BAB IV

HASIL ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Tahu Susu Lembang merupakan anak perusahaan yang dinaungi oleh PT. Perisai Utama atau The Big Price Cut Group. Dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari tahu lembang berjalan secara mandiri, meskipun begitu tahu tahu lembang tetap mendapatkan pengawasan dari pihak corporate.

PT. Perisai Utama pada saat ini bergerak di bidang wisata. Namun pada awalnya sempat menggeluti bidang factory outlet. Sampai saat ini, beberapa yang masih bertahan diantaranya Secret, Formen dan Summit.

Kemudian PT. Perisai Utama merambah ke bidang kuliner. Diawali dengan All About Strawberry di Cihanjuang pada tahun 2006 yang merupakan pionir konsep petik strawberry langsung di kebunnya. Kemudian disusul dengan Rumah Sosis, Deranch, Tahu Susu Lembang, Floating Market dan yang terakhir Farm House. Selain membina tempat wisata di Bandung, PT. Perisai Utama juga membina tempat wisata di Malang, Ciwidey, Solo, Cirebon, Batam, Puncak.

Tahu susu lembang pertama kali didirikan oleh Perry Tristianto yang aktif di KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Barat bidang UMKM (Usaha Mikro, Kecil

dan Menengah) pada tanggal 21 desember 2008 di Jalan Raya Lembang No. 177, Kabupaten Bandung Barat, dan mulai beroperasi pada bulan Desember 2008.

Lembang selain memiliki lingkungannya yang sejuk dan nyaman juga terkenal dengan potensi sumber daya susu dan tahu, namun belum ada suatu unit usaha yang mempromosikan hal tersebut secara sistematis, dan belum dikemas dengan marketing secara menarik.

4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Visi merupakan rumusan dari salah satu atau gabungan dari tiga hal yaitu apa yang ingin kita capai di masa depan, apa yang ingin kita peroleh di masa depan, dan kita ingin menjadi apa di masa depan. Visi yang jelas akan menjadi dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif (**David 2006** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009**). Visi akan dilengkapi dengan misi perusahaan yang menyatakan tujuan perusahaan ditinjau dari pihak yang berkepentingan dengan perusahaan yang terdiri dari pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemerintah, pemasok perusahaan dan lain-lain.

Misi adalah rumusan tentang apa yang harus kita kerjakan atau selesaikan. Pernyataan misi adalah deklarasi tentang "alasan keberadaan" sebuah organisasi. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk merumuskan tujuan dan formulasi strategi yang efektif. Pernyataan misi ini menjawab pertanyaan : "Apa Bisnis Kita?" (**David 2006** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti 2009**).

Tahu Susu Lembang mempunyai visi, misi, dan tujuan sebagai berikut :

Visi

Menjadi wisata kuliner edukatif yang memproduksi dan menyediakan makanan berkualitas, inovatif dan mempunyai ciri khas, sehingga dapat bersaing secara kompetitif dengan pabrik lain. Dan mempertahankan kualitas tahu susu lembang yang dibuat dengan menggunakan bahan alami tanpa bahan pengawet dan menciptakan variasi rasa yang berbeda dari tahu lain.

Misi

- Menyediakan fasilitas seperti pabrik tahu susu, pasar kuliner, restoran, arena bermain, toko oleh-oleh, *factory outlet*, mushola dan toilet.
- Pabrik tahu susu didesain dengan konsep terbuka agar pelanggan dapat melihat langsung proses produksi.
- Mengembangkan promosi agar dapat dikenal oleh wisatawan domestik dan wisatawan asing dengan cara menjalin kerjasama dengan sekolah-sekolah, *group, event organizer* dan *travel agent.*
- Memberikan layanan prima kepada konsumen.
- Meningkatkan nilai konsumsi.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat jajanan keluarga.

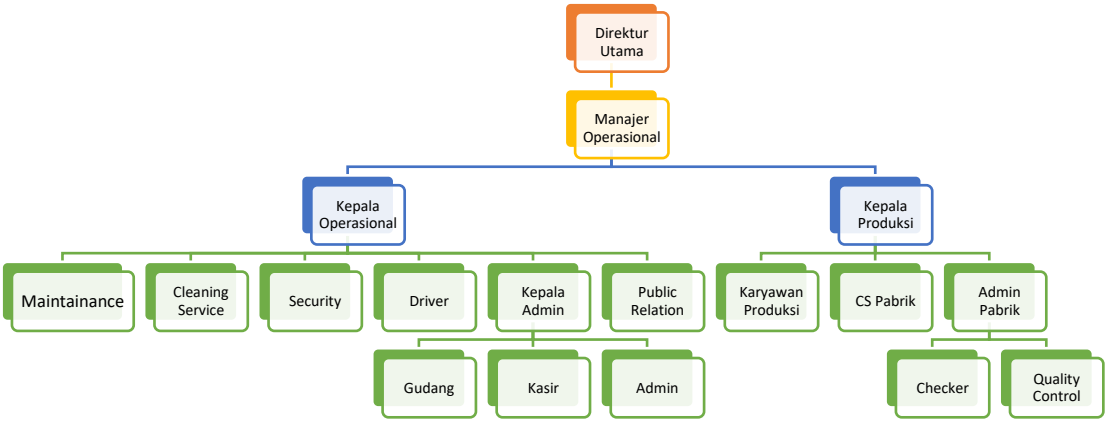
Tujuan

- Mengangkat budaya dan keunggulan dari Lembang
- Memberdayakan UMKM sekitar

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapakan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan. Adapun struktur organisasi Tahu Susu Lembang adalah sebagai berikut.

Struktur Organisasi



Sumber : Tahu Susu Lembang 2018

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Tahu Susu Lembang

4.1.4 Job Description

Pada umumnya direktur memiliki tugas antara lain:

- Eksternal

1. Mewakili untuk melakukan sinergi kerjasama dengan lembaga perusahaan baik dalam skala Nasional maupun skala Internasional.
2. Mewakili dalam perkara pengadilan atau hukum di lingkungan lembaga perusahaan baik dalam skala Nasional maupun skala Internasional.

- Internal
  1. Mengurus dan mengelola untuk kepentingan lembaga perusahaan yang sesuai dengan maksud dan tujuan sesuai dengan kebijakan.
  2. Menjalankan kepengurusan sesuai dengan kebijakan yang tepat (keahlian, peluang, dan kelaziman usaha) yang ditentukan dalam UU Perseroan Terbatas dan anggaran dasar di lingkungan lembaga perusahaan
  3. Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan atau institusi
  4. Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer)
  5. Menyetujui anggaran tahunan perusahaan
  6. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretarian.
  7. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.
  8. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

9. Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air dari langganan.
10. Menawarkan visi dan imajinasi di tingkat tertinggi
11. Memimpin rapat umum, dalam hal; untuk memastikan pelaksanaan tata tertib: keadilan dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi secara tepat; mengarahkan diskusi kea rah consensus; menjelaskan dan menyimpulkan tindakan dan kebijakan.

Manajer operasional memiliki tugas antara lain:

1. Mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas produksi dan distribusi unit operasional
2. Berperan aktif dalam perencanaan dan koordinasi penyusunan anggaran revenue tiap unit operasional secara terukur dan mengendalikan realisasi anggaran secara efisien dan efektif
3. Mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan sistem dan prosedur berkaitan dengan produksi dan distribusi,
4. Melakukan analisis proses bisnis secara detail di bidang produksi dan distribusi unit operasional
5. Berpartisipasi dalam mengembangkan SOP produksi dan distribusi unit opersional

6. Melakukan evaluasi kompensasi dan memberikan pelatihan proses produksi dan disribusi
7. Mewakili manajemen dalam komunikasi yang konstruktif dengan pelanggan berkaitan dengan aktivitas produksi dan distribusi unit operasional
8. Monitoring penerimaan atau pembayaran piutang hasil penjualan
9. Mengevaluasi laporan operasional dan SOP
10. Mengatur kerjanya para staff bawahannya (SPV & Pelaksana)
11. Membuat Job Deskriptions untuk bawahan.
12. Bertanggung Jawab atas hasil kerja staff bawahan
13. Memberikan Motivasi kerja kepada level SPV.
14. Memberikan breffing Bersama
15. Membuat planning pekerjaan harian, mingguan dan bulanan.
16. Membuat pelaporan hasil kerja ke atasan langsung setiap harinya
17. Tanggung Jawab & wewenang kepala operasional :

Kepala Produksi memiliki tugas antara lain:

1. Mengawasi pelaksanaan proses produksi, mulai dari bahan baku awal sampai menjadi barang jadi.
2. Mengawasi pemakaian bahan baku, pemakaian packing material dan bahan pembantu lainnya dengan meminimalkan pemborosan dan kegagalan proses.
3. Menjaga dan mengawasi agar mutu bahan baku dalam proses dan mutu barang jadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Menjaga dan mengawasi kalancaran dan keseimbangan proses yang meliputi:
    - Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dengan menekan absensi, peningkatan disiplin dan tata tertib.
    - Konsistensi dalam menerapkan metode kerja dan keselamatan kerja.
    - Mengefektifkan pengoperasian peralatan dan mesin - mesin yang ada.
    - Menjaga kebersihan peralatan, mesin dan lingkungan kerja.
5. Mengawasi pembuatan laporan produksi, yang meliputi laporan absensi, pemakaian bahan baku, hasil produksi, dan jam berhenti (stoppage) tiap - tiap mesin.
6. Berwenang melimpahkan sebagian tugasnya kepada bawahannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
7. Berwenang menandatangani dokumen, surat - surat yang berhubungan dengan pelaksanaan produksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
8. Berwenang menilai, menyampaikan usul promosi, degradasi dan alih tugas bawahannya.
9. Berwenang menilai dan menetapkan promosi, degradasi dan alih tugas operator.
10. Berwenang mengajukan usul kepada Manager dibidang pelaksanaan produksi.
11. Bertanggung jawab atas tegaknya disiplin dan tata tertib perusahaan diseluruh unit yang dipimpinnya.
12. Bertanggung jawab atas hasil kerja bawahannya dengan berkewajiban untuk mentransfer ilmu dan keahliannya.

13. Bertanggung jawab atas terkendalinya pemakaian bahan baku, packing material dan bahan pembantu lainnya.
14. Bertanggung jawab atas pengoperasian peralatan dan mesin untuk mencapai target kualitas dan kuantitas produksi.
15. Bertanggung jawab atas rahasia perusahaan khususnya dibidang teknologi produksi.

Sedangkan karyawan dibawahnya memiliki job description sesuai kapasitas kerjanya masing-masing.

4.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam perusahaan serta berpengaruh langsung terhadap arah dan tindakan perusahaan. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang. Analisis Lingkungan Internal dilakukan dengan interview secara terbuka atau interview mendalam yang merupakan salah satu cara pengumpulan data menggunakan metode pendekatan kualitatif, yang mendeskripsikan tetang wawancara antara penulis dan informan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan penulis dalam menyusun penelitian ini. Data yang diperlukan yaitu data yang berkaitan dengan internal perusahaan yaitu Organisasi, Keuangan, Produksi/Operasi, Segi Sumber Daya Manusia (SDM), Pemasaran, Teknologi, serta Penelitian dan Pengembangan. Berikut ini adalah hasil wawacara dari narasumber yang di dapat.

1. Pengorganisasian

Perusahaan Tahu Susu Lembang belum memiliki perencanaan seperti visi, misi, dan tujuan perusahaan yang formal dan tertulis, namun hanya ada perencanaan strategi dalam bentuk meeting bersama ownernya yang turun langsung untuk membicarakan rencana jangka pendek karena masih dikategorikan perusahaan keluarga.

Perusahaan Tahu Susu Lembang hanya memiliki struktur organisasi yang sederhana. Struktur organisasi tersebut menjelaskan tugas dan tanggung jawabnya secara general dan hanya terbatas pada tingkatan yang langsung pada operasionalisasi saja sedangkan menurut hirarki manajemen ada tiga tingkatan piramida yaitu manajemen puncak, manajemen manengah, dan manajemen pelaksana. Namun dalam menjalankan operasionalnya Perusahaan Tahu Susu Lembang memberlakukan berbagai aturan demi lancarnya proses menuju output.

2. Keuangan

Perusahaan Tahu Susu Lembang menjaga kerahasiaan mengenai keuangan sehingga tidak didapatkan data yang cukup dalam segi keuangan namun secara garis besar Perusahaan Tahu Susu Lembang sudah membuat pembukuan laporan keuangan yang berpengaruh untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh owner dan manajer operasional Perusahaan Tahu Susu Lembang.

3. Produksi/Operasi

Dalam proses produksi pembuatan tahu, bahan-bahan yang dibutuhkan terdiri dari:

a. Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan dalam pembuatan tahu adalah kacang kedelai impor yang cukup stabil ketersediaan produk dan kualitas produknya dibanding kedelai lokal, sehingga produk tahu yang dihasilkanpun akan terjaga kualitasnya.

b. Bahan Penunjang

Bahan penunjang yang digunakan dalam produksi tahu diantaranya adalah, susu sapi segar, margarin, bawang putih, biang tahu, kunyit (untuk tahu kuning), garam, dan air.

Masing-masing bahan baku perputarannya tidak sama. Untuk bahan baku yang lebih baik jika fresh seperti kedelai maka digunakan pendekatan *just in cash,* diusahakan pemasokan seminggu sekali, dan akan dilakukan pendekatan *just in time* untuk bahan penunjang yang jika dipasok dalam jumlah banyak maka akan menurunkan biaya.

Akses bahan baku sangat penting diperlukan untuk menjaga keberlangsungan suatu produksi tertentu. Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki beberapa pemasok yang berbeda untuk masing-masing bahan baku pembuatan tahu. Hal ini dilakukan guna mengantisipasi terjadinya keterbatasan pada salah satu pemasok yang dapat menghambat proses produksi serta sebagai pembanding harga dan kualitas. Namun Perusahaan Tahu Susu Lembang tetap ingin kerjasama jangka panjang dengan pemasok, yang dilakukan adalah sebisa mungkin menjaga pemasok agar pemasok pun memberikan *feedback* yang baik, contohnya memberikan harga yang baik. Perusahaan

Tahu Susu Lembang memiliki kriteria untuk pemasok, yang terpenting adalah konsisten dalam kualitas produk dan ketersediaan sesuai jadwal sehingga tidak berpengaruh pada kualitas produk akhir.

Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki beberapa peralatan penunjang proses produksi. Peralatan yang digunakan dalam proses pembuatan tahu adalah tong pencucian, mesin giling, tungku perebusan, tong kayu, tong plastic, serok cetak, cetakan, kayu pengaduk, tangok, saringan besar, saringan kecil, kain saring, kain cetakan, tampir tahu. Dan tahapan proses produksi tahu pada Perusahaan Tahu Susu Lembang, yaitu :

1) Kacang kedelai direndam selama 24 jam lalu dicuci sampai bersih
2) Kacang digiling menggunakan mesin penggilingan
3) Kacang kedelai direbus dan diaduk rata selama 1 jam
4) Setelah direbus, kacang kedelai disaring untuk dipisahkan antara ampas dan sari kedelai
5) Tambahkan susu kedalam sari kedelai bersana margarin, biang tahu, dan garam sambil diaduk hingga tercampur rata, dan biarkan mengendap
6) Setelah menjadi biang tahu, lalu dicetak menggunakan papan cetakan dan dipress selama 1 jam
7) Adonan diangkat dari papan cetakan dan dipotong sesuai ukuran
8) Tahu direbus dengan air mendidih yang telah diberi garam dan bawang putih selama 15 menit

9) Angkat dan dinginkan, tahu siap dikemas dan dijual.

4. Segi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki menunjang keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu, pentingnya bagi setiap perusahaan untuk menjaga loyalitas tenaga kerja sebab secara tidak langsung tenaga kerja juga berperan serta dalam menentukan pertumbuhan perusahaan.

Tahu Susu Lembang merupakan industri rumahan yang memiliki pengrajin tahu lokal yang dibina sesuai standar. Tahu Susu Lembang menerapkan konsep padat karya sehingga tahunya dibuat otentik oleh pengrajin tahu tanpa mesin berteknologi.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja Perusahaan Tahu Susu Lembang rata-rata SMA/SMK dan merupakan karyawan tidak tetap. Tenaga kerja Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak dituntut untuk memiliki pendidikan tinggi karena hal terpenting dari tenaga kerja Perusahaan Tahu Susu Lembang ialah karakteristik, *personality*, etos kerja, kejujuran, semangat kerja yang tinggi dan mau belajar. Tingkat pendidikan yang rendah merupakan kelemahan bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang karena tenaga kerja yang memiliki tingkat pendidikan yang baik dapat membantu Perusahaan Tahu Susu Lembang dalam mengelola manajemen perusahaan, misalnya terkait dengan pengambilan keputusan.

Perusahaan Tahu Susu Lembang merekrut karyawan melalui prosedur yang formal dan terstruktur sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk ditempatkan disuatu posisi yaitu, membuka lamaran atau menerima lamaran dengan

suatu form, kemudian dilakukan penyaringan, kemudian ada pemanggilan ke kantor pusat untuk jabatan yg strategis, dan langsung ke unit usaha tahu susu lembang untuk jabatan umum, kemudian dilakukan interview mengenai background, keahlian, dll.

Saat ini jumlah tenaga kerja Perusahaan Tahu Susu Lembang sebanyak 75 orang, terdiri dari tenaga kerja operasional 60 orang, dan tenaga kerja pabrik 15 orang. tenaga kerja Kasir 15 orang, tenaga kerja Maintenance 3 orang, tenaga kerja Checker 4 orang, tenaga kerja Administrasi 2 orang, tenaga kerja Quality Control 1 orang, tenaga kerja Public Relation 2 orang, tenaga kerja Gudang 2 orang, tenaga kerja Driver 2 orang, tenaga kerja POM tahu 2 orang, tenaga kerja Agen 2 orang, tenaga kerja Administrasi pabrik 5 orang terdiri dari Administrasi Kantor 3 orang dan Administrasi Pabrik 2 orang, tenaga kerja Garden, dan tenaga kerja Security 6 orang.

Untuk jam kerja pada Perusahaan Tahu Susu Lembang, yaitu pukul 08.00-20.00 pada *weekend* dan 08.00-19.00 pada *weekday*. Jam kerja dibagi 2 shift kerja yaitu 08.00-16.00 lalu jam 11.00-shift malam. Karyawan Perusahaan Tahu Susu Lembang bekerja sesuai jam kerja kecuali tenaga kerja produksi yang diterapkan *comition base*, yaitu sistem pengupahan sesuai hasil produksi serta ditambah tunjangan biaya makan.

Perusahaan Tahu Susu Lembang memberikan kesejahteraan dalam bentuk kompensasi kepada karyawannya dengan program bonus karyawan teladan, bonus omset, bonus bulanan, bonus masuk hari raya, dan berbagai macam reward atas kedisiplinan karyawan, serta beberapa program tentative seperti takjil karyawan saat

bulan puasa. Selain itu Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menyediakan koperasi bagi karyawannya

Dalam hal pemberian motivasi, Perusahaan Tahu Susu Lembang melakukan training oleh manajemen kantor pusat, dan juga melakukan kontrol dari supervisor Perusahaan Tahu Susu Lembang. Tanggung jawab terhadap ketenagakerjaan dan kepegawaian akan langsung dikontrol oleh kantor pusat di bagian HRD, dan untuk operasional oleh supervisor Perusahaan Tahu Susu Lembang.

Budaya atau iklim kerja yang diterapkan adalah semiformal, kekeluargaan namun tetap menjalankan aturan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Maka dari itu pegawai di Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki loyalitas yang cukup tinggi dikarenakan iklim kerja yang baik. Karyawan Perusahaan Tahu Susu Lembang dilibatkan oleh pemilik dalam pengambilan keputusan dalam batas tertentu, setiap ada kebijakan maka manajer akan berdiskusi dengan orang lapangan yg lebih menguasai seperti supervisor.

5. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Pemasaran terkait dengan bauran pemasaran, yaitu aspek produk, harga, distribusi, dan aspek promosi.

a. Analisis Pelanggan

Perusahaan Tahu Susu Lembang melakukan analisis pelanggan melalui analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis secara kualitatif yaitu melalui aduan pelanggan dengan mencantumkan nomor telepon customer service untuk mengetahui kritik dan saran dari customer sebagai upaya pengembangan pelayanan Perusahaan Tahu Susu Lembang. Selain itu juga dilakukan analisis kuantitatif melalui persentase angka penjualan dan billboard dari suatu program yang dilakukan kemudian menilai keefektifan suatu program yang diadakan oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang. Perusahaan Tahu Susu Lembang mentargetkan pasarnya merupakan wisatawan dari berbagai daerah dan memposisikan diri sebagai pasar bukan untuk memasuki pasar.

Perusahaan Tahu Susu Lembang menemukan fakta bahwa pangsa pasar tahu cukup unik karena tahu dikonsumsi oleh segala kalangan, namun ketika tempat dibangun mewah maka konsumennya akan menjadi kalangan menengah ke bawah, dan sebaliknya ketika tempat dibangun tradisional maka konsumennya akan menjadi kalangan menengah ke atas.

b. Produk

Tahu Susu Lembang dalam pemasarannya dapat unggul dan *booming* karena merupakan pionir dalam mencampurkan susu ke dalam tahu. Ketahanan produk Tahu Susu Lembang sangat singkat yaitu selama 2 hari dengan suhu normal dan 3 hari dengan suhu kulkas. Hal tersebut dikarenakan produk Tahu Susu Lembang

tidak memakai pengawet kimia melainkan hanya menggunakan pengawet alami yaitu bawang putih dan kunyit.

Untuk bahan baku, Tahu Susu Lembang menghindari faktor dan variabel dan berubah sehingga menjadi alasan memakai bahan baku kedelai import yang lebih stabil dibanding kedelai lokal yang tidak konsisten dalam hal ketersediaan dan kualitas produknya.

Produk yang dipasarkan oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang adalah tahu susu goreng, tahu susu bulat, batagor tahu susu, dan susu kedelai yang siap makan dan tahu susu mentah dengan variasi produk yaitu tahu susu panjang, tahu susu kotak, tahu mentega, dan tahu susu bulat dengan pertimbangan target market/pangsa pasar yang luas sehingga memudahkan wisatawan yang ingin membeli oleh-oleh. Selain itu Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menggarap pasar oleh-oleh.

Perusahaan Tahu Susu Lembang sudah melengkapi legalitas produk, diantaranya yaitu No. BPOM, PIRT, dan sertifikasi halal dari MUI. Perusahaan Tahu Susu Lembang juga memilih kemasan yang dapat menjamin keamanan produk.

Selain menjual produk, Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menjual pengalaman konsumen dengan menerapkan konsep open kitchen untuk memperlihatkan proses produksinya sehingga sangat terbuka jika ada pengunjung yang ingin melihat proses produksi tahu. Dan konsumen akan semakin yakin bahwa produk tahu dibuat secara aman, higienis dan berkualitas tinggi sesuai standar.

Kemasan yang digunakan Perusahaan Tahu Susu Lembang adalah kemasan kue brownies untuk tahu cetak dan besek bambu untuk tahu bantal. Kemasan ini bertujuan agar menarik minat konsumen untuk membeli produk

c. Harga

Harga merupakan satu-satunya unsur dari bauran pemasaran yang menghasilkan penerimaan bagi perusahaan sedangkan yang lainnya menimbulkan biaya. Harga juga dapat menunjukkan posisi perusahaan dalam persaingan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Operasional Perusahaan Tahu Susu Lembang, maka penetapan harga pada produk Tahu Susu Lembang didasarkan atas biaya, persepsi pembeli, dan persaingan. Perusahaan Tahu Susu Lembang menetapkan harga dengan mempertimbangkan kualitas produk, biaya produksi, tempat yang menarik, dan tujuan pangsa pasar yang dampaknya terhadap profit dan kepuasan customer. Perusahaan Tahu Susu Lembang juga mencari titik *balance* antara permintaan dan persediaan dalam menentukan harga yang seimbang. Berikut daftar harga yang ditetapkan oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang :

Tabel 4.1
Daftar Harga Produk Perusahaan Tahu Susu Lembang

Keterangan	**Harga (Rp)/Pak**
Tahu Susu Panjang	25.000
Tahu Susu Kotak	25.000
Tahu Mentega	30.000
Tahu Susu Bulat	20.000
Tahu Susu Goreng	15.000
Tahu Susu Bulat	20.000
Batagor Tahu Susu	25.000
Susu Kedelai	7.500

Tahu Susu Lembang memakai bahan baku kedelai import yang memiliki harga diatas kedelai lokal, namun kuantitas dan kualitasnya terjaga. Sehingga harga produk Tahu Susu Lembang diatas harga rata-rata tahu pada umumnya di pasaran. Namun tetap seimbang dengan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh produk Tahu Susu Lembang dan pelayanannya.

Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak memiliki aturan yang mengatur pemotongan harga, tetapi akan dilihat berdasarkan kasus. Perusahaan Tahu Susu Lembang lebih mengutamakan fasilitas disbanding potongan harga sehingga anggaran dialokasikan untuk hal lain misalnya ketika ada pelanggan yang membeli produk Tahu Susu Lembang dalam jumlah banyak maka Perusahaan Tahu Susu Lembang akan mem*packing* produk tahunya.

d. Distribusi

Distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk menyalurkan, mengirimkan serta menyampaikan barang yang dipasarkannya kepada konsumen. Seluruh kegiatan distribusi Perusahaan Tahu Susu Lembang masih sangat dikontrol dibawah manajemen perusahaan induk. Selain Perusahaan Tahu Susu Lembang menggunakan pom tahu layaknya Drive Thru dalam mendistribusikan produknya, Perusahaan Tahu Susu Lembang juga akan mendistribusikan produknya kepada unit manajemen The Big Price Cut Group lain seperti Secret Factory Outlet, Derach Lembang, Farm House, Floating Market, Mi Jawa Lembang, Mi Jawa Burangrang, dan Outlet Pasteur Square. Perusahaan Tahu

Susu Lembang mendistribusikan produknya secara langsung setiap hari agar kesegarannya terjaga. Tujuan utama dilakukannya distribusikan produknya kepada unit manajemen The Big Price Cut Group adalah ingin kontrol pendistribusian produk sampai ke konsumen akhir tetap oleh perusahaan demi menjaga kualitas produk tetap baik saat di tangan konsumen.

Perusahaan Tahu Susu Lembang selain menjual produknya di Rumah Produksi Tahu Susu Lembang, namun juga menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan via telepon yang biaya pengirimannya akan ditanggung oleh pihak pemesan, serta menerima pesanan online dengan adanya kerjasama dengan gojek

Selain menjual hasil produknya, Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menggarap pasar oleh-oleh sebagai hasil dari pengembangan usaha yang dilakukannya.

e. Promosi

Menurut **Umar (1999)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, pemasaran tidak hanya membicarakan produk, harga produk dan pendistribusian produk, tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk dikenal dan akhirnya melakukan pembelian terhadap produk tersebut.

a) Bauran Promosi

Stanton (2002:113) dalam **Hizkia, Lapian, Mekel (2014)** mengatakan bauran promosi adalah sebuah kombinasi atas penjualan pribadi, periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat dan publisitas untuk membantu terciptanya

sasaran pemasaran perusahaan. Macam-macam bauran promosi adalah sebagai berikut :

i. Periklanan (*advertising*).

Periklanan adalah bentuk promosi non personal dengan menggunakan berbagai media yang ditunjukan untuk merangsang pembelian.

ii. Promosi penjualan (*sales promotion*).

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengajarkan produk yang dipasarkan sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu maka produk tersebut menarik perhatian.

iii. Hubungan masyarakat dan publikasi (*public relation and publicity*).

Kepuasan pelanggan setelah melakukan pembelian tergantung pada kesesuaian antara prestasi barang/jasa yang dibeli dengan harapan konsumen.

iv. Pemasaran langsung (*direct marketing*).

Berbeda dengan integrasi keuangan, integrasi ekonomi menyiratkan aspek persaiangan yang menyodorkan peluang sekaligus tantangan bagi kita terhadap penawaran langsung. Peluang dengan kesempatan untuk memetik manfaat dari pasar bersama yang besar dan kenaikan aliran faktor produksi untuk mendorong pertumbuhan.

v. Penjualan personal (*personal selling*).

Tugas manajemen pemasaran bukan hanya terbatas bagaimana menjual produk perusahaan sebanyak mungkin (semaksimal mungkin). Namun lebih dari itu, yakni bagaimana menjual produk perusahaan semaksimal mungkin dengan diiringi cara pelayanan yang baik dan bisa disebut penjualan personal. Hal ini berguna dalam mengantisipasi faktor jangka panjang, yaitu dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya dapat mempertahankan serta meningkatkan faktor penjualan.

Dalam memasarkan produknya, kegiatan promosi yang telah dilakukan oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang adalah dengan periklanan yaitu memasang banner di jalan ketika menghadapi berbagai libur nasional, namun banner ini hanya dipasang di daerah lembang dan sekitarnya saja, agar menarik wisatawan yang berkunjung ke lembang untuk membeli oleh-oleh ke tahu susu lembang karna tahu susu lembang memposisikan dirinya sebagai pusat oleh-oleh. Selain itu Perusahaan Tahu Susu Lembang juga melakukan promosi di beberapa sosial media seperti facebook dan instagram yang dikelola oleh pihak ketiga yaitu suatu perusahaan media yang kontennya akan disesuaikan dengan intruksi dari pihak tahu susu lembang.

Perusahaan Tahu Susu Lembang melakukan promosi dengan memenuhi aspek hubungan masyarakat dan publikasi dengan membangun citra baik perusahaan melalui pengutamaan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan, hal tersebut dimaksudkan untuk membina loyalitas pelanggan.

6. Teknologi

Perusahaan Tahu Susu Lembang menerapkan konsep padat karya, proses produksi tanpa mesin berteknologi. Namun Perusahaan Tahu Susu Lembang tentu menggunakan teknologi tersebut dalam promosi karena di era modern ini promosi melalui media sosial sangatlah penting dalam menunjang keberlangsungan usaha. Promosi tersebut dikelola oleh pihak ketiga yaitu suatu perusahaan media yang lebih berkompeten dalam urusan teknologi.

7. Penelitian dan Pengembangan

Bidang penelitian dan pengembangan merupakan salah satu bagian dari suatu perusahaan yang memiliki fungsi terkait dengan pengembangan produk baru atau riset pasar. Biasanya perusahaan harus memiliki anggaran biaya tersendiri untuk menjalankan departemen litbangnya sehingga tidak semua perusahaan memiliki bidang ini.

Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak memiliki bidang litbang karena adanya keterbatasan tenaga ahli dalam mengelola manajemen perusahaan. Dalam hal ini penelitian dan pengembangan dilakukan oleh manajer, supervisor dan owner. Perusahaan Tahu Susu Lembang juga tidak memiliki anggaran biaya tersendiri

untuk menjalankan penelitian dan pengembangannya, ketika ada ide untuk melakukan pengembangan baru dianggarkan.

4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri. Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha Perusahaan Tahu Susu Lembang.

4.3.1 Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Faktor-faktor utama yang dianalisis dalam lingkungan jauh yaitu faktor politik, ekonomi, sosial, dan faktor teknologi. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai lingkungan jauh, yaitu :

1. Faktor Ekonomi

Pada umumnya kondisi ekonomi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap perkembangan suatu pelaku usaha yang terdapat pada suatu daerah tertentu. Jika kondisi ekonomi cenderung stabil bahkan menunjukkan pertumbuhan ke arah positif maka kondisi tersebut dapat mendukung kelancaran usaha yang berkembang di suatu daerah tertentu dan dapat pula mendorong tumbuhnya kelompok-kelompok usaha yang baru. Akan tetapi, jika perekonomian cenderung menunjukkan ke arah

negatif maka dapat terjadi sebaliknya, dimana kondisi ini dapat menghambat kelancaran suatu usaha bahkan dapat melumpuhkan kelompok usaha tertentu.

Perkembangan harga kedelai sebagai bahan baku utama cenderung naik, karena Perusahaan Tahu Susu Lembang menggunakan bahan kedelai impor yang dipengaruhi oleh permintaan yg tinggi contohnya di hari raya idul fitri, kemudian juga harga dollar yang tinggi

Perusahaan Tahu Susu Lembang melakukan perencanaan strategiknya dengan mempertimbangkan pola konsumsi dan kecenderungan belanja masyarakat. Perusahaan Tahu Susu Lembang menganggap pasar masih besar, sehingga masih banyak yang bisa digarap.

2. Faktor Sosial

Salah satu faktor sosial yang berpotensi terhadap penciptaan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha di suatu wilayah adalah peningkatan jumlah penduduk. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk terbanyak di dunia. Potensi jumlah penduduk Indonesia yang besar ini sering menjadi pusat perhatian dan pasar sasaran dari negara lain untuk memasarkan produk mereka. Jumlah penduduk Kabupaten Bandung Barat yang semakin meningkat merupakan pangsa pasar yang potensial dan peluang bagi para pelaku usaha untuk memasarkan produk mereka. Salah satu kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk adalah kebutuhan pangan. Tahu merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati.

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan. Dalam hal ini gaya hidup sangat mempengaruhi perkembangan Perusahaan Tahu Susu Lembang, misalnya sosial media sebagai alat promosi yang sekarang sedang mendominasi dijadikan peluang bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang untuk menggarap spot foto, tampilan kemasan dan tempat menarik. Lalu dari variasi produk misalnya pada saat trend sate taichan yang juga dijadikan peluang bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang untuk mengadakan penjualan sate taichan sehingga dapat menambah pemasukan.

3. Faktor Politik

Stabilitas politik dan keamanan merupakan aspek penting yang mempengaruhi iklim usaha di suatu negara. Keadaan politik dan keamanan yang tidak stabil akan memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan suatu usaha. Oleh karena itu, pemerintah sebagai pengambil kebijakan harus mempertimbangkan secara hati-hati terhadap setiap keputusan yang diambilnya.

Bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang stabilitas politik dan keamanan secara tidak langsung akan berpengaruh, misal ketika ada pemilu maka orang akan merasa tidak 100% aman dan wisata bukan sebagai prioritas lagi.

Kebijakan pemerintah daerah yang juga berkaitan dengan upaya pengembangan industri adalah perijinan lokasi, ijin usaha, dan berbagai legalitas

produk, namun Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak mengalami kendala, dan mengurusnya dengan lancer.

4. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat dapat memberikan kemudahan-kemudahan bagi siapa saja termasuk para pelaku usaha dalam upaya mengembangkan bisnisnya. Kemudahan-kemudahan tersebut dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek produksi dan aspek pemasaran.

a. Perkembangan Teknologi pada Aspek Produksi

Dalam industri tahu, perkembangan teknologi pada aspek produksi dipakai pada mesin-mesin atau peralatan-peralatan di pabrik yang digunakan selama proses pembuatan tahu, seperti mesin penggilingan, mesin pengepresan untuk kemasan. Dengan pemanfaatan teknologi secara optimal, maka proses produksi akan semakin cepat dan mampu menghasilkan produk dalam jumlah yang lebih banyak daripada jika dikerjakan secara manual.

Namun di lain sisi, Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menilai bahwa pengunjung ingin melihat banyak sentuhan tangan maka dari itu untuk segi produksi sendiri tidak ditonjolkan teknologinya, Perusahaan Tahu Susu Lembang menerapkan *open kitchen* yaitu pengunjung diperbolehkan masuk ke pabrik dan melihat proses produksi.

Salah satu alasan yang membuat Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak menggunakan mesin tahu otomatis adalah karena menyadari filosofi bahwa

sentuhan ke pelanggan menjadi lebih penting, dengan melayani customer dengan keramahan saat menyambut dan menawarkan produk maka suasana akan lebih berbeda.

Perusahaan Tahu Susu Lembang seminimal mungkin menggunakan teknologi. Meskipun dari segi efisiensi jika menggunakan teknologi akan lebih tinggi dan mendapatkan hasil yg maksimal namun Perusahaan Tahu Susu Lembang menerapkan konsep padat karya karena ada hal yang tidak bisa dilakukan teknologi. Teknologi dipakai untuk membantu tapi tetap memberdayakan manusia

Selain itu, teknologi juga dipakai di sistem kasir, namun tetap hanya sekedar membantu, bukan untuk menggantikan fungsi manusia

b. Perkembangan Teknologi pada Aspek Lainnya

Perkembangan teknologi tidak hanya terjadi pada aspek produksi saja melainkan juga pada aspek pemasaran. Hal ini karena adanya perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi dan transportasi. Dengan adanya perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi, seperti telepon genggam maka mempermudah komunikasi antara pelaku usaha dengan pemasok bahan baku atau antara pelaku usaha dengan pelanggan ketika melakukan pemesanan produk. Adanya sosial media juga menurunkan biaya promosi untuk mendapatkan customer, yang awalnya kita harus mengadakan program seperti iklan di *billboard*, koran, radio, dsb dengan *social media* sangat terbantu dengan suatu fitur seperti Instagram ads.

Sedangkan perkembangan teknologi di bidang transportasi, seperti jasa pengiriman akan mempercepat pendistribusian dari produsen ke konsumen sehingga akan memperlancar proses pemasaran produk. Untuk mendukung pemasaran produk, Perusahaan Tahu Susu Lembang telah melengkapi rumah produksinya dengan fasilitas telepon dan armada distribusi.

4.3.2 Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan lingkungan yang berada di sekitar usaha yang memiliki pengaruh langsung terhadap operasional usaha. Menurut **Porter (1997)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen.

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Keberadaan suatu industri pasti tidak akan lepas dari ancaman masuknya pendatang baru, sehingga masuknya perusahaan pendatang baru dapat berimplikasi terhadap perusahaan yang telah ada, misalnya perebutan pangsa pasar atau perebutan sumber daya produksi. Akan tetapi, ancaman masuknya perusahaan pendatang baru tergantung dari hambatan masuk dan kemampuan para pendatang baru tersebut dalam merespon hambatan masuk yang ada. Menurut **Porter (1997)** dalam **Tri Ariessiana Nusawanti (2009)**, terdapat enam faktor hambatan masuk bagi pendatang baru ke

dalam suatu industri, yaitu skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, dan biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala.

a. Skala Ekonomis

Untuk mendirikan usaha tahu tidak harus beroperasi pada skala usaha yang besar. Usaha tahu dapat dimulai dari skala usaha kecil yang disesuaikan dengan kemampuan kapasitas produksi yang dimiliki.

Namun dikarenakan Perusahaan Tahu Susu Lembang sudah memiliki pasarnya sendiri maka untuk pendatang baru yang akan memasuki pasar akan sulit karena harus ada perintisan dari awal dari mulai manajemen, produksi, tempat, sampai pembentukan market.

b. Diferensiasi Produk

Pada umumnya produk yang dihasilkan oleh perusahaan tahu hampir sama secara fisik. Perbedaan yang terjadi antara perusahaan tahu dilihat dari mutu produk termasuk kualitas rasa, variasi bentuk atau ukuran, harga jual produk, serta labelisasi produk seperti pencantuman merek produk, komposisi bahan baku, sertifikat halal dan nomor izin Dinas Kesehatan (No. PIRT).

Persaingan untuk usaha tahu di Lembang belum ada yang sangat kuat, karena Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki target market yang berbeda yaitu dengan kualitas dan harga premium sehingga segmen market pun terbentuk.

c. Kebutuhan Modal

Meskipun untuk mendirikan usaha tahu tidak harus beroperasi pada skala usaha yang besar, tetapi tetap saja kebutuhan modal yang digunakan untuk membuka usaha tahu cukup besar.

d. Biaya Beralih Pemasok

Secara umum, biaya beralih pemasok yang harus dikeluarkan oleh pendatang baru cukup besar agar pelaku usaha tahu yang telah ada pindah dari pemasok tetapnya. Hubungan antara Perusahaan Tahu Susu Lembang dengan pemasok telah terjalin cukup baik sehingga pendatang baru akan merasa kesulitan untuk memaksanya beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki saluran distribusi sendiri untuk pemasaran produknya sehingga perusahaan pendatang baru akan sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.

Selain itu perusahaan yang akan masuk ke Lembang akan membuat tempat wisata dan tempat makan, sedangkan Perusahaan Tahu Susu Lembang dikenal sebagai tempat oleh-oleh yang mana belum banyak yang dominan di Lembang

f. Biaya tidak Menguntungkan Terlepas dari Skala

Perusahaan Tahu Susu Lembang mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan pendatang baru yang akan masuk ke dalam industri

tahu, misalnya dalam hal pengalaman, teknologi, penguasaan terhadap sumber daya produksi, dan lokasi yang menguntungkan.

2. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok tetapi hanya terdapat sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang, keberadaan pemasok bahan baku utama dan penunjang memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberlangsungan proses produksi. Oleh karena itu, Perusahaan Tahu Susu Lembang tidak hanya terikat dengan satu pemasok saja sehingga tidak akan menghadapi biaya peralihan yang tinggi pada saat berganti pemasok jika seandainya bahan baku tidak memenuhi standar baik dari segi harga, kualitas, maupun kuantitasnya.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen dikatakan cukup kuat jika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, konsumen membeli dalam jumlah banyak, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, dan pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil. Untuk konsumen Perusahaan Tahu Susu Lembang pada umumnya melakukan pembelian eceran dalam jumlah sedikit di setiap transaksinya. Selain itu, pembeli juga memiliki alternatif pilihan yang sangat beragam sehingga

pembeli dapat memilih produk mana yang terbaik dengan harga yang baik. Karena jumlah perusahaan tahu yang terdapat di Bandung cukup banyak dan menawarkan produk yang beragam. Selanjutnya pembeli juga menghadapi biaya peralihan yang relatif kecil karena pembeli dapat dengan mudahnya berpindah dari satu perusahaan tahu ke perusahaan tahu yang lain. Dan pembeli juga memiliki informasi yang lengkap tentang pasar karena pembeli mengetahui lokasi produksi atau toko dan harga jual dari masing-masing perusahaan tahu. Oleh karena itu, diferensiasi produk dan meningkatkan pelayanan dapat menjadi alternatif Perusahaan Tahu Susu Lembang dalam menciptakan keunggulan produk sehingga mampu menciptakan kesetiaan pelanggan atau loyalitas pembeli.

4. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang memiliki fungsi sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Keberadaan produk substitusi dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan. Oleh karena itu, faktor harga jual dan mutu produk sering digunakan oleh pelaku usaha sebagai alat dalam menghadapi keberadaan produk substitusi. Pada industri tahu, produk yang dapat digolongkan menjadi produk substitusi bagi tahu susu adalah berbagai olahan kedelai seperti, tempe, tahu pasar, tahu sutra, tahu sumedang dan lain-lain. Tingginya keberadaan produk substitusi tahu dengan berbagai merek, harga jual,

atau mutu produk dapat memberikan ancaman bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang sebagai salah satu produsen tahu. Meskipun keberadaan produk substitusi tahu ini tinggi, tetapi keputusan pembelian berada di tangan konsumen sesuai dengan seleranya. Pada kenyataannya, produk Perusahaan Tahu Susu Lembang tetap mampu bersaing dengan produk substitusi tersebut. Hal ini terlihat dari pengunjungrumah produksi Tahu Susu Lembang yang selalu ramai.

5. Persaingan di Antara Perusahaan Sejenis

Persaingan yang terjadi dalam industri tahu sebenarnya cukup kompetitif. Bertambahnya jumlah perusahaan tahu berarti semakin tinggi pula tingkat persaingan yang terjadi diantara produsen tahu. Selain itu, skala usaha yang dijalankannya juga semakin beragam, yaitu mulai dari skala rumah tangga, kecil, sampai menengah.

Secara umum, persaingan yang terjadi dalam industri tahu adalah persaingan pangsa pasar, mutu produk, dan harga jual produk ditambah pelayanannya. Persaingan pangsa pasar terjadi jika jumlah pelaku usaha tahu yang beropersi semakin banyak sehingga untuk menghadapi persaingan tersebut Perusahaan Tahu Susu Lembang menerapkan strategi menonjolkan keunikan, dengan produk utama tahu tetapi memposisikan diri sebagai tempat oleh-oleh lokal yang dibuat ditempat, lalu memperbesar ruang market dengan ada tempat makan lesehan, meningkatkan pelayanan dengan menyediakan berbagai fasilitas seperti permainan.

Disamping itu, juga terdapat persaingan mutu produk. Persaingan ini terjadi karena setiap pelaku usaha tahu berlomba-lomba dalam mempromosikan produk yang

dijualnya agar dapat diterima oleh konsumen baik melalui kualitas rasa, variasi bentuk, maupun variasai ukuran. Oleh karena itu, agar produknya dapat diterima dengan baik oleh konsumen maka para pelaku usaha harus mampu melihat selera konsumen tentang produk tahu seperti apa yang diminati. Perusahaan Tahu Susu Lembang juga menjaga kualitas produk dan pelayanan sehingga dapat dilihat tingkat kepuasan customer. Perusahaan Tahu Susu Lembang melihat dari segi grafik customer mengalami kejenuhan, sehingga selalu berbenah dengan melakukan perkembangan produk atau pelayanan objek wisata. Sebelumnya untuk produk hanya ada tahu susu, kemudian berkembang ada tahu mentega, tahu susu bulat, dsb.

Selanjutnya juga terdapat persaingan harga jual produk. Biasanya persaingan dalam penentuan harga sering terjadi sebagai dampak persaingan pangsa pasar maupun mutu produk. Perusahaan Tahu Susu Lembang mempunyai target market yang berbeda dengan perusahaan tahu pada umumnya karena Perusahaan Tahu Susu Lembang menerapkan harga premium. Persaingan yang terjadi dalam suatu industri merupakan sebuah hal wajar, karena dengan adanya persaingan maka para pelaku usaha diajak untuk berpikir kreatif dalam memposisikan produknya di benak konsumen dan berupaya agar produknya dapat diterima oleh pasar.

4.4 Menganalis Data Studi Kasus

4.4 Identifikasi Faktor Internal Perusahaan Tahu Susu Lembang

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor strategi internal yang berupa kekuatan dan kelemahan Perusahaan

Tahu Susu Lembang. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi Perusahaan Tahu Susu Lembang adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan
    - Merekrut karyawan melalui prosedur yang formal dan terstruktur sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk ditempatkan disuatu posisi
    - Tanggung jawab terhadap ketenagakerjaan dan kepegawaian dikontrol
    - Memberikan training, kompensasi, insentif dan reward pada karyawan
    - Iklim kerja yang baik
    - Melakukan analisis pelanggan melalui analisis kualitatif dan kuantitatif, menetapkan biaya berdasarkan banyak pendekatan dan analisis, melakukan pengembangan produk dan pelayanan objek wisata
    - Memiliki keunggulan kompetitif sebagai pionir dalam mencampurkan susu ke dalam tahu, menerapkan konsep open kitchen, menggunakan pom tahu, dan menggarap pasar oleh-oleh
    - Memberikan pelayanan tempat makan lesehan, dan berbagai wahana permainan serta kualitas tinggi pada produknya dengan hanya menggunakan pengawet alami tanpa kimia, memakai bahan baku kedelai import yang lebih stabil dan konsisten dalam ketersediaan dan kualitas produk
    - Variasi produk tahu susu lembang beragam
    - Kemasan dapat menjamin keamanan produk, legalitas produk sudah cukup lengkap

- Distribusi tetap menjaga kualitas produk sampai konsumen akhir
- Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan via telepon dan pesanan online via gojek
- Melakukan promosi di instagram, facebook, serta memasang billboard dan banner
- Melayani customer dengan keramahan
- Tenaga kerja memiliki etos kerja, kejujuran, personality yang baik, bekerja sesuai jam kerja
- Karyawan dilibatkan oleh pemilik perusahaan tahu susu lembang dalam pengambilan keputusan
- Fasilitas koperasi untuk karyawan
- Menerapkan konsep padat karya sehingga proses produksi dibuat otentik oleh pengrajin tahu

2. Kelemahan
    - Belum memiliki perencanaan seperti visi, misi, dan tujuan perusahaan yang formal dan tertulis serta struktur organisasi yang sederhana
    - Menggunakan teknologi yang minimal, kurang efisien
    - Mentargetkan pasarnya merupakan wisatawan dan konsumennya rata-rata kalangan menengah ke atas, target pasar tidak luas
    - Memposisikan diri sebagai pasar bukan untuk memasuki pasar, tidak meluas
    - Ketahanan produk tahu susu lembang sangat singkat

- Memakai bahan baku kedelai import yang memiliki harga diatas kedelai lokal
- Harga produk tahu susu lembang diatas harga rata-rata tahu pada umumnya di pasaran
- Biaya pengirimannya akan ditanggung oleh pihak pemesan
- Penjualan online kurang optimal
- Promosi dikelola oleh pihak ketiga yaitu suatu perusahaan media
- Memasang banner hanya di daerah lembang dan sekitarnya dan hanya ketika menghadapi berbagai libur nasional
- Tingkat pendidikan tenaka kerja yang dimiliki sma/smk
- Tidak ada aturan yang mengatur pemotongan harga untuk konsumen
- Divisi penelitian dan pengembangan tidak ada budgeting
- Selalu ada kemungkinan produk reject
- Distribusi perusahaan tahu susu lembang masih sangat dikontrol dibawah manajemen perusahaan induk, saluran distribusi tidak sempurna

4.4.1.1 Pembobotan Matriks IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

Dari hasil pengelompokan kekuatan dan kelemahan Perusahaan Tahu Susu Lembang penulis melakukukan pembobotan pada faktor internal tersebut sebagai berikut :

Tabel 4.2
Pembobotan Faktor Internal

No	Uraian	Bobot	Skor	Bxs
	Kekuatan			

No	Uraian	Bobot	Skor	Bxs
1	Tanggung jawab terhadap ketenagakerjaan dengan memberikan training, kompensasi, insentif dan reward pada karyawan, serta memberikan fasilitas koperasi untuk karyawan	0,04	3,00	0,12
2	Melakukan analisis pelanggan melalui analisis kualitatif dan kuantitatif, menetapkan biaya berdasarkan banyak pendekatan dan analisis, melakukan pengembangan produk dan pelayanan objek wisata	0,05	3,00	0,15
3	Memiliki keunggulan kompetitif sebagai pionir dalam mencampurkan susu ke dalam tahu, menerapkan konsep open kitchen, menggunakan pom tahu, dan menggarap pasar oleh-oleh	0,09	3,67	0,33
4	Memberikan pelayanan tempat makan lesehan, dan berbagai wahana permainan serta kualitas tinggi pada produknya dengan hanya menggunakan pengawet alami tanpa kimia, memakai bahan baku kedelai import yang lebih stabil dan konsisten dalam ketersediaan dan kualitas produk	0,06	3,67	0,22
5	Variasi produk tahu susu lembang beragam	0,03	2,00	0,06
6	Kemasan dapat menjamin keamanan produk, legalitas produk sudah cukup lengkap	0,04	2,67	0,11
7	Distribusi tetap menjaga kualitas produk sampai konsumen akhir	0,02	1,67	0,03
8	Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan via telepon dan pesanan online via gojek	0,04	1,33	0,05
9	Tenaga kerja memiliki etos kerja, kejujuran, personality yang baik, bekerja sesuai jam kerja	0,03	2,00	0,06
10	Menerapkan konsep padat karya sehingga proses produksi dibuat otentik oleh pengrajin tahu	0,05	3,00	0,15
	Kelemahan			
1	Belum memiliki perencanaan seperti visi, misi, dan tujuan perusahaan yang formal dan tertulis serta struktur organisasi yang sederhana	0,04	2,00	0,08
2	Menggunakan teknologi yang minimal, kurang efisien	0,06	1,33	0,08
3	Target pasar tidak luas, saluran distribusi tidak sempurna	0,07	1,67	0,12
4	Ketahanan produk tahu susu lembang sangat singkat	0,06	2,00	0,12
5	Harga produk tahu susu lembang diatas harga rata-rata tahu pada umumnya di pasaran	0,08	1,33	0,11
6	Biaya pengiriman ditanggung konsumen, tidak ada aturan yang mengatur pemotongan harga untuk konsumen	0,06	1,67	0,10
7	Penjualan online dan offline kurang optimal	0,09	1,00	0,09
8	Promosi dikelola oleh pihak ketiga yaitu perusahaan media	0,01	2,67	0,03
9	Tingkat pendidikan tenaga kerja yang dimiliki sma/smk	0,02	1,67	0,03
10	Tidak ada budgeting untuk litbang	0,06	1,67	0,10
	Total S	0,45		
	Total W	0,55		
	Total SW	1,00		2,14

Sumber : Pengolahan data 2018

4.4.2 Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan Tahu Susu Lembang

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor strategi eksternal yang berupa peluang dan ancaman bagi usaha Perusahaan Tahu Susu Lembang. Adapun faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang bagi Bagas Bakery, antara lain :

1. Peluang
    - Kebutuhan pangan semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk
    - Tahu merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati dan Tahu susu lembang sudah cukup dikenal
    - Menganggap pasar masih besar, belum terpengaruh keterbatasan daya konsumsi
    - Gaya hidup konsumen sangat mempengaruhi Perusahaan Tahu Susu Lembang
    - Teknologi mempercepat pendistribusian, mempermudah komunikasi dengan pemasok dan pelanggan serta memangkas biaya promosi/ pemasaran
    - Pendatang baru akan sulit merebut pangsa pasar
    - Belum ada saingan yang kuat untuk target market kualitas tahu premium dan tempat oleh-oleh
    - Sudah membentuk segmen market
    - Banyak pemasok untuk setiap bahan baku sebagai pembanding dan sebagai pengaman untuk keterbatasan

- Hubungan antara Perusahaan Tahu Susu Lembang dengan pemasok telah terjalin cukup baik, kerjasama jangka panjang dengan supplier
- Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki saluran distribusi sendiri
- Belum ada produk sejenis di lembang

2. Ancaman

- Harga bahan baku cenderung naik dipengaruhi oleh permintaan yg terlalu tinggi dan harga dollar
- Kondisi stabilitas politik dan keamanan mempengaruhi usaha
- Untuk mendirikan usaha tahu dapat dimulai dari skala usaha kecil
- Tahu Susu Lembang tidak memiliki andil besar terhadap kebutuhan pembeli
- Banyak tahu yang lebih murah
- Barang substitusi: Berbagai olahan kedelai seperti, tempe, tahu pasar, tahu sutra, Tahu sumedang
- Dari segi grafik customer mengalami kejenuhan

4.4.2.1 Pembobotan Matriks EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary)

Dari hasil pengelompokan peluang dan ancaman Perusahaan Tahu Susu Lembang penulis melakukukan pembobotan pada faktor eksternal tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.3
Pembobotan Faktor Eksternal

NO	URAIAN	BOBOT	SKOR	BxS
	Peluang			
1	Kebutuhan pangan semakin meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk	0,05	2,33	0,12

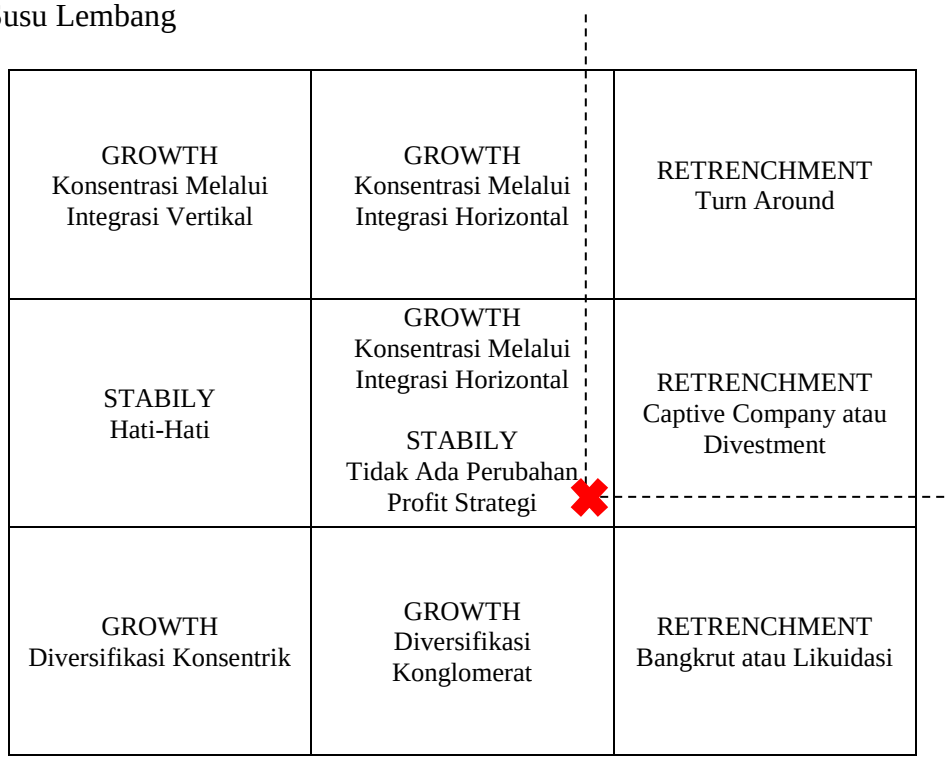
NO	URAIAN	BOBOT	SKOR	BxS
2	Tahu merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati dan Tahu susu lembang sudah cukup dikenal	0,09	3,67	0,33
3	Gaya hidup konsumen sangat mempengaruhi Perusahaan Tahu Susu Lembang	0,08	3,67	0,29
4	Teknologi mempercepat pendistribusian, mempermudah komunikasi dengan pemasok dan pelanggan serta memangkas biaya promosi/ pemasaran	0,04	2,33	0,09
5	Pendatang baru akan sulit merebut pangsa pasar	0,06	3,00	0,18
6	Belum ada perusahaan sejenis sebagai saingan yang kuat, membentuk segmen market	0,07	3,33	0,23
7	Banyak pemasok untuk setiap bahan baku sebagai pembanding dan sebagai pengaman untuk keterbatasan	0,06	3,33	0,20
8	Hubungan antara Perusahaan Tahu Susu Lembang dengan pemasok telah terjalin cukup baik, kerjasama jangka panjang dengan supplier	0,05	3,33	0,17
9	Perusahaan Tahu Susu Lembang memiliki saluran distribusi sendiri	0,07	3,00	0,21
	Ancaman			
1	Harga bahan baku cenderung naik dipengaruhi oleh permintaan yg terlalu tinggi dan harga dollar	0,12	1,00	0,12
2	Kondisi stabilitas politik dan keamanan mempengaruhi usaha	0,08	1,67	0,13
3	Untuk mendirikan usaha tahu dapat dimulai dari skala usaha kecil	0,02	2,00	0,04
4	Tahu Susu Lembang tidak memiliki andil besar terhadap kebutuhan pembeli	0,04	1,33	0,05
5	Banyak tahu yang lebih murah	0,04	1,33	0,05
6	Banyak barang substitusi	0,07	1,00	0,07
7	Dari segi grafik customer mengalami kejenuhan	0,06	1,67	0,10
	TOTAL S	0,57		
	TOTAL W	0,43		
	TOTAL SW	1		2,39

Sumber: Pengolahan data 2018

4.4.3 Strategi Pengembangan Usaha

Setelah dilakukan perangkingan lalu diikuti dengan pembobotan dan juga melalui tahapan analisis dengan menggabungkan matriks EFAS dan IFAS maka akan didapat strategi yang tepat. Strategi itu lalu dituangkan kedalam Matriks General Electric dengan memasukan nilai EFAS pada sisi kiri tabel, dan memasukan nilai IFAS pada sisi atas tabel. Di temukannya bisnis pada sel yang di tarik dari sumbu x dan

sumbu y untuk lebih mengetahui strategi apa yang akan diterapkan pada Perusahaan Tahu Susu Lembang



Sumber : Pengolahan data 2017

Gambar 4.2
Matriks General Electric

Dalam matriks tersebut di dapat titik potong 2,14 dan 2,39 yaitu berada di sel 5 yang artinya strategi stabilitas (strategi tidak berubah atau stabilitas laba), yaitu menunjukan pilihan perusahaan untuk mempertahankan visi misi dan tujuannya yang sekarang tanpa perubahan yang signifikan ke arah strategis. Perusahaan berada pada situasi beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan memiliki posisi kompetitif yang rata-rata. Karena perusahaan mengalami pertumbuhan yang kecil atau bahkan tidak ada pertumbuhan, mendorong perusahaan untuk melanjutkan kegiatan usahanya saat ini, maka perusahaan tersebut harus melakukan penyesuaian kecil.

Perusahaan ini tidak menghadapi peluang dan ancaman yang jelas, dan tidak memiliki kekuatan dan kelemahan yang signifikan. Dalam stabilitas laba dilakukan pimpinan bila dia yakin penurunan daya tarik dalam industri ini hanya sifatnya sementara, manajemen lalu memotong biaya overhead, biaya R&D, perawatan dan biaya iklan.

Setelah menganalisis melalui Matriks GE, kemudian dianalisis melalui Matriks SWOT yaitu alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dimana point-pointnya diambil dari Matriks IFAS dan EFAS yang memiliki bobot terbesar. Artinya kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya sangat tinggi atau dominan dibanding yang lainnya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis.

Tabel 4.5
Matrik SWOT

Internal / Eksternal	Strengths (S) 1. Memiliki keunggulan kompetitif sebagai pionir dalam mencampurkan susu ke dalam tahu, menerapkan konsep open kitchen, menggunakan pom tahu, dan menggarap pasar oleh-oleh 2. Memberikan pelayanan tempat makan lesehan, dan berbagai wahana permainan serta kualitas tinggi pada produknya dengan hanya menggunakan pengawet alami tanpa kimia, memakai bahan baku kedelai import yang lebih stabil dan konsisten dalam ketersediaan dan kualitas produk	Weaknesses (W) 1. Harga produk tahu susu lembang diatas harga rata-rata tahu pada umumnya di pasaran 2. Penjualan online dan offline kurang optimal
Opportunity (O) 1. Tahu merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati dan Tahu susu lembang sudah cukup dikenal 2. Gaya hidup konsumen sangat mempengaruhi Perusahaan Tahu Susu Lembang	Strategi SO 1. Mempertahankan keunggulan kompetitif untuk strategi menghadapi persaingan, serta menambah inovasi lainnya untuk memenuhi gaya hidup konsumen. 2. Memberikan berbagai pelayanan 3. Memberikan kualitas tinggi pada produknya, untuk menambah minat konsumen terhadap tahu	Strategi WO 1. Menambah mesin berteknologi pada pabrik yang dapat meningkatkan produktivitas sehingga produksi yang besar dalam jangka panjang akan membuat harga produk tahu susu lembang tidak jauh dari harga standar tahu pada umumnya di pasaran dan pada akhirnya dapat memperluas target pasar dan distribusi 2. Selain meningkatkan penjualan offline, penjualan online dengan adanya sosial media juga sangat penting untuk dilakukan untuk semakin memperkenalkan Tahu Susu Lembang pada masyarakat luas
Threat (T) 1. Harga bahan baku cenderung naik dipengaruhi oleh permintaan yg terlalu tinggi dan harga dollar 2. Kondisi stabilitas politik dan keamanan mempengaruhi usaha	Strategi ST 1. Menonjolkan keunggulan kompetitif dan pelayanan Tahu Susu Lembang dengan berbagai promosi di media sosial sehingga harga produk akhir tidak akan terlalu mempengaruhi permintaan.	Strategi WT 1. Melakukan analisis pelanggan untuk pengembangan produk dengan mencoba mencari altenatif bahan baku kedelai lokal dengan harga lebih rendah namun kualitas yang masih tergolong baik sehingga dapat menekan harga untuk target market masyarakat luas. 2. Mengoptimalkan promosi online, contohnya dengan sesekali dalam satu tahun membuat promosi gratis biaya pengiriman atau diskon untuk konsumen

Sumber : Pengolahan data 2017

4.5 Rancangan Strategi

1. **Strategi SO (*Strenght – Opportunty*)**

   Dari kekuatan dan kelemahan dominan yang dimiliki oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang maka didapat strategi SO sebagai berikut:

   a. Mempertahankan keunggulan kompetitif untuk strategi menghadapi persaingan, serta menambah inovasi lainnya untuk memenuhi gaya hidup konsumen.
   b. Memberikan berbagai pelayanan
   c. Memberikan kualitas tinggi pada produknya, untuk menambah minat konsumen terhadap tahu

2. **Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)**

   Dari kelemahan dan peluang dominan yang dimiliki oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang maka didapat strategi WO sebagai berikut:

   a. Menambah mesin berteknologi pada pabrik yang dapat meningkatkan produktivitas sehingga produksi yang besar dalam jangka panjang akan membuat harga produk tahu susu lembang tidak jauh dari harga standar tahu pada umumnya di pasaran dan pada akhirnya dapat memperluas target pasar dan distribusi
   b. Selain meningkatkan penjualan offline, penjualan online dengan adanya sosial media juga sangat penting untuk dilakukan untuk semakin memperkenalkan Tahu Susu Lembang pada masyarakat luas

3. Strategi ST (*Strenght – Threat*)

Dari kekuatan dan ancaman dominan yang dimiliki oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang maka didapat strategi ST sebagai berikut:

a. Menonjolkan keunggulan kompetitif dan pelayanan Tahu Susu Lembang dengan berbagai promosi di media sosial sehingga harga produk akhir tidak akan terlalu mempengaruhi permintaan.

4. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Dari kelemahan dan ancaman dominan yang dimiliki oleh Perusahaan Tahu Susu Lembang maka didapat strategi WT sebagai berikut:

a. Melakukan analisis pelanggan untuk pengembangan produk dengan mencoba mencari altenatif bahan baku kedelai lokal dengan harga lebih rendah namun kualitas yang masih tergolong baik sehingga dapat menekan harga untuk target market masyarakat luas.

b. Mengoptimalkan promosi online, contohnya dengan sesekali dalam satu tahun membuat promosi gratis biaya pengiriman atau diskon untuk konsumen

Hal yang harus dilakukan selanjutnya adalah membuat rencana strategi dengan mengklasifikasikan rancangan strategi kedalam tiga klasifikasi yaitu, rencana jangka pendek, jangka menegah dan jangka panjang disertai dengan program yang dianjurkan untuk dibuat. Adapun rencana strategi untuk Perusahaan Tahu Susu Lembang adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Rencana Strategi

NO	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	Keterangan Program
1	Mempertahankan keunggulan kompetitif untuk strategi menghadapi persaingan, serta menambah inovasi lainnya untuk memenuhi gaya hidup konsumen		√		Menambah inovasi sesuai trend gaya hidup konsumen menyesuaikan dengan situasi kondisi trend konsumen disaat perusahaan sudah siap menjalankan strategi dengan menyiapkan tim R&D
2	Memberikan berbagai pelayanan	√			Memberikan pelayanan dengan melakukan *quality control* secara rutin dan terjadwal
3	Memberikan kualitas tinggi pada produknya, untuk menambah minat konsumen terhadap tahu				Memberikan kualitas tinggi pada produk dengan melakukan *quality control* secara rutin dan terjadwal
4	Menambah mesin berteknologi pada pabrik yang dapat meningkatkan produktivitas sehingga produksi yang besar dalam jangka panjang akan membuat harga produk tahu susu lembang tidak jauh dari harga standar tahu pada umumnya di pasaran dan pada akhirnya dapat memperluas target pasar dan distribusi			√	Mempersiapkan sarana prasarana untuk pengadaan mesin produksi berteknologi lebih canggih. Melakukan analisis pulang pokok. Mengadakan pelatihan karyawan untuk penggunaan mesin.
5	Selain meningkatkan penjualan offline, penjualan online dengan adanya sosial media juga sangat penting untuk dilakukan untuk semakin memperkenalkan Tahu Susu Lembang pada masyarakat luas	√			Mengadakan pelatihan IT untuk karyawan bagian penjualan online yang akan memegang media sosial.
6	Menonjolkan keunggulan kompetitif dan pelayanan Tahu Susu Lembang dengan berbagai promosi di media sosial sehingga harga produk akhir tidak akan terlalu mempengaruhi permintaan.	√			Promosi dalam bentuk advertising. Merekrut tim kreatif untuk promosi di media sosial.

NO	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	Keterangan Program
7	Melakukan analisis pelanggan untuk pengembangan produk		√		Mencoba mencari altenatif bahan baku kedelai lokal dengan harga lebih rendah namun kualitas yang masih tergolong baik, dilakukan oleh tim R&D
8	Mengoptimalkan promosi online	√			Membuat promosi gratis biaya pengiriman dan diskon untuk konsumen

Sumber : Pengolahan data 2018

Keterangan:

Jangka Pendek: 1-6 bulan

Jangka Menengah: 1-2 tahun

Jangka Panjang: 3-5 tahun