

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dalam satu dekade terakhir mengubah pola interaksi anak dengan lingkungan bermainnya secara signifikan. Perubahan ini berlangsung cepat seiring meningkatnya penggunaan gawai dalam kehidupan sehari-hari, terutama ketika perangkat digital menjadi bagian dari rutinitas rumah tangga. Anak-anak mulai menghabiskan sebagian besar waktunya dengan permainan berbasis layar yang menawarkan hiburan instan, visual menarik, dan akses tanpa batas terhadap berbagai konten. Kondisi tersebut mendorong anak memilih aktivitas pasif yang mengandalkan stimulasi visual dibandingkan eksplorasi langsung melalui permainan fisik. Pergeseran pola bermain ini memunculkan kekhawatiran dari berbagai pihak karena dampaknya tidak hanya terbatas pada perubahan kebiasaan, tetapi juga memengaruhi kualitas tumbuh kembang anak secara menyeluruh.

Paparan gawai dalam intensitas tinggi menurunkan frekuensi dan kualitas interaksi sosial anak. Anak menjadi kurang terlatih dalam berkomunikasi, tidak terbiasa memecahkan konflik sederhana, serta minim pengalaman mengambil peran dalam permainan kelompok. Situasi ini semakin nyata ketika penggunaan gawai tidak disertai pengawasan dan pembatasan yang memadai. Berbagai kasus di Indonesia menunjukkan bahwa ketergantungan anak terhadap gawai telah berkembang menjadi persoalan kesehatan yang serius.



Gambar 1.1 Berita iNews “Siswi SD di Gowa Buta Diduga Akibat Radiasi HP saat Belajar Online”

Sumber: YouTube Official iNews, 2020.

Salah satu kasus yang dilaporkan media nasional mengungkap seorang siswi sekolah dasar di Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan, yang mengalami kebutaan setelah menggunakan handphone secara intensif untuk belajar daring. Anak tersebut awalnya mengalami pusing dan penglihatan buram setelah mengerjakan tugas sekolah melalui gawai. Kondisi penglihatannya terus menurun hingga akhirnya kedua matanya tidak dapat melihat sama sekali. Peristiwa ini menunjukkan bahwa penggunaan gawai tanpa kontrol berpotensi menimbulkan dampak kesehatan fisik yang berat pada anak usia sekolah (iNews, 2020).



Gambar 1.2 Berita CNN Indonesia “Rully Files: Waspada Candu Gadget Pada Anak”

Sumber: YouTube CNN Indonesia, 2023.

Selain risiko fisik, penggunaan gawai berlebihan juga memicu gangguan psikologis dan perilaku. Anak yang terbiasa menggunakan gadget tanpa batasan menunjukkan kecenderungan kecanduan, ditandai dengan ketergantungan tinggi terhadap layar dan keinginan terus-menerus untuk bermain. Kondisi ini mengganggu proses tumbuh kembang karena anak kehilangan minat pada aktivitas lain yang bersifat aktif dan interaktif. Anak sering menunjukkan perubahan perilaku seperti mudah marah, kesulitan mengontrol emosi, serta penurunan kemampuan bersosialisasi. Ketika kecanduan tidak tertangani, anak berisiko mengalami gangguan kesehatan mental berupa stres, kecemasan, hingga gejala depresi. Anak juga menunjukkan sikap gelisah atau marah ketika gawai diambil, sulit fokus pada aktivitas non-digital, dan mengalami penurunan kualitas hubungan sosial. Pola

tersebut mengindikasikan adanya masalah kejiwaan yang memerlukan perhatian orang tua dan tenaga profesional (CNN Indonesia, 2023).



Gambar 1.3 Berita tv One News “Kecanduan Game pada Anak Bisa Sebabkan Gangguan Jiwa”

Sumber: YouTube Kata Dokter, 2021.

Fenomena kecanduan gawai dan permainan digital pada anak juga mendapat perhatian dari kalangan medis dan lembaga kesehatan. Kata Dokter menjelaskan bahwa anak yang terlalu sering bermain game dapat menunjukkan tanda kecanduan seperti bermain dalam waktu lama tanpa henti dan mengabaikan kewajiban lain seperti belajar, beristirahat, dan berinteraksi dengan keluarga. Kondisi ini tidak berhenti pada kebiasaan bermain berlebihan, tetapi dapat berkembang menjadi gangguan mental yang nyata. Anak berisiko mengalami stres, kecemasan, depresi, dan gangguan suasana hati. Organisasi Kesehatan Dunia seperti WHO mengklasifikasikan kecanduan game atau gaming disorder sebagai gangguan mental apabila memenuhi kriteria tertentu, sehingga menempatkan masalah ini sebagai isu kesehatan yang serius. Anak yang mengalami kecanduan game sering menunjukkan respons emosional negatif ketika tidak bermain,

kehilangan minat pada aktivitas lain, serta kesulitan mengendalikan dorongan untuk terus bermain. Gangguan psikologis lain juga dapat muncul, seperti gangguan tidur, suasana hati yang buruk secara berkepanjangan, kecemasan, dan depresi. Kondisi tersebut memengaruhi fungsi otak, kemampuan konsentrasi, pengelolaan emosi, serta kualitas hubungan sosial anak (Kata Dokter, 2021).

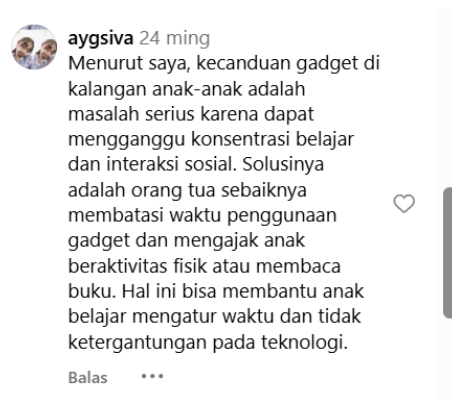


Gambar 1.4 Berita Jawa Pos “Setahun, Ciputra Hospital Tangani 20 Anak Kecanduan Gadget”

Sumber: Instagram Jawa Pos, 2025.

Fenomena serupa juga terjadi di wilayah perkotaan. Laporan Ciputra Hospital Surabaya tahun 2025 mencatat bahwa dalam satu tahun terdapat dua puluh pasien anak yang dirawat akibat kecanduan gawai. Anak-anak tersebut menunjukkan perilaku agresif, kesulitan mengendalikan emosi, dan dalam beberapa kasus mengalami gejala psikotik setelah menghabiskan waktu berlebihan untuk bermain game. Psikiater menegaskan bahwa kecanduan lebih mudah terjadi pada

keluarga urban dengan intensitas pendampingan yang rendah. Kesibukan orang tua dalam bekerja mendorong penggunaan gawai sebagai solusi praktis untuk menenangkan anak. Pola pengasuhan ini memperkuat ketergantungan jangka panjang karena anak terbiasa mencari kenyamanan dan hiburan instan melalui layar (Jawa Pos, 2025).



Gambar 1.5 Komentar Warganet atas Postingan Berita Jawa Pos “Setahun, Ciputra Hospital Tangani 20 Anak Kecanduan Gadget”

Sumber: Instagram Jawa Pos, 2025.

Banyak komentar publik yang menyoroti masalah ini, termasuk pendapat salah satu warganet yang menekankan bahwa kecanduan gadget dapat menurunkan kemampuan konsentrasi, mengganggu interaksi sosial, dan menurunkan kemampuan belajar. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pembatasan penggunaan gawai tidak dapat dilakukan hanya dengan melarang atau mengurangi durasinya. Anak-anak memerlukan alternatif aktivitas yang menarik dan memberikan stimulasi setara dengan permainan digital agar tidak kembali pada kebiasaan sebelumnya.

Melihat realita tersebut, urgensi menghadirkan alat permainan edukatif yang relevan dengan kebutuhan anak dan tantangan pengasuhan modern semakin jelas. Anak-anak membutuhkan media bermain yang dapat memancing rasa ingin tahu, melatih kreativitas, mengembangkan motorik halus, serta membangun interaksi sosial. Orang tua membutuhkan solusi praktis yang mudah digunakan di rumah dan tidak memerlukan pendampingan penuh setiap saat. Alat permainan edukatif (APE) menjadi salah satu alternatif utama yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Alat permainan edukatif merupakan media pembelajaran yang dirancang untuk mendorong eksplorasi aktif anak, sejalan dengan gagasan Plato yang menempatkan bermain sebagai praktik bernilai edukatif karena memungkinkan anak memahami konsep abstrak, termasuk aritmetika, melalui pengalaman konkret seperti pembagian objek dalam aktivitas bermain (Rakhmawati, 2022). Pemikiran Plato tersebut kemudian menjadi dasar bagi pendekatan modern terhadap permainan edukatif.

Alat permainan edukatif dipahami sebagai sarana bermain yang dirancang secara sadar untuk kepentingan pendidikan, di mana penggunaannya tidak hanya memberikan pengalaman bermain, tetapi juga memuat nilai edukatif yang terstruktur dan berperan dalam mengembangkan berbagai kemampuan anak secara menyeluruh (Firdaus et al., 2023). APE memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki mainan biasa. Mainan edukatif melatih problem solving, mengenalkan konsep dasar seperti bentuk dan warna, memperkuat motorik halus melalui aktivitas manipulatif, meningkatkan ketelitian, dan merangsang kreativitas anak (Farikha et al., 2025). Konsep ini sejalan dengan berbagai temuan modern yang melihat

permainan sebagai medium belajar paling efektif karena bersifat menyenangkan dan tidak memicu tekanan pada anak.

Berbagai penelitian dan sumber kredibel memperkuat pemahaman tersebut, bahwa mainan edukatif dirancang untuk menstimulasi proses belajar anak melalui aktivitas bermain yang terarah dengan cara melatih keterampilan motorik halus dan koordinasi tangan-mata melalui kegiatan menyusun dan merangkai, mendorong kemampuan pemecahan masalah melalui permainan konstruksi dan puzzle, serta memperkuat interaksi sosial dan perkembangan emosional melalui permainan peran dan aktivitas kolaboratif yang menuntut komunikasi dan kerja sama antaranak (Fiesta Crafts, 2025). Alat permainan edukatif berperan dalam meningkatkan kecerdasan anak melalui pengalaman belajar yang menyenangkan dengan media permainan yang menarik, mengembangkan kemampuan sensori dan keterampilan motorik melalui aktivitas bermain yang melibatkan koordinasi gerak, mendorong keterampilan berpikir kritis dan pemecahan masalah saat anak menghadapi tantangan permainan, menstimulasi kreativitas melalui eksplorasi dan penggunaan imajinasi, melatih daya konsentrasi melalui keterlibatan aktif dalam kegiatan bermain, serta mendukung perkembangan sosial dan emosional anak melalui interaksi bermain bersama teman yang sekaligus membantu mengurangi tingkat *stress* (Dholym S.F, 2022). Keterlibatan anak dalam permainan edukatif mendorong peningkatan fokus karena proses belajar berlangsung melalui aktivitas yang menyenangkan dan terstruktur sehingga anak terlibat secara aktif tanpa tekanan, yang pada akhirnya membantu anak mempertahankan perhatian dalam durasi yang lebih stabil selama kegiatan bermain dan belajar.

Konsep APE menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan fase perkembangan anak pada usia *golden age*. Penelitian Sistiari et al. (2021) menjelaskan bahwa usia 0 sampai 5 tahun merupakan masa *golden age* ketika perkembangan otak anak berlangsung sangat pesat dengan tingkat kinerja mencapai sekitar 70 sampai 80 persen, sehingga peran orang tua dan lingkungan sekitar memegang peranan penting dalam membentuk karakter anak melalui pemberian stimulasi yang tepat untuk mengoptimalkan proses tumbuh kembangnya. Stimulasi pada periode ini sangat menentukan kualitas perkembangan anak di tahap selanjutnya. Kemampuan bahasa, kognitif, motorik, sosial, dan emosional terbentuk lebih cepat pada masa ini dibandingkan usia lainnya. Khansa (2021) dalam webinar “Pentingnya Mendampingi Perkembangan Daya Pikir Anak di Masa Golden Age” menegaskan bahwa fungsi eksekutif, memori kerja, dan kemampuan pemrosesan informasi berkembang pesat pada masa *golden age*, sehingga anak yang memperoleh stimulasi yang tepat menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik dan kesiapan menerima pembelajaran di usia sekolah, sementara kurangnya stimulasi pada fase ini berdampak signifikan terhadap perkembangan jangka panjang anak.

Kebutuhan stimulasi yang tepat dalam permainan juga berkaitan dengan pemilihan mainan sesuai usia. Fisher Price (2025) menjelaskan bahwa tahap perkembangan anak menentukan karakteristik permainan yang sesuai. Bayi memerlukan mainan bertekstur lembut dan visual kontras untuk merangsang indera penglihatan. Anak usia satu sampai dua tahun membutuhkan permainan interaktif yang dapat dilatih bersama orang tua. Mereka belajar mengenali bentuk,

memasukkan objek ke wadah, menyusun balok, dan memahami hubungan sebab akibat. Anak usia dua sampai empat tahun memasuki fase imajinatif, sehingga permainan peran dan permainan konstruksi sangat efektif untuk mendukung kemampuan tersebut. Pemilihan permainan sesuai usia memastikan bahwa stimulasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan perkembangan anak.

Tabel 1. Tips Memilih Mainan Berdasarkan Usia

Usia Anak	Jenis Mainan yang Cocok
0 – 12 bulan	Tekstur lembut, warna kontras, suara menenangkan
1 – 2 tahun	Interaktif, mudah digenggam, mendorong gerakan
2 – 4 tahun	Imajinatif, bisa dimainkan berulang, mendukung role play

Sumber: (Fisher Price, 2025)

Detik.Com (2025) menyebutkan bahwa keluarga urban semakin menyadari pentingnya stimulasi perkembangan anak. Banyak orang tua mencari solusi yang aman, ramah lingkungan, dan mudah digunakan. Survei dari Kementerian Lingkungan Hidup menunjukkan bahwa lebih dari 65% konsumen urban bersedia membayar lebih untuk produk ramah lingkungan. Perubahan preferensi tersebut didorong kekhawatiran terhadap bahan kimia dalam mainan plastik. Peningkatan pendapatan keluarga, urbanisasi, dan akses informasi membuat orang tua lebih kritis terhadap pilihan mainan. Mereka mencari produk yang mendukung perkembangan anak sekaligus aman digunakan sehari-hari. Laporan For Insights Consultancy (2024) memperkuat hal ini dengan menyatakan bahwa pasar mainan edukatif tumbuh karena meningkatnya minat orang tua terhadap produk edukatif, interaktif, dan berkelanjutan.

Kesadaran terhadap keamanan bahan mainan semakin meningkat ketika berbagai temuan ilmiah menunjukkan risiko kesehatan yang mungkin muncul dari

mainan berbahan plastik. Artikel Tempo (2023) mengungkap hasil penelitian Technical University of Denmark mengidentifikasi 126 bahan kimia berbahaya dari 419 bahan yang diuji dalam mainan plastik keras, lunak, dan busa, di mana mainan plastik lunak memberikan paparan lebih tinggi karena anak cenderung menggigit, menempelkan mainan ke wajah, dan menghirup aroma bahan plastik sehingga partikel kimia berpotensi masuk ke dalam tubuh dan mengganggu perkembangan saraf serta kesehatan anak dalam jangka panjang. Ketika melihat bahwa regulasi internasional tentang bahan kimia pada mainan belum konsisten di berbagai negara, kekhawatiran orang tua terhadap keamanan mainan plastik semakin tinggi. Hal ini mendorong pencarian bahan alternatif yang lebih aman dan ramah anak sehingga anak dapat bermain dengan lebih bebas tanpa risiko paparan bahan berbahaya.

Pergeseran preferensi ini membuka peluang bagi produk berbahan tekstil karena bahan tersebut memiliki karakteristik yang bersifat lebih lembut, fleksibel, dan tidak keras sehingga risiko cedera fisik dapat diminimalkan. Cotton Bee (2025) menegaskan bahwa kapas organik atau kain memiliki tekstur lembut yang aman untuk kulit sensitif dan dapat menyerap keringat sehingga nyaman digunakan dalam waktu lama.

Keunggulan bahan tekstil tidak hanya terletak pada keamanan fisiknya, tetapi juga pada kemampuannya menyediakan pengalaman multisensorik yang sulit ditawarkan oleh mainan berbahan kayu atau plastik. Tekstur lembut, halus, berbulu, atau kasar dari tekstil memberikan sensasi yang dapat membantu anak mengenali berbagai karakteristik objek. Anak dapat menggosok, meremas, dan menarik bahan tekstil untuk melatih kekuatan jari, koordinasi tangan, serta respons sensorik.

Kegiatan ini sangat penting terutama bagi anak usia dini yang sedang mengembangkan keterampilan motorik halus. Mainan tekstil juga mudah dibersihkan, tidak menghasilkan suara keras yang dapat menimbulkan overstimulasi, dan tidak menjadi panas ketika berada di bawah sinar matahari seperti beberapa jenis plastik. Bahan tekstil memberikan keamanan tambahan karena tidak memiliki sudut tajam atau permukaan keras yang berpotensi melukai anak.

Keunggulan bahan tekstil dalam industri mainan edukatif membuka jalan bagi pengembangan produk baru seperti Dolanoo. Produk ini hadir sebagai alternatif mainan edukatif berbahan kain yang memfokuskan diri pada tekstur lembut, desain menarik, serta fungsi stimulasi sensorik. Peluang Dolanoo semakin jelas ketika melihat struktur industri yang dapat dianalisis menggunakan pendekatan Porter's Five Forces. Tingkat persaingan dalam industri mainan edukatif cukup tinggi karena banyaknya produsen lokal maupun internasional masuk ke pasar. Brand internasional dengan sertifikasi keamanan global serta produsen lokal dengan harga kompetitif berlomba-lomba menarik perhatian konsumen. Ancaman pendatang baru juga signifikan karena industri mainan tekstil tidak selalu membutuhkan teknologi tinggi. Pelaku usaha baru dapat memulai produksi dengan peralatan dasar, keterampilan menjahit, dan akses ke bahan tekstil berkualitas. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya hambatan masuk ke pasar sehingga kompetisi meningkat.

Ancaman produk substitusi juga tidak dapat diabaikan. Mainan plastik tetap menarik bagi sebagian orang tua karena harganya murah dan tersedia dalam

berbagai pilihan. Mainan berbahan kayu menawarkan daya tahan dan nilai estetika yang tinggi. Aplikasi edukatif berbasis digital juga menjadi substitusi kuat karena menawarkan banyak konten dan interaktif. Namun, substitusi digital memiliki kelemahan signifikan karena meningkatkan risiko *screen time* berlebihan yang telah terbukti merugikan perkembangan anak. Kondisi ini menempatkan Dolanoo pada posisi yang strategis karena menawarkan solusi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan edukatif, tetapi juga mendukung tujuan orang tua untuk mengurangi ketergantungan anak terhadap layar.

Kekuatan tawar pembeli dalam industri mainan edukatif tergolong tinggi karena orang tua kini jauh lebih selektif dalam menentukan pilihan. Mereka menilai mainan berdasarkan keamanan bahan, manfaat edukatif, estetika, serta kenyamanan penggunaannya. Akses yang mudah terhadap ulasan dan rekomendasi di media sosial juga membuat mereka cepat membandingkan berbagai produk sebelum membeli. Faktor harga menjadi pertimbangan penting, terutama bagi keluarga dengan lebih dari satu anak atau yang berada pada kelas ekonomi menengah, sehingga mereka cenderung memilih produk yang tahan lama, aman, dan memiliki nilai guna tinggi. Kondisi ini menuntut produsen untuk menawarkan nilai tambah yang jelas dan meyakinkan agar konsumen merasa produk tersebut layak dibeli.

Benchmarking terhadap merek lokal yang sudah berkembang membantu Dolanoo memahami posisi kompetisi di pasar. Letter in Pine, Woh Project, dan Littlemonq menawarkan mainan kayu yang didesain secara estetis dan memanfaatkan gaya Montessori sebagai nilai edukatif utama dengan fokus pada detail dan daya tahan. Beringin Toys memproduksi mainan kayu dengan harga lebih

terjangkau sehingga dapat menjangkau lebih banyak segmen pasar. Fox and Bunny menawarkan produk berbahan kain seperti *busy book* dan *soft toys*. Namun, mayoritas *brand* tersebut tidak secara eksplisit mengangkat isu *screen time* sebagai nilai utama. Mereka fokus pada estetika, bahan natural, atau konsep tertentu, namun belum memposisikan diri sebagai solusi langsung terhadap masalah kecanduan gadget. Celah ini memberikan kesempatan bagi Dolanoo untuk membangun keunggulan kompetitif yang unik.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2023

Kelompok Umur	Laki-laki (Ribu)	Perempuan (Ribu)	Laki-laki + Perempuan (Ribu)
0 – 4 tahun	11.499,3	11.012,6	22.511,8
5 – 9 tahun	11.237,6	10.762,4	22.000,1
Jumlah / Total	22.736,9	21.775	44.511,9

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2023)

Peluang pasar Dolanoo semakin diperkuat oleh data BPS (2023) yang menyebutkan bahwa Indonesia memiliki 44 juta anak usia 0 sampai 9 tahun, yang merupakan kelompok usia dengan kebutuhan tertinggi terhadap permainan edukatif. Jumlah populasi yang besar menunjukkan potensi pasar yang luas dan terus berkembang. Orang tua muda, terutama mereka yang tinggal di kota besar, semakin sadar akan pentingnya stimulasi perkembangan anak. Banyak orang tua mencari mainan yang tidak hanya aman, tetapi juga mendukung perkembangan kemampuan anak dan memiliki nilai edukatif yang jelas. Situasi ini menciptakan permintaan yang konsisten terhadap produk berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan tersebut.

Potensi penerimaan pasar terhadap Dolanoo semakin terlihat melalui pengamatan tren. Orang tua lebih memilih produk yang memberikan nilai edukatif

jelas, memiliki kualitas bahan baik, serta menawarkan desain menarik. Dolanoo dapat memanfaatkan tren ini dengan menekankan fungsi edukatif, keamanan bahan, dan keunikan tekstur pada produk. Pemasaran melalui media sosial menjadi kanal efektif karena target pasar Dolanoo aktif mengonsumsi informasi melalui platform digital.

Keberhasilan Dolanoo nantinya juga bergantung pada penerapan *economies of scale* dan *economies of scope*. Investopedia (2024) menjelaskan bahwa biaya rata-rata produksi menurun ketika skala produksi meningkat karena perusahaan dapat membeli bahan baku dalam jumlah besar dengan harga lebih rendah. Dolanoo dapat memanfaatkan prinsip tersebut dengan meningkatkan volume produksi untuk menurunkan biaya per unit produk. Corporate Finance Institute (2023) menjelaskan bahwa perusahaan dapat mengurangi biaya produksi melalui *economies of scope* dengan menghasilkan beberapa jenis produk menggunakan sumber daya yang sama. Dolanoo dapat membuat beberapa seri dengan menggunakan alat, pola, dan tenaga kerja yang sama. Diversifikasi produk tidak hanya memperluas pasar, tetapi juga meningkatkan efisiensi produksi.

Dalam pemasaran, Dolanoo memanfaatkan strategi Segmenting, Targeting, dan Positioning untuk menentukan arah yang jelas. Segmenting Dolanoo berfokus pada keluarga dengan anak usia 2 tahun keatas, dengan perhatian khusus pada kelompok urban dan suburban yang lebih sadar terhadap perkembangan anak. Targeting diarahkan pada ibu berusia 24 - 40 tahun yang aktif di media sosial. Positioning Dolanoo dikembangkan sebagai merek edukatif berbahan tekstil yang aman, lembut, dan mendukung perkembangan anak melalui permainan kreatif.

Strategi ini membedakan Dolanoo dari mainan berbahan plastik yang kurang aman atau dari produk digital yang berpotensi meningkatkan *screen time*.

Strategi produk Dolanoo berfokus pada keunggulan bahan kain yang lembut dan aman. Desain Dolanoo dibuat menarik, interaktif, dan mendukung stimulasi kognitif serta motorik anak. Setiap produk dilengkapi dengan *progress tracker* untuk memantau perkembangan kemampuan anak, seperti motorik halus, kognitif, dan kemampuan problem solving, yang dipantau langsung oleh orang tua. Strategi promosi Dolanoo memanfaatkan kanal digital seperti Instagram dan TikTok. Strategi ini efektif karena target pasar Dolanoo lebih banyak mengakses informasi melalui media sosial dibandingkan media konvensional.

Seluruh dinamika tersebut menunjukkan bahwa pendirian Dolanoo sebagai usaha baru memiliki landasan pasar, edukasi, dan sosial yang kuat. Produk ini tidak hanya hadir sebagai bentuk kreativitas, tetapi juga sebagai respons terhadap tantangan perkembangan anak di era digital. Dolanoo menawarkan solusi konkret bagi keluarga yang membutuhkan permainan aman, edukatif, dan menyenangkan yang dapat menggantikan dominasi gadget dalam kehidupan anak. Dengan memadukan keamanan bahan, nilai edukatif, strategi pemasaran digital, serta inovasi berkelanjutan, Dolanoo memiliki peluang untuk berkembang menjadi brand yang berdampak pada pengalaman bermain anak dan kualitas pengasuhan di Indonesia.

1.2 Perumusan Masalah

- 1) Bagaimana Dolanoo menetapkan segmentasi pasar, target pasar, dan posisi merek yang paling sesuai dengan karakteristik konsumen dan kebutuhan pasar mainan edukatif.
- 2) Bagaimana kondisi internal dan eksternal Dolanoo ditinjau melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dalam rangka merumuskan strategi bisnis yang adaptif dan berdaya saing?
- 3) Bagaimana Dolanoo memilih *channel* pemasaran yang paling optimal untuk menjangkau konsumen dan mendukung pertumbuhan penjualan?
- 4) Bagaimana posisi kompetitif Dolanoo di pasar mainan edukatif ditinjau melalui analisis pesaing, khususnya dalam aspek produk, nilai tambah, digitalisasi, dan keterlibatan orang tua?
- 5) Bagaimana Dolanoo menentukan strategi harga yang kompetitif dan tetap mampu menutup biaya produksi, distribusi, dan pemasaran?
- 6) Bagaimana Dolanoo menghitung dan menetapkan titik impas atau Break Even Point untuk memastikan keberlanjutan usaha dan mengukur kebutuhan minimum penjualan agar usaha tidak mengalami kerugian?
- 7) Bagaimana Dolanoo menyusun proyeksi target penjualan secara realistis berdasarkan kapasitas produksi, potensi pasar, dan strategi pemasaran?

1.3 Tujuan Karya Bidang

- 1) Menetapkan segmentasi pasar, target pasar, dan posisi merek Dolanoo secara strategis untuk membangun kejelasan arah bisnis dan meningkatkan relevansi produk di mata konsumen.

- 2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal Dolanoo melalui analisis SWOT untuk merumuskan strategi bisnis yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.
- 3) Menentukan *channel* pemasaran yang paling tepat berdasarkan perilaku konsumen target, efektivitas biaya, dan kemampuan brand untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
- 4) Menganalisis posisi kompetitif Dolanoo di pasar mainan edukatif melalui kajian pesaing, khususnya pada aspek produk, nilai tambah, pemanfaatan digitalisasi, dan tingkat keterlibatan orang tua.
- 5) Menyusun strategi harga yang mencerminkan nilai produk, memberikan keuntungan kompetitif, dan memungkinkan Dolanoo mencapai margin laba yang berkelanjutan.
- 6) Menghitung dan menetapkan titik impas atau Break Even Point untuk mengevaluasi kelayakan usaha Dolanoo, mengukur kebutuhan minimum volume penjualan, dan menjadi dasar pengambilan keputusan finansial.
- 7) Menetapkan target penjualan yang terukur, realistis, dan sesuai dengan kapasitas produksi serta peluang pasar yang ada.

1.4 Kegunaan Karya Bidang

1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis

Secara teoritis, karya bidang ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi bisnis, khususnya dalam penerapan teori manajemen strategis, manajemen operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia pada proses pendirian usaha baru. Penelitian ini menjadi contoh

konkret bagaimana prinsip-prinsip administrasi bisnis dapat diimplementasikan dalam perancangan model bisnis yang efektif dan adaptif terhadap perubahan pasar.

Melalui perancangan usaha *Dolanoo*, penelitian ini memperkaya literatur tentang penerapan teori administrasi bisnis dalam industri kreatif yang berorientasi pada keberlanjutan. Selain itu, karya bidang ini juga memberikan pembaruan pemikiran mengenai bagaimana inovasi produk dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai sosial dan lingkungan tanpa mengabaikan orientasi bisnis. Dengan demikian, karya bidang ini dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa, peneliti, maupun praktisi bisnis yang ingin memahami keterkaitan antara teori manajerial dan implementasi nyata dalam mendirikan serta mengelola usaha baru berbasis keberlanjutan.

Selain itu, karya bidang ini juga memperluas pemahaman terhadap konsep *triple bottom line* dalam administrasi bisnis, yang menekankan keseimbangan antara profit (*keuntungan ekonomi*), *people* (*tanggung jawab sosial*), dan planet (*keberlanjutan lingkungan*). Melalui kajian dan penerapan konsep tersebut pada model bisnis *Dolanoo*, karya ini berkontribusi dalam memperkuat posisi ilmu administrasi bisnis sebagai disiplin yang relevan dan responsif terhadap tantangan global, termasuk isu lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

Secara praktis, karya bidang ini memberikan manfaat langsung bagi dunia usaha, khususnya dalam pengembangan model bisnis yang berorientasi pada nilai edukatif dan keberlanjutan lingkungan. Melalui perancangan *Dolanoo*, penelitian ini menunjukkan bagaimana usaha baru dapat dikembangkan berdasarkan riset

pasar, perencanaan strategis, dan penerapan manajemen yang terintegrasi agar mampu bersaing di industri kreatif. Model bisnis yang dihasilkan diharapkan menjadi acuan bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam menciptakan produk yang tidak hanya kompetitif secara ekonomi, tetapi juga memiliki nilai sosial dan lingkungan yang tinggi.

Lebih jauh, karya bidang ini selaras dengan prinsip-prinsip *Sustainable Development Goals (SDGs)*, khususnya:

- **SDG 4 (*Quality Education*):** melalui penyediaan produk mainan edukatif yang mendukung proses belajar anak usia dini secara menyenangkan dan bermakna;
- **SDG 8 (*Decent Work and Economic Growth*):** dengan memberdayakan pengrajin lokal sebagai mitra produksi untuk menciptakan lapangan kerja yang layak serta memperkuat ekonomi daerah;
- **SDG 12 (*Responsible Consumption and Production*):** dengan menerapkan proses produksi ramah lingkungan, penggunaan bahan kain alami, serta pengelolaan limbah yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, *Dolanoo* tidak hanya berfungsi sebagai produk komersial, tetapi juga sebagai model penerapan bisnis berkelanjutan yang mendukung pembangunan ekonomi hijau. Bagi praktisi dan calon wirausahawan, karya ini dapat menjadi referensi mengenai bagaimana mengelola usaha secara profesional dengan tetap memperhatikan keseimbangan antara orientasi pasar, nilai etis, dan keberlanjutan lingkungan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan panduan strategis bagi pengembangan inovasi bisnis berbasis riset yang relevan

dengan tren perilaku konsumen urban yang semakin sadar terhadap isu lingkungan dan sosial.

1.4.3 Kegunaan Secara Sosial

Secara sosial, karya bidang ini diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat, khususnya dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya edukasi anak usia dini, tanggung jawab lingkungan, dan pemberdayaan komunitas lokal. Melalui produk *Dolanoo*, masyarakat diperkenalkan pada konsep bermain sambil belajar yang menekankan keseimbangan antara hiburan dan pembentukan karakter anak. Produk ini dapat membantu orang tua memahami pentingnya memilih mainan yang tidak hanya aman dan menarik, tetapi juga memiliki nilai edukatif dan mendukung tumbuh kembang anak secara optimal.

Dari sisi sosial ekonomi, keterlibatan pengrajin daerah dalam proses produksi *Dolanoo* membuka peluang kerja baru, memperkuat ekonomi lokal, dan mendorong terjadinya distribusi kesejahteraan yang lebih merata. Dengan memberdayakan masyarakat lokal sebagai bagian dari rantai produksi, usaha ini membantu menciptakan ekosistem bisnis inklusif yang menempatkan manusia sebagai pusat dari pembangunan ekonomi.

Selain itu, dari perspektif lingkungan sosial, *Dolanoo* juga berperan dalam membentuk perilaku konsumsi yang lebih bertanggung jawab di kalangan keluarga urban. Melalui penggunaan bahan ramah lingkungan dan proses produksi berkelanjutan, produk ini menanamkan nilai kepedulian terhadap alam sejak dini kepada anak-anak dan orang tua. Dengan demikian, karya bidang ini tidak hanya berkontribusi terhadap penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga terhadap pembentukan

masyarakat yang lebih sadar akan pentingnya pendidikan, keberlanjutan, dan kolaborasi sosial dalam membangun masa depan yang lebih baik.

1.5 Kajian Teori

1.5.1 Teori Perilaku Konsumen

Berbagai ahli menjelaskan sejumlah wawasan tentang perilaku konsumen sebagai berikut. Mangkunegara (2002), memandang perilaku konsumen sebagai tindakan yang berkaitan dengan cara individu, kelompok, atau organisasi membuat pilihan dalam memperoleh serta memanfaatkan produk atau jasa, di mana proses tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan sekitar. Kotler dan Keller (2008), mengembangkan pemahaman tersebut dengan menjelaskan bahwa perilaku konsumen merupakan kajian mengenai individu, kelompok, maupun organisasi dalam proses memilih, membeli, dan menggunakan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Proses ini mencakup aspek mental dan fisik yang terjadi sebelum, selama, dan setelah pembelian, sehingga perilaku konsumen tidak hanya berfokus pada tindakan membeli, tetapi juga melibatkan tahap evaluasi dan pengalaman penggunaan produk.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Schiffman dan Kanuk (2000), mendefinisikan perilaku konsumen sebagai "*The term consumer behavior refers to the behavior that consumers display in searching for, purchasing, using, evaluating, and disposing of products and services that they expect will satisfy their needs*" yakni perilaku yang ditunjukkan konsumen dalam mencari, membeli,

menggunakan, mengevaluasi, dan membuang produk maupun layanan yang mereka yakini dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Dengan demikian, perilaku konsumen dapat dipahami sebagai proses menyeluruh yang mencerminkan bagaimana konsumen berinteraksi dengan produk dan layanan sepanjang siklus hidup konsumsi, serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi keputusan dan tindakan selanjutnya.

Perilaku konsumen dipengaruhi oleh sejumlah elemen kunci yang perlu dipahami oleh perusahaan dalam merancang strategi pemasaran dan pengambilan keputusan bisnis. Hermawan (2023) mengemukakan bahwa keputusan pembelian konsumen dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu elemen budaya, elemen sosial, dan elemen individu.

Faktor sosial yang berpengaruh pada kebiasaan belanja mencakup komunitas, keluarga, dan juga peran serta status. Komunitas memberikan dampak pada sikap dan tindakan seseorang melalui pengenalan cara hidup, pembentukan identitas, dan tekanan sosial yang mempengaruhi pilihan produk dan merek, sehingga penting bagi pemasar untuk menghubungi tokoh publik saat pengaruh dari kelompok ini signifikan (Hermawan, 2023).

Keluarga adalah unit utama yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan berbelanja yang meliputi orientasi keluarga seperti orang tua dan saudara serta keluarga yang dibentuk oleh pasangan dan anak-anak (Soleh Mauludin et al., n.d.).

Peran dan status menggambarkan kedudukan seseorang dalam berbagai komunitas sosial, di mana setiap peran membawa ekspektasi perilaku tertentu dan selalu terkait dengan status (Kotler & Keller 2016).

1.5.2 Teori Ekonomi Kreatif

Ekonomi Kreatif adalah suatu jenis kegiatan ekonomi yang lebih berfokus pada pemikiran atau konsep (kreatif) untuk memanfaatkan bahan dari sekitar menjadi produk yang memiliki nilai ekonomi yang lebih tinggi (Tetep et al., 2021).

Istilah ekonomi kreatif diperkenalkan oleh John Howkins pada tahun 2001 dalam bukunya yang berjudul "*The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*". Dalam karya tersebut, Howkins menggambarkan ekonomi kreatif sebagai kegiatan ekonomi yang menciptakan nilai melalui gagasan, inovasi, dan daya cipta (Howkins, 2001).

Perkembangan konsep tersebut kemudian diadaptasi di Indonesia melalui pengakuan terhadap 16 sektor ekonomi kreatif yang terdiri dari periklanan, arsitektur, desain, mode, film, animasi, permainan, makanan, seni pertunjukan, dan beberapa lainnya (Syafitri & Nisa, 2024).

Sejalan dengan itu, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, memaknai ekonomi kreatif sebagai bidang yang bergantung pada kesejahteraan masyarakat serta penciptaan lapangan kerja yang berasal dari kreativitas, keterampilan, dan bakat-personal, melalui proses penciptaan dan pemanfaatan ide-ide dan inovasi (Kemenparekraf, 2020).

Komponen inti dari ekonomi kreatif terdiri dari kreativitas (sebagai sumber daya fundamental), inovasi (sebagai komponen proses), dan kekayaan intelektual

(sebagai hasil yang dihasilkan). Dalam kerangka ini, individu diutamakan sebagai pusat dari kegiatan ekonomi, bukan hanya sebagai tenaga kerja yang tidak aktif, melainkan sebagai penghasil nilai. Oleh karena itu, dalam konteks ekonomi kreatif, nilai ekonomi dari suatu produk sering kali tidak bersumber dari bahan mentahnya yang nyata, melainkan dari ide, keindahan, dan pengalaman yang terkandung di dalamnya.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, ekonomi kreatif dapat dipahami sebagai aktivitas ekonomi yang bertumpu pada kreativitas, ide, dan inovasi sumber daya manusia sebagai aset utama untuk menciptakan nilai tambah, daya saing, dan keberlanjutan usaha melalui pemanfaatan pengetahuan, budaya, serta kemampuan intelektual.

1.5.3 Teori *Business Plan*

Business Plan menurut Hisrich and Peters dokumen tertulis yang disusun oleh wirausaha untuk menggambarkan secara menyeluruh unsur internal dan eksternal yang terlibat dalam pendirian suatu usaha baru yang di dalamnya memuat integrasi berbagai rencana fungsional, seperti pemasaran, keuangan, manufaktur, dan sumber daya manusia, yang disusun secara terpadu untuk mendukung proses memulai dan mengelola usaha (Hisrich dan Peters, 1995).

Megginson (2000), menegaskan bahwa *business plan* adalah suatu rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis, mekanisme operasional, rincian keuangan atau permodalan, susunan kepemilikan dan manajemen, serta strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan bisnis tersebut.

Frederick et al. (2007) menyatakan bahwa *business plan* sebagai alat penting bagi pengusaha untuk mengarahkan aktivitas usahanya sekaligus mengurangi tingkat ketidakpastian dalam menjalankan bisnis.

Prinsip penyusunan *business plan* juga perlu berlandaskan prinsip-prinsip perencanaan usaha, yaitu a. dapat diterima dan dilaksanakan oleh seluruh pihak yang terlibat. b. Bersifat fleksibel dan realistis. c. Mencakup seluruh aspek kegiatan usaha. d. Mampu merumuskan cara kerja yang lebih efektif dan efisien (Sahroni et al., 2022).

1.5.4 Teori Porter's Five Forces

Porter's Five Forces adalah alat analisis yang dipakai untuk mengenali dan mengevaluasi daya saing dalam sebuah sektor usaha (Laila et al., 2024). Lima kekuatan tersebut meliputi *threat of new entrants*, *threat of substitutes*, *bergaining power of suppliers*, *bergaining power of buyers*, *rivalry among existing competitors*.



Gambar 1.6 Model Porter's Five Forces

- 1) ***Bargaining Power of Buyers***, menunjukkan tingkat kekuatan pembeli dalam menentukan pilihan produk dan pemasok. Kekuatan tawar pembeli meningkat ketika tersedia banyak alternatif produk dari berbagai perusahaan sehingga perusahaan terdorong bersaing pada harga, kualitas, dan inovasi. Sebaliknya, ketika pilihan pembeli terbatas dan ketergantungan pada perusahaan tertentu tinggi, kekuatan tawar pembeli menurun dan perusahaan memiliki pengaruh lebih besar dalam menentukan penawaran.
- 2) ***Bargaining Power of Suppliers***, mencerminkan tingkat ketergantungan perusahaan terhadap penyedia bahan baku. Kekuatan pemasok cenderung rendah ketika bahan baku tersedia dari banyak penyedia sehingga perusahaan memiliki fleksibilitas produksi. Namun, ketika bahan baku hanya diperoleh dari pemasok tertentu dan terikat kerja sama jangka panjang, kekuatan pemasok meningkat karena gangguan dari satu pemasok dapat langsung memengaruhi proses produksi.
- 3) ***Rivalry Among Existing Competitors***, menggambarkan tingkat persaingan di antara perusahaan dalam industri yang sama. Persaingan meningkat ketika banyak pelaku menawarkan produk atau layanan serupa sehingga perusahaan harus bersaing untuk menarik konsumen. Tingkat persaingan ini memengaruhi tekanan pasar dan mendorong strategi penetapan harga, diferensiasi produk, serta upaya mempertahankan posisi pasar.
- 4) ***Threat of Substitute Products or Services***, menunjukkan potensi produk atau layanan lain untuk menggantikan penawaran perusahaan dengan fungsi yang sama. Ancaman ini meningkat ketika konsumen memiliki banyak

alternatif pengganti yang mudah diakses dan memberikan manfaat sebanding, sehingga perusahaan perlu mempertahankan daya saing dan relevansi produknya.

- 5) *Threat of New Entrants*, menunjukkan kemudahan pelaku baru memasuki pasar dengan produk atau layanan serupa. Risiko masuknya pendatang baru meningkat ketika biaya, keterampilan, dan proses pendirian usaha relatif rendah serta pasar menunjukkan pertumbuhan. Sebaliknya, risiko menurun ketika terdapat hambatan masuk seperti kebutuhan keahlian khusus, risiko tinggi, atau kendala lain yang membatasi masuknya perusahaan baru.

1.6 Metode Pelaksanaan

1.6.1 Teknik Pengumpulan Data

1.6.1.1 Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang peneliti peroleh secara langsung dari sumber asli, seperti murid, pendidik, atau kepala sekolah, melalui instrumen penelitian berupa kuesioner, wawancara, pengamatan, dan tes (Nurul Melani Haifa et al., 2025). Data primer memiliki sejumlah ciri yang menjadikannya sangat penting dalam penelitian, a) Data primer merupakan informasi yang belum diproses, sehingga peneliti dapat menganalisis data dengan lebih tepat dan sesuai dengan tujuan studi. b) Data primer menyajikan informasi langsung dari sumber asli, sehingga meminimalkan kemungkinan kesalahan dalam penafsiran atau distorsi data (Undari Sulung & Mohamad Muspawi, 2024).

Berdasarkan pemahaman tersebut, data primer dapat dipandang sebagai sumber informasi utama yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan

memiliki tingkat keakuratan tinggi karena memberikan gambaran faktual dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

1.6.1.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan tipe data tambahan yang tidak berasal dari sumber utama, melainkan telah melalui proses pengumpulan dari sumber-sumber lain (Sugiyono, 2012). Pengguna data sekunder tidak mengalami secara langsung fenomena yang diteliti, tetapi memperoleh informasi dari sumber primer yang berbeda. Sumber data sekunder adalah sumber informasi yang didapatkan secara tidak langsung melalui pihak lain atau dalam bentuk buku, artikel, situs web, dan panduan yang relevan (Arief Pratama Atmajaya, 2021).

Berdasarkan pemahaman tersebut, data sekunder dapat dipandang sebagai sumber informasi pendukung yang membantu peneliti memperoleh gambaran awal dan memperkuat analisis penelitian melalui rujukan yang telah tersedia dan relevan.

1.6.2 Sumber Data

1.6.2.1 Observasi

Observasi merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan dengan memusatkan perhatian pada objek tertentu melalui pengamatan langsung yang melibatkan penggunaan seluruh indra, seperti melihat, mendengar, mencium, meraba, dan merasakan apabila diperlukan. Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh data berdasarkan pengalaman empiris yang terjadi secara nyata pada objek yang diamati (Askar Nur et al., 2022). Sugiyono (2018:229) menjelaskan bahwa observasi memiliki karakteristik khusus dibandingkan dengan metode

pengumpulan data lainnya karena peneliti berinteraksi langsung dengan situasi yang diteliti sehingga dapat memahami fenomena secara lebih menyeluruh.

Berdasarkan pemahaman tersebut, observasi dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data yang memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang faktual dan mendalam melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

1.6.3 Model Bisnis

Model bisnis dapat dianggap sebagai alat naratif dan kalkulatif yang memungkinkan para pengusaha untuk mengeksplorasi pasar serta berperan dalam pelaksanaan dengan memberikan kontribusi terhadap pengembangan jaringan tekno-ekonomi dari sebuah inovasi (Afia et al., 2022).

Kerangka tersebut kemudian terwujud dalam berbagai bentuk hubungan transaksi bisnis yang mencerminkan arah dan sasaran penawaran nilai. Business to business atau B2B adalah jenis transaksi yang terjadi antara dua entitas bisnis, di mana suatu perusahaan menjual produk atau layanan yang ditujukan untuk kebutuhan bisnis lain, bukan untuk konsumen langsung.

Business to Consumer (B2C) merupakan suatu jenis model usaha yang lebih mengutamakan penjualan barang atau layanan langsung kepada pelanggan. Dalam B2C, perusahaan menawarkan produk atau layanan langsung ke tangan konsumen akhir tanpa peran perantara distributor.

Sementara itu *Consumer to consumer* (C2C) adalah suatu bentuk transaksi yang berlangsung antara individu konsumen yang satu dengan yang lainnya, di

mana satu konsumen menawarkan barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen lain, sehingga mereka saling berjualan.

1.6.4 Metode Analisis Aspek Pasar

1.6.4.1 Analisis SWOT

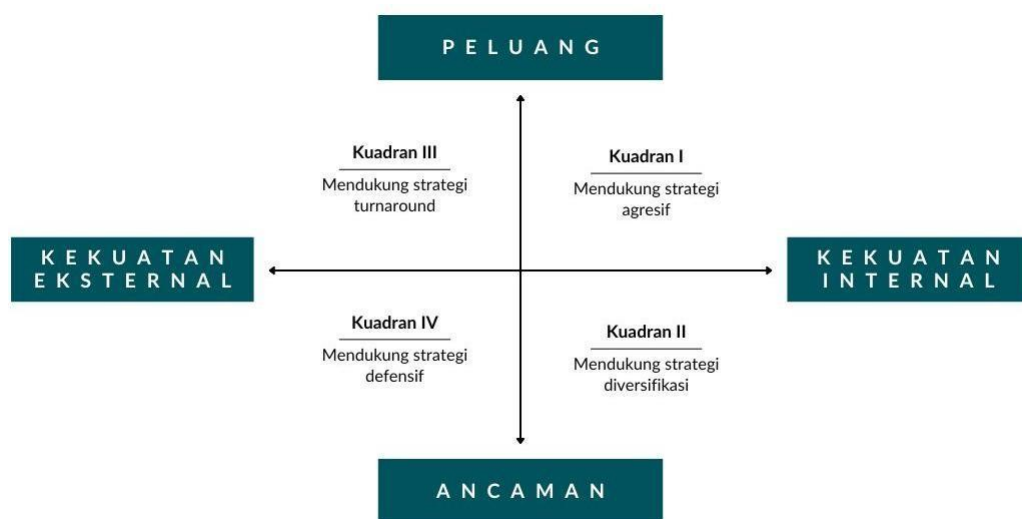
Untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan dan peluang dalam lingkungan bisnis, analisis SWOT sering digunakan. Proses ini melibatkan penentuan yang spesifik agar dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung dan tidak mendukung dalam mencapai tujuan perusahaan. Analisis SWOT mengkaji perbandingan antara elemen internal yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor eksternal berupa peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) (Ahmadi, 2024).

Analisis SWOT sangat terkait dengan persaingan di pasar karena membantu perusahaan memahami posisinya yaitu:

- 1. Kekuatan (Strengths):** Menurut Porter (1985), kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah keunggulan yang membuatnya berbeda dari kompetitor. Dengan memanfaatkan kekuatan seperti teknologi yang lebih baik atau *brand* yang dikenal luas, perusahaan dapat mengambil alih posisi teratas di pasar dan mengungguli para pesaing.
- 2. Kelemahan (Weaknesses):** Menurut Kotler (2012), kelemahan internal seperti tidak efisien atau keterbatasan sumber daya dapat mengurangi daya saing perusahaan. Para pesaing bisa memanfaatkan kelemahan ini untuk mendapatkan bagian pasar yang lebih luas.

3. Peluang (*Opportunities*): Menurut Porter (1985), adanya peluang dari faktor eksternal, seperti perubahan tren pasar atau kemajuan teknologi, memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan performanya. Perusahaan yang cepat dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dapat lebih menonjol dalam persaingan.

4. Ancaman (*Threats*): Aaker (1996), ancaman dari faktor eksternal seperti kemunculan kompetitor baru atau perubahan peraturan dapat berisiko bagi stabilitas perusahaan. Diperlukan strategi untuk mengatasi ancaman-ancaman ini agar perusahaan tetap dapat bersaing.



Gambar 1.7 Model Kerangka Pikir SWOT

Kuadran I, menggambarkan kondisi yang paling menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal sehingga dapat

memanfaatkan peluang yang tersedia, dan pada situasi ini perusahaan perlu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang sangat aktif.

Kuadran II, menunjukkan kondisi di mana perusahaan menghadapi berbagai tantangan eksternal, namun tetap memiliki kekuatan internal, sehingga strategi yang perlu diambil adalah memanfaatkan kekuatan tersebut untuk meraih peluang jangka panjang melalui pendekatan diversifikasi.

Kuadran III, menggambarkan keadaan ketika perusahaan memiliki peluang pasar yang besar, tetapi menghadapi permasalahan internal, sehingga prioritas perusahaan adalah mengurangi dan memperbaiki kelemahan internal agar dapat mengakses peluang pasar secara lebih optimal.

Kuadran IV, mencerminkan kondisi yang sangat tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi ancaman eksternal sekaligus kelemahan internal, sehingga posisi ini menuntut perhatian serius dalam perumusan strategi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha.

1.6.4.2 Analisis Segmentasi Pasar

Menurut Kotler dalam (Laia et al., 2021) segmentasi pasar adalah upaya untuk membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok pembeli berdasarkan tipe produk tertentu dan membutuhkan strategi pemasaran yang khusus. Proses ini memecah pasar yang bersifat heterogen menjadi kelompok konsumen yang memiliki karakteristik homogen sehingga perusahaan dapat memahami perbedaan kebutuhan dan preferensi setiap kelompok secara lebih jelas (Febriyaningsih, 2023). Pembagian pasar tersebut bertujuan untuk merancang produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen, membantu pemasar mengenali siapa yang

akan menggunakan produk mereka, menemukan peluang baru, memperoleh posisi yang lebih unggul dalam persaingan, dan menentukan strategi komunikasi yang tepat dan efisien (Salsabila et al., 2022a).

Penentuan posisi bisnis dan produk memerlukan analisis yang terstruktur, salah satunya melalui analisis STP yang mencakup *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*, yang berfungsi untuk memetakan usaha atau produk agar sasaran penjualan dan pengembangan bisnis dapat ditetapkan secara tepat (Hendrawan, 2021). Penerapan strategi STP membantu pelaku usaha mengidentifikasi kelompok pasar yang belum terlayani secara optimal, menentukan target pasar yang relevan dengan produk, serta membangun *positioning* yang kuat sehingga mampu membentuk identitas produk, meningkatkan *brand awareness*, dan menarik minat calon pembeli dalam proses pengambilan keputusan pembelian (Mahabbah & Mawardi, 2024).

1.6.4.3 Analisis Ukuran Pasar

Kotler dan Keller (2016), menyatakan bahwa analisis ukuran pasar yang dilakukan dengan metode Total Available Market, Serviceable Available Market, dan Serviceable Obtainable Market merupakan cara yang penting untuk mengukur seberapa besar pasar yang dapat diakses oleh suatu produk dalam keadaan ideal.

Pendekatan ini sejalan dengan metode *Top Down Market Sizing* yang mengidentifikasi secara umum ukuran pasar pengguna yang kemudian dipecah menjadi beberapa lapisan menggunakan kriteria tertentu, sehingga menghasilkan taksiran pasar yang lebih terperinci. Perhitungan ini sangat penting karena Total

Addressable Market dapat menggambarkan besar potensi pasar yang ada (Salsabila et al., 2022).



Gambar 1.8 Model Kerangka Top Down Market Sizing TAM SAM SOM

Analisis *market size* Dolanoo menggunakan pendekatan *Total Available Market*, *Serviceable Available Market*, dan *Serviceable Obtainable Market* untuk menggambarkan potensi pasar secara terstruktur. *Total Available Market* dihitung berdasarkan jumlah penduduk Indonesia usia 2 sampai 6 tahun serta temuan penelitian yang menunjukkan bahwa 75 persen orang tua membeli mainan edukatif. Perhitungan tersebut menghasilkan estimasi sebesar 16.824.750 anak yang berpotensi menggunakan produk Dolanoo.

Serviceable Available Market diperoleh dengan membatasi pasar pada kategori mainan edukatif berbasis Montessori, quiet book, dan sensory play yang sejalan dengan karakter Dolanoo. Asumsi akademik sebesar 30 persen dari pembeli

mainan edukatif memilih kategori ini digunakan untuk menyaring populasi yang relevan. Distribusi populasi anak usia dini dihitung menggunakan data jumlah lembaga PAUD di Jawa Tengah sebagai indikator penyebaran, sehingga menghasilkan estimasi SAM sebesar 683.421 anak.

Tahap *Serviceable Obtainable Market* berfokus pada Kota Semarang sebagai wilayah utama pemasaran Dolanoo. Kota Semarang memiliki proporsi 4,43 persen lembaga PAUD dari total lembaga PAUD di Jawa Tengah sehingga pasar potensial yang relevan mencapai 30.275 anak. Analisis ini menetapkan target realistis dengan mempertimbangkan kapasitas produksi awal, tingkat persaingan, dan standar penetrasi pada tahun pertama sebesar 10 persen. Perhitungan tersebut menghasilkan SOM sebesar 3.027 anak yang menjadi estimasi pasar yang dapat dicapai Dolanoo pada fase awal pengembangan usaha.

1.6.4.4 Analisis Kompetitor

Menurut Zahra dan Chaples, 1993 dalam Shalsabilla (2023), analisis kompetitor merupakan langkah di mana sebuah perusahaan berusaha untuk merumuskan dan mengetahui tentang bisnisnya, mengenali lawan-lawannya, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dari para pesaing, serta memprediksi tindakan yang akan mereka ambil.

Melalui riset analisis kompetitor, pelaku usaha memperoleh pemahaman mengenai dinamika persaingan antar produk atau layanan sejenis sehingga mampu mengidentifikasi peluang, menilai kekuatan dan kelemahan relatif, serta mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran pesaing dan keterkaitannya dengan tingkat kepercayaan konsumen serta capaian penjualan produk atau layanan mereka

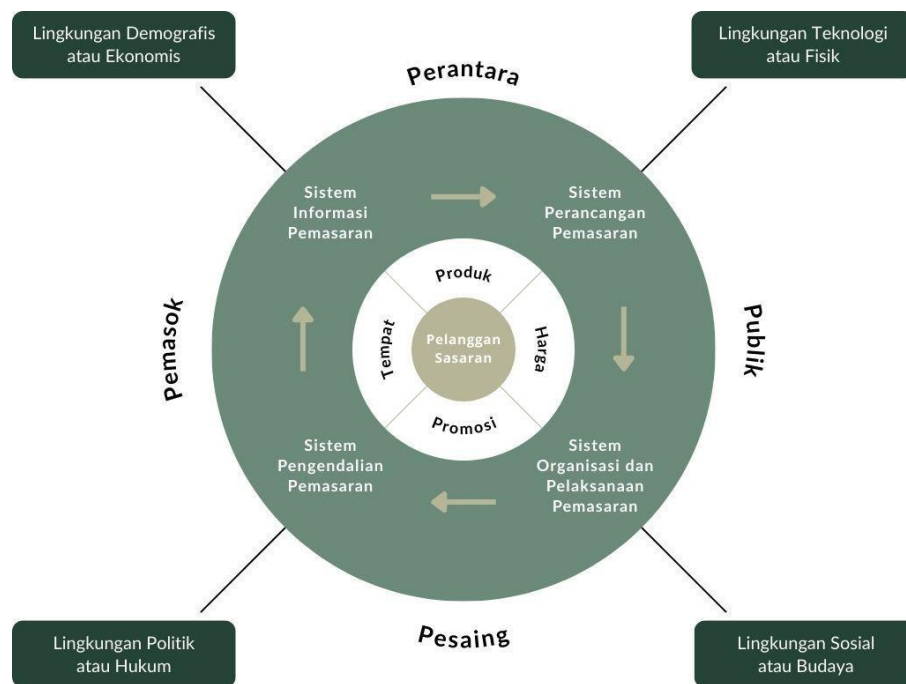
(Sudirjo et al., 2023). Analisis ini juga membantu perusahaan mengenali siapa pesaing utama, bagaimana pola operasional mereka, dan keunggulan yang mereka miliki sebagai dasar perumusan strategi bisnis yang lebih terarah (Nathadiharja et al., 2023).

Berdasarkan pemahaman tersebut, analisis kompetitor dapat dipandang sebagai proses strategis yang membantu perusahaan mengenali posisi usahanya di pasar dengan memahami perilaku, kekuatan, dan arah tindakan pesaing sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis yang lebih tepat.

1.6.4.5 Analisis Strategi Pemasaran

Dalam strategi pemasaran, bauran pemasaran atau *marketing mix* dipahami sebagai rangkaian alat pemasaran taktis yang berada dalam kendali perusahaan, yang mencakup produk, harga, tempat, dan promosi, dan dirancang secara terintegrasi untuk memengaruhi persepsi konsumen serta mendorong tercapainya respons yang diharapkan dari pasar sasaran (Lie et al., 2021).

Keberadaan rencana pemasaran menjadi krusial bagi perusahaan untuk mencapai target bisnis melalui penerapan tindakan kompetitif yang lebih tepat, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar, serta pengambilan keputusan pemasaran yang lebih terarah dan efektif (Dwi Rahmawati et al., 2024).



Gambar 1.9 Faktor yang Memengaruhi Strategi Pemasaran

Gambar tersebut menggambarkan penerapan bauran pemasaran 4P dengan pelanggan sasaran sebagai pusat aktivitas pemasaran, di mana produk, harga, tempat, dan promosi berperan sebagai elemen utama yang saling terhubung untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memengaruhi keputusan pembelian. Keempat elemen ini dikelola melalui sistem pemasaran yang mencakup pengumpulan informasi, perancangan strategi, pelaksanaan, serta pengendalian pemasaran sehingga setiap strategi dapat disusun, diterapkan, dan dievaluasi secara terarah. Penerapan bauran pemasaran tersebut juga dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan, termasuk pemasok, perantara, publik, dan pesaing, serta faktor demografis, teknologi, politik, dan sosial budaya yang membentuk peluang sekaligus batasan dalam upaya mencapai efektivitas pemasaran.

Kombinasi yang tepat dari produk, harga, promosi, dan tempat berperan penting dalam menciptakan kepuasan konsumen saat melakukan pembelian (Lihawa et al., 2023).

1.6.5 Metode Analisis Aspek Finansial

1.6.5.1 Estimasi Biaya

Anggaran biaya merupakan tahap perencanaan yang digunakan untuk memperkirakan jumlah dana yang dibutuhkan dalam pembuatan suatu barang, yang mencakup seluruh biaya perancangan, produksi, serta layanan pendukung yang terkait dengan proses tersebut (Kesavan, 2009).

Sejalan dengan pemahaman tersebut, estimasi biaya dipandang sebagai perhitungan mengenai biaya yang diperkirakan akan muncul sebelum proses produksi suatu komponen dilaksanakan, sedangkan penentuan biaya berfungsi sebagai sistem pencatatan yang mengorganisasi setiap pengeluaran secara sistematis dan akurat untuk menetapkan biaya produk setelah perusahaan mengidentifikasi beban biaya yang timbul di berbagai departemen. Berdasarkan uraian ini, perencanaan anggaran dan estimasi biaya merupakan bagian penting dalam *business plan* karena berperan sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan yang mendukung kelayakan dan keberlangsungan usaha.

1.6.5.2 Harga Pokok Produksi

Menurut Kesavan (2009) dalam Adilah (2023), penghitungan biaya dipahami sebagai langkah untuk memperkirakan beban yang diperlukan dalam menghasilkan suatu produk, yang mencakup seluruh biaya perancangan, proses pembuatan, serta layanan pendukung yang terkait dengan kegiatan produksi.

Informasi biaya tersebut kemudian dirangkum dalam harga pokok produksi yang berfungsi memberikan gambaran akurat mengenai biaya produksi dari waktu ke waktu, sekaligus menjadi dasar untuk menetapkan harga jual produk, mengawasi pelaksanaan biaya produksi, serta menghitung laba atau rugi kotor pada periode tertentu (Zakia Harun et al., 2023).

Dalam praktik akuntansi biaya, perusahaan dapat menggunakan metode perhitungan biaya penuh atau *full costing*, yaitu metode yang memasukkan seluruh biaya produksi, baik biaya tetap maupun biaya variabel, sehingga menghasilkan nilai harga pokok produksi yang relatif lebih tinggi (Khoirunnisaa Heryanto & Gunawan, 2021).

Tabel 3. Perhitungan *Full Costing*

(i)	Biaya Bahan Baku	Rp XXX
(ii)	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp XXX
(iii)	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Tetap	Rp XXX
(iv)	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Variabel	Rp XXX
	Harga Pokok Produksi	Rp XXX

Sebagai alternatif, perusahaan juga dapat menerapkan *variable costing* yang hanya memasukkan biaya produksi yang bersifat variabel, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel, ke dalam perhitungan biaya produk (Anwar & Widayati, 2023).

Tabel 4. Perhitungan *Variable Costing*

(i)	Biaya Bahan Baku	Rp XXX
(ii)	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp XXX
(iii)	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Tetap	Rp XXX
(iv)	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Variabel	Rp XXX
	Harga Pokok Produksi	Rp XXX

1.6.5.3 Proyeksi Laba Rugi

Proyeksi laba merupakan perencanaan atau penetapan target keuntungan yang ingin dicapai oleh suatu entitas dalam jangka waktu tertentu sebagai bagian dari perencanaan keuangan usaha (Gilang Romadlon & Atsaris Sujud, 2024). Perencanaan tersebut berkaitan erat dengan laporan laba rugi, yaitu laporan keuangan yang menyajikan kinerja usaha perusahaan dalam satu periode dengan menampilkan besaran dan sumber pendapatan serta jenis dan jumlah biaya yang dikeluarkan, di mana selisih antara pendapatan dan biaya menunjukkan laba apabila pendapatan melebihi biaya atau menunjukkan rugi apabila biaya lebih besar dari pendapatan (Ayu, 2021). Laporan laba rugi berfungsi sebagai sumber informasi utama dalam analisis keuangan dan penilaian kinerja perusahaan karena melalui laporan ini perusahaan dapat mengetahui tingkat keuntungan yang dihasilkan dari aktivitas operasional usaha (Ramadhan et al., 2024).

1.6.5.4 Analisis Break Event Point (BEP)

$$\text{BEP (unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit}}$$

$$\text{BEP (rupiah)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi Ratio}}$$

Analisis *Break Even Point* merupakan teknik yang digunakan untuk mengkaji hubungan antara volume penjualan dan tingkat profitabilitas perusahaan, sehingga manajemen dapat menentukan jumlah minimum penjualan yang diperlukan untuk menutup seluruh biaya yang dikeluarkan, baik biaya tetap maupun biaya variabel (Gilang Romadlon & Atsaris Sujud, 2024).

Analisis ini juga berfungsi untuk menentukan tingkat penjualan dan komposisi produk yang diperlukan agar perusahaan mampu menutup seluruh beban yang terjadi dalam suatu periode, di mana titik impas terjadi ketika total pendapatan sama dengan total biaya sehingga perusahaan tidak memperoleh laba maupun mengalami kerugian (Aminus & Sarina, 2022).

Penerapan analisis *Break Even Point* membantu pelaku usaha, termasuk UKM, dalam menetapkan harga jual, menentukan harga pokok penjualan, mengklasifikasikan jenis biaya yang timbul dalam kegiatan usaha, serta menetapkan target laba sehingga perusahaan dapat mengetahui batas minimum penjualan yang harus dicapai (Lestari et al., 2025).

1.6.6 Kelayakan Bisnis

1.6.6.1 Analisis Net Present Value (NPV)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{Rt}{(1+i)^t}$$

Net Present Value atau NPV merupakan metode penilaian investasi yang menghitung selisih antara manfaat atau penerimaan dengan biaya atau pengeluaran, sehingga banyak digunakan dalam penganggaran modal untuk menganalisis tingkat profitabilitas suatu proyek atau rencana investasi (Palandi et al., 2023).

Metode ini merupakan metode yang dilakukan dengan cara membandingkan nilai sekarang dari aliran kas masuk bersih (*proceeds*) dengan nilai sekarang dari biaya pengeluaran suatu investasi (*outlays*), sehingga memungkinkan perusahaan menilai kelayakan ekonomi suatu proyek secara menyeluruh berdasarkan nilai yang akan dihasilkan pada masa mendatang (Ramadhani, 2025).

Menurut Supriatna et al., (2023), berikut merupakan indikator kelayakan dari hasil perhitungan NPV:

Jika $NPV > 0$, maka suatu usaha menguntungkan dan layak untuk dijalankan.

Jika $NPV < 0$, maka suatu usaha merugikan dan tidak layak untuk dijalankan.

Jika $NPV = 0$, maka suatu usaha tersebut mampu mengembalikan modal.

1.6.6.2 Analisis *Payback Period* (PP)

$$\text{payback period} = \frac{\text{initial investment}}{\text{annual cash flow}}$$

Payback Period atau periode pengembalian modal menggambarkan jangka waktu atau jumlah tahun yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembalikan nilai investasi awal yang telah dikeluarkan melalui arus kas yang dihasilkan dari suatu proyek atau usaha (Maelani et al., 2022). Metode *Payback Period* digunakan sebagai teknik penilaian untuk menilai lamanya waktu pengembalian investasi sehingga perusahaan dapat memahami seberapa cepat modal yang ditanamkan dapat kembali (Wati, 2025). Perhitungan *Payback Period* dilakukan berdasarkan arus kas bersih proyek dengan mempertimbangkan tingkat diskonto yang mencerminkan biaya modal perusahaan, sehingga metode ini membantu menilai kelayakan investasi dari sisi waktu pengembalian dana (Rhamdani et al., 2024). Nilai *Payback Period* yang semakin kecil menunjukkan semakin cepat investasi dapat kembali dan menandakan tingkat risiko yang lebih rendah bagi investor (Butar-butur et al., 2022).