, khususnya wanita Jakarta (<http://female.kompas.com/read/2011>). Permintaan akan pusat-pusat kebugaran semakin meningkat dilihat dari penyebaran usaha tersebut di hotel-hotel berbintang, pusat perbelanjaan, ruko, bahkan sampai tingkat perumahan dan apartemen. Minat masyarakat pada *fitness center* menjadi gaya hidup (*lifestyle*) dan juga menjadi tempat pertemuan dan bersosialisasi masyarakat (<http://female.kompas.com/read/2011>).

Selain kesehatan, para wanita juga membutuhkan perawatan kecantikan yang saat ini menjadi kebutuhan primer karena wanita dituntut untuk tampil sempurna setiap saat. Selain itu wanita juga sangat ingin dimanjakan, merasa nyaman dan senang (Kartono, 2007). Oleh karena itu, dibutuhkan satu tempat yang dapat memfasilitasi dan memberikan semua yang dibutuhkan oleh para wanita, dimana dengan hanya datang ke satu tempat saja, mereka sudah dapat menikmati semua fasilitas kecantikan dan kebugaran serta mendapatkan suasana nyaman.

Melihat peluang bisnis ini dan ditunjang dengan data BPS (2011) mengenai jumlah penduduk provinsi DKI Jakarta yang dapat dilihat di tabel 1.1 yang menunjukkan jumlah wanita yang cukup tinggi di kawasan Jakarta Selatan, maka penelitian ini dibuat dalam rangka untuk membuat rencana usaha yang bergerak di bidang kebugaran dan kecantikan yang diberi nama “*La Femme*” yang memperkenalkan suatu area terpadu dengan aktivitas seperti yoga, pilates, *belly dancing*, *line dancing*, salsa dan dilengkapi dengan *massage*, spa, salon, kolam renang, *children’s corner* dan juga sebagai tempat pertemuan dan kegiatan perkumpulan komunitas wanita.

Universitas Indonesia

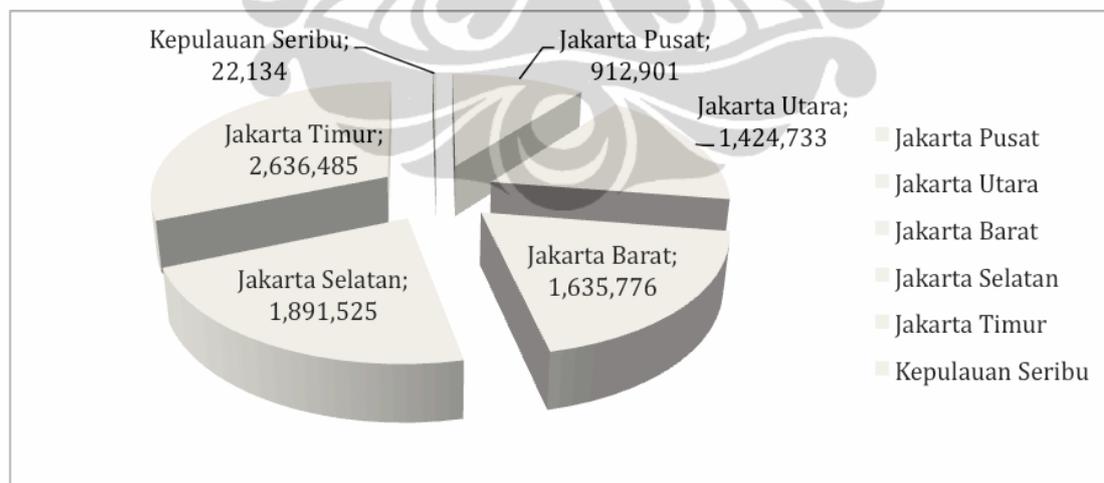
Berdasarkan data dari suku dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota administrasi bulai Mei 2011 yang disajikan pada grafik dan tabel dibawah ini, tercatat bahwa jumlah wanita di Jakarta Selatan mencapai 831 ribu orang dan merupakan potensi untuk dapat dijadikan *target market* rencana bisnis yang akan dijalankan ini.

Tabel 1.1.

Jumlah Penduduk Provinsi DKI Jakarta bulan Mei 2011

Wilayah	WNI			WNA			TOTAL
	LK	PR	Jumlah	LK	PR	Jumlah	
Jakarta Pusat	498,337	414,223	912,560	194	147	341	912,901
Jakarta Utara	777,973	646,248	1,424,221	269	243	512	1,424,733
Jakarta Barat	869,113	766,027	1,635,140	334	302	636	1,635,776
Jakarta Selatan	1,059,938	830,912	1,890,850	407	268	675	1,891,525
Jakarta Timur	1,430,928	1,205,320	2,636,248	128	109	237	2,636,485
Kep. Seribu	11,577	10,557	22,134				22,134
TOTAL	4,647,866	3,873,287	8,521,153	1,332	1,069	2,401	8,523,554

Sumber : data BPS (2011)



Gambar 1.1. Penyebaran Penduduk DKI Jakarta

Sumber : Data BPS (2011)

Konsep ini sangat berbeda dengan tempat-tempat kebugaran dan kecantikan yang ada pada umumnya yang hanya menyediakan sarana kecantikan atau kebugaran

Universitas Indonesia

saja dimana konsep pusat kebugaran dan kecantikan yang akan didirikan ini adalah sebagai berikut:

- a. Konsep *all-in-one*, yang menyediakan sarana yoga, pilates, *belly dancing*, *line dancing*, salsa yang dilengkapi kolam renang, *massage*, *spa*, dan salon serta tempat pertemuan komunitas wanita.
- b. Tersedia fasilitas *children's corner* (tempat penitipan anak) sehingga para wanita yang memiliki anak tidak perlu resah meninggalkan anaknya di rumah.
- c. Hanya diperuntukkan bagi kaum wanita, sehingga tempat ini akan menjadi pilihan utama bagi wanita khususnya wanita berjilbab. Semua karyawan yang bekerja di '*one-stop women center*' ini adalah wanita, sehingga para wanita akan lebih nyaman berada disana.
- d. Tidak memerlukan peralatan olahraga yang banyak, hanya matras serta dinding berlapis kaca dan ruangan yang dapat berfungsi ganda yang dapat digunakan untuk acara-acara pertemuan para wanita (pesta dan arisan), sedangkan untuk *massage*, *spa* dan salon akan bekerja sama dengan mitra usaha lain yang sudah memiliki nama yang terkenal.
- e. Lokasi strategis dan dekat dengan daerah perumahan, sekolah, dan perkantoran yaitu di daerah Kemang. Sehingga para wanita baik ibu rumah tangga yang pekerjaan sehari-harinya menunggu anaknya pulang sekolah atau para wanita yang bekerja dapat dengan mudah meluangkan waktunya untuk melakukan kegiatan kebugaran dan kecantikan serta bersosialisasi dengan teman-temannya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka hal utama yang harus dilakukan sebelum memulai usaha adalah membuat perencanaan bisnis (*business plan*) guna meminimalisasi resiko atau kerugian yang mungkin terjadi (Rangkuti, 2001). Penyusunan bisnis ini dibuat secara sistematis yang akan menganalisis aspek manajemen sumber daya manusia dan aspek operasional. Dalam hal ini, masalah yang diangkat adalah:

1. Bagaimana analisis perusahaan dari aspek sumber daya manusia dan aspek operasional?

2. Bagaimana analisis perusahaan terhadap industri dan persaingan dalam usaha kecantikan dan kebugaran?
3. Bagaimana konsep perencanaan bisnis yang akan dibuat ini bisa direalisasikan dengan mempertimbangkan peluang dan kemungkinan kendala-kendala yang terjadi?
4. Apa saja faktor-faktor yang bisa membuat bisnis ini menjadi sukses?
5. Strategi bisnis apa saja yang dapat dilakukan agar nantinya bisa mencapai tingkat keberhasilan yang maksimal?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat sebuah rencana bisnis yang dapat menjelaskan:

1. Hasil analisis perusahaan pada usaha kecantikan dan kebugaran *La Femme*.
2. Hasil analisis terhadap industri dan persaingan dalam usaha kecantikan dan kebugaran *La Femme* (*Porter's five forces* dan analisis SWOT)
3. Rencana bisnis dalam pembuatan pusat kecantikan dan kebugaran *La Femme*.
4. Langkah yang tepat dalam memasarkan pusat kecantikan dan kebugaran *La Femme*.
5. Menyusun strategi bisnis yang dapat mencapai tingkat keberhasilan yang maksimal.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan penyusunan rencana bisnis ini diharapkan dapat diperoleh manfaat:

1. Bagi Perusahaan
 - Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif, menyusun strategi pemasaran dan keuangan untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.
 - Dapat memberikan masukan atau mengambil keputusan untuk mengambil tindakan nyata dalam perencanaan bisnis ini dan menentukan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang mengenai strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan reputasi

Universitas Indonesia

perusahaan.

2. Bagi Investor

- Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi di *La Femme*.

3. Bagi Akademisi

- Menjadi referensi untuk penelitian-penelitian berikutnya yang relevan.
- Sebagai bahan informasi yang diperlukan dan perbandingan bagi penelitian di masa yang akan datang yang dapat memberikan tambahan dan pandangan lebih jauh tentang strategi bisnis yang ditempuh dan akan digunakan untuk membantu dalam menganalisis usaha.

1.5. Kerangka Penelitian

Penelitian ini terdiri atas lima bab dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan.

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang mengapa penelitian ini dibuat, menentukan rumusan permasalahan, tujuan dan metodologi penelitian yang dilakukan.

Bab 2 Landasan Teori.

Pada bab ini dijelaskan teori pendukung yang digunakan untuk mendukung dalam menganalisis rencana bisnis ini, diantaranya definisi *business plan*, formulasi strategi, strategi persaingan Porter, analisis industri, pemasaran jasa dan bauran pemasaran, analisis SWOT, STP, fungsi dasar manajemen sumber daya manusia, kriteria kelayakan investasi, serta teori waralaba (*franchise*).

Bab 3 Metodologi Penelitian.

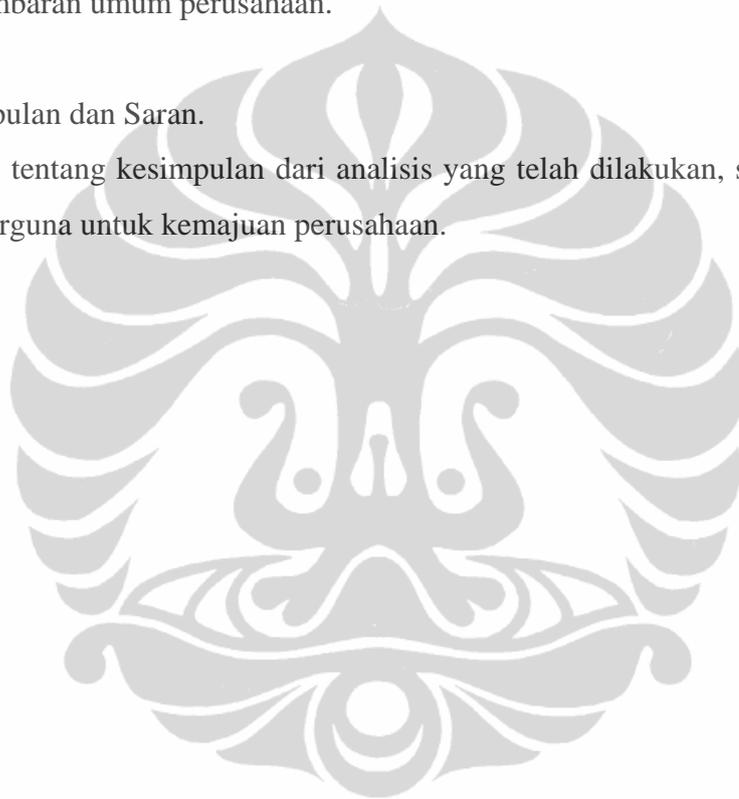
Bab ini berisi kerangka pikir penelitian, sumber data dan periode data studi penelitian, dan model pengolahan data.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan.

Bab ini merupakan bagian terpenting dalam penelitian ini, namun analisis dan pembahasan dikhususkan pada aspek sumber daya manusia dan operasional, sedangkan aspek pemasaran dan keuangan disajikan secara terpisah. Bab 4 ini akan mengulas tentang strategi fungsional perusahaan, analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, struktur manajemen, strategi sumber daya manusia dan strategi operasional. Selain itu diawal pembahasan akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran.

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan, serta saran-saran yang berguna untuk kemajuan perusahaan.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. *Business Plan*

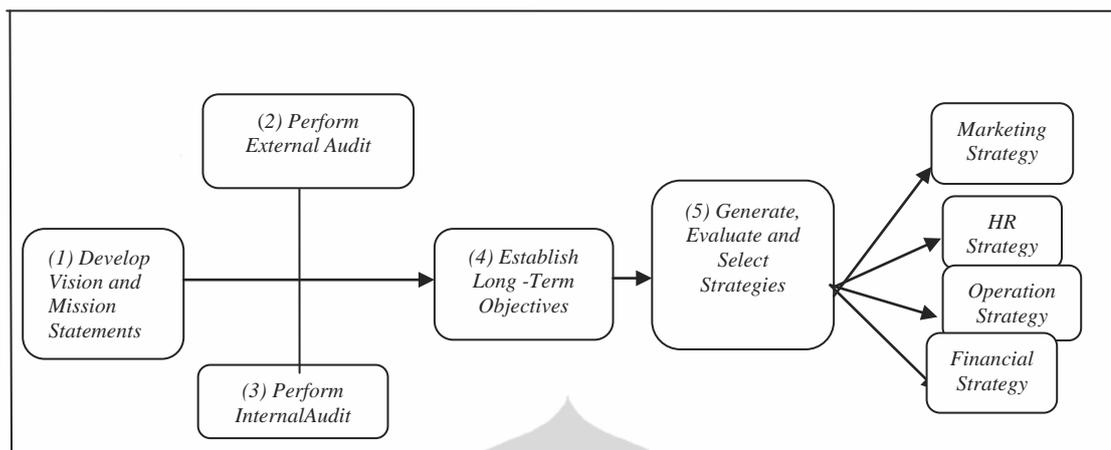
Business plan adalah sebuah dokumen hasil dari perencanaan manajemen dan melibatkan seluruh organisasi (Querton, 2002). Struktur *business plan* yang baik akan mengarahkan kepada tindakan dan program yang spesifik untuk mencapai tujuan dan sasaran dari sebuah perusahaan.

Sedangkan menurut Megginson (2003), *business plan* adalah sebuah rencana tertulis yang dipersiapkan untuk menjadi alat dalam setiap komponen bisnis dimana manusia dan uang termasuk di dalamnya. Ada lima alasan mengapa *business plan* perlu dipersiapkan di dalam memulai bisnis baru yaitu:

- a. Menyediakan cetak biru (*blueprint*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengoperasikan bisnis sehingga langkah yang diambil dapat sejalan dengan tujuan yang telah ditentukan.
- b. Sebagai alat untuk mendapatkan modal dari calon investor atau bank.
- c. Sebagai alat komunikasi yang efektif dalam mencapai kesepakatan dengan *stakeholders* yaitu pemasok, pelanggan, pemilik, karyawan dan pihak lainnya yang terkait.
- d. Sebagai alat untuk membantu pemilik bisnis mengenal kondisi persaingan, kesempatan promosi dan situasi-situasi lainnya yang dapat menguntungkan atau merugikan bagi bisnisnya.
- e. Sebagai acuan dalam kegiatan operasional.

2.2. Formulasi Strategi

Di dalam rencana bisnis pendirian pusat kebugaran dan kecantikan wanita ini, penulis menggunakan model formulasi strategi yang telah dimodifikasi dari buku David (2007). Buku tersebut dipilih karena mempunyai model yang lengkap untuk membuat sebuah bisnis baru, namun dalam penelitian ini pembahasan lebih difokuskan pada strategi fungsional sumber daya manusia dan operasional.



Gambar 2.1. Proses Pembentukan Strategi

Sumber: David (2007), "telah diolah kembali"

Penjelasan dari gambar 2.1. adalah sebagai berikut:

- (1) Membuat suatu visi adalah langkah pertama di dalam pembentukan strategi bahkan sebelum menyusun misi perusahaan. Visi harus menjawab "ingin menjadi apakah perusahaan ini nantinya?". Sedangkan misi adalah pernyataan tujuan perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya yang serupa. Pernyataan misi yang jelas penting bagi suatu perusahaan untuk menegaskan tujuan di dalam perusahaan dan menterjemahkan tujuan perusahaan tersebut sebagai parameter di dalam biaya, waktu, dan kinerja yang dapat dikontrol dan dinilai.
- (2) dan (3) Analisis lingkungan eksternal dan internal akan dibahas lebih lanjut pada sub-bab selanjutnya dalam analisis SWOT.
- (4) Tujuan jangka panjang didefinisikan sebagai hasil spesifik yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan di dalam menjalankan misi nya. Tujuan sangat penting di dalam kesuksesan suatu perusahaan karena tujuan menyatakan arah, alat bantu di dalam mengevaluasi, menciptakan sinergi, koordinasi fokus dan sebagai dasar dari aktifitas perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengontrolan yang efektif.
- (5) Analisis pilihan strategi menentukan alternatif yang terbaik yang dapat digunakan perusahaan di dalam mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi perusahaan disertai informasi analisis eksternal dan internal menjadi

alat untuk menghasilkan dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang terbaik.

2.3. Analisis SWOT

Perbandingan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan strategi yang harus dilakukan disebut juga analisis SWOT. Dimana tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan ketika menghadapi peluang dari luar dan juga hambatan-hambatannya serta membangun dan melindungi kekuatan perusahaan dan berusaha untuk mengeliminir kekurangannya (Hill dan Jones, 2010).

Tabel 2.1. Analisis SWOT

<i>Internal Factor</i>	<i>External Factor</i>	
<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Positive Factor</i>
<i>Weaknesses</i>	<i>Threats</i>	<i>Negative Factor</i>

Sumber : Johnson dan Scholes (2002) , “telah diolah kembali”

Analisis SWOT adalah kepanjangan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis ini dapat digunakan hampir di semua organisasi, departemen, tim bahkan individual (Johnson dan Scholes, 2002).

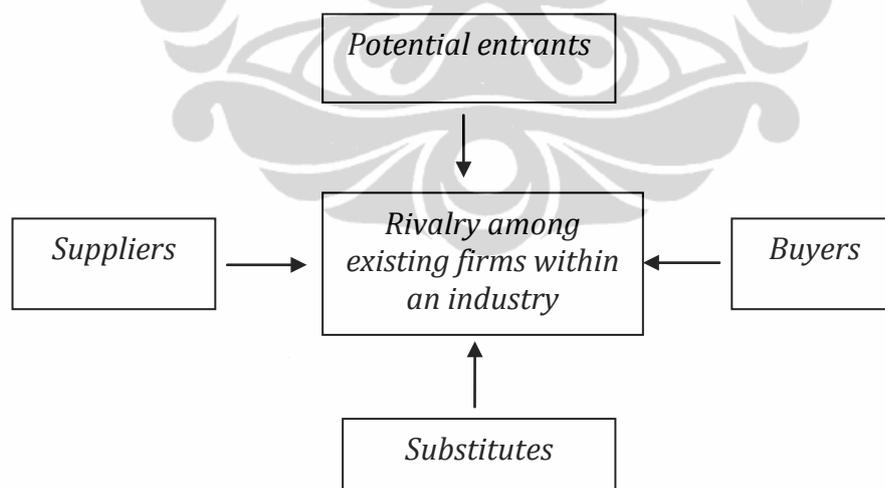
Satu hal yang harus di perhatikan dalam menggunakan analisis SWOT adalah sikap objektif kita sebagai seseorang yang nantinya akan menilai perusahaan yang akan didirikan, karena terkadang kita akan selalu menganggap baik apa yang merupakan milik kita.

2.4. Analisis Lingkungan Usaha

Dalam suatu proses perencanaan dan pengembangan bisnis, terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan untuk menambah dan melengkapi pengambilan keputusan apakah bisnis yang didirikan ini bisa berhasil atau tidak. Faktor-faktor tersebut berasal dari faktor eksternal, internal dan analisis *value chain*.

2.4.1. Analisis Strategi Persaingan Porter (*Porter's Five-Forces Model*)

Model persaingan porter (*Porter's Five Forces Model*) digunakan untuk menganalisis persaingan industri sebuah perusahaan. Model *five competitive forces* menjadi salah satu instrumen perencanaan strategi yang penting dalam menganalisis tingkat persaingan dari suatu industri dimana setiap kekuatan memperlihatkan intensitas dari kompetisi yang mempengaruhi keuntungan dan kelebihan suatu industri (David, 2007). Dengan melakukan analisis *porter's five forces*, perusahaan akan dapat memodifikasi kekuatan-kekuatan kompetitifnya yang dapat meningkatkan posisi perusahaan. *Porter's Five Forces Model* menganalisis persaingan di dalam suatu industri dimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dengan: (1) Mengidentifikasi aspek atau elemen-elemen penting dari setiap kekuatan yang mempengaruhi suatu perusahaan; (2) Mengevaluasi seberapa kuat dan pentingnya setiap elemen tersebut bagi perusahaan yang bersangkutan; (3) Memutuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut menguntungkan perusahaan untuk memasuki atau bertahan di dalam industri tersebut.



Gambar 2.2. Porter's Five Forces Model

Sumber: David (2007)

- a. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*Bargaining power of suppliers*) - Kekuatan tawar-menawar pemasok mempengaruhi

Universitas Indonesia

intensitas persaingan di dalam suatu industri, khususnya ketika terdapat jumlah pemasok yang banyak dan ketika sumber bahan mentah substitusi hanya tersedia sedikit, atau ketika biaya untuk beralih ke bahan mentah lain sangat tinggi. Semakin tinggi kekuatan tawar-menawar antar pemasok tersebut, maka semakin tidak menarik industri tersebut untuk dimasuki.

- b. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*Bargaining power of customers*) - Ketika pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang besar, kekuatan tawar menawar merepresentasikan tekanan yang besar yang mempengaruhi intensitas kompetisi di suatu industri. Kekuatan penawaran oleh pembeli menunjukkan seberapa besar pembeli dapat memberikan tekanan pada keuntungan dan jumlah barang yang dibeli. Kekuatan penawaran pembeli meningkat ketika:
- (1) Pembeli sangat penting bagi penjualnya;
 - (2) Penjual berupaya keras untuk bertahan akibat permintaan pembeli yang menurun;
 - (3) Barang atau jasa yang ditawarkan mudah untuk dicari substitusinya dengan biaya yang murah;
 - (4) Pembeli memiliki informasi yang lengkap mengenai barang, harga dan biaya penjual;
 - (5) Penjual tidak mengetahui kapan pembeli akan membeli produknya.
- c. Ancaman dari pendatang baru (*Potential entry of new competitors*) - Ancaman dari pendatang baru akan semakin tinggi ketika suatu industri mudah untuk dimasuki. Beberapa faktor yang mempengaruhi mudah tidaknya industri dimasuki oleh pendatang baru adalah:
- (1) Investasi yang tinggi;
 - (2) Loyalitas konsumen terhadap suatu merek;
 - (3) Akses bahan mentah telah dikuasai oleh industri yang ada;
 - (4) Jaringan distribusi telah dikuasai oleh industri yang telah berjalan.
- Ketika ancaman pendatang baru dari suatu industri sangat kuat, perusahaan-perusahaan yang ada mereposisi diri dan mengambil langkah-langkah seperti menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau memberikan kemudahan secara finansial. Oleh

karena itu, perusahaan harus memformulasikan strategi yang dapat mengidentifikasi strategi dari para pendatang baru, melakukan tindakan yang diperlukan, dan melihat kekuatan dan peluang yang ada.

- d. Ancaman dari barang substitusi (*Potential development of substitute products*) - Tekanan persaingan yang ditimbulkan oleh adanya barang substitusi meningkat ketika harga barang substitusi secara relatif menurun dan *switching cost* konsumen berkurang. Ancaman barang substitusi dipengaruhi oleh: (1) Loyalitas konsumen terhadap suatu merek; (2) Hubungan dengan konsumen yang dekat; (3) Biaya berpindah ke produk lain.
- e. Tingkat persaingan di dalam suatu industri (*Rivalry among competing firms*) - Kompetisi antar perusahaan adalah elemen yang paling kuat dibandingkan elemen-elemen lainnya. Kekuatan ini menggambarkan intensitas kompetisi antara perusahaan di dalam suatu industri. Strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi dari perusahaan lainnya. Kompetisi antar perusahaan akan semakin tinggi ketika: (1) Jumlah kompetitor bertambah; (2) Terdapat banyak kompetitor dengan ukuran dan kapabilitas yang tidak terlalu jauh berbeda; (3) Permintaan barang dari industri tersebut menurun; (4) Tidak terdapat banyak perbedaan pada masing-masing barang sehingga terjadi kompetisi harga. Ketika kompetisi antar perusahaan semakin meningkat, keuntungan industri pun turun sampai pada suatu titik dimana suatu industri tidak menarik lagi untuk dimasuki.

2.4.2. Analisis Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk melihat peluang-peluang yang ada yang dapat menguntungkan perusahaan maupun ancaman-ancaman yang harus dihindari dari industri dimana perusahaan itu berada sehingga perusahaan dapat memformulasikan suatu strategi untuk

memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak dari ancaman yang ada (David, 2007).

Untuk melakukan analisis eksternal digunakan analisis PESTEL. PESTEL adalah singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, *Environment* (lingkungan) dan *Legal* (hukum). Analisis PESTEL dibutuhkan karena faktor eksternal mutlak di terima dan tidak dapat dirubah oleh perusahaan. Analisis PESTEL berguna untuk menganalisis faktor-faktor eksternal apa saja yang nantinya akan berpengaruh terhadap pembangunan usaha baru (David, 2007).

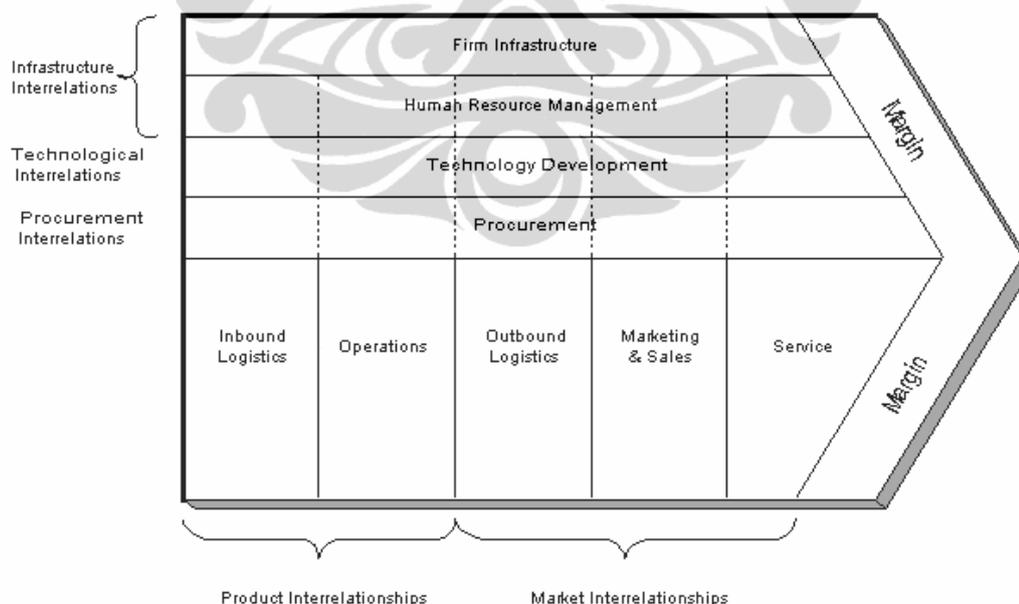
- a. Keadaan politik – Bagaimana dan apa saja campur tangan pemerintah dalam perekonomian suatu negara, khususnya faktor-faktor politik apa yang nantinya dapat berpengaruh terhadap kebijakan suatu perusahaan, contohnya dalam hal pajak, hukum perburuhan, perdagangan, stabilitas politik dan juga hukum lingkungan itu sendiri.
- b. Keadaan ekonomi – yang harus diperhatikan adalah bagaimana sebenarnya kondisi negara tersebut ketika kita ingin membangun perusahaan, apakah pertumbuhannya bagus, bagaimana juga dengan suku bunganya, nilai tukar uang, tingkat inflasi, dan lain sebagainya. Hal ini penting karena akan berpengaruh terhadap keputusan perusahaan nantinya dan kemudian juga berpengaruh terhadap modal dan tumbuh kembangnya perusahaan.
- c. Keadaan sosial – faktor-faktor ini meliputi budaya, adat, agama serta keadaan faktor sosial lainnya seperti distribusi usia produktif, jumlah pengangguran dan pekerja, kesadaran akan kesehatan, disiplin, dan lain-lain. Hal ini akan berpengaruh nantinya terhadap permintaan produk dan cara beroperasi sebuah perusahaan.
- d. Perkembangan teknologi – hal yang juga harus diperhatikan adalah perkembangan teknologi di suatu negara tersebut, karena akan berpengaruh terhadap penelitian dan pengembangan. Teknologi ini sangat penting karena akan dapat menentukan tingkat produksi,

keputusan pemakaian tenaga kerja, pengaruh biaya, kualitas dan inovasi baru.

- e. Keadaan lingkungan – cuaca dan iklim akan sangat berpengaruh terhadap produk atau jasa serta teknologi yang akan kita gunakan nantinya.
- f. Hukum – hukum di setiap negara itu berbeda, oleh karena itu penting sekali memahami secara benar regulasi mengenai konsumen, ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan di setiap negara karena akan berpengaruh terhadap operasional perusahaan, biaya dan permintaan produk.

2.4.3. Analisis Internal (*Value Chain Model*)

Value Chain model yang dikenalkan oleh Michael Porter merupakan rantai kegiatan operasi atau aktifitas mulai dari bentuk bahan baku hingga produk itu dapat diterima oleh konsumen meliputi pengembangan usaha, pemasaran, distributor, pemasok, dan lain sebagainya.



Gambar 2.3. Value Chain Model

Sumber: Porter (1985)

Value chain model ini digunakan untuk membuat keputusan yang terbaik berdasarkan nilai aktivitas dan biaya produksi yang murah akan tetapi mendapatkan hasil yang bagus guna meningkatkan kualitas dan kuantitas dari sebuah perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa *value chain* merupakan sistem yang bukan hanya mengenai sistem produksi saja akan tetapi keseluruhan proses yang terjadi dari hulu ke hilir, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki untuk memenangkan persaingan dengan para kompetitornya.

2.5. Strategi Bisnis, Pemasaran Jasa dan Bauran Pemasaran

Jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya dimana yang ditawarkan nya itu tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun (Kotler, 1994). Sedangkan menurut Lovelock (1992), definisi dari jasa adalah lebih berupa performa dibandingkan dengan barang. Jasa bersifat tidak berwujud, hanya dapat dirasakan tapi tidak bisa dimiliki.

Jasa memiliki 5 (lima) karakteristik yang membedakan dengan produk fisik. Adapun karakteristik jasa tersebut adalah sbb:

- *Inseparable* atau tidak dapat dipisahkan
- *Intangible* atau tidak berwujud.
- *Perishable* atau pelayanan bersifat tahan lama.
- *Variability* atau perbedaan.
- *Right of ownership* atau hak atas kepemilikan.

Terdapat lima unsur yang menentukan kualitas jasa yaitu :

- *Reliability* (Kehandalan)
Kemampuan dalam melakukan dan melaksanakan jasa yang telah di janjikan dengan tepat dan akurat.
- *Responsiveness* (Daya tangkap)
Kemampuan untuk melayani pelanggan dengan cepat dan tepat.

- *Assurance* (Jaminan)
Kemampuan untuk melayani pelanggan dengan sikap yang baik dan sopan sehingga akan menimbulkan keyakinan dan kepercayaan.
- *Empathy* (Perhatian)
Kemampuan untuk memberikan perhatian dan kepedulian terhadap pelanggan.
- *Tangible* (Bukti fisik)
Kemampuan untuk memperlihatkan penampilan fisik seperti peralatan, karyawan, alat komunikasi, dan lain-lain.

Untuk menentukan strategi pemasaran jasa yang paling tepat, maka terlebih dahulu dilakukan analisis:

2.5.1. *Segmentation, Targeting, and Positioning*

a. *Segmentation*

Segmentasi pasar adalah aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup. Segmentasi juga merupakan seni mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang muncul di pasar. Pada saat yang sama segmentasi merupakan ilmu untuk melihat pasar berdasarkan variabel geografis, demografis, psikografis dan perilaku (Kotler et al., 2002).

b. *Targeting*

Target market adalah evaluasi dari beragam segmen yang ada sehingga didapatkan segmen yang lebih spesifik dengan menganalisis daya tarik pasar secara keseluruhan dan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Ada tiga kriteria yang harus dipenuhi perusahaan pada saat mengevaluasi dan menentukan segmen mana yang akan dijadikan target (Kotler et al., 2002). Pertama, perusahaan harus memastikan bahwa segmen pasar yang dibidik itu cukup besar dan akan cukup menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan dapat saja memilih segmen yang kecil pada saat sekarang

Universitas Indonesia

namun segmen itu mempunyai prospek menguntungkan di masa datang. Kedua adalah strategi *targeting* itu harus didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan yang bersangkutan. Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih sehingga memberikan *value* bagi konsumen. Ketiga adalah bahwa segmen pasar yang dibidik harus didasarkan pada situasi persaingannya. Perusahaan harus mempertimbangkan situasi persaingan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik *targeting* perusahaan.

c. Positioning

Posisi adalah bagaimana sebuah produk berbeda dengan produk pesaing di mata konsumen. Dalam hal ini termasuk *brand image*, manfaat yang dijanjikan serta *competitive advantage*. Inilah alasan mengapa konsumen memilih produk suatu perusahaan dibandingkan dengan produk pesaing. *Positioning* sebagai "*the strategy for leading your customers credibly*" yaitu suatu strategi untuk membangun kepercayaan, keyakinan dan kompetensi bagi konsumen (Kotler et al., 2002). *Positioning* adalah mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan kepercayaan pelanggan untuk dengan sukarela mengikuti perusahaan.

2.5.2. 8 P's of Marketing

Dalam melakukan pemasaran jasa ada beberapa hal yang harus diperhatikan dimana McCarthy (1990) menamai alat-alat pemasaran itu "*the four P's of Marketing*". 4P yang dimaksudkan adalah *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Promotion* (promosi), dan *Place* (Tempat), namun pada pemasaran dimasukan faktor *Process* (Proses), *People* (Sumber Daya Manusia), *Physical Environment* (Lingkungan Fisik) dan *Productivity and Quality* (Kualitas dan Produktivitas).

a. Produk

Produk adalah barang atau jasa yang ditawarkan di pasar untuk mendapat perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen.

Pembeli akan membeli produk kalau merasa cocok. Karena itu produk harus disesuaikan dengan keinginan maupun kebutuhan pembeli, agar pemasaran produk berhasil. Jadi pembuatan produk lebih baik diorientasikan pada keinginan pasar atau selera konsumen, misalnya dalam hal mutu, kemasan, dll. Karena itu tugas bagian pemasaran harus menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan keinginan pasar (konsumen).

Diferensiasi produk adalah penciptaan suatu produk atau citra produk yang cukup berbeda dengan produk-produk yang telah beredar dengan maksud menarik konsumen.

b. Harga

Harga adalah sejumlah kompensasi (uang maupun barang) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Saat ini harga masih merupakan komponen terpenting sebagai penentu dalam pengambilan keputusan untuk membeli suatu barang atau jasa.

Penentuan harga merupakan salah satu keputusan penting bagi manajemen perusahaan. Harga yang ditetapkan harus dapat menutup semua biaya yang telah dikeluarkan untuk produksi ditambah besarnya persentase laba yang diinginkan. Strategi harga rendah dan strategi harga tinggi dapat efektif pada situasi yang berbeda. Harga rendah umumnya mengakibatkan volumen penjualan yang lebih besar. Harga tinggi biasanya membatasi ukuran pasar tetapi meningkatkan laba per unit. Harga tinggi dapat juga menarik konsumen mengisyaratkan bahwa produk memiliki kualitas yang sangat tinggi.

c. Promosi

- Promosi merupakan kegiatan-kegiatan yang secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Kegiatan dalam promosi antara lain periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, pemasaran langsung, hubungan masyarakat dan publisitas.
- Iklan adalah bentuk komunikasi bukan pribadi yang digunakan oleh sponsor tertentu untuk membujuk atau menginformasikan kepada konsumen atau calon konsumen mengenai suatu produk.
- Penjualan pribadi (*personal selling*) adalah produk-produk yang dipromosikan melalui penjualan pribadi atau penjualan dari satu orang ke orang yang lain misalnya asuransi, *multi-level marketing*, dan rumah. Barang-barang industri menerima banyak penjualan pribadi. Sewaktu perusahaan membeli dari perusahaan lain, para petugas pembelian dan orang lain yang memerlukan informasi teknis dan rinci biasanya meminta informasi ke wakil penjualan perusahaan penjual.
- Promosi penjualan dilakukan dimana barang-barang yang relatif murah seringkali dipasarkan melalui promosi penjualan yang melibatkan bujukan langsung seketika kepada pembeli. Premium (biasanya barang-barang gratis), kupon, sisipan dalam paket adalah promosi penjualan yang dilakukan untuk membujuk konsumen supaya membeli produk.
- Hubungan masyarakat. Hubungan masyarakat mencakup seluruh komunikasi yang ditujukan untuk membangun nama baik. Usaha itu berusaha membangun sikap yang menguntungkan terhadap organisasi dan produk-produknya. Publisitas mengacu ke usaha-usaha perusahaan berkomunikasi kepada masyarakat umum, biasanya melalui media massa. Publisitas tidak dibayar oleh perusahaan dan isi publisitas tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan terkadang merugikan suatu bisnis.

d. Tempat

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen. Perusahaan harus membuat keputusan mengenai saluran yang akan digunakan mendistribusikan produk-produk mereka, misalnya menjualnya via pengecer, agen, toko grosir maupun langsung ke konsumen.

Penentuan jumlah penyalur disesuaikan dengan sifat produk yang ditawarkan, barang kebutuhan sehari-hari membutuhkan banyak penyalur agar mudah didapat oleh konsumen. Bila jumlah penyalur terlalu sedikit menyebabkan penyebaran produk kurang luas, tapi bila jumlah penyalur terlalu banyak akan mengakibatkan pemborosan waktu, perhatian dan biaya.

e. Proses

Proses disini dimaksudkan dengan serangkaian aktivitas yang terjadi saat terjadinya pemberian jasa kepada konsumen. Proses ini sifatnya *intangible* atau tidak berwujud, hanya kadang proses ini kita buat di dalam kertas berbentuk SOP yang menjadi dasar atau alur kerja pada sebuah perusahaan

f. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu yang paling penting dalam proses pemasaran jasa, karena mereka yang menjadi *frontliner* yang harus berhadapan langsung dengan pelanggan.

g. Lingkungan Fisik

Elemen ini juga tidak kalah penting, karena dari elemen ini penilaian pertama pelanggan akan dibangun. Jika elemen fisiknya bagus, maka kesan pertama yang didapat akan bagus juga, begitupun sebaliknya.

h. Kualitas dan Produktivitas

Di dalam jasa ada komponen yang disebut aktivitas, dimana aktivitas inilah yang nantinya akan dibayar dan dihitung, sehingga aktivitas ini nantinya akan berpengaruh terhadap produktivitas sebuah perusahaan baik dalam proses operasional maupun finansial.

2.6. Strategi Persaingan Porter (*Porter's generic strategy*)

Perusahaan harus memiliki strategi generik yang jelas untuk dapat memenangkan persaingan. Ada tiga hal yang diungkapkan dalam melakukan strategi persaingan yaitu *Cost Leadership*, Diferensiasi, dan Fokus (Porter, 1985).

Strategi-strategi diatas tidak selalu kompatibel satu dengan yang lainnya, sehingga Michael Porter berpendapat bahwa untuk menjadi sukses dalam jangka panjang, perusahaan harus memilih salah satu dari tiga strategi generik tersebut.

Tabel 2.2. Porter's Generic Strategies

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
<i>Broad (Industry Wide)</i>	<i>Cost Leadership Strategy</i>	<i>Differentiated Strategy</i>
<i>Narrow (Market Segment)</i>	<i>Focus Strategy (Low Cost)</i>	<i>Focus Strategy (differentiation)</i>

Sumber: Porter (1985)

- *Cost Leadership*

Merupakan strategi dengan menggunakan harga dimana produsen menetapkan harga sedemikian rupa sehingga mampu untuk menjualnya dengan harga murah. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan biaya adalah dengan meningkatkan efisiensi proses, mendapatkan akses ke pemasok sehingga mendapatkan harga yang murah, serta menghindari biaya-biaya yang tidak diperlukan.

Risiko dari strategi ini adalah ketika terdapat pesaing yang dapat menjual produk lebih murah dibandingkan dengan produk suatu perusahaan, dan tentunya hal ini harus segera disiasati kembali agar mampu bersaing kembali dengan kompetitor.

- *Differentiation*

Strategi diferensiasi adalah usaha yang dilakukan dengan cara mengembangkan produk atau jasa sehingga menjadi unik dan dihargai oleh pelanggan karena terlihat lebih baik dan berbeda daripada produk pesaingnya. Tentunya ketika menggunakan strategi ini, strategi *low cost* diatas mungkin tidak bisa digunakan karena ada variabel lain yang membuat harga sebuah produk itu menjadi berbeda. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk melakukan strategi ini yaitu memperkuat team R&D serta memperkuat tim penjual untuk mengkomunikasikan kekuatan dari produk tersebut. Risiko dari strategi ini adalah imitasi, dimana tidak jarang banyak orang akan membuat hal yang sama dengan yang kita lakukan. Untuk itu, kita harus tetap berinovasi agar para pesaing tidak dapat mengejar kita.

- *Focus*

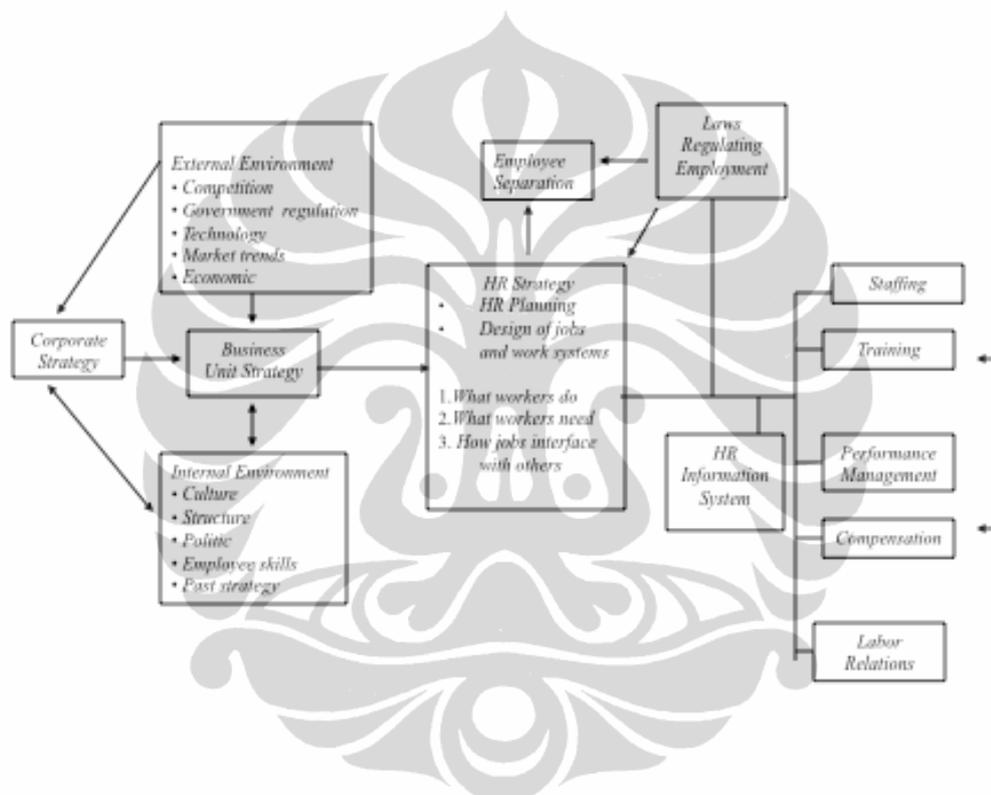
Strategi ini berkonsentrasi pada segmen yang terbatas. Sebuah perusahaan menggunakan strategi fokus ini guna mempertahankan loyalitas pelanggan. Akan tetapi kekurangan dari strategi ini adalah biaya yang dikeluarkan harus lebih tinggi karena beberapa pesaing akan terus berinovasi dalam menggaet pelanggan.

2.7. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia yang tepat sangat penting karena sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan kompetitif yang memberikan kontribusi kepada perusahaan suatu kemampuan yang unik untuk beradaptasi di dalam lingkungan yang cepat berubah (Noe et.al., 2008). Untuk mendukung perkembangan usaha serta mencapai visi dan misi suatu perusahaan, dibutuhkan sumber daya yang kompeten, lingkungan kerja yang mendukung pencapaian kinerja serta budaya kerja yang mencerminkan profesionalisme dan akuntabilitas.

Universitas Indonesia

Perusahaan yang bergerak di industri jasa harus mampu untuk memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan (*service excellence*) sebagai keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Kualitas pelayanan dan kepuasan konsumen terkait erat dengan kepuasan sumber daya manusia yang mengimplikasikan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam memberikan pelayanan yang prima (*service excellence*) (Heskett et al., 2008).



Gambar 2.4. A Model of the Strategic Human Resources Management

Sumber: Noe et al (2008), telah diolah kembali

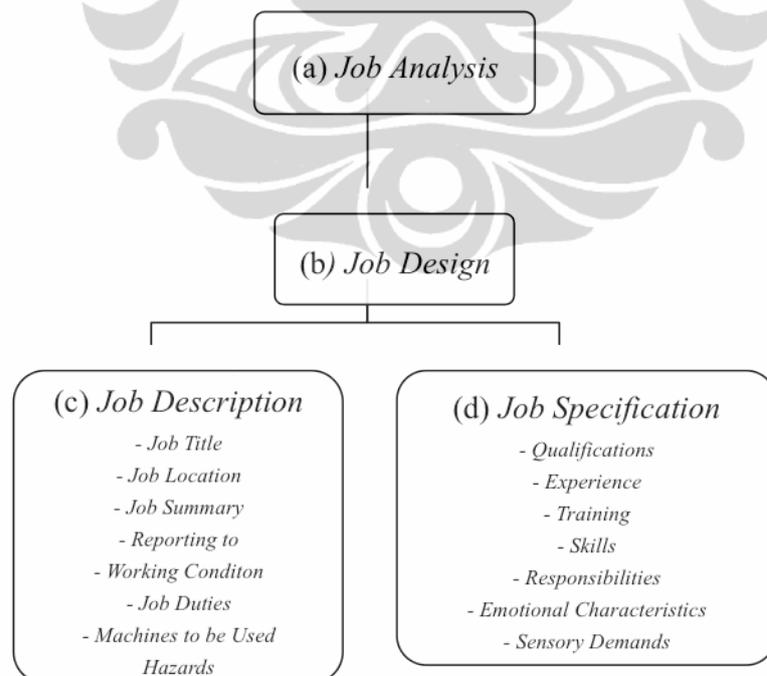
Dari gambar 2.4., fungsi utama sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja dan sistem imbalan merupakan faktor yang signifikan di dalam *customer service excellence* dan *service quality* (Browning, 1998). Oleh karena itu praktek manajemen sumber daya manusia diharapkan untuk selaras dengan strategi utama sumber daya manusia.

Strategi sumber daya manusia menekankan kepada pengembangan dan implementasi kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia menghubungkan semua fungsi sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan, kualitas kerja, budaya perusahaan, keuntungan perusahaan dan cara mendapatkan sumber daya untuk kebutuhan perusahaan di masa depan. Strategi sumber daya manusia mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan untuk mendapatkan visi yang jelas dalam mendapatkan sumber daya manusia, merekrut dan mempertahankan sumber daya, mengembangkan keterampilan dan kompetensi, menyelesaikan masalah dan kekhawatiran, memotivasi untuk menghasilkan *output* yang diinginkan dan merencanakan strategi ke depan.

Fungsi dasar dalam strategi manajemen sumber daya manusia:

2.7.1. *Job Analysis and Design*

Agar strategi dapat diimplementasikan dengan baik, tugas-tugas harus didisain dan dikelompokkan dalam pekerjaan-pekerjaan sedemikian rupa sehingga menjadi efektif dan efisien. Ini dilakukan melalui analisis dan desain pekerjaan.



Gambar 2.5. *Job Analysis and Job Design*

Sumber: Noe et al (2008), "telah diolah kembali"

Penjelasan dari gambar 2.5.:

- a. *Job Analysis* adalah alat utama untuk mengumpulkan data dari suatu pekerjaan. Hasil dari proses pengumpulan dan pencatatan data ini termasuk *job description* dan *job specification*.
- b. *Job design* adalah langkah berikut setelah *job analysis*. Tujuan dari *job design* adalah untuk menguraikan dan mengorganisasikan tugas dan tanggung jawab menjadi satu unit pekerjaan dan metode agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. *Job design* mengintegrasikan tanggung jawab suatu pekerjaan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Menguraikan tanggung jawab pekerjaan dengan jelas membantu untuk menarik kandidat yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai. Selain itu, *job design* membuat suatu pekerjaan terlihat menarik dan terspesialisasi.
- c. *Job description* adalah data-data dari suatu pekerjaan yang digunakan untuk mengumumkan pekerjaan tertentu untuk menarik, merekrut dan menyeleksi kandidat yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai. Termasuk di dalamnya informasi seperti jabatan pekerjaan, lokasi, pertanggungjawaban, rangkuman pekerjaan, sifat dan tujuan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, lingkungan kerja, mesin, peralatan dan perlengkapan yang akan digunakan dan resiko pekerjaan. *Job description* ini memberikan penjelasan kepada kandidat tentang apa yang harus dilakukan jika dipilih untuk pekerjaan itu dan juga memberikan pandangan yang jelas kepada yang merekrut apa persyaratan untuk memenuhi posisi tersebut.
- d. *Job specification* adalah pernyataan tertulis berdasarkan *job description* yang memberikan informasi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan termasuk tanggung jawab, kemampuan teknis dan fisik, kemampuan komunikasi dan sebagainya. Ini membantu perekrut untuk mengetahui kualifikasi, kualitas dan karakteristik yang dibutuhkan untuk mengetahui apakah kandidat tersebut memenuhi syarat dari pekerjaan yang dibuka oleh perusahaan.

Job description dan *job specification* adalah dua bagian yang terintegrasi dengan *job analysis* yang menggambarkan suatu pekerjaan secara menyeluruh dan sebagai panduan bagi perekrut maupun yang akan direkrut tentang bagaimana seluruh proses rekrutmen dan seleksi. Kumpulan data dari kedua nya sangat relevan untuk menciptakan kecocokan antara pekerjaan dan kandidat, mengevaluasi kinerja serta menganalisa pelatihan yang dibutuhkan serta mengukur nilai dari suatu pekerjaan.

2.7.2. *Employee Recruitment and Selection*

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa perusahaan mempekerjakan orang-orang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kinerja yang baik agar strategi tersebut dapat diimplementasikan. Ini dapat dilakukan terutama melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan, pengembangan dan manajemen karir.

Rekrutmen adalah proses dimana perusahaan mencari orang-orang yang berpotensi menjadi karyawan di perusahaan tersebut. Terdapat dua sumber rekrutmen yaitu:

- a. Sumber internal. Sumber internal meliputi karyawan yang sudah ada yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali. Adapun metode yang dapat digunakan adalah melalui pemberitahuan pada papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan (*personnel records*), melakukan pemeringkatan dari kegiatan penilaian, melakukan pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut ketrampilan pada sistem informasi sumber daya manusia perusahaan.
- b. Sumber eksternal, adalah sumber untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan yang memiliki bobot atau kualifikasi tertentu. Ini dapat dilakukan melalui referensi, pengumuman iklan secara lisan, *walk-in applicants* dimana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut, melalui perusahaan

lain, melalui asosiasi dan serikat dagang; iklan radio dan televisi, iklan media cetak, *open house*, rekrutmen berdasarkan kontrak (*contract recruiting*), *Contingent Workforce Recruiting* (perekrutan tenaga kerja sementara).

Seleksi adalah proses untuk mengidentifikasi calon karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dengan demikian, proses rekrutmen merupakan proses awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi terjadi setelah ada sejumlah calon karyawan yang mendaftar atau terdaftar melalui proses rekrutmen.

Standar yang harus dipenuhi dalam proses seleksi, yaitu: (a) Relevansi, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan; (b) *Validity*, yaitu hubungan statis antara nilai-nilai pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performa pekerjaan; (c) *Generalizability*, yaitu sejauh mana validitas dari suatu metode seleksi yang dibangun pada suatu konteks dapat digunakan pada konteks lainnya seperti situasi, sampel, dan periode waktu yang berbeda; (d) *Utility*, yaitu sejauh mana informasi yang tersedia dari teknik seleksi meningkatkan efektivitas di dalam memilih kandidat di dalam perusahaan dan (e) *Legality*, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.



Gambar 2.6. Metode dalam Proses Seleksi

Sumber: Noe et al (2008)

Gambar 2.6. menunjukkan metode yang digunakan dalam proses seleksi yaitu:

- a. Wawancara yaitu dialog yang diinisiasi oleh satu atau beberapa orang untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi kualifikasi kandidat pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara yang baik sebaiknya terstruktur, memiliki standar dan fokus terhadap tujuan yang terarah kepada perilaku dan keterampilan yang dapat diobservasi. Selain itu, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan harus mampu untuk mendorong kandidat memperlihatkan perilaku dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut serta sebaiknya terdapat lebih dari satu pewawancara dan sudah terlatih untuk menghindari kebiasaan.
- b. Referensi dan Biografi mengumpulkan data mengenai latar belakang seorang kandidat.
- c. Tes kemampuan fisik relevan untuk melihat tidak hanya dari segi performa kerja akan tetapi juga potensi cedera dan cacat dari suatu pekerjaan. Bentuk tes kemampuan fisik termasuk fleksibilitas, koordinasi, keseimbangan, ketahanan kardiovaskular, ketegangan otot, kekuatan dan ketahanan.

- d. Tes kemampuan kognitif membedakan antara kandidat yang satu dengan lainnya dalam kemampuan mental. Kemampuan yang umumnya dinilai adalah pemahaman lisan, kemampuan kuantitatif dan penalaran.
- e. Sampel kerja tes mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk miniatur. Sedangkan Inventarisasi kepribadian mengkategorikan individu berdasarkan karakteristik pribadi masing-masing.
- f. Tes kejujuran dan narkoba.

Tes kejujuran pada umumnya menggunakan *paper-and-pencil honesty testing* untuk melihat kemungkinan seorang karyawan berbuat curang, untuk menilai keefektifan metode ini. Sedangkan tes narkoba harus diberikan secara sistematis kepada semua kandidat yang melamar pekerjaan yang sama.

2.7.3. *Employee Training and Development*

Beberapa keterampilan diajarkan kepada karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan karyawan adalah usaha terencana untuk memfasilitasi pembelajaran, pengetahuan, keterampilan dan tingkah laku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Pengembangan karyawan dilakukan dengan mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan dari berbagai pekerjaan yang sudah ada maupun yang belum ada.

Beberapa metode pelatihan dapat dilakukan agar karyawan mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku baru melalui:

a. *On-the-Job Training (OJT)*

OJT adalah metode yang ditujukan kepada karyawan baru untuk belajar dengan cara mengobservasi rekan kerja atau manajer di dalam melakukan pekerjaannya dan mencoba untuk mengimitasi perilaku mereka. Keuntungan dari metode ini adalah investasi waktu dan materi yang tidak banyak dan relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

Bentuk pelatihan OJT :

- *Coaching* atau pendampingan dimana karyawan dibimbing, diarahkan oleh atasan atau *supervisor* atau karyawan lain yang lebih berpengalaman. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode selama bimbingan dan umpan balik diperpanjang.
- *Job rotation* atau rotasi pekerjaan dimana peserta pelatihan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian ke bagian pekerjaan yang lain dalam satu perusahaan, dengan interval yang terencana, sehingga diperoleh pengalaman kerja. Cara ini umum dipakai dalam melatih manajer dengan level manajerial apapun juga.
- *Apprenticeship* atau magang merupakan metode pelatihan yang merupakan kombinasi antara *on-the-job training* dan pelatihan di ruang kelas.
- *Job Instruction Training*. Pelatihan ini diberikan untuk pekerjaan yang terdiri dari urutan langkah-langkah yang logis. Semua langkah perlu ditata dalam urutan yang tepat. Petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang sedang dilakukan.
- *Planned progression* yaitu pemindahan karyawan dalam salura-saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda.

b. Off-the-Job Training:

Metode pelatihan yg dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di luar maupun di dalam lokasi tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya.

Pelatihan yang digunakan seperti:

- *Simulation*
- *Business Games and Case Studies*
- *Role Playing*

- *Interactive Video*
- *E-Learning*
- *Behaviour Modelling*

Pengembangan karyawan merupakan komponen penting yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas, mempertahankan karyawan, dan memenuhi tantangan kompetisi global dan perubahan sosial. Pendekatan di dalam pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

- a. Pendidikan formal seperti lokakarya, kursus singkat oleh konsultan atau universitas, dan program-program universitas lainnya.
- b. *Assessment* yaitu mengumpulkan informasi dan menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai perilaku, cara berkomunikasi atau keterampilan.
- c. Pengalaman kerja. Ini mengacu kepada hubungan, masalah, permintaan, tugas, atau hal-hal lain yang dihadapi oleh karyawan di dalam pekerjaannya. Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja karena terjadinya ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dan pengalaman di masa lalu dengan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Pengalaman kerja dapat digunakan untuk pengembangan karyawan melalui promosi, rotasi pekerjaan, transfer, penurunan pangkat.
- d. Hubungan interpersonal yaitu melalui *mentor* yaitu seseorang yang berpengalaman seperti karyawan senior yang produktif untuk membantu karyawan yang kurang berpengalaman dan *coach* yaitu rekan kerja atau manajer yang bekerja dengan karyawan tersebut untuk memotivasinya, membantu mengembangkan keterampilannya dan memberikan dorongan serta umpan balik.

2.7.4. *Performance Management*

Performance management digunakan untuk memastikan bahwa aktifitas karyawan dan hasilnya sepadan dengan tujuan perusahaan. Ini bisa dilakukan

dengan memasang target kinerja kepada karyawan setiap tahun dan setiap target ini harus sejalan dengan strategi perusahaan (Noe et al., 2008).

Ada beberapa pendekatan penilaian kinerja:

a. Comparative approach

- **Ranking**

Dalam *ranking*, atasan mengurutkan para pemegang jabatan dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Pendekatan ini hanya cocok di dalam perusahaan kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka.

- **Paired Comparison**

Pendekatan ini melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan ranking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu pasangan.

- **Forced distribution**

Istilah ini digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai mendistribusikan orang yang dinilai menjadi beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (mewakili kinerja yang sangat baik).

b. Attribute approach

- **Graphic Rating Scales**

Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang

Universitas Indonesia

terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk.

- *Mixed-standard scales*

Pada metode ini, penilai membuat beberapa pernyataan untuk menguji apakah karyawan tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik, lebih dari yang diminta atau bahkan kurang dari yang diminta oleh atasan. Beberapa pernyataan tersebut haruslah berhubungan dengan keinginan, keterampilan dan juga hubungan sosial. Apabila individu tersebut telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan pernyataan tersebut maka akan diberi nilai 0, jika kurang maka akan diberi nilai negatif dan jika lebih dari yang diminta maka akan diberi nilai positif. Selanjutnya semua pernyataan tersebut akan diberi peringkat untuk menentukan nilai. Nilai di setiap kategori pernyataan tersebut yang akan menentukan tingkat kinerja dari individu tersebut.

c. *Results approach*

- *Management by objectives*

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan menguraingi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secara sederhana maupun lebih rumit, tergantung kepada kebutuhan sasaran yang akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaran-sasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya.

- *Productivity Measurement and Evaluation System*

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memotivasi karyawan ke tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

d. *Behavioural Approach*

- *Critical incidents approach*

Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai. Penilai diharuskan untuk mencatat apa yang akan dilakukan oleh orang tersebut apabila pada suatu waktu terjadi suatu kejadian yang berbeda dengan yang biasa dia alami. Penilai melihat respon dari orang yang dinilai, apakah orang tersebut dapat tetap fokus dan mendukung sasaran yang telah ditetapkan atau bahkan malah menghambat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

- *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusi pada kinerjanya.

- *Behavioral Observation Scales (BOS)*

Metode ini serupa dengan BARS. Perbedaannya adalah BOS menilai kinerja pelayanan karyawan dengan cara mengamati seberapa sering mereka melakukan kejadian-kejadian kritis (*critical incidents*) serta frekuensi kejadian-kejadian tersebut. Nilai yang diperoleh tiap pelaku dengan memberi angka kepada penilaian frekuensi secara keseluruhan.

2.7.5. *Pay structure, Incentives and Benefits*

Tingkat upah yang tinggi dan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor lainnya akan membuat perusahaan lebih menarik dan juga dapat lebih lama mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, akan tetapi ini juga dapat berdampak negatif terhadap biaya upah karyawan perusahaan. Dengan sistem upah berdasarkan kinerja karyawan, maka karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mengejar target perusahaan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan sistem kompensasi dan manajemen untuk mengukur

kinerja karyawan yang mengarahkan karyawan untuk bekerja menuju ke dan mendukung rencana strategi perusahaan.

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerjanya di dalam perusahaan. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi harus berdasarkan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap karyawan yang ada misalnya jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan rekan kerja, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Kompensasi yang seimbang akan memberi berdampak positif pada perusahaan yaitu mendapatkan karyawan berkualitas baik, memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi, memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada, mudah dalam pelaksanaan administrasi maupun aspek hukum, memiliki keunggulan lebih dari kompetitor.

Jenis-Jenis Kompensasi Yang Diberikan Pada Karyawan :

a. Imbalan Ekstrinsik

- Imbalan ekstrinsik yang berbentuk uang antara lain gaji, upah, honor, bonus, komisi, insentif.
- Imbalan ekstrinsik yang bentuknya sebagai tunjangan pelengkap antara lain uang cuti, uang makan, uang transportasi, asuransi, uang pensiun, rekreasi dan sebagainya.

b. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

2.8. Strategi Operasional

Strategi operasi merupakan fungsi operasi yang menetapkan arah untuk pengambilan keputusan yang diintegrasikan dengan strategi bisnis melalui perencanaan formal untuk menghasilkan pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Jacobs et al., 2009).

Perencanaan operasi meliputi pertimbangan sebagai berikut:

- a.** Perencanaan kapasitas
- b.** Perencanaan lokasi
- c.** Perencanaan tata-letak (*layout*)
- d.** Perencanaan proses jasa
- e.** Penjadwalan
- f.** Pengendalian operasi

2.8.1. Perencanaan kapasitas (*Capacity Planning*)

Kapasitas adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan dalam suatu periode waktu tertentu. Kapasitas ditentukan dari sumber daya yang tersedia dalam perusahaan dalam bentuk fasilitas, peralatan, dan tenaga pekerja atau petugas pelayanan. Perencanaan kapasitas merupakan proses menentukan jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana kerja bisnis perusahaan. Tujuan dari perencanaan kapasitas adalah untuk menentukan tingkat kapasitas yang tepat dalam bentuk gabungan fasilitas, peralatan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk dapat memenuhi permintaan.

Perencanaan kapasitas merupakan tantangan bagi perusahaan jasa karena sifat alamiah dari operasi jasa adalah sistem terbuka (*open system*) sehingga tidak

mampu menciptakan aliran aktivitas yang tetap (*steady*) sehingga kapasitas dapat digunakan maksimal. Pelanggan dapat sangat berfluktuasi dan waktu pelayanan untuk masing-masing pelanggan juga bisa sangat bervariasi. Karena ketidakmampuan *service* untuk mengendalikan permintaan.

Dengan demikian tidak dapat diragukan lagi keputusan kapasitas dalam industri pelayanan mempunyai nilai yang sangat strategis. Kegagalan dalam perencanaan kebutuhan kapasitas jangka pendek, seperti *staffing* pada saat jam makan siang, dapat membuat pelanggan pindah ke kompetitor. Ini terutama terjadi pada usaha jasa yang dapat dengan mudah dicari penggantinya,.

Untuk merencanakan kapasitas produksi suatu usaha perlu mempertimbangkan tiga aspek sebagai berikut:

a. Tingkat produksi atau target

Dalam menjalankan suatu usaha terdapat target tertentu yang harus dicapai. Untuk merealisasikan target tersebut maka perlu ditentukan kapasitas produksi sehingga target tersebut dapat dicapai.

b. Teknologi

Teknologi yang digunakan akan mempengaruhi kapasitas produksi, maka perlu ada keselarasan antara pemakaian teknologi dengan kapasitas produksi suatu usaha.

c. Keseimbangan

Keseimbangan antara dua faktor diatas juga menentukan kapasitas produksi. Target jumlah produksi yang maksimum harus diseimbangi dengan teknologi yang memadai dan sebaliknya.

2.8.2. Perencanaan Lokasi (*Location*)

Penentuan lokasi merupakan salah satu kunci utama dari proses perencanaan strategi di hampir semua perusahaan. Beberapa alasan mengapa penentuan lokasi sangat penting adalah karena:

- a.** Memerlukan komitmen jangka panjang, sehingga membuat kesalahan-kesalahan sulit untuk diatasi.

- b. Memiliki pengaruh terhadap kebutuhan pendanaan, biaya operasi dan pendapatan serta operasi. Pemilihan lokasi yang kurang strategis dapat menyebabkan biaya transportasi yang tinggi, kekurangan tenaga kerja yang kompeten, hilangnya keunggulan kompetitif, pasokan bahan baku yang tidak cukup dan beberapa kondisi lainnya yang mempengaruhi operasional perusahaan. Untuk perusahaan jasa, lokasi yang tidak tepat dapat menyebabkan hilangnya pelanggan ataupun biaya operasional yang tinggi.
- c. Memiliki keuntungan strategis dalam *supply chains*.

Penentuan lokasi untuk perusahaan jasa memiliki pertimbangan yang berbeda dengan perusahaan manufaktur. Akses konsumen yang mudah terkadang menjadi alasan utama dalam beberapa perusahaan jasa, sedangkan perusahaan manufaktur lebih *cost-focused*, yang terkait dengan tenaga kerja, energi, dan ketersediaan material dan biayanya serta biaya distribusi. Perusahaan jasa lebih *revenue-focused*, yang terkait dengan faktor-faktor demografis seperti umur, pendapatan, pendidikan, wilayah populasi, kompetisi, pola atau kepadatan lalu lintas, dan akses parkir yang mudah untuk konsumen. Keutamaan faktor-faktor demografis tersebut berbeda untuk setiap perusahaan jasa tergantung kepada bidang perusahaan masing-masing atau konsumennya.

2.8.3. *Facility Layout Planning*

Tata letak (*layout*) merupakan salah satu keputusan yang menentukan efisiensi operasi perusahaan dalam jangka panjang. Tata letak memiliki berbagai implikasi strategis karena tata letak menentukan daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, proses, fleksibilitas, biaya serta kualitas lingkungan kerja. Tata letak yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mempertimbangkan berbagai faktor yaitu:

- Pemanfaatan yang lebih besar atas ruang, peralatan dan manusia
- Arus informasi dan bahan baku yang lebih baik
- Peningkatan moral karyawan dan kondisi kerja yang lebih aman
- Kemudahan bagi konsumen

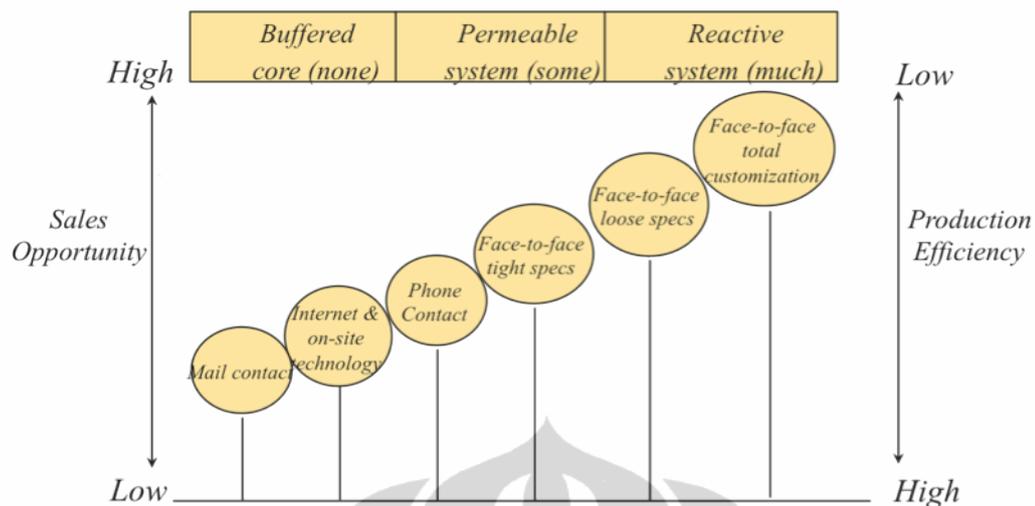
- Fleksibilitas

Terdapat 3 jenis tata letak (*layout*) yaitu:

- a. Tata letak berdasarkan produk (*layout by product*). Tata letak jenis ini membagi dan meletakkan fasilitas produksi per produk yang dihasilkan. Setiap *line* mengikuti jenjang proses pengerjaan produksi suatu produk dari awal hingga akhir. Tata letak ini sesuai bagi perusahaan yang memproduksi dengan output tunggal dengan volume yang tinggi, stabil serta relatif serupa.
- b. Tata letak berdasarkan proses (*layout by process*). Tata letak ini menjadi satu kesatuan dan berdasarkan urutan yang tidak boleh ditukar. Tata letak ini sesuai bagi perusahaan yang melakukan produksi massal
- c. Tata letak berdasarkan *stationary* (*layout by stationary*). Tata letak ini digunakan berdasarkan lokasi objek (bahan baku), jadi semua mesin harus ditempatkan d dekat bahan baku itu berada. Umumnya ini terjadi karena bahan baku sulit untuk dipindahkan.

2.8.4. Perencanaan proses jasa (*Service Process*)

Proses jasa diperlukan untuk mengidentifikasi aktifitas-aktifitas yang kurang efisien. Analisis proses jasa (*service flow analysis*) membantu mengisolasi potensi masalah atau yang dikenal sebagai titik gagal atau fail point. Selain itu analisis ini juga membantu para manajer menetapkan proses yang diperlukan dalam jasa. Kunci utama dalam memilih suatu proses adalah jumlah kontak dengan pelanggan.



Gambar 2.7. Service-System Design Matrix

Sumber: Jacobs et al (2009)

Gambar 2.7. menggambarkan desain operasi jasa yang menggambarkan bagaimana suatu jasa diberikan kepada konsumen berdasarkan tingkat interaksi.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. *The buffered core* dimana sistem kontak yang rendah dapat digunakan apabila kontak tatap muka tidak diperlukan atau tidak diinginkan oleh pelanggan atau bila tidak diperlukan pertukaran informasi secara cepat. Sistem kontak yang rendah pada umumnya memerlukan karyawan dengan kemampuan teknis yang berorientasi ke arah efisiensi proses, prosedur yang sudah mapan dan aliran proses. Sistem kontak yang rendah memerlukan biaya yang lebih rendah dan lebih terstandarisasi. Jika derajat kontak rendah, proses dapat diacuhkan dari pelanggan atau pengaruh eksternal lainnya. Dalam hal ini potensi pelanggan untuk mengganggu proses produksi adalah kecil. Jumlah kontak rendah cocok dengan jenis proses manufaktur dan efisiensinya dapat menjadi tinggi.
- b. *The permeable system* dimana sistem kontak yang dapat dipenetrasi oleh konsumen melalui telepon atau kontak muka langsung dengan konsumen. Di sistem kontak ini, efisiensi produksi lebih rendah dibandingkan dengan sistem kontak rendah. Tetapi di dalam sistem ini, terdapat

kesempatan bagi pemberi jasa untuk menyediakan informasi dan jasa yang relevan kepada pelanggan.

- c. *The reactive system* dimana sistem kontak yang tinggi harus mampu memenuhi permintaan pada saat dibutuhkan, sehingga mereka harus menyesuaikan diri pada permintaan puncak. Pada umumnya sistem kontak yang tinggi memerlukan biaya yang lebih tinggi dan memberikan pelayanan sesuai keinginan pelanggan (*customization*) dan kenyamanan yang lebih. Sistem kontak yang tinggi memerlukan karyawan dengan kemampuan interpersonal yang baik termasuk keahlian dalam berbagai bidang, kepribadian, fleksibilitas dan berorientasi pada pelanggan. Tingkat kontak tinggi, melalui kehadiran pelanggan dapat menimbulkan sumber ketidakpastian dalam sistem produksi, hal ini tidak terdapat dalam situasi dengan tingkat kontak rendah. Tingkat kontak yang tinggi dapat menyebabkan hilangnya efisiensi potensial. Sebaliknya jika kontak pelanggan tinggi, pelanggan dapat mengganggu proses produksi dengan tuntutan jenis pelayanan tertentu atau perlakuan khusus. Sehingga kontak pelanggan yang tinggi dapat menyebabkan proses produksi yang tidak efisien.

2.8.5. Penjadwalan (*Scheduling*)

Setelah mengidentifikasi sumber-sumber daya yang diperlukan, maka dibuat suatu tabel waktu untuk mengumpulkan sumber-sumber daya tersebut.

2.8.6. Pengendalian Operasi (*Operation Control*)

Setelah jadwal disusun, pengendalian operasi harus dilakukan untuk memonitor kinerja dengan cara membandingkan hasil terhadap rencana dan jadwal. Jika standar jadwal dan kualitas tidak terpenuhi, para manajer mengambil tindakan pengoreksian. *Follow-up* adalah aspek utama dari pengendalian operasi yang berarti meninjau kembali pengimplementasian keputusan.

2.9. Strategi Keuangan

Keputusan keuangan dari perusahaan dimulai dari pemilihan design bisnis strategi untuk menciptakan nilai. Selanjutnya strategi diimplementasikan dengan membuat investasi melalui sumber daya yang terbatas dengan kegiatan-kegiatan tertentu. Keputusan investasi mengandung unsur resiko dan resiko tersebut harus benar-benar dipertimbangkan melalui proses pemilihan investasi yang tepat. Untuk itu diperlukan perencanaan keuangan yang merancang suatu anggaran keuangan di dalam suatu organisasi / perusahaan yang terkait dengan penyusunan anggaran (*budgeting*).

2.9.1. *Capital Budgeting*

Capital Budgeting adalah proses mengidentifikasi dan menseleksi investasi jangka panjang atau yang diharapkan dapat menghasilkan keuntungan lebih dari satu tahun. Keputusan investasi yang akan dijalankan tentunya melibatkan sumber daya perusahaan yang terbatas untuk suatu komitmen jangka panjang. Kunci kesuksesan dari *capital budgeting* ini adalah penyusunan strategi yang tepat yang nantinya akan meningkatkan nilai dari perusahaan atau dengan kata lain akan memaksimalkan kesejahteraan para pemilik modal. Untuk itu perlu dilakukan analisa kelayakan atas bisnis atau investasi yang akan dijalankan.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2003), kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang kegiatan atau usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan. Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam tersebut dilakukan untuk menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain kelayakan dapat diartikan bahwa usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan non-finansial sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Layak di sini diartikan juga akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankannya, akan tetapi juga bagi investor, kreditur, pemerintah dan masyarakat luas.

2.9.2. Teknik menilai kelayakan investasi

Dalam mengukur atau menilai kelayakan suatu bisnis atau investasi terdapat empat kriteria penting yang digunakan, yaitu:

a. *Payback Period*

Pengertian dari *payback period* adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (*initial cash investment*) dengan menggunakan aliran kas. Menurut Weston dan Bringham (1993) adalah jumlah tahun yang dibutuhkan agar pengembalian-pengembalian yang diterima menyamai jumlah yang diinvestasikan. Jadi kriteria penilaian pada metode *payback period* ini adalah jika *payback periodnya* lebih kecil dari waktu maksimum yang disyaratkan maka proyek diterima, dan sebaliknya bila *payback periodnya* lebih besar atau lebih lama dari waktu yang diisaratkan maka investasi ditolak.

b. *Profitability Index*

Profitability Index (PI) merupakan rasio aktivitas dari jumlah nilai sekarang penerimaan bersih dengan nilai sekarang pengeluaran investasi selama umur investasi.

c. *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara *Present Value* (PV) kas bersih (*PV of Proceed*) dengan PV investasi (*Capital Outlays*) selama umur investasi. Selisih antara nilai kedua PV itulah yang dikenal dengan *Net Present Value* (NPV).

d. *Internal Rate of Return*

Internal Rate of Return (IRR) didefinisikan sebagai *discount rate* yang menghasilkan NPV sama dengan nol.

Net Present Value kadang-kadang kurang lengkap untuk digunakan sebagai satu-satunya penilaian investasi. Karena dalam nilai sekarang bersih hanya diketahui bahwa nilai sekarang penanaman lebih besar dari

jumlah investasi awal. Tetapi kelebihan dari hasil diatas investasi awal secara persentase tidak diketahui, oleh karena itu perusahaan ingin mengetahui persentase dari pengambilan penanaman setelah dikonversi ke nilai sekarang.

Metode ini diterapkan dengan prosedur :

- Mencari nilai sekarang bersih dari investasi.
- Apabila nilai sekarang bersih positif, maka tingkat hasil dinaikkan sampai menunjukkan nilai sekarang bersih negatif. Atau sebaliknya apabila nilai sekarang bersih negatif, maka tingkat hasil sampai nilai sekarang bersih positif.

Kriteria penilaian dengan menggunakan metode ini adalah bila nilai IRR yang didapat lebih besar dari tingkat bunga uang yang berlaku dalam masyarakat, maka investasi diterima. Dan sebaliknya, bila nilai IRR lebih kecil dari tingkat bunga yang berlaku dalam masyarakat, maka investasi ditolak.

2.9.3. Analisis Sensitivitas

Menurut Ross (2009), analisis sensitivitas digunakan untuk menganalisa bagaimana sensitivitas perhitungan NPV bila terdapat perubahan pada asumsi yang digunakan sebelumnya. Analisa sensitivitas juga dikenal sebagai analisis *what if* dan analisis BOP (*best, optimistic, dan pessimistic*). Kondisi *best (expected)* adalah kondisi yang diharapkan oleh perusahaan. Kondisi *optimistic* adalah kondisi lebih tinggi dari yang diharapkan perusahaan. Sedangkan kondisi *pessimistic* adalah kondisi tidak sesuai harapan perusahaan.

2.10. Waralaba (*Franchise*)

Definisi waralaba menurut Megginson (2003) adalah sistem pemasaran yang berkekuatan hukum dan mengizinkan satu pihak (*franchisee*) untuk menjalankan bisnis sebagai pemilik individu dengan mematuhi semua peraturan yang dibuat oleh pihak kedua (*franchisor*). Sedangkan menurut PP no. 42 tahun 2007 tentang

Universitas Indonesia

waralaba, waralaba didefinisikan sebagai hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

Dalam PP no. 42 tahun 2007 diatur mengenai 6 kriteria waralaba yaitu:

- a. Memiliki ciri khas usaha; yaitu memiliki keunggulan atau poerbedaan yang tidak mudah ditiru dibandingkan dengan usaha lain sejenis, dan membuat konsumen selalu mencari ciri khas dimaksud. Misalnya sistem manajemen, cara penjualan dan pelayanan, penataan atau cara distribusi yang merupakan karakteristik khusus dari pemberi waralaba.
- b. Terbukti sudah memberikan keuntungan; yaitu pengalaman pemberi waralaba minimal 5 tahun dan telah mempunyai kiat-kiat bisnis untuk mengatasi masalah-masalah dalam perjalanan usahanya, dan hal ini dibuktikan dengan masih bertahan dan berkembangnya usaha tersebut dengan menguntungkan.
- c. Memiliki standar atas pelayanan dan barang dan/atau jasa yang ditawarkan yang dibuat secara tertulis; yaitu tersedia standar secara tertulis supaya penerima waralaba dapat melaksanakan usaha dengan kerangka kerja yang jelas dan sama (*Standard Operation Procedure*).
- d. Mudah diajarkan dan diaplikasikan; yaitu mudah dilaksanakan sehingga penerima waralaba yang belum memiliki pengalaman atau pengetahuan mengenai usaha sejenis dapat melaksanakannya dengan baik sesuai dengan bimbingan operasional dan manajemen yang berkesinambungan yang diberikan oleh pemberi waralaba.
- e. Adanya dukungan yang berkesinambungan; dukungan dari pemberi waralaba secara terus menerus seperti bimbingan operasional, pelatihan, dan promosi.
- f. Hak Kekayaan Intelektual yang telah terdaftar, yaitu Hak Kekayaan Intelektual yang terkait dengan usaha seperti merk, hak cipta, paten, dan rahasia dagang yang sudah didaftarkan dan mempunyai sertifikat atau sedang dalam proses pendaftaran di instansi yang berwenang.

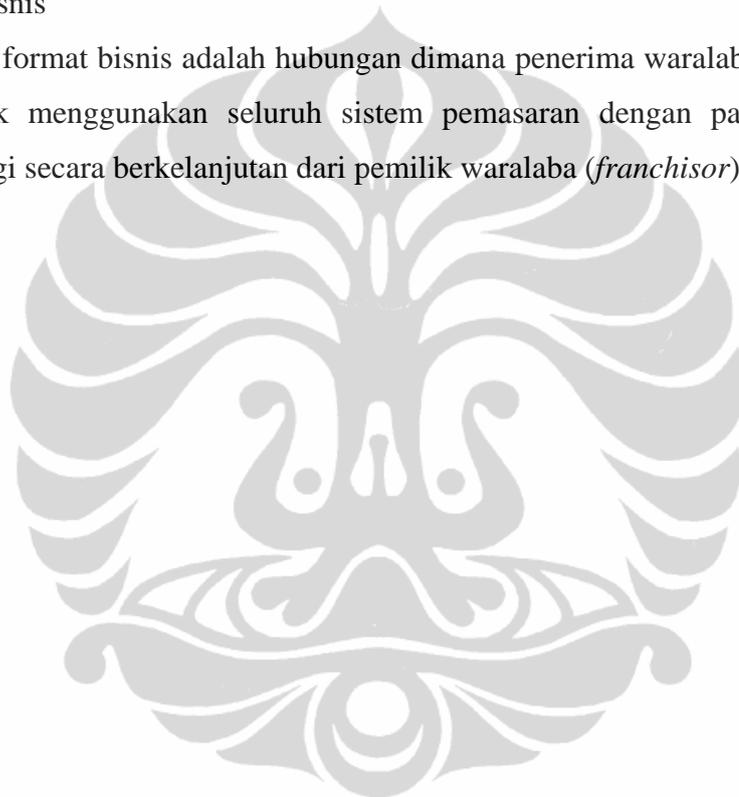
Menurut Megginson (2003), terdapat dua jenis waralaba yaitu:

a. Produk dan merek

Waralaba produk dan merk adalah perjanjian dimana penerima waralaba (*franchisee*) mendapatkan hak untuk menjual produk atau merk yang sudah dikenal luas. Karakteristik dari waralaba produk dan merk adalah memiliki pengendalian yang kecil terhadap kegiatan operasi penerima waralaba dengan lctujuan agar lebih fokus dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan.

b. Format bisnis

Waralaba format bisnis adalah hubungan dimana penerima waralaba memiliki hak untuk menggunakan seluruh sistem pemasaran dengan panduan dan didampingi secara berkelanjutan dari pemilik waralaba (*franchisor*).



BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Sumber Data dan Periode Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah hasil observasi langsung terhadap para pesaing yang berada di sekitar *La Femme* dan calon pemasok.

Sedangkan data sekunder didapat dari sumber-sumber literatur terdahulu yang berkaitan dengan topik seperti data BPS tahun 2010, penelitian terdahulu dengan periode waktu 2005-2010, serta beberapa informasi yang didapat dari internet.

3.2. Studi Penelitian

Studi penelitian yang akan dilakukan dalam rencana bisnis *La Femme* adalah dengan cara studi lapangan dan studi pustaka. Studi lapangan didapat dari hasil observasi yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran kondisi yang nyata atau situasi riil yang terjadi pada saat itu juga. Data yang didapatkan dari studi lapangan ini akan menjadi data primer dalam *business plan* yang akan dibuat, dimana data tersebut adalah berupa data hasil observasi dari para pesaing yang berada di sekitar Jakarta Selatan dan Jakarta Pusat, data hasil observasi terhadap para calon pelanggan dan pemasok, serta jumlah sumber daya manusia yang akan digunakan dalam proses operasional nantinya serta perubahan lingkungan sekitar.

Sedangkan studi pustaka digunakan untuk mendukung studi lapangan yang telah dilakukan, juga dapat dipakai sebagai acuan teori bagi analisis dan pengolahan data. Data dari studi pustaka ini atau yang biasa disebut data sekunder diperoleh dari data literatur yang sudah ada, yaitu data statistik dari BPS, data dari internet dan perpustakaan, serta data dari jurnal-jurnal yang terkait. Dan diharapkan kedua studi ini nantinya dapat saling berintegrasi dan saling menguatkan sehingga menghasilkan rencana bisnis yang akurat.

3.3. Model Pengolahan Data

Model pengolahan data yang dilakukan adalah dengan metode analisis kuantitatif mengenai:

a. Ringkasan Eksekutif

Merupakan ringkasan singkat mengenai perusahaan yang akan dibuat dimana didalamnya terdapat informasi-informasi penting yang akan digunakan oleh calon investor dan manajemen nantinya. Informasi tersebut meliputi, jenis usaha yang akan dibuat, peluang usaha, proyeksi keuntungan, serta pengaturan manajemen sumberdaya.

b. Analisis Perusahaan, Industri dan Eksternal

Analisis Perusahaan, Industri dan Eksternal – berisi profil perusahaan baik dari visi, misi, serta tujuan jangka panjang dari perusahaan dengan menganalisis peluang dan ancaman dari sekitar (eksternal) serta menganalisis kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri atau biasa disebut SWOT (internal). Kita juga menggunakan strategi *five force porter* yang berguna untuk mendapatkan keunggulan apa saja yang kita punyai agar dapat lebih sukses dari para pesaing kita.

c. Rencana Operasional

Bagian ini akan menentukan siapa yang akan bertanggung jawab, apa saja fungsi dari masing-masing orang dalam perusahaan serta proses bagaimana cara mengotrol suatu jasa dan bagaimana jasa itu di berikan nantinya kepada pelanggan.

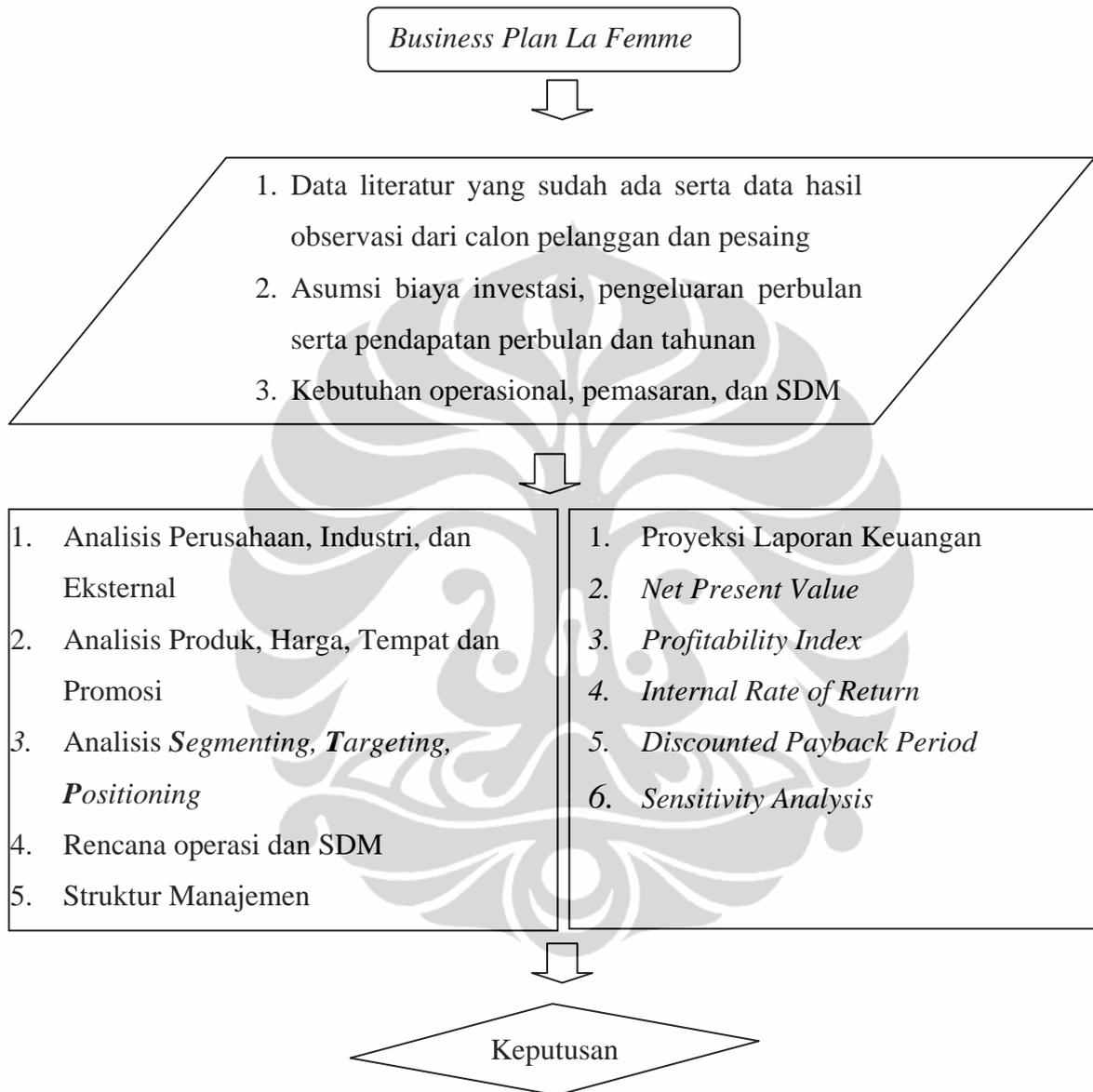
d. Struktur Manajemen

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan unsur yang penting, sehingga pembuatan struktur manajemen ini merupakan bagian yang tidak boleh dibuat sembarangan karena nantinya akan berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Bagian ini nantinya akan berisi tentang struktur organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

3.4. Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian dalam pembuatan rencana bisnis *La Femme* adalah seperti tergambar dibawah ini, dimana alurnya melalui tiga tahapan yaitu tahap input

data, proses analisis, dan output yang berupa saran dan rekomendasi bagi pemegang modal usaha.



Gambar 3.1. Alur pikir penelitian

Sumber : hasil olahan penulis

Berdasarkan bagan di atas, rencana bisnis *La Femme* diawali dengan cara mengambil dan mengumpulkan data yang akan diproses dengan beberapa analisis sehingga menghasilkan *output* yang kemudian akan berpengaruh terhadap keputusan para pemegang modal usaha.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

La Femme adalah pusat kecantikan dan kebugaran dalam satu tempat yang dikhususkan bagi wanita. *La Femme* dapat dikatakan sebagai ‘*One-stop women center*’ karena terdapat fasilitas-fasilitas sebagai berikut:

- a. Fasilitas Kecantikan
 - Salon kecantikan.
 - Layanan pijat ditempat atau dirumah.
 - Layanan spa.
- b. Fasilitas Kebugaran
 - Kelas senam dan dansa.
 - Kelas pilates dan yoga.
 - Kolam renang khusus untuk wanita
- c. Fasilitas penunjang
 - *Children’s corner*
 - Kafeteria sehat
 - Tempat berkumpul dan berorganisasi

Nama *La Femme* diambil dari bahasa perancis yang berarti wanita anggun, nama ini diberikan karena dianggap mampu menginterpretasikan keinginan setiap wanita untuk selalu tampil cantik dan sempurna. Selain itu nama *La Femme* mudah diingat dan diharapkan akan menjadi kelebihan sendiri bagi penyedia jasa.

Identifikasi perusahaan *La Femme* adalah sebagai berikut:

Nama usaha	:	<i>La Femme</i>
Bidang usaha	:	Kebugaran dan Kecantikan
Lokasi usaha	:	Kemang Timur
Modal	:	Pribadi

- Pemegang saham : 1. Ida Kusumawati
2. Dita Amanda Maris
3. Fitri Naluriyanti
4. Dea Rehenda

4.1.1. Brand

Pengertian tentang merek, “Merek adalah istilah, tanda, simbol, desain atau kombinasi dari semuanya yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari seorang atau sekelompok penjual, yang membedakan produk atau jasa tersebut dengan produk lain terutama produk saingannya” (Kotler, 1987).

Elemen – elemen dari merek adalah:

1. Nama

Nama *La Femme* diberikan untuk bisnis kebugaran dan kecantikan yang diambil dari bahasa perancis yaitu wanita. Nama ini dijadikan *brand* perusahaan karena:

- Nama *La Femme* mencerminkan target market dari perusahaan yaitu wanita.
- Nama *La Femme* mudah diingat, diucapkan dan diterjemahkan.
- Nama *La Femme* dapat diterima dan dimengerti oleh pasar.
- Nama *La Femme* bersifat global.

2. Logo dan Simbol



Gambar 4.1. Logo *La Femme*

Sumber: hasil olahan penulis.

Logo atau simbol adalah cara mengkomunikasikan *brand* kepada publik dimana logo ini nantinya akan membantu konsumen secara visual untuk membedakan satu *brand* dengan lainnya jika bidang usaha atau produk yang dijual sejenis.

Logo La Femme diatas mempunyai arti:

- Warna *pink* adalah warna yang paling banyak di sukai oleh kaum hawa, dan warna *pink* juga merupakan warna yang tenang, damai, dan identik dengan pecinta-pecinta keindahan.
- Gambar hati menggambarkan value dan slogan dari La Femme yaitu *I HEARTS – SERVE WITH HEART*.
- Huruf dibuat dengan huruf kapital yang terkesan kokoh yang berarti *La Femme* merupakan perusahaan besar dan kuat yang menginginkan wanita menjadi lebih dapat percaya diri setelah mendapatkan perawatan di *La Femme*.
- Semua fasilitas dimuat dalam logo dengan maksud memperkenalkan layanan apa saja yang diberikan La Femme kepada konsumennya.
- Nama fasilitas masih dapat bertambah, akan tetapi nama La Femme dan warnanya akan selalu sama untuk memberikan identifikasi kepada pelanggan.

3. Slogan

Slogan dari *La Femme* adalah *serves with heart* sesuai dengan value dari *La Femme* yaitu *I HEARTS*. Slogan ini diambil untuk lebih menanamkan *value* perusahaan kepada karyawan dan pelanggan bahwa layanan yang diberikan oleh *La Femme* merupakan layanan terbaik, kekeluargaan, dan diberikan dengan sepenuh hati.

4.1.2. Visi, Misi dan *Value* Perusahaan

Visi *La Femme*: menjadi tempat dan teman bagi wanita Indonesia dengan memenuhi dan memahami kebutuhan wanita akan produk kecantikan dan kebugaran.

Misi *La Femme*: komitmen yang kuat untuk melayani wanita Indonesia dengan menyediakan program kecantikan dan kebugaran yang profesional dan berkualitas sehingga wanita Indonesia lebih sehat, cantik, dan percaya diri.

Value dari *La Femme* adalah I HEARTS yang merupakan singkatan dari:

I - *Integrity*: integritas dari setiap karyawan terhadap *La Femme*.

H - *Hospitality*: ramah dan sopan.

E - *Excellence*: memberikan lebih dari yang diharapkan oleh pelanggan.

A - *Awareness*: memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan dan pelanggan

R - *Respect*: menghormati dan menghargai setiap pelanggan.

T - *Trust*: menanamkan kepercayaan antara *La Femme* dan Pelanggannya.

S - *Sincere* : memberikan layanan dengan hati

Berdasarkan visi dan misi *La Femme* di atas serta setelah dilakukannya analisis lingkungan baik eksternal dan internal, maka perusahaan menjabarkannya menjadi beberapa tujuan jangka panjang perusahaan, yaitu:

- Menyediakan pelayanan berkualitas dan prima (*service excellence*) dengan fasilitas yang lengkap dan lokasi yang terjangkau.
- Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta hubungan yang langgeng diantara para karyawan agar sehingga dapat mempertahankan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia yang kompetitif, efisien dan berbeda dengan bisnis perusahaan lainnya.

Tahap terakhir dalam formulasi strategi adalah memilih strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan utama perusahaan di atas sehingga dapat meningkatkan prospek bisnis. Ini akan dijabarkan pada sub-bab berikutnya.

4.1.3. Bentuk Hukum *La Femme*

Bentuk hukum *La Femme* adalah *Commanditer Venootschaap* (CV) dimana rencananya *La Femme* akan didirikan oleh ketiga penulis.

4.2. Analisis SWOT

Pada saat melakukan suatu usaha baru, analisis SWOT diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari bisnis yang akan dibuat agar perusahaan mampu membuat strategi yang paling tepat guna meraih semua peluang dan mengeliminir kelemahan-kelemahan yang ada. Analisis SWOT *La Femme* dapat dilihat pada lampiran 6.

4.2.1. Analisis Eksternal

Analisis PESTEL digunakan untuk menganalisis faktor makroekonomi suatu negara tempat perusahaan baru akan didirikan. Dengan mengetahui faktor-faktor eksternal diharapkan perusahaan dapat mengantisipasi serta beradaptasi dengan lingkungan yang ada.

a. Kondisi Politik

Kondisi politik yang kondusif dan stabil sangat diperlukan guna mendukung pertumbuhan usaha yang sehat. Walaupun kondisi politik tidak terlalu berpengaruh terhadap usaha kecantikan dan kebugaran, tetapi *La Femme* terus memperhatikan hal-hal dibawah ini:

- Demo yang sering terjadi terutama dari pelajar, kaum buruh dan kelompok-kelompok ekstrimis. Karena target market *La Femme* adalah wanita serta bergerak dalam bidang kebugaran dan kecantikan, maka kecil kemungkinan demo-demo ini akan mempengaruhi bisnis *La Femme*.
- Peraturan dan undang-undang yang berlaku terutama mengenai peraturan usaha perdagangan, pajak dan kerjasama. *La Femme* patuh dan taat terhadap undang-undang yang ada agar tidak menimbulkan masalah yang akan datang.
- Kepemimpinan, isu politik dan struktur pemerintahan saat ini cukup berpihak kepada para pengusaha dilihat dari banyaknya investor yang masuk ke Indonesia untuk menanamkan modalnya.

b. Kondisi Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia menurut data BPS semakin meningkat tiap tahunnya dilihat dari data inflasi dapat dilihat pada lampiran 3. Rhenald

Kasali (2011) menerangkan bahwa menurut ADB (2010), antara 2002-2008, terdapat sejumlah 102 juta orang Indonesia (46%) yang berhasil naik kelas, bergabung menjadi kelas menengah yang mana mengindikasikan bahwa ekonomi Indonesia semakin maju.

Tim ekonomi Bank Dunia Dr. Enrique Blanco (Indonesia 2012, *Economic Prospects and Strategic Issues*) mengatakan bahwa Indonesia akan mencapai pertumbuhan yang cukup baik, yaitu dari 6,1 persen pada tahun 2010 menjadi 6,4 persen pada tahun 2011 dan meningkat lagi menjadi 6,7 persen pada tahun 2012. Selain itu khusus industri spa di Indonesia untuk tahun 2010 mengalami tingkat pertumbuhan 7% seperti dikatakan oleh Jero Wacik – Menteri Kebudayaan dan Pariwisata saat jumpa pers *Global Spa Summit* di Bali, 17 Mei 2011.

c. Kondisi Sosial

Faktor sosial budaya juga harus menjadi pertimbangan penting bagi setiap pelaku bisnis karena akan berpengaruh terhadap fungsi dan sistem yang berlaku di perusahaannya. Yang harus di perhatikan dalam faktor sosial adalah:

- Sikap dan pendapat konsumen
Sikap dari orang Indonesia dalam memandang tempat kebugaran dan kecantikan saat ini dapat dikatakan mengarah kearah yang lebih baik, dimana spa dan pijat yang dulu dianggap tempat yang mempunyai konotasi negatif kini sudah berubah menjadi positif.
- Media
Media di Indonesia cukup bersahabat bagi pengusaha kebugaran dan kecantikan. Majalah dan tabloid yang bertemakan kecantikan dan kebugaranpun semakin banyak bermunculan yang menandakan sinyal positif bagi industri kecantikan dan kebugaran, terutama untuk *La Femme* sendiri media ini merupakan media yang paling tepat dalam hal promosi.
- Faktor etnis, budaya dan agama

Faktor etnis, budaya dan agama cukup kuat pengaruhnya terutama di Indonesia, karena tidak jarang suatu usaha ditutup akibat tidak sejalan dengan budaya dan agama setempat. Produk dan jasa yang ditawarkan oleh *La Femme* yang khusus wanita tidak ada satupun yang bersinggungan dengan nilai-nilai tersebut diatas, sehingga diharapkan tidak akan terjadi benturan-benturan yang akan merugikan *La femme* nantinya.

- Demografi (umur, jenis kelamin, ras, keluarga), pendidikan, serta perubahan gaya hidup.

Target dari *La Femme* adalah wanita Jakarta yang merupakan pasar yang cukup potensial bagi bisnis kecantikan dan jasa mengingat gaya hidup dan tingkat pendidikan dari wanita Jakarta yang sudah modern.

d. Kondisi Teknologi

Teknologi saat ini berkembang cukup pesat, kecanggihan dan kemajuan teknologi berdampak cukup kuat terhadap berkembangnya aktifitas bisnis. *La Femme* memanfaatkan perkembangan teknologi ini dengan cara:

- Peralatan kecantikan dan kebugaran yang menggunakan teknologi terbaru.
- Teknologi digunakan untuk melakukan riset.
- Teknologi digunakan untuk menyebarkan informasi dan sebagai alat komunikasi terhadap pelanggannya melalui *twitter*, *facebook* dan *website*.

e. Kondisi hukum

- Undang-undang Indonesia mengenai perdagangan, pajak dan undang-ketenagakerjaan di Indonesia akan selalu diperhatikan oleh *La Femme* dalam menjalankan usahanya agar tidak ada masalah di masa yang akan datang.
- Perlindungan konsumen
La Femme akan selalu berusaha untuk melindungi hak konsumen dengan cara memberikan pelayanan serta produk yang terbaik.

f. Kondisi Lingkungan

- Iklim dan cuaca

La Femme akan menggunakan produk dan material yang sesuai dengan iklim di Indonesia yang beriklim tropis agar barang yang dimiliki lebih tahan lama.

- Ekologi

Guna mendukung perawatan lingkungan, *La Femme* membuang limbahnya terpisah baik itu yang berupa cairan, kertas atau barang yang dapat di daur ulang, serta material basah. *La Femme* juga akan menggunakan produk dan material yang ramah lingkungan agar tidak merusak lingkungan.

4.2.2. Analisis Persaingan Industri (*Porter's Five-Forces Model*)

Analisis strategi persaingan porter digunakan untuk analisis industri dimana keuntungan dari strategi ini dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi strategi inovatif yang dapat meningkatkan bukan hanya profitabilitas perusahaan tetapi juga industri sebagai satu kesatuan (Porter, 1985).

Kelima kekuatan kompetitif dalam analisis *five forces* adalah:

a. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Untuk fasilitas kecantikan berupa salon dan spa, *La Femme* memilih Martha Tilaar sebagai partnernya disebabkan oleh:

- Visi dan Misi yang sejalan dengan *La Femme*.
- Mempunyai *target market* yang sama dengan *La Femme*.
- Mempunyai sistem yang kuat.
- Mempunyai produk yang bagus dan dapat bersaing.
- Tidak mempunyai outlet yang dekat dengan lokasi *La Femme* sehingga persaingan antara sesama merek akan berkurang.

Karena *La Femme* mengambil waralaba maka kekuatan tawar menawar *La Femme* tergolong lemah terhadap Martha Tilaar. Sedangkan untuk kebugaran sendiri *La Femme* tidak menggunakan sistem waralaba dimana semua pelatih dan sistem yang ada dibuat langsung oleh manajemen *La Femme* sehingga daya tawarnya cukup tinggi.

b. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*Bargaining power of customers*)

Tidak dapat dipungkiri bahwa pembeli atau konsumen adalah faktor terpenting dalam proses pemasaran, dan faktor inilah yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap nilai laba sebuah usaha. Yang membuat tawar menawar pembeli ini cukup tinggi adalah:

- Banyaknya pesaing terutama untuk perawatan kecantikan. (lampiran 2).
- Banyaknya pesaing yang menggunakan harga murah sebagai strateginya.
- Banyaknya produk kecantikan yang menjanjikan kesempurnaan secara instant.

Tetapi sebagai penyedia jasa *La Femme* mampu mengeliminir penawaran tersebut diatas dengan cara:

- Produk yang ditawarkan *La Femme* adalah produk yang bagus dan dapat bersaing.
- Harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas barang/jasa yang diberikan.
- Keunikan yang dimiliki *La Femme* dan tidak dimiliki oleh tempat lain.
- Keseluruhan staff *La Femme* adalah wanita.
- Terdapat fasilitas-fasilitas pendukung seperti yang telah di jabarkan di bab sebelumnya.

c. Ancaman dari pendatang baru (*Potential entry of new competitors*)

Kemungkinan untuk mendapatkan persaingan dari pendatang baru cukup tinggi, terutama datang dari kapitalis yang ingin menjiplak ide yang dimiliki oleh *La Femme*. Oleh karena itu *La Femme* harus terus membuat strategi seperti:

- Peningkatan pelayanan.
- Mencari inovasi baru.
- Selalu berpromosi seperti pemberian bonus dan diskon bagi anggota.
- Eksklusivitas.
- Fasilitas yang memadai dan selalu mengikuti perkembangan jaman.
- Menghargai loyalitas consumer dengan cara memberikan *after sales service*.

d. Ancaman dari barang substitusi (*Potential development of substitute products*)

Barang substitusi kemungkinan akan menjadi ancaman ketika loyalitas konsumen akan suatu merek teralihkan oleh adanya perbedaan kualitas, harga dan testimoni dari masyarakat.

Untuk mengantisipasi datangnya produk substitusi ini *La Femme* akan terus mengevaluasi kerjasama dengan pihak waralaba dalam bidang kecantikan, jika produk tersebut tidak dapat bersaing maka *La Femme* akan mengevaluasi kerja sama di tahun kedepannya.

Untuk pusat kebugaran, yang dapat *La Femme* lakukan adalah mencoba untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi dan jenis-jenis kebugaran yang baru agar dapat bersaing dengan produk-produk substitusi yang bermunculan.

e. Tingkat persaingan di dalam suatu industri (*Rivalry among competing firms*)

Persaingan dengan industri yang sama merupakan ancaman yang cukup serius dihadapi *La Femme* saat ini.

Jika dilihat dalam lampiran 14, kelima pesaing *La Femme* memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan disini *La Femme* berkompetisi dengan *uniqueness*-nya. Mengingat persaingan yang cukup tinggi, maka *La Femme* harus membuat strategi yang tepat seperti:

- Melakukan promosi dengan cara *Word of mouth* dan *viral marketing*
- Pendekatan kepada komunitas wanita
- Memberikan pelayanan dan diskon khusus
- Memberikan penawaran produk baru dan inovatif, dan lain-lain.

4.2.3. Analisis Internal (*Value Chain Model*)

Tujuan dan fungsi dari *value chain* model adalah untuk menawarkan suatu nilai lebih agar pelanggan tertarik menggunakan layanan *La Femme* dan tidak berpaling ke jasa pesaing lain. *Value chain model* terbagi dalam:

a. *Inbound Logistic*

Bagian pengadaan:

- Kebutuhan *supply*. Yang harus diperhatikan *La Femme* adalah memonitor persediaan produk perawatan dari Martha Tilaar.
- Urusan pengadaan bahan baku seperti keperluan *housekeeping*, makanan dan minuman (kafeteria sehat), serta alat-alat kantor harus dapat pengawasan penuh dari pihak operasional.

Bagian penerimaan dan pemeriksaan:

- Barang yang diterima harus diperiksa terlebih dahulu untuk memastikan kualitas dan kuantitas barang tersebut.
- Sistem *monitoring* yang modern dan terkomputerisasi guna mengeliminir kesalahan pada saat menerima barang.

b. *Operation*

Bagian vital dari *La Femme* adalah bagian sumber daya manusia dan operasional karena beberapa bagian ini merupakan lini terdepan ketika berhadapan dengan konsumen contohnya adalah *front office*, *housekeeping*, pelayan kafeteria, satpam, terapis dan lain-lain yang masing-masing tugasnya sudah dapat dijabarkan di bagian SDM.

Yang harus diperhatikan *La Femme* untuk mengatasi bagian operasional ini adalah mengadakan *training* yang berkala serta SOP yang jelas dalam mengatur pekerjaan mereka. Selain itu mesin-mesin harus terawat dan diservis dalam jangka waktu yang berkala, sehingga barang akan selalu bersih dan beroperasi dengan baik.

c. *Outbond Logistic*

Bagian ini mencakup aspek distribusi produk, pemasaran, pelayanan *after sales service*, pelayanan terapis yang pergi keluar dan lain-lain. Untuk itu jadwal harus selalu di perhatikan dan dibuat dengan baik agar tidak terjadi jadwal yang tumpang tindih sehingga tidak dapat terdistribusi dengan baik yang mengakibatkan kekecewaan pelanggan.

d. *Marketing and Sales*

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk memasarkan *La Femme* sebagai usaha baru, yaitu dengan cara:

- Melalui *website*, dengan tujuan agar pelanggan yang baru mendengar *La Femme* pertama kali dapat langsung mencari tahu melalui internet tentang keunggulan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan. Mengapa *website* menjadi sangat penting, karena *target market* dari *La Femme* adalah wanita golongan menengah yang mengenal internet sehingga *website* akan memudahkan *La Femme* dalam berpromosi dan memberikan informasi.
- Masuk ke dalam komunitas-komunitas wanita, seperti *The Urban Mama*, *Females Daily* dan *Mommies Daily* yang merupakan komunitas berkumpulnya wanita muda. Selain itu bergabung juga di komunitas-komunitas arisan, komunitas fesyen, dan lain-lain yang bisa di akses melalui *blog*, *twitter*, atau pertemuan langsung. Komunitas ini sangat penting, karena penyebaran informasi dari komunitas ini dapat dikatakan cukup cepat sehingga memudahkan kita untuk berpromosi.
- Menggunakan *viral marketing / word of mouth*. Cara ini dianggap paling efektif mengingat *La Femme* bergerak dibidang jasa yang membutuhkan testimoni dari para pelanggannya untuk memberikan pengaruh yang positif terhadap pelanggan lain, seperti contohnya mengajak beberapa artis atau tokoh-tokoh wanita yang sudah terkenal untuk memasarkan *La Femme*. Tetapi yang harus diwaspadai adalah ketika testimoni yang disebarakan adalah testimoni yang buruk, oleh karena patut di rumuskan strategi yang tepat guna mengantisipasi hal tersebut.

- *One on one marketing* atau *personal selling*, hal ini dilakukan karena target market dari *La Femme* adalah wanita berpendidikan, sehingga pendekatan personal akan lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan secara bersamaan. Hal ini dapat dilakukan dengan *twitter*, *facebook*, *telemarketing*, *PR marketing*, dan program *member get member*.
- Harga dan diskon yang menjadi daya tarik tersendiri agar pelanggan mau mencoba untuk datang ke *La Femme*. Diskon dapat diberikan dengan cara masuk kedalam *groupon website* seperti www.disdus.com, www.dealkeren.com, www.ogahrugi.com, dan lain lain.

e. *Service*

Pelayanan adalah ujung tombak dari perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus terus memantau dan mengevaluasi mengenai pelayanan yang diberikan oleh pekerjanya terhadap pelanggan mereka.

4.3. *Target Market*

Target jumlah pelanggan yang harus dapatkan *La Femme* diukur berdasarkan data BPS (2009) yang diolah kembali dengan memperhatikan segmen dan *target market* dari *La Femme*, serta perhitungan keuangan dan rencana operasional dari *La Femme* itu sendiri.

a. *Segmentation*

Segmentasi pasar adalah aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup.

- Segmentasi Geografi – *Target market* utama yang akan dibidik *La Femme* adalah berdasarkan jarak yaitu yang berada kurang lebih 5 kilometer dari lokasi tempat *La Femme* berdiri dengan pertimbangan banyaknya salon / spa / tempat yoga yang beroperasi

di Jakarta selatan, serta kemacetan Jakarta yang susah untuk di hindari. Akan tetapi bukan berarti *La Femme* tidak mempunyai target sekunder yaitu orang-orang yang tinggal lebih jauh dari lokasi, yaitu para pekerja kantoran yang bekerja di dekat lokasi *La Femme*, ibu-ibu muda yang sedang mengantarkan anaknya sekolah, serta para wanita yang suka akan acara-acara yang dibuat oleh *La Femme* untuk saling berkumpul dan membuat komunitas.

- Segmentasi Demografi – Segmentasi *La Femme* sendiri adalah untuk wanita dewasa yang berumur 25-50 tahun dengan tingkat penghasilan dan pendidikan yang cukup tinggi (SES B+ ke atas) serta memahami pentingnya kesehatan dan kecantikan bagi dirinya.
- Segmentasi Psikografis
 - Status sosial – golongan menengah keatas
 - Gaya hidup – modern dan mewah serta menghargai kecantikan dan kesehatan.
 - Kepribadian – pencandu suatu produk khususnya produk Martha Tilaar dan yoga / pilates.

b. *Targeting*

Target Pasar *La Femme* – pekerja dan ibu-ibu muda yang peduli akan kecantikan dan kebugaran.

Pada awalnya target pasar hanya untuk wanita Jakarta yang tinggal di sekitar kemang saja, namun untuk pengembangan usaha maka target *La Femme* diperluas.

c. *Positioning*

Positioning adalah mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan kepercayaan pelanggan untuk dengan sukarela mengikuti perusahaan.

Posisi (*Positioning*) – Tempat kebugaran dan kecantikan terlengkap khusus untuk wanita.

Setelah mengetahui segmentasi dan target dari *La Femme*, maka yang harus dilakukan selanjutnya adalah menghitung berapa *target market* yang dapat dicapai berdasarkan jumlah penduduk yang didapatkan dari data BPS (2009) untuk prosentase SES A dan SES B.

Tabel 4.1. Jumlah Penduduk Wanita Menurut Golongan Umur 2009

Kabupaten / kota	Golongan Umur					
	0-14	15-19	20-39	40-54	55-64	65+
Jagakarsa	29,000	10,898	52,795	21,735	6,851	4,341
Pasar Minggu	34,160	12,837	62,189	25,601	8,071	5,112
Cilandak	22,993	8,641	41,860	17,232	5,433	3,441
Mampang Prapatan	18,227	6,850	33,184	13,660	4,305	2,729
Pesanggrahan	25,970	9,759	47,278	19,462	6,136	3,887
Kebayoran Lama	36,276	13,632	66,043	27,188	8,571	5,432
Kebayoran Baru	19,472	7,317	35,449	14,593	4,601	2,915
Pancoran	19,010	7,144	34,611	14,248	4,492	2,847
Tebet	29,416	11,054	53,554	22,046	6,949	4,404
Setiabudi	14,835	5,575	27,007	11,119	3,505	2,221

Sumber: data BPS (2009)

Dari data tersebut diatas, *target market* dari *La Femme* adalah wanita yang berada di wilayah cilandak dan mampang prapatan, dimana kedua wilayah tersebut dekat dengan *La Femme* berada. Maka jumlah dari *target market La Femme* yaitu wanita yang bertempat tinggal di cilandak dan mampang dan berumur 20-54 tahun yaitu sejumlah 105,936 orang.

Data dari Nielsen didapatkan jumlah SES A, SES B, dan SES C untuk penduduk Jakarta adalah 6%, 19% dan 30%, dimana *target market La Femme* sendiri adalah untuk SES A dan SES B. (Data Nielsen 2009)

Maka jika kita asumsikan dengan memakai jumlah BPS pada tabel data 4.4. digabung dengan data Nielsen tersebut diatas didapatkan bahwa pangsa pasar dari *La Femme* adalah kurang lebih 25% dari 105,936 yaitu 26,484.

Berdasarkan perhitungan dari keuangan (di pembahasan keuangan) serta jumlah kelas dan fasilitas yang dimiliki oleh *La Femme* (di pembahasan SDM dan operasional) maka didapatkan bahwa target dari pemasaran adalah untuk mendapatkan pelanggan lebih dari 1% dari pangsa pasar yang telah dihitung diatas.

4.4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Ketiga pokok kegiatan tersebut sangat penting untuk memaksimalkan pengaruh sumber daya manusia dalam kinerja perusahaan. Tahap pengadaan mencakup perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan orientasi. Tahap penggunaan perlu memperhatikan kesesuaian antara kemampuan sumber daya manusia dan apa yang menjadi tugas serta tanggung jawabnya. Juga perlu diperhatikan kesempatan memperoleh pelatihan dan pendidikan, supervisi, penilaian kinerja, imbalan serta jaminan perlindungan dan kesehatan kerja. Terakhir, pada tahapan pemeliharaan sumber daya manusia tujuannya adalah bagaimana agar karyawan merasa puas bekerja dan loyal terhaap perusahaan (Noe et al, 2008).

4.4.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kinerja yang unggul. Di *La Femme*, sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan karena mereka berinteraksi langsung dengan konsumen dan memegang peranan penting di dalam memberikan pelayanan yang memuaskan untuk konsumen. Proses persiapan sumber daya manusia yang kompeten dimulai melalui proses perencanaan sumber daya

manusia yang sistematis. Melalui perencanaan sumber daya manusia inilah dilakukan penetapan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan.

Di dalam perencanaan sumber daya manusia, *La Femme* melakukan:

4.4.1.1. *Planning for human resources needs*

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan pekerjaan yang ada. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan yaitu struktur organisasi. Untuk rencana bisnis *La Femme* perlu ada struktur organisasi yang jelas sehingga tugas dan tanggung jawab masing-masing lini jelas. Perancangan arus kerja dan struktur organisasi harus dipahami agar dapat mengetahui bagaimana suatu usaha dapat bersaing. Dengan memahaminya, maka perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif.

Struktur organisasi *La Femme* dapat dilihat pada lampiran 7.

Berdasarkan struktur organisasi diatas, maka masing-masing lini memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Berikut adalah gambaran mengenai tugas dan tanggung jawab (*job description*) masing-masing posisi:

- a. *Owner* adalah pemilik dan sekaligus pendiri usaha *La Femme* dan merupakan sekutu pasif yang tidak terlibat langsung dalam operasional perusahaan atau tidak ikut serta mengelola perusahaan sehari-hari, akan tetapi mempunyai peran serta dalam menentukan strategi-strategi serta perencanaan terhadap langkah perusahaan selanjutnya.
- b. *Director* adalah pemilik bisnis *La Femme* sekaligus pemegang jabatan tertinggi di dalam perusahaan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab langsung terhadap kegiatan operasional perusahaan yaitu:
 - Bertanggung jawab atas keseluruhan aktivitas perusahaan.
 - Menetapkan tujuan dan kebijakan umum sebagai dasar kegiatan perusahaan.

- Menyusun rencana kerja secara menyeluruh dan mengevaluasi perkembangan kegiatan perusahaan.

c. *Finance Manager*, bertanggung jawab langsung terhadap *Director* yang memiliki tugas dan tanggung jawab utama atas kegiatan-kegiatan perencanaan strategis yang umum untuk membuat perencanaan keuangan, baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang dan dari hasil perencanaan ini dapat disusun perkiraan kebutuhan dana perusahaan. Sedangkan tugas rutin dari *Finance Manager* adalah:

- Menjamin kelancaran proses administrasi keuangan dan akuntansi perusahaan.
- Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan serta bertanggung jawab atas pengendalian biaya.
- Mempertimbangkan struktur modal dan biaya modal yang akan berdampak pada perusahaan.
- Mengadakan pembinaan dan pengawasan terhadap *staff* yang terkait dengan keuangan.
- Mengkoordinir dan mencatat seluruh transaksi keuangan harian perusahaan seperti mengkoordinir persediaan dan kebutuhan perusahaan sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan baik dan lancar.

d. *Sales and Marketing Manager* bertanggung jawab langsung terhadap *Director* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah memastikan seluruh aktivitas pemasaran dan penjualan perusahaan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan. Sedangkan tugas rutin dari *Sales and Marketing Manager* adalah:

- Mempromosikan program-program yang ada di *La Femme* sesuai dengan target pasar yang direncanakan dengan menciptakan komunikasi pemasaran yang efektif melalui media atau cara lain yang tepat.

- Membuat ide-ide yang kreatif dan inovatif untuk membuat program-program yang lebih menarik *member* sebanyak-banyaknya. Contohnya: membuat *member card* khususnya bagi para ibu-ibu yang membawa temannya sehingga mendapatkan diskon untuk penggunaan semua fasilitas *La Femme*.
 - Membuat strategi pemasaran untuk memenuhi objektif perusahaan serta melakukan riset konsumen, kondisi pasar, data pesaing dan mengimplementasikan perubahan rencana pemasaran jika dibutuhkan.
- e. *Human Resources Manager* bertanggung jawab langsung terhadap *Director* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah memastikan standar sumber daya manusia yang ada terjaga dan terus ditingkatkan dengan merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kegiatan, program dan kebijakan sumber daya manusia perusahaan. Sedangkan tugas rutin dari *Human Resources Manager* adalah:
- Melakukan seleksi dan rekrutmen karyawan-karyawan yang profesional di bidangnya dan sesuai dengan standar kualifikasi.
 - Mempersiapkan karyawan untuk tugas yang diberikan melalui orientasi dan program pelatihan.
 - Memberikan penilaian dan evaluasi berkala untuk seluruh staff bawahannya.
 - Memperhatikan segala masalah dan keluhan karyawan, serta mencoba menyelesaikannya secepat mungkin.
 - Mengambil tindakan untuk mendisplinkan karyawan yang tidak mematuhi peraturan perusahaan.
- f. *Fitness Supervisor*, bertanggung jawab langsung terhadap *Human Resources Manager* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah memastikan seluruh aktivitas operasional kegiatan kebugaran sudah sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Sedangkan tugas rutin dari *Fitness Supervisor* adalah:

- Bertanggung jawab dalam mengelola, membimbing dan melatih para instruktur serta mengelola alat-alat kebugaran.
 - Mengawasi jalannya kelas-kelas kebugaran dan menciptakan rencana kebugaran bagi anggota *La Femme*.
 - Memonitor kegiatan anggota kebugaran *La Femme*.
 - Memastikan area kegiatan kebugaran dan sekitarnya dalam keadaan selalu bersih dan rapih dan memastikan alat-alat berfungsi dengan baik.
 - Mengikuti perkembangan kemajuan dari anggota kebugaran dalam mencapai target yang diinginkan.
 - Menangani keluhan dan menyelesaikannya pada saat itu juga.
 - Memonitor perkembangan jumlah anggota agar tetap konstan dan terus meningkat dalam jumlah dan kualitas.
 - Menyusun dan merealisasikan strategi kegiatan kebugaran *La Femme* untuk 3 bulan mendatang.
- g. *Spa and Salon Supervisor*, bertanggung jawab langsung terhadap *Human Resources Manager* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah memastikan seluruh aktivitas operasional klinik kecantikan Martha Tilaar sudah sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Sedangkan tugas rutin dari *Spa and Salon Supervisor* adalah:
- Bertanggung jawab atas kegiatan operasional sehari-hari pusat kecantikan Martha Tilaar.
 - Memberikan bimbingan dan arahan kepada terapis mengenai produk dan pelayanan kepada tamu.
 - Bertanggung jawab atas seluruh *stock* dan perlengkapan yang ada.
 - Mengendalikan *stock* persediaan barang-barang dan menentukan pembelian persediaan pusat kecantikan.
 - Membuat *schedule* terapis dan membuat laporan penjualan *service* salon dan spa serta produk spa setiap bulannya.
 - Bertanggung jawab atas pencapaian omzet harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

h. Therapists

Therapists bertanggung jawab langsung terhadap *Spa and Salon Supervisor* yang mempunyai tugas dan tanggung jawab utama untuk melakukan perawatan (*treatment*) kepada tamu yang sesuai dengan *standard operating procedure* (SOP) Martha Tilaar. Sedangkan tugas rutin dari *Therapists* adalah:

- Bertanggung jawab atas pelayanan yang memuaskan kepada tamu, memastikan bahwa tamu akan kembali untuk perawatan dan membeli produk salon dan spa dari Martha Tilaar.
- Bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan kerja, peralatan kerja, dan tata letak peralatan kerja.
- Bekerja sama dengan *Salon and Spa Manager* untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas keterampilan teknis.

i. Instructors

Para instruktur kelas kebugaran baik *yoga, pilates*, maupun kelas dansa lainnya bertanggung jawab langsung terhadap *Fitness Supervisor* yang mempunyai tugas dan tanggung jawab utama untuk membantu, melayani dan melatih para tamu yang mengikuti latihan di setiap sesi kelasnya mencapai tujuan yang diinginkan dalam kebugaran, misalnya penurunan berat badan dan perampingan.

j. Receptionist bertanggung jawab langsung terhadap *Human Resources Manager* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah menyambut, mendaftarkan dan memberikan informasi kepada konsumen mengenai fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh *La Femme*. Sedangkan tugas rutin dari *Receptionist* adalah:

- Menyambut dan melayani konsumen dengan menyapa secara langsung atau melalui telepon dan menyampaikan informasi dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh konsumen mengenai *La Femme* dan fasilitas yang disediakan.

- Menjual produk dan fasilitas yang disediakan oleh *La Femme*
- Mendaftarkan keanggotaan baru, menerima dan mencatat transaksi keuangan yang terjadi.
- Menjaga agar area resepsi dan sekitarnya rapi dan bersih sehingga memberikan kesan yang baik dan konsumen merasa puas dengan layanan yang diberikan.
- Bekerja sama dengan karyawan lainnya dengan mendokumentasikan dan mengkomunikasikan apa yang dilakukan, keganjalan dan kebutuhan konsumen.
- Mencatat dan menyimpan dengan rapi semua data konsumen dan mendistribusikan laporan-laporan konsumen tersebut kepada karyawan lain.

k. Administration / Cashier

Administration bertanggung jawab langsung terhadap *Finance Manager* dan juga merangkap sebagai *cashier* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah mengkoordinasikan dan membantu *Finance Manager* di dalam mengelola dan mengaudit data, dokumentasi pekerjaan, dan transaksi keuangan dari *receptionist* sehingga tersimpan dengan baik sesuai prosedur. Sedangkan tugas rutin dari *Administration* adalah:

- Menjaga seluruh dokumen terlaksana dan tertata dengan baik, sebagai suatu keharusan bagi efisiensi kerja dan menyampaikannya.
- Mencatat notulensi rapat maupun dokumen penting sesuai standar.
- Menjaga jadwal kegiatan seluruh *staff* dan keberadaan masing-masing *staff* pada saat rapat, cuti dan sebagainya.
- Manajemen tata usaha, menjaga lingkungan kantor untuk tertib administrasi
- Merawat dan menyediakan segala kebutuhan logistik kantor, alat tulis dan sebagainya.
- Mendaftarkan keanggotaan baru, menerima dan mencatat transaksi keuangan yang terjadi.

l. Café Attendant

Café Attendant bertanggung jawab langsung terhadap *Human Resources Manager* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah melayani dan menyajikan makanan atau minuman yang tersedia di kafe kepada tamu serta memastikan kecukupan *stock* setiap harinya.

m. Housekeeping, Security dan Driver

Dalam upaya agar perusahaan fokus menangani pekerjaan yang menjadi inti bisnisnya (*core business*) sehingga *La Femme* dapat meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien, maka pekerjaan penunjang yaitu *housekeeping*, *security* dan *driver* diserahkan kepada pihak lain (*outsourcing*). Masing-masing tugas dan tanggung jawab utamanya adalah:

- *Housekeeping*: bertugas membersihkan lingkungan, menjaga kebersihan dan merawat seluruh area *La Femme* antara lain: membersihkan fasilitas termasuk *locker* wanita, mengambil handuk, *laundry*, mengembalikan sepatu ke tempatnya, membersihkan taman dan membersihkan kolam renang serta peralatan-peralatannya.
- *Security*: bertugas untuk melaksanakan pengamanan secara menyeluruh di lokasi kerja serta menertibkan parkir mobil dan motor pada saat parkir.
- *Driver*: bertugas untuk mengantar dan menjemput pengelola perusahaan, tamu maupun peralatan dan perlengkapan yang diperlukan oleh perusahaan tepat waktu dan aman dan memastikan kelayakan kendaraan operasional.

n. Children's Corner Staff

Children's Corner Staff bertanggung jawab langsung terhadap *Human Resources Manager* dimana tugas dan tanggung jawab utamanya adalah mengawasi dan menjaga keamanan dari anak-anak yang dititipkan yaitu anak-anak yang berusia 2 tahun ke atas,. Sedangkan untuk anak-anak yang berumur 2 tahun ke bawah harus ditemani oleh *baby sitter* atau

pendamping pribadi. Selain itu juga memastikan kebersihan dan kelayakan dari perlengkapan *children's corner* tersebut.

4.4.1.2. *Employee recruitment and selection*

a. *Proses rekrutmen*

Dalam tahapan rekrutmen ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan (*job description*) dan juga spesifikasi pekerjaan (*job specification*) sehingga kualifikasi tenaga atau orang yang dibutuhkan sesuai dengan posisi dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing karyawan.

Dalam melakukan proses rekrutmen, posisi manajerial diisi oleh para pemilik *La Femme* kecuali untuk posisi *Fitness Supervisor* dan *Spa and Salon Supervisor*. Sedangkan untuk proses rekrutmen posisi lainnya, dilakukan cara-cara yang tergolong efisien sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang terlalu besar melalui rekrutmen eksternal, sebagai berikut:

- *Word of mouth*, yaitu mempublikasikan melalui teman/kerabat/rekan kerja ataupun jaringan dari usaha sejenis.
- Mempublikasikan di papan pengumuman sekolah dan kursus dansa, kecantikan, maupun kebugaran.
- Mempublikasikan di *website/milis La Femme*. *La Femme* memiliki situs kerja yang dapat diakses dari *home page website La Femme* yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar pekerjaan yang sesuai.
- Mempublikasikan melalui *social media*, seperti: *Facebook*, *Twitter*, dan *LinkedIn*. Rekrutmen melalui *Facebook*, *Twitter* dan *LinkedIn* dilakukan karena media ini adalah yang saat ini paling cepat di dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan dan merekrut kandidat yang potensial. Selain itu, *La Femme* dapat memperkenalkan profil perusahaan *La Femme* dan membangun *image La Femme* di benak masyarakat, memperkuat dan memperluas jaringannya sehingga meningkatkan efektivitas dalam proses rekrutmen.
- Melalui *co-worker referrals* yaitu para karyawannya sendiri yang akan mengajukan kenalan atau anggota keluarganya yang dapat mereka jamin

kebaikan kerjanya. Para karyawan itu sendiri berarti para pemilik usaha *La Femme* yang secara aktif mengajak teman-teman dan kolega-kolega yang dianggap potensial untuk mengajukan lamaran.

- Memasang iklan di situs lowongan kerja *online* atau disebut juga *e-recruitment* melalui www.jobsdb.com dan www.lowongankerja.com

Untuk melaksanakan rekrutmen posisi *housekeeping*, *security*, *driver* dan *children's corner staff*, *La Femme* mempertimbangkan alternatif lain sebagai berikut:

- *Outsourcing* yaitu menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain agar *La Femme* dapat fokus kepada bisnis inti perusahaan.
- Karyawan tidak tetap (*contingent workers*): karyawan sementara untuk pekerjaan yang sifatnya tidak teratur.

Untuk posisi, jumlah serta kualifikasi karyawan *La Femme* dapat dilihat pada Lampiran 8.

b. Seleksi calon karyawan

Sasaran seleksi adalah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seseorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah orang yang diperlukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tahapan yang dilakukan oleh *La Femme* di dalam seleksi calon karyawannya adalah:

- Seleksi surat-surat lamaran yaitu pada tahap ini yang akan dilakukan manajemen perusahaan adalah melakukan seleksi terhadap surat lamaran dan pengecekan atas referensi dan latar belakang calon pelamar. Setelah itu manajemen perusahaan akan melakukan proses wawancara bagi calon pelamar yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.
- Wawancara awal yaitu dialog yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dengan pelamar untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi kualifikasi pelamar untuk pekerjaan yang diminatinya. Selain wawancara yang terkait dengan latar belakang pelamar, wawancara yang akan dilakukan disini adalah *situational interview* dimana *human resources*

manager akan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang menggambarkan situasi yang mungkin terjadi di lingkungan pekerjaannya dan menilai bagaimana pelamar mengatasi atau menghadapi konflik.

- Penilaian akhir/tes kemampuan sesuai bidang masing-masing. Untuk semua posisi, pelamar akan dinilai melalui *personality inventories* yaitu kepribadian yang harus dimiliki di *La Femme* untuk memberikan *service excellence* kepada pelanggan yaitu: *conscientiousness* (kemampuan untuk mengatur dan memotivasi diri sendiri), *agreeableness* (kemampuan untuk bersikap sopan, baik, dapat dipercaya, dan kooperatif), *Extroversion* (kemampuan untuk bersosialisasi, berekspresi, berkomunikasi dan berteman), *Adjustment* (kemampuan untuk beradaptasi), *Inquisitiveness* (kemampuan imajinatif, berwawasan luas, keingintahuan dan menyenangkan). Untuk posisi *Fitness Instructor* dan *Dance Instructors* akan dilakukan *physical ability test* untuk melihat seberapa jauh ketahanan fisik dan potensi kecelakaan yang mungkin terjadi selama di kelas.
- Pemberitahuan dan wawancara akhir. Wawancara akhir adalah tahap terakhir sebelum penerimaan yang dilakukan oleh *Director La Femme* dengan semua pelamar yang sudah tersaring.
- Penerimaan.

4.4.1.3. *Employee training and development*

Pelatihan (*training*) adalah setiap aktivitas formal dan informal yang memberikan kontribusi terhadap perbaikan dan peningkatan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan. Persaingan yang kompetitif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen menuntut *La Femme* untuk memberikan kualitas pelayanan prima (*service-excellence*).

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* yang diberikan kepada karyawan operasional dan metode pendidikan atau *lecturing* yang khusus diberikan kepada karyawan manajerial sebagai

upaya untuk tetap dapat mempertahankan kinerja perusahaan dan sebagai bagian dari nilai-nilai dan misi perusahaan.

Beberapa program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan *La Femme* bagi semua karyawan baru adalah sosialisasi organisasi yaitu proses dimana karyawan baru ditransformasi menjadi karyawan efektif dari perusahaan. Sosialisasi organisasi dilakukan dengan mempersiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara efektif, mengenal perusahaan dan membangun hubungan kerja yang baik antar karyawan. Di dalam sosialisasi organisasi ini, yang harus dipelajari oleh karyawan baru adalah:

- Gambaran umum mengenai latar belakang perusahaan, struktur organisasi, aturan, kebijakan, sistem, prosedur dan budaya perusahaan.
- Gambaran tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan.
- Gambaran mengenai lingkungan kerja, fasilitas, peralatan yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan hubungan kerja antar sesama karyawan.
- Mengenal cara kerja yang efektif di dalam menggunakan dan mendapatkan pengetahuan, komunikasi, dan perilaku karyawan yang berkaitan dengan proses memberikan jasa kepada konsumen.

Di dalam sosialisasi organisasi ini, setiap karyawan akan diberikan buku panduan mengenai visi dan misi perusahaan, kebijakan perusahaan, prosedur, dan keuntungan bagi karyawan. Ini dilakukan agar karyawan memiliki referensi terhadap kebijakan dan aturan *La Femme* dan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan oleh karyawan. Meskipun membutuhkan waktu dalam penyusunan buku panduan ini, akan tetapi para pendiri *La Femme* merasa bahwa ini akan menjadi sumber dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

a. On-the-Job Training

On-the-job Training yang dilakukan di *La Femme* yaitu:

- Pelatihan bagi karyawan baru atau karyawan yang belum memiliki pengalaman dengan mengobservasi rekan kerja atau manajer atau *supervisor* dalam melaksanakan pekerjaannya dimana karyawan baru ditempatkan dalam kondisi nyata dibawah bimbingan dan pengawasan dari seorang karyawan senior atau *supervisor*.
- Simulasi, yaitu metode pelatihan yang menggambarkan situasi nyata yang mungkin terjadi di lingkungan kerjanya, sehingga karyawan dapat melihat pengaruh dari keputusan yang diambil. Karyawan akan diberikan pemahaman mengenai keterampilan produksi, manajemen dan hubungan inter-personal.
- *Team training*, yaitu metode pelatihan dengan mengkoordinasikan kinerja individu yang bekerja bersama untuk mencapai satu tujuan yang sama. Pelatihan ini diberikan karena di *La Femme*, semua aktivitas kecantikan dan kebugaran merupakan satu kesatuan sehingga informasi apapun yang terjadi harus diberitahukan ke lainnya dan harus ada koordinasi dari aktivitas individu untuk membuat suatu keputusan yang mempengaruhi kegiatan operasional *La Femme*. Cara pelatihan ini adalah melalui *coordination training* yang melatih karyawan cara berbagi informasi dan keputusan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

Untuk ke depannya, manajemen perlu melakukan pengembangan terhadap *skill* karyawan guna semakin meningkatkan kualitas jasa. Pengembangan kinerja dapat dilakukan melalui:

- *Mentoring* dimana manajer atau karyawan yang sudah senior dan sudah berpengalaman membantu mengarahkan karyawan di bawahnya. Disini karyawan diberikan kepercayaan sepenuhnya untuk menghadapi segala isu yang dihadapi baik dengan konsumen maupun rekan kerja yang kemudian dapat didiskusikan dengan manajer atau *supervisor*.
- *Short courses* oleh konsultan untuk memperdalam *communication and interpersonal skills* dan keterampilan lainnya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- *Coaching and Counseling* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Rekan kerja atau manajer yang bekerja dengan karyawan tersebut memotivasi karyawan, membantu mengembangkan kemampuan dan keterampilannya, dan memberikan *feedback*. Dalam metode ini, *supervisor* diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para bawahannya mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan *counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

Untuk tenaga terapis di bawah Martha Tilaar, sebelumnya mereka akan melalui pelatihan intensif mengenai segala aspek pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan spa seperti pelatihan keramah-tamahan, pengetahuan produk spa, teknik perawatan, keterampilan rias wajah dan tata rambut, yang kemudian diikuti dengan *on-site practical training* selama beberapa bulan. Setelah para terapis menyelesaikan pelatihannya, kemudian mereka akan diuji dan diberikan sertifikat sebelum ditugaskan ke tempat mereka akan bekerja. Periode pelatihan para terapis ini bervariasi antara 6 sampai dengan 9 bulan disesuaikan dengan kebutuhan.

4.4.1.4. *Pay structure, Incentives and Benefits*

Sistem kompensasi dan *benefit* merupakan salah satu faktor yang bisa memotivasi karyawan untuk bisa bekerja lebih maksimal dan semakin meningkatkan produktivitasnya sehingga strategi kompetitif perusahaan tercapai.

Kompensasi terdiri dari 2 komponen utama yaitu pembayaran langsung (upah, gaji, insentif, komisi dan bonus) dan pembayaran tak langsung (tunjangan keuangan dalam bentuk asuransi, rekreasi atau liburan yg dibayar oleh perusahaan dan lain-lain).

Dasar penentuan tingkat upah yaitu melalui:

- Survei gaji (*benchmark* pekerjaan dan survei informal).
- Evaluasi pekerjaan, dilakukan dengan menghitung nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lainnya sehingga diperoleh tingkat upah yang logis. Prinsip: Lebih besar, lebih banyak tanggung jawab dan lebih kompleks pekerjaannya maka tingkat upah yang dibayarkan lebih tinggi.

Remunerasi karyawan *La Femme* terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

- Gaji Pokok
Gaji pokok dibayarkan per bulan dalam jumlah yang tetap. Besarnya gaji pokok tiap karyawan disesuaikan dengan jenjang posisi jabatannya. Gaji yang diberikan sudah melebihi standar yang berlaku sehingga tidak diberlakukan uang lembur. Kenaikan gaji pokok akan dilakukan per tahun dan disesuaikan dengan peraturan pemerintah dan kemampuan perusahaan. Pengeluaran gaji dan tunjangan *La Femme* tahun 2012 dapat dilihat pada lampiran 13.
- Tunjangan Hari Raya
Sesuai dengan peraturan tenaga kerja dari Depnaker. Tunjangan Hari Raya (THR) diberikan satu kali per tahun, sebesar satu kali gaji pokok tiap karyawan dan disesuaikan dengan hari raya keagamaan yang dirayakan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang berhak memperoleh THR adalah karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap.
- Tunjangan Makan
Tunjangan makan diberikan setiap hari kerja merata dari level *Director* sampai dengan staff sebesar Rp. 20 ribu per karyawan.
- *Service Charge*
Service Charge dibagikan prorata kepada semua karyawan tetap dari level *Director* sampai dengan staff.

Dalam sistem *outsourcing*, perusahaan penyedia jasa *outsource* melakukan pembayaran terlebih dahulu kepada karyawan *outsource*, untuk selanjutnya ditagihkan kepada *La Femme*. *La Femme* akan melakukan pembayaran kepada perusahaan penyedia jasa *outsourcing* atas jasa tenaga kerja yang mereka berikan. Jadi, pihak yang bertanggung jawab terhadap pembayaran gaji, pemberian Jamsostek, THR, tunjangan, serta biaya-biaya lain yang terkait dengan karyawan adalah perusahaan penyedia jasa *outsourcing* yang merekrut karyawan tersebut.

Selain kompensasi finansial, terdapat kompensasi non-finansial yang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dan bertahan lama di perusahaan seperti lingkungan kerja yang kondusif, peraturan dan regulasi perusahaan yang menguntungkan kedua belah pihak perusahaan dan karyawan, dan rekan kerja dan atasan yang saling mendukung dan membimbing.

4.4.1.5. *Performance Management*

Untuk mendapatkan informasi atas kinerja karyawan *La Femme*, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan maupun kelompok yang akan melakukan penilaian atas kinerja karyawan yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Penilaian tersebut dilakukan secara non-formal. Pihak-pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- Atasan langsung
Sekitar 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari perusahaan dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling mengetahui kinerja karyawannya.
- Rekan kerja
Penilaian kerja yang dilakukan oleh rekan kerja dilaksanakan dengan pertimbangan karena rekan bekerja dekat dan berinteraksi setiap hari sehingga dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan dalam pekerjaan. Dengan menggunakan rekan kerja sebagai penilai akan menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

- Evaluasi diri
Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasannya.
- Bawahan langsung
Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang intensif dengan yang dinilai.
- Pendekatan menyeluruh
Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan (melalui survei kepuasan konsumen), rekan kerja dan bawahan.

Di dalam perencanaan bisnis ini, penilaian kinerja karyawan dilakukan dua kali per tahun, dan setiap empat bulan dilakukan peninjauan ulang. Dasar acuan utama penilaian karyawan *La Femme* adalah:

- Target kinerja yang sudah disepakati oleh bawahan dan atasannya. Memastikan bahwa antara *HR Manager* dan karyawan telah sepakat tentang tugas-tugas dan standar jabatannya.
- Menilai kinerja dengan melihat dari target kinerja yang sudah disepakati oleh bawahan dan atasannya yaitu membandingkan antara kinerja aktual dengan standar-standar yang telah ditetapkan.
- Sesi umpan balik, yaitu saat membahas kinerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.
- Khusus untuk karyawan kontrak, dilakukan penilaian oleh *Human Resources Manager* sebagai atasan langsung pada setiap masa kontrak kerja berakhir dan penilaian ini nantinya akan menjadi dasar apakah kontrak kerja perlu diperpanjang atau tidak.

4.5. Perencanaan Operasional

Merumuskan perencanaan operasional paling tidak membutuhkan dua komponen, yaitu adanya sarana dan prasarana yang memadai dan cara menyediakan sarana dan prasarana tersebut. Dari dua komponen diatas, hal-hal pokok dalam

manajemen operasional dapat dijabarkan menjadi beberapa bidang, yaitu inventarisasi, prosedur, pembelian barang, pengendalian mutu, biaya produksi, produktivitas kerja, jadwal produksi, tenaga kerja, penggunaan fasilitas, dan pemeliharaan peralatan sehingga mencapai tingkat efisiensi yang tinggi.

4.5.1. Perencanaan Kapasitas

Di dalam menentukan kapasitas untuk menyediakan jumlah kapasitas yang tepat pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat maka *La Femme* menentukan kapasitas jangka panjang yang ditentukan melalui pembangunan dan ukuran fasilitas fisik, tenaga kerja yang harus direkrut, dan peralatan yang harus sudah dipasang. Pembangunan fasilitas fisik akan dijelaskan pada sub-bab berikutnya.

Kapasitas maksimum *salon and spa La Femme*:

- Jumlah karyawan = 8 orang
- Hari kerja = 24 hari
- Jam kerja rata-rata untuk setiap pelayanan = 1,5 jam
- Jumlah jam kerja operasional efektif = 10 jam
- Jumlah pelanggan yang mampu dilayani oleh setiap karyawan adalah = 10 jam : 1,5 jam = 7 pelanggan. Jadi rata-rata pelanggan yang mampu dilayani oleh salon dalam satu hari adalah sebesar = 7 pelanggan x 8 karyawan = 56 pelanggan.

Untuk tahun pertama, *La Femme* menargetkan jumlah pelanggan yang dilayani kurang lebih 25 pelanggan dalam satu hari. Perkiraan jumlah pelanggan tersebut didasari oleh:

- Meskipun *La Femme* baru mulai beroperasi, tetapi dengan gencarnya promosi yang dilakukan pada bulan pertama maka diharapkan mampu mencapai target pelanggan yang diharapkan.
- Selain itu juga adanya kontribusi pelanggan dari kerabat pendiri dan juga teman-teman dari keluarga pendiri.
- Penduduk sekitar yang dekat dengan lokasi salon.

Kapasitas maksimum pusat kebugaran *La Femme* adalah 15 orang untuk setiap kelas kebugaran, akan tetapi untuk aktivitas perkumpulan wanita, *dance studio* dapat dijadikan *gathering hall* yang dapat menampung 30 orang. Untuk pembelian peralatan kebugaran, bekerjasama dengan *MG Sports* sebagai distributor alat-alat kebugaran merek *Kettler* yang berlokasi di Mal Pondok Indah untuk pembelian rutin maupun jasa purna jual apabila terjadi kerusakan pada mesin atau alat kebugaran.

Sedangkan untuk kebutuhan bahan baku salon dan spa, diperoleh dari distributor PT. Sari Ayu Indonesia dengan melakukan order melalui telepon. Sistem pembayaran yang digunakan adalah pembayaran tunai dan waktu yang dibutuhkan untuk proses pemesanan adalah 2 hari dimana produk pesanan akan diantarkan oleh *salesman* PT. SAI. Pemberian diskon sebesar 20% ditujukan kepada *La Femme* dari pihak PT.SAI.

Dalam perencanaan kapasitas jangka pendek, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka kapasitas dapat diperbesar melalui penambahan *shift kerja* atau menambah ruangan, sistem penjadwalan atau reservasi pelanggan. Beberapa strategi lain yang dapat digunakan untuk pengaturan kapasitas ini, antara lain penggunaan staf paro-waktu (*part-time employees*), menciptakan karyawan multifungsi melalui *cross-training*, meningkatkan keterlibatan pelanggan dan *sharing kapasitas* dengan perusahaan lain. Pemenuhan kapasitas ini dapat dikembangkan lagi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi *La Femme*.

4.5.2. Kegiatan Pra Operasi dan Jadwal Pelaksanaan

Kegiatan sebelum usaha dimulai disertai dengan jadwal pelaksanaan yang diatur dilakukan selama dua bulan yang akan dimulai pada bulan Desember 2011 dan selesai pada akhir Januari 2012 yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Kegiatan Pra Operasi dan Jadwal Pelaksanaan

KEGIATAN	JADWAL PELAKSANAAN (Dalam Mingguan)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Survei Pasar	X							
2. Menyusun Rencana Usaha		X						
3. Survei Lokasi		X	X					
4. Perijinan			X	X	X			
5. Perekrutan Karyawan				X	X	X		
6. Pekerjaan desain interior dan <i>layout</i>					X	X		
7. Pemasangan sarana penunjang					X	X		
8. Promosi					X	X	X	
9. Operasional								X

Sumber: Hasil olahan penulis

4.5.3. Pemilihan Lokasi *La Femme*

Lokasi yang dipilih oleh para pemilik *La Femme* adalah kawasan Kemang, Jakarta Selatan tepatnya di Jalan Kemang Timur Raya no. 54. Tempat yang akan dijadikan pusat kebugaran dan kecantikan wanita ini adalah sebuah rumah dua lantai yang memiliki luas 600m² yang dilengkapi fasilitas kolam renang dan *jacuzzi*.

Kriteria pemilihan untuk pusat kebugaran dan kecantikan *La Femme* dipilih dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu:

- Memiliki luas yang memadai serta fasilitas kolam renang dan *jacuzzi* untuk memenuhi kebutuhan sarana kebugaran dan kecantikan bagi warga sekitar Kemang maupun konsumen di luar wilayah Kemang. Selain itu, memiliki area parkir yang luas sehingga tidak mengganggu arus lalu lintas di sekitar daerah tersebut dan konsumen tidak kesulitan untuk mencari tempat untuk parkir, khususnya apabila konsumen harus menghabiskan waktunya cukup lama di *La Femme* sehingga konsumen tidak perlu resah

akan aman atau tidaknya kendaraannya. Jalan kompleks juga diperbolehkan oleh pihak warga sekitar sebagai tempat parkir dengan catatan parkir harus teratur dan tidak menghalangi jalan.

- Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau serta memiliki prospek yang bagus karena terletak di kawasan elit yang merupakan lokasi pemukiman kelas menengah ke atas di Jakarta Selatan dengan jumlah penduduk wanita yang cukup banyak. Lokasinya yang terletak di jalan utama memudahkan untuk menarik konsumen baru, mudah terjangkau dan juga membantu dalam mempromosikan *La Femme*. Lokasi yang dipilih juga tidak terlalu ramai dan juga tidak terlalu sepi karena pusat kebugaran dan kecantikan untuk wanita ini membutuhkan suasana yang cukup tenang namun tidak sepi mengingat pengguna fasilitas ini adalah perempuan sehingga membutuhkan tempat yang tingkat keamanannya tinggi.
- Lokasi ini juga berdekatan dengan salah satu tempat bermain *outdoor-indoor* anak terbesar di Jakarta Selatan yaitu *Play Parq* sehingga diharapkan ketika ibu-ibu datang untuk melakukan perawatan, anak-anaknya dapat bermain tempat bermain tersebut.

4.5.4. Proses pengurusan ijin dan badan hukum

Syarat pendirian dan mekanisme standar yang dilakukan dalam pengajuan permohonan izin usaha pusat kebugaran/*gymnasium/fitness center*:

- Mengisi formulir permohonan ke Kantor Pelayanan Perizinan setempat.
- Fotokopi sertifikat atau bukti kepemilikan tanah dan bangunan.
- Fotokopi Izin Mendirikan Bangunan (IMB).
- Izin Gangguan (HO).
- Fotokopi Kartu Tanda Pengenal (KTP) atau Akta Pendirian Perusahaan, bagi yang berbadan hukum.
- Pas foto ukuran 4 x 6.
- Pencarian Izin Gangguan (HO) di Kantor Perizinan setempat dengan membawa fotokopi KTP, fotokopi Izin Mendirikan Bangunan (IMB), fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP), PBB asli dan fotokopi, pas foto

pemohon, materai, keterangan berupa surat pernyataan tidak keberatan dari lingkungan dan sketsa denah usaha.

- Mendapatkan Izin Gangguan.
- Mengisi formulir di Kantor Perizinan atau Kantor Pelayanan Terpadu.
- Mengajukan formulir beserta berkas yang diminta.
- Pemeriksaan berkas dan peninjauan lapangan oleh petugas.

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

La Femme akan dirancang sedemikian rupa dengan bekerjasama dengan Martha Tilaar dalam penentuan desain interior dan *layout* khususnya untuk *Salon and Spa*. Pada dasarnya, rumah ini tidak memerlukan renovasi besar karena kondisi rumah sangat terawat, asri, dan bersih dan pembagian ruangan sudah seimbang, maka desain interior rumah akan dilakukan semaksimal mungkin agar dapat memberikan penyelesaian praktis dalam mensiasati waktu yang sedikit untuk mendapatkan perawatan yang lengkap baik dari segi kecantikan maupun kesehatan.

Konsep perencanaan *La Femme* adalah bagaimana menerapkan *comfortness* dan *relaxation* sehingga dapat menjadi suatu tempat *one-stop service* untuk berolah raga, merawat tubuh dan wajah serta relaksasi yang nyaman. Rumah dibagi ke dalam dua zona yaitu zona untuk kecantikan dan zona untuk kebugaran tetapi tetap saling mendukung dan berkaitan. Dengan didukung potensi berupa kolam renang dan taman yang dapat menghadirkan nuansa tenang dan indah yang mendukung fasilitas spa dan kebugaran dan lain-lain.

Untuk desain *layout* ruangan *La Femme* dapat dilihat pada Lampiran 9 dan 10.

4.4.6 Proses operasi pelayanan

Jam operasional *La Femme* yang panjang memudahkan para wanita yang selalu sibuk dan dikejar waktu agar tetap dapat memiliki waktu untuk memanjakan diri dan relaksasi, dimana dibuka pada hari dan pukul:

- Senin s/d Sabtu (kecuali Selasa): 07.00-21.00 WIB.

- Minggu: 07.00-17.00 WIB
- Martha Tilaar Salon and Spa membuka pelayanan perawatan selama 12 jam dalam sehari mulai pukul 09.00-21.00 WIB dengan *early appointment* apabila pelanggan menginginkan perawatan lebih dini atau diluar jam operasional.
- Semua pengunjung adalah wanita karier dan ibu rumah tangga, dengan daya tampung pengunjung untuk semua fasilitas pada hari-hari biasa adalah sekitar 30 orang/hari dan pada saat *weekend* sekitar 50 orang/hari.

Proses operasi pelayanan *La Femme* dapat dilihat pada lampiran 12 yang digambarkan dalam bentuk *service process* yang sederhana untuk menunjukkan alur jasa dan juga melihat kekurangan di dalam proses pelayanannya.

La Femme akan dilengkapi dengan beberapa fasilitas yang dapat menciptakan suasana relaksasi, hiburan maupun rekreatif. Fasilitas dan aktifitas yang akan dilaksanakan di *La Femme* adalah:

a. Kegiatan Perawatan Kecantikan dan Relaksasi

Kegiatan ini adalah *franchise* dari *Martha Tilaar Salon and Spa* yang merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perawatan kecantikan dan relaksasi, meliputi perawatan wajah, perawatan rambut, perawatan tubuh, perawatan tangan dan kaki, tata rias wajah dan rambut, sauna, dan refleksi. Kegiatan ini bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan dan *stress* yang terjadi setiap hari dengan fasilitas dari *Martha Tilaar Salon and Spa*. Dengan *stylist* dan *therapist* yang handal diharapkan bisa memberikan pelayanan yang memuaskan.

Martha Tilaar Salon and Spa memiliki perawatan yang terdiri dari:

- *Exotic Body Treatment*
- *Additional Body Cares*
- *Scalp and Hair Nourishing*
- *Quick Body Treatment*
- *Exotic Facial Healing*

- *Additional Face Cares*
- *Hand and Foot Cares*
- *Joyful Hand and Foot Treatment*

Harga yang ditawarkan untuk setiap perawatan berbeda-beda:

- Perawatan rambut harganya berkisar antara 120.000 rupiah sampai 400.000 rupiah.
- Perawatan tubuh mulai dari 65.000 rupiah sampai 350.000 rupiah.
- Perawatan wajah mulai dari 150.000 rupiah sampai 400.000 rupiah.
- Perawatan tangan dan kaki mulai dari 100.000 rupiah sampai 300.000 rupiah.

Daftar harga *La Femme* dapat dilihat pada lampiran 11.

Fasilitas kecantikan di *La Femme* dilengkapi dengan:

- Tempat tidur *massage* individual
- Area *steam* dan sauna
- *Open-air bath tubs and showers*
- *Air-conditioned treatment rooms*
- *Facial rooms*
- *Exclusive salon*
- Area *mezzanine* untuk santai sambil menikmati minuman dan makanan kecil setelah perawatan dan berbelanja produk dan souvenir Martha Tilaar.

b. Kegiatan Kebugaran

Kegiatan ini adalah pelayanan bagi para wanita yang bertujuan untuk melakukan kegiatan olahraga yang disukai dengan tersedianya fasilitas olahraga yang lengkap dan modern seperti sepeda statis, *treadmill*, hingga kolam renang dan adanya *group exercise*. Jenis program: *aerobic*, *yoga*, *pilates*, *line dance*, renang, dan salsa. Semua aktivitas kebugaran dilaksanakan di lantai 1 baik *indoor* maupun *outdoor* yang digunakan untuk kelas *yoga* dan kelas *pilates* dan juga *dance studio* yang dapat

menampung peserta kelas sebanyak 20 orang. Jadwal kelas kebugaran *La Femme* dapat dilihat pada lampiran 15.

Dari kelas kebugaran diatas, terdapat *Mom and Child gym class* yang merupakan program senam ibu dengan anak yang diselipkan sebagai gaya hidup sehat tidak hanya untuk sang ibu akan tetapi juga sang anak.

c. Fasilitas penitipan anak (*children's corner*)

Children's corner adalah fasilitas pendukung yang digunakan sebagai area anak-anak untuk bermain apabila para wanita sedang melakukan kegiatan kebugaran dan kecantikan.

d. Fasilitas makanan dan minuman (*Snack corner*)

Snack corner adalah area dimana konsumen dapat membeli makanan dan minuman dan juga merupakan *self-sevice area* yang menyediakan minuman gratis seperti air putih, teh dan kopi.

e. *Gathering Activity*

La Femme adalah tempat berkumpul para wanita seperti arisan dan acara kumpul-kumpul lainnya di Lantai 1. *Dance Studio*, selain memiliki fungsi sebagai ruang kelas *yoga* dan *pilates* dan kelas-kelas dansa lainnya, bisa juga digunakan sebagai ruang serbaguna. Ruang ini dapat menampung peserta kelas yoga sebanyak 15 orang. Tetapi apabila digunakan sebagai ruang serba guna maka dapat menampung sebanyak 30-40 orang. Ruang serbaguna ini dapat digunakan sebagai tempat berkumpul untuk acara arisan dan kumpul-kumpul para wanita.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Proyek pendirian usaha *La Femme* ini layak direalisasikan dan didukung pelaksanaannya. Hal ini didasarkan kepada:

1. Berdasarkan analisis perusahaan dari segi sumber daya manusia dan operasional maka perencanaan strategis *La Femme* adalah pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan yang intensif, serta rencana operasional melalui pembangunan fasilitas-fasilitas untuk memenuhi kapasitas pelayanan serta kelayakan investasi.
2. Berdasarkan analisis *porter's five forces* maka dapat disimpulkan bahwa industri ini masih menarik bagi investor dan perusahaan untuk dijadikan sumber pendapatan, apalagi saat ini pemerintah akan mengembangkan bisnis usaha spa lebih serius lagi guna mendukung industri pariwisata.
3. *La Femme* memiliki rencana jangka panjang untuk menjadi tempat kebugaran dan kecantikan terbesar di Jakarta yang menerapkan strategi diferensiasi di dalam kekuatan internal perusahaan yang akan menjadi nilai tambah bagi *La Femme* untuk bersaing dengan para kompetitornya.
4. Rencana pemasaran perusahaan meliputi *above and below the line* marketing serta menggunakan bauran pemasaran yang terpadu dengan memperhatikan *target market* yang spesifik.
5. Strategi bisnis yang direncanakan lebih banyak menggunakan konsep diferensiasi dan berbasis kekuatan internal. Dengan konsep diferensiasi seperti *personalized service*, konsep dan desain rumah yang eksklusif, standarisasi pelayanan yang diberikan oleh karyawan serta beberapa atribut lainnya yang membuat *La Femme* memiliki keunggulan dalam persaingan.

5.2. Saran

5.2.1 Bagi Perusahaan

- Melakukan pengawasan yang ketat untuk menjaga kualitas *La Femme* dan hendaknya dipercepat dalam pembangunannya agar tidak memberikan kesempatan kepada pesaing untuk membaca peluang.
- *La Femme* diharapkan untuk terus menggali potensi sumber daya manusianya, dengan aktif mengadakan kegiatan dan *training* yang bermanfaat serta dapat melakukan program pemberian penghargaan bagi karyawan yang aktif dan berprestasi atau yang memiliki wawasan luas tidak hanya dalam departemennya saja melainkan juga pada departemen lain, sehingga karyawan mendapatkan motivasi untuk memperdalam dan mengembangkan pengetahuan. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri.
- *La Femme* diharapkan untuk terus mengembangkan penerapan *knowledge management* dan menyeimbangkan antara *intangible asset* yang dimiliki dengan *tangible asset* atau aspek fisik yang mendukung. Perlunya pengembangan sumber daya manusia yang lebih terlatih dan terarah baik dari segi pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki dan membudayakan selalu organisasi belajar, baik untuk penguasaan dalam bidang teknologi informasi ataupun dalam hal kemampuan untuk memberikan layanan kepada pelanggan.
- *La Femme* diharapkan untuk selalu melakukan inovasi dari semua aspek bisnis yang tetap berorientasi kepada kepuasan pelanggan sehingga kelangsungan hidup bisnis dapat berlangsung untuk jangka waktu yang panjang. Selalu melakukan evaluasi tahunan terhadap karyawan, keuntungan, dan pelayanan (berdasarkan *feedback* dari pelanggan), sehingga didapatkan apa saja yang harus diperbaiki, ditingkatkan dan dieliminir dari sistem yang telah ada.

5.2.2 Bagi Investor

- Investor hendaknya tetap memonitor kinerja *La Femme* jika memutuskan untuk melakukan investasi di *La Femme* dengan melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan.

5.2.3 Bagi Akademisi

- Perlu diadakannya penelitian lebih lanjut guna kesempurnaan dalam penelitian ini yang terkait dengan perencanaan bisnis kebugaran dan kecantikan yang melibatkan responden yang lebih banyak sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif.



DAFTAR PUSTAKA

Browning, V. *Creating Service Excellence through Human Resource Management Practices*. South African Journal of Business Management, 29(4), 135-141, 1998.

David, Fred. R. *Strategic Management*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1995.

David, Fred. R. *Strategic Management: Concept and Cases International version*. Pearson Higher Education, 2007.

Fazriyati, Wardah. (24 Desember 2011). *Latihan Kardio Paling Digemari*. <http://female.kompas.com/read/2011/12/24/14214168/2011>,

Frei, Frances X. *The Four Things a Service Business must get right*. Harvard Business Review, April 2008.

Heracleous, L., J. Wirtz, N. Pangarkar. *Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines*. Emerald Group Publishing Ltd, 2008.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, Jr., W.E. & Schlesinger, L.A. *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review, July-August, 2-12, 2008.

Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones. *Essentials of Strategic Management*, 3rd ed. South Western, 2010.

Hope, Ch., & Muhlemann, A. *Service operations management: strategy, design and delivery*. Oxford: Prentice Hall Europe, 1997.

Ireland R. Duane., Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt. *The Management of Strategy: Concepts and Cases*. 9th ed. South Western, 2011.

Jacobs, F.Robert., Richard B. Chase, Nicholas J.Aquilano. *Operations and Supply Management*. 12th ed. New York, 2009.

Johnson, G and Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*, 6th Edition, Prentice Hall, 2002.

Kartono, Kartini. *Psikologi Wanita: Mengenal Gadis Remaja dan Wanita Dewasa*. Jakarta: Mandar Maju, 2007.

Kasali, Rhenald. *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. PT Gramedia Pustaka Utama, 1998.

Kasali, Rhenald. *Cracking Zone*. PT Gramedia Pustaka Utama, 2011.

- Kasmir dan Jakfar. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Prenada Media, 2003.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*. 13th edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2009.
- Kotler, Philip. *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994.
- Kotler, Philip., Hooi Den Huan, Sandra Liu. *Rethinking Marketing; Sustainable Market-ing Enterprise in Asia*. Prentice-Hall Asia, 2002.
- Lovelock, Ch. H. *Managing services: Marketing, operations, and human resources*. 2nd edition. New York: Prentice-Hall Inc, 1992.
- McCarthy, E. J. *Basic Marketing: A Managerial approach*, 1990.
- Megginson, Leon. C. *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*. McGraw-Hill College, 2003.
- Noe, Raymond. A., John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M.Wright. *Human Resource Management*. 6th ed. New York, 2008.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, NY, 1985.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Technique for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, NY, 1980.
- Querton, Rodney. *Business Planning Made Simple*. Ina Publikatama, 2002.
- Rangkuti, Freddy. *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*. PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Schneider, Benjamin., David Earl Bowen. *Winning the Service Game*, Harvard School Business Press, 1995.
- Shahin, A., & Jamshidian, M. *Service Encounter Selection (SES): An Effective Approach for Targeting Service Encounters. Proceeding of the QMOD: Quality Management for Organizational and Regional Development*. Palermo, 2005.
- Solomon, Michael. R. *Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2011
- Stephen, A. Ross. *Pengantar Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Stevenson, William. J., Sum Chee Chuong. *Operations Management: An Asian Perspective*. 9th ed. New York, 2010.

Waters, Donald. *Operations Strategy*. London: Thomson Learning, 2006.

Wayne, Cascio K., Awad A. Yulk. *Human Resources Management: An Information System Approach*. Virginia: Reston Publishing Company. Inc, 1981.

Weston, J. Fred., Eugene F. Bringham. *Essentials of Managerial Finance*. 10th ed, Dryden Pr, 1993.



Lampiran 1. Tempat dan Lokasi Usaha



Kolam renang dan tempat untuk kumpul (arisan)



Ruang keluarga yang akan dijadikan *Dance Studio*



Salah satu ruang tidur yang akan dijadikan tempat *massage*



Lokasi usaha dipinggir jalan raya dan sudah mendapat izin untuk parkir disekitarnya

Lampiran 2. Daftar Salon, Spa dan Kebugaran

No	Salon / Spa / Yoga	Address	Distance
1	Second look	Jl bangsa Raya no 8	2,8km
2	javana solace spa	Jl kemang Raya no 2	2,3km
3	Nissa Nails	Lacodefin, Jl Kemang Raya no 18A	1,8km
4	Luvasindo Berkat Lestari	Jl Kemang Raya no 12-16	1,8km
5	Talents Spa	Jl Kemang Raya no 18A	1,8km
6	lu'vaze	Jl Kemang Raya no 16A	1,8km
7	Emergency Room Hair Salon	Jl kemang raya no 19	1,8km
8	Blow Hair Body	Wisma 31, Jl kemang Raya no 31	1,8km
9	Nail Pia Salon	Jl Prapanca Raya no 35	4,4km
10	JF salon	Jl Kemang Utara no 12	550m
11	Camera Spa & Salon	oktroi Plaza Serviced, Jl Kemang Raya no 1 mampang prapatan	1,3km
12	Cemara Spa	Jl Kemang Raya no 1	1,8km
13	Kupu Kupu Salon & Spa	Plaza Adorama, Jl Kemang Raya no 17	1,8km
14	Hairlicious	Jl Kemang Raya no 17	1,8km
15	Ancha Adi Salon	Jl Kemang Utara no 8A	1,3km
16	Ouch	Jl Kemang Raya no 29A	1,8km
17	Kemang Day Spa	Jl. Bangka VIII A No 24 A Kemang	3,7km
18	Cemara Spa	Jl. Kemang Raya 1 Oktroi Plaza LL8	1,3km
19	Citra Studio	Jl Cipete Raya 4-B RT 008/03	3,9km
20	Gusnaldi	Jl. Fatmawati Raya No. 9 Blok A1 No. 29	5,3km

21	Dian kenanga	Jl. Ampera Raya No. 130-131, Pasar Minggu, Jakarta Selatan 12550	2,1km
22	Infinity Pilates Studio	Jl. H.Saidi 70 Cipete	1,6km
23	Itje Her Salon	Jl. Cilandak Tengah I No. 5	4,8km
24	Jamu Spa	Jl. Cipete VIII / VII No. 82 A	4,3km
25	Kemang Day	Jl. Bangka VIII A No. 24 A	3,7km
26	KAT salon	Jl. Dharmawangsa II no 17rd	5,3km
27	Sari Sauna Spa	Kompleks Ruko Fatmawati Mas B1 no 216 – 217	5,4km
28	Secret Salon & Spa	Jl. Benda Raya No. 14	2,5km
No	Salon / Spa / Yoga	Address	Distance
29	Talents Spa	Jl. Kemang Raya 18A	1,6km
30	My Body Spa	Jl. Dharmawangsa II, Dharmawangsa Square Unit 1	5,1km
31	Sari Sauna Spa	Jl RS Fatmawati 20, Kompleks Fatmawati Mas B1 no 216-217	5,2km
32	Bodyworks Pilates Studio	Hotel Dharmawangsa, Klub Bimasena	5,1km
33	Bikram Yoga	Jl Kemang Raya 10-A Saberro House Bldg 4th Fl	1,9km
34	Citra Studio	Jl Cipete Raya 4-B RT 008/03	3,9km
35	Cilandak Sport Center	TB Simatupang, Belakang CITOS	5,6km
36	Life Spa	Saberro House Kemang	1,4km
37	Yoga & Pilates	Saberro House Building, kemang raya no 10A	1,4km
38	iyengar Yoga centre	Jl kemang raya no 18D	1,3km
39	Pilates Studio	Jl kemang raya no 3A	1,3km

Sumber: olahan penulis

Lampiran 3. Data Inflasi dan Data Jumlah Penduduk

Inflasi Bulanan Indonesia,

2005, 2006, 2007, Jan-Mei 2008 (2002=100), Juni - Desember 2008,

2009, 2010, Januari-November 2011 (2007 = 100)

Bulan	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Inflasi						
Januari	1,43	1,36	1,04	1,77	-0,07	0,84	0,89
Februari	-0,17	0,58	0,62	0,65	0,21	0,30	0,13
Maret	1,91	0,03	0,24	0,95	0,22	-0,14	-0,32
April	0,34	0,05	-0,16	0,57	-0,31	0,15	-0,31
Mei	0,21	0,37	0,10	1,41	0,04	0,29	0,12
Juni	0,50	0,45	0,23	2,46*)	0,11	0,97	0,55
Juli	0,78	0,45	0,72	1,37	0,45	1,57	0,67
Agustus	0,55	0,33	0,75	0,51	0,56	0,76	0,93
September	0,69	0,38	0,80	0,97	1,05	0,44	0,27
Oktober	8,70	0,86	0,79	0,45	0,19	0,06	-0,12
November	1,31	0,34	0,18	0,12	-0,03	0,60	0,34
Desember	-0,04	1,21	1,10	-0,04	0,33	0,92	
Tingkat Inflasi	17,11	6,60	6,59	11,06	2,78	6,96	3,20

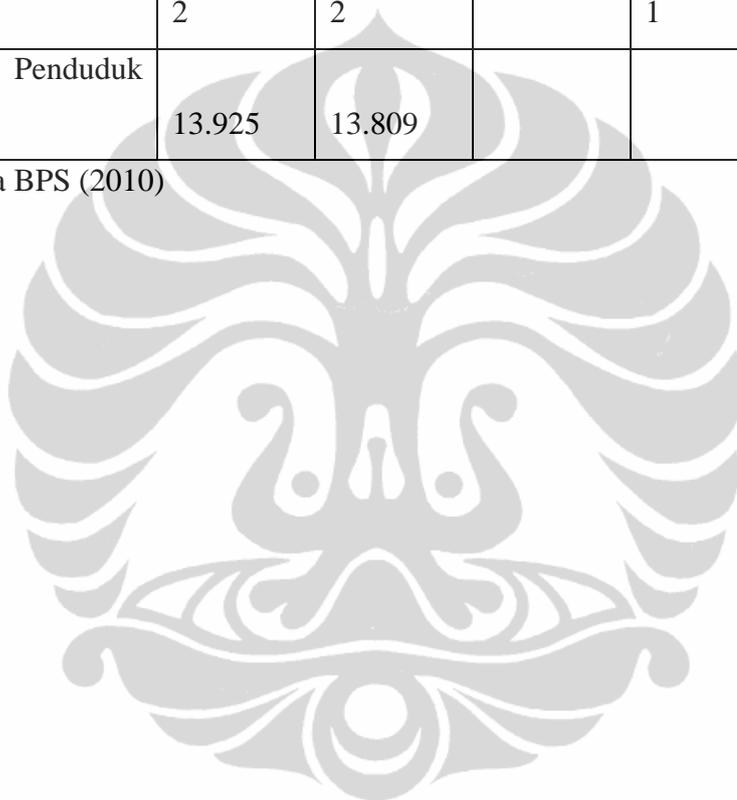
*) Sejak Juni 2008, IHK didasarkan pada pola konsumsi pada survei biaya hidup di 66 kota tahun 2007 (2007=100)

Sumber: Data BPS (2010)

Lampiran 4. Data Jumlah Penduduk

Tahun	2009	2008	2007	2006	2005
Jumlah Pria (Jiwa)	4.520.111	4.491.392	4.460.325	4.427.512	4.394.244
Jumlah Wanita (Jiwa)	4.702.889	4.654.789	4.604.266	4.522.204	4.498.102
Total (Jiwa)	9.223.000	9.146.181	9.064.591	8.949.716	8.892.346
Pertumbuhan Penduduk (%)	2	2		1	
Pertambahan Penduduk (Jiwa/KM2)	13.925	13.809			13.400

Sumber : Data BPS (2010)



Lampiran 5. Jumlah Data Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Jakarta

Region	Tahun	2009	2008
Jakarta Barat	Jumlah Pria (Jiwa)	1.073.923	1.067.093
	Jumlah Wanita (Jiwa)	1.147.320	1.135.579
	Total (Jiwa)	2.221.243	2.202.672
Jakarta Pusat	Jumlah Pria (Jiwa)	453.535	450.651
	Jumlah Wanita (Jiwa)	448.681	444.089
	Total (Jiwa)	902.216	894.740
Jakarta Selatan	Jumlah Pria (Jiwa)	1.079.475	1.072.637
	Jumlah Wanita (Jiwa)	1.080.163	1.069.136
	Total (Jiwa)	2.159.638	2.141.773
Jakarta Utara	Jumlah Pria (Jiwa)	711.717	707.191
	Jumlah Wanita (Jiwa)	759.946	752.189
	Total (Jiwa)	1.471.663	1.459.380
Jakarta Timur	Jumlah Pria (Jiwa)	1.192.077	1.184.496
	Jumlah Wanita (Jiwa)	1.256.576	1.243.717
	Total (Jiwa)	2.448.653	2.428.213
Kepulauan Seribu	Jumlah Pria (Jiwa)	9.384	9.234
	Jumlah Wanita (Jiwa)	10.203	10.009
	Total (Jiwa)	19.587	19.243

Sumber : Data BPS (2010)

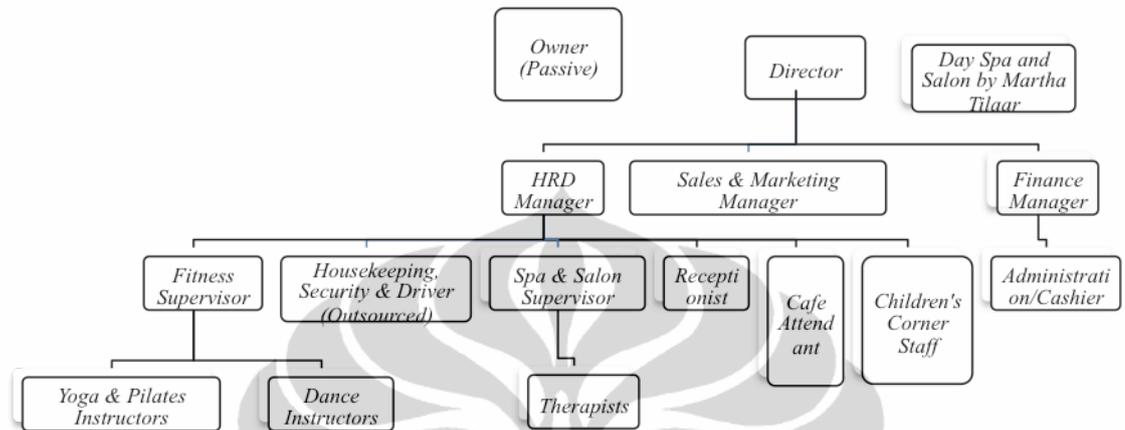
Lampiran 6. Analisis SWOT

<p><i>Strengths</i> (Kekuatan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempat kebugaran dan kecantikan yang berada di dalam satu tempat. (<i>one-stop women center</i>) • <i>La Femme</i> dikhususkan untuk para wanita, oleh karena itu semua staff dari <i>La Femme</i> dari direktur hingga level satpam adalah wanita. Semua ini dimaksudkan guna menambah tingkat kenyamanan dari konsumen <i>La Femme</i> itu sendiri. • Terdapat <i>children's corner</i> khusus untuk para ibu yang tidak ingin meninggalkan anaknya di rumah tetapi membutuhkan perawatan kecantikan dan kebugaran. • Beberapa terapis (khusus untuk pijat) dapat di panggil ke rumah untuk ibu-ibu yang tidak punya waktu datang ke <i>La Femme</i>. (terapis panggilan) • Jam buka <i>La Femme</i> adalah mulai pukul 7 pagi, tetapi khusus untuk mereka yang ingin melakukan perawatan kecantikan misalnya <i>make-up</i> dan <i>hair styling</i> lebih pagi maka <i>La Femme</i> dapat menyediakannya dengan syarat harus melakukan perjanjian beberapa hari sebelumnya (H-2). • Tempat yang nyaman dan mudah dijangkau guna memanjakan konsumennya. • Terdapat <i>customer maintenance</i> dengan melakukan <i>after sales service</i>, seperti mengirimkan kartu ulang tahun, lebaran, dan natal kepada para pelanggan.
<p><i>Weaknesses</i> (Kelemahan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya kompetitor yang sejenis di sekitar <i>La Femme</i>. • Sebagai pemain baru <i>La Femme</i>: <ul style="list-style-type: none"> • belum mempunyai kekuatan tawar terhadap pihak <i>franchisor</i>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pengeluaran biaya yang terjadi akan cukup tinggi terutama dalam masalah promosi. • SDM yang masih lemah. • Visi, misi dan budaya organisasi yang masih belum melekat kuat di benak karyawan.
<i>Opportunities</i> (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah wanita Jakarta yang semakin meningkat berdasarkan dari data BPS. (Lampiran 4) • Terdapat beberapa komunitas wanita yang dapat dijadikan target sasaran seperti AIMI ASI, Hijabers, Fashionesse Daily, The Urban Mama, KOWANI, dll • Niche market yang sudah cukup jelas, dan pemilik La Femme mempunyai jaringan kuat terhadap organisasi atau kelompok-kelompok wanita yang menjadi target market La Femme. • Dapat dijadikan tempat berkumpulnya organisasi-organisasi kewanitaan seperti tempat arisan, konsultasi laktasi, konsultasi masalah kesehatan wanita, tempat belajar dandan, dll. • Peluang kerja sama dengan beberapa salon kecantikan dan tempat kebugaran lainnya untuk membuka cabang di <i>La Femme</i>, serta bekerja sama dengan beberapa butik ternama yang khusus mendesain baju-baju wanita agar membuka gerainya di <i>La Femme</i>. • Membuka cabang di tempat lain (waralaba).
<i>Threats</i> (Ancaman)	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pesaing baru yang menyerupai konsep <i>La Femme</i>. • Selera konsumen yang berubah. • Adanya jenis produk dan perawatan baru yang dapat menarik perhatian konsumen.

Sumber: olahan penulis

Lampiran 7. Struktur Organisasi *La Femme*



Sumber: olahan penulis

Lampiran 8. Posisi dan jumlah serta kualifikasi karyawan *La Femme*

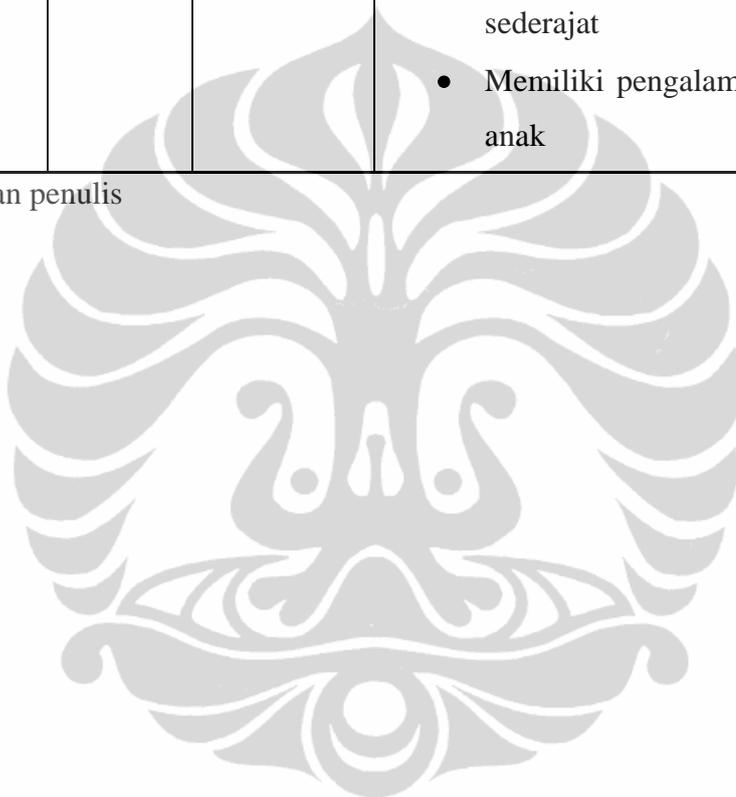
Posisi	Jumlah	Status	Kualifikasi
<i>Fitness Supervisor</i>	1	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Min S1 Pendidikan olahraga atau memiliki sertifikat sebagai <i>fitness instructor</i> • Pengalaman min. 1 tahun sebagai <i>fitness supervisor</i> • Kemampuan bahasa Inggris yang baik
<i>Spa and Salon Supervisor</i>	1	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Telah menjalani pelatihan dan memiliki sertifikat untuk bekerja dari Martha Tilaar • Kemampuan bahasa Inggris yang baik
<i>Yoga and Pilates Instructors</i>	2	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Memiliki pengalaman min. 1 tahun sebagai instruktur yoga dan pilates • Diutamakan yang memiliki sertifikat praktek yoga dan pilates • Kemampuan bahasa Inggris yang baik
<i>Dance Instructors</i>	2	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Memiliki pengalaman min. 1 tahun sebagai instruktur dansa • Kemampuan bahasa Inggris yang baik

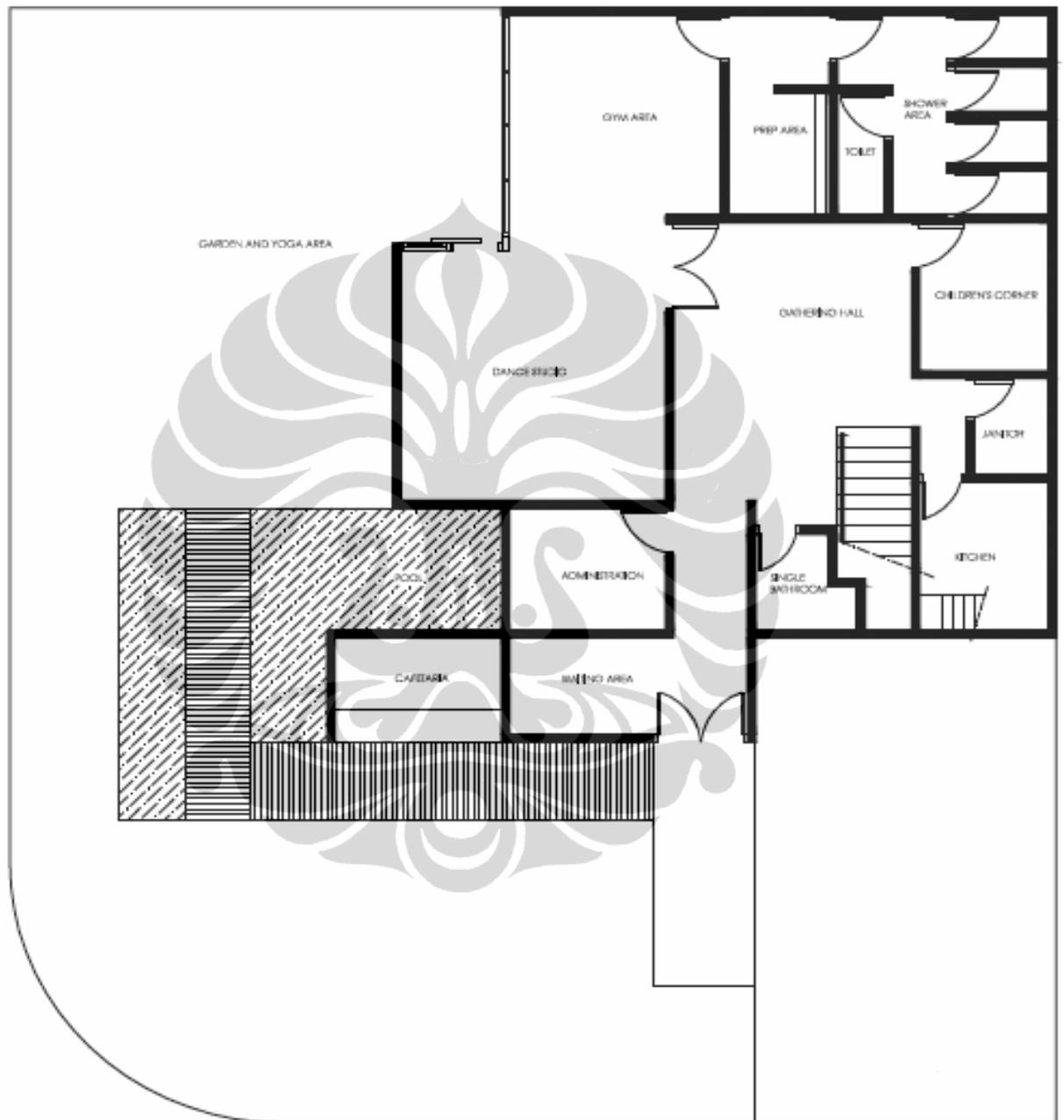
Universitas Indonesia

<i>Therapists</i>	8	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Telah menjalani pelatihan dan memiliki sertifikat untuk bekerja dari Martha Tilaar
<i>Receptionist</i>	2	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Min D3/S1 • Kemampuan bahasa Inggris yang baik • Kemampuan komunikasi yang baik • <i>Fresh graduate</i> • Diutamakan yang memiliki pengalaman min. 1 tahun sebagai resepsionis atau kasir
<i>Administration /Cashier</i>	2	Karyawan Tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Min D3/S1 • Dapat mengoperasikan komputer, minimal <i>Ms.office</i> • Diutamakan yang memiliki pengalaman min. 1 tahun sebagai admin
<i>Café Attendant</i>	1	Karyawan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Pendidikan minimal SMA • Diutamakan berpengalaman di Restoran/Café
<i>Housekeeping</i>	2	Karyawan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita • Sehat jasmani dan rohani • Rapih dan berpenampilan bersih
<i>Security</i>	2	Karyawan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita, usia minimal 18 tahun • Sehat jasmani dan rohani

			<ul style="list-style-type: none"> • Jujur
<i>Driver</i>	1	Karyawan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita, usia max. 45 thn • Pendidikan minimal SMA atau sederajat • Memiliki Sim A
<i>Children's Corner Staff</i>	1	Karyawan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Wanita, usia max. 30 thn • Pendidikan minimal SMA atau sederajat • Memiliki pengalaman mengasuh anak

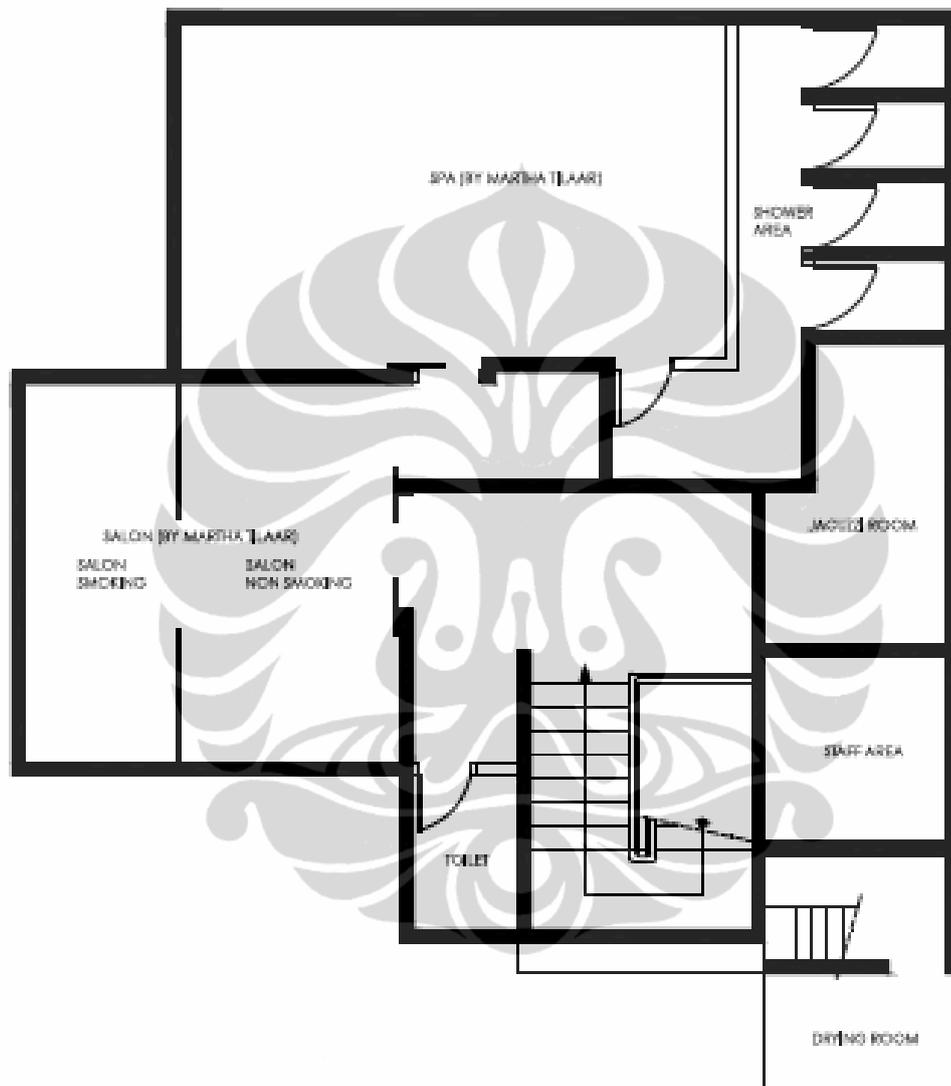
Sumber: olahan penulis



Lampiran 9. La Femme 1st floor layout**FIRST FLOOR PLAN**

Sumber: olahan penulis

Universitas Indonesia

Lampiran 10. La Femme 2nd floor layout**SECOND FLOOR PLAN**

Sumber: olahan penulis

Universitas Indonesia

Lampiran 11. La Femme Price List

Jenis	Tarif / Harga (Rp)	Fasilitas / paket
Kebugaran: - Yoga - Pilates - Belly dancing - Line dancing - Latin Salsa - Mom & Child gym - Aerobic	1,000,000 600,000 600,000 600,000 600,000 600,000 300,000	8 kali kedatangan dalam 1 bulan 4 kali kedatangan dalam 1 bulan
Kecantikan: - Exotic Body Treatment - Additional Body Cares - Scalp and Hair Nourishing - Quick Body Treatment - Exotic Facial Healing - Additional Face Cares - Hand and Foot Cares - Joyful Hand and Foot Treatment	499,000 65,000 – 350,000 299,000 299,000 399,000 150,000 – 400,000 100,000 – 300,000 299,000	
Layanan tambahan: <i>Membership</i> / tahun - Penitipan anak (non member) - Renang (non member)	1,000,000 30,000 30,000	Gratis penitipan anak dan renang selama 1 tahun 1 x datang 1 x datang
Snack Corner: - Juice sehat - Makanan ringan	25,000 25,000	Untuk makanan berasal dari supplier yg bekerja sama dengan sistem <i>sharing profit</i> 20%

Sumber: olahan penulis

Lampiran 12. *Service Process*

Sumber: olahan penulis

Universitas Indonesia

Lampiran 13. Daftar Gaji dan Tunjangan Karyawan *La Femme* 2012

Jabatan	Jumlah	Gaji / bln	Total Gaji / thn
Direktur	1	15,000,000	195,000,000
<i>HR Manager</i>	1	8,000,000	104,000,000
<i>Sales & Marketing Manager</i>	1	8,000,000	104,000,000
Finance Manager	1	8,000,000	104,000,000
Fitness Supervisor	1	6,000,000	78,000,000
Spa & Salon Supervisor	1	6,000,000	78,000,000
Instruktur yoga & pilates	2	5,000,000	130,000,000
Instruktur dansa	2	5,000,000	130,000,000
Terapis	8	2,500,000	260,000,000
Staff administrasi	2	2,250,000	29,250,000
Resepsionis	2	1,800,000	23,400,000
<i>Children's corner staff</i>	1	1,200,000	15,600,000
<i>Security</i>	2	2,000,000	52,000,000
<i>Housekeeping</i>	2	1,200,000	31,200,000
<i>Driver</i>	1	1,800,000	23,400,000
<i>Café attendant</i>	1	1,200,000	15,600,000

Sumber: olahan penulis

Lampiran 14. Logo *La Femme*

Sumber: olahan penulis

Lampiran 15. Perbandingan *La Femme* dengan 5 kompetitor utama

Tempat	Dian Kenanga Salon	Gusnaldi	Itje Her Salon	Talent Spa	Bikram Yoga	La Femme
Target Market	Tidak khusus wanita	Tidak khusus wanita	Khusus Wanita	Tidak khusus wanita	Tidak khusus wanita	Khusus Wanita
Fasilitas dan Layanan	<i>Private room</i> , totok aura dan pijat	Hair styling professional, terdapat kelas dandan	Tempat nyaman, tenaga kerja yang selalu di training berkala.	Spa dan pijat yang lengkap	Yoga dan Pikates	<i>One stop woman centre</i> (kesehatan & kebugaran)
Keunggulan	Totok aura	citra gusnaldi yang sudah meluas	Terdapat SPV di tiap lantai, one stop service, serta jam kerja yang fleksibel	perawatan spa yang lengkap dibanding di tempat lain	instruktur yang ternama	Semua pegawai wanita, children corner, cafetaria sehat, kolam renang.
Harga	Tinggi	Tinggi	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber: olahan penulis

Lampiran 16. *Timetable La Femme*

	7.30 - 8.30	8.30 - 9.30	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	1.00 - 2.00	2.30 - 3.30	3.45 - 4.45	5.30 - 6.30	6.30 - 7.30	7.45 - 8.45
Senin	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Latin Salsa</i>	<i>Belly Dance</i>			<i>Line Dance</i>	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Aerobic</i>
Selasa										
Rabu	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Latin Salsa</i>	<i>Line Dance</i>			<i>Aerobic</i>	<i>Belly Dance</i>	<i>Pilates</i>	<i>Yoga</i>
Kamis	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Aerobic</i>	<i>Latin Salsa</i>				<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Belly Dance</i>
Jumat	<i>Pilates</i>	<i>Yoga</i>	<i>Belly Dance</i>	<i>Aerobic</i>			<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Latin Salsa</i>	<i>Line Dance</i>
Sabtu	<i>Mom & Child class</i>	<i>Mom & Child class</i>	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Line Dance</i>	<i>Latin Salsa</i>	<i>Belly Dance</i>	<i>Pilates</i>	<i>Yoga</i>	<i>Aerobic</i>
Minggu	<i>Mom & Child class</i>	<i>Yoga</i>	<i>Yoga</i>	<i>Pilates</i>	<i>Pilates</i>	<i>Belly Dance</i>	<i>Latin Salsa</i>			

Sumber: olahan penulis