

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Dalam jurnal Analisis Implementasi Manajemen (Akhmadrandy Ibrahim, 2006 : 861) dalam Wilson Menyatakan manajemen adalah sebuah serangkaian kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuannya tertentu. Menurut Terry (2015 : 861) menyatakan bahwa manajemen merupakan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan dalam menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah direncanakan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dari pendapat para ahli di atas maka ada empat fungsi manajemen antara lain yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat menentukan untuk kinerja dari organisasi itu dimasa yang akan datang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Bagian dari penentuan dan pengelompokan tugas kedalam departemen penentuan otoritas dan alokasi sumber daya di antara organisasi tersebut.

c. Kepemimpinan (*leading*)

Pengaruh seorang manajemen memberikan motivasi kepada bawahannya atau karyawannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. jadi pemimpin merupakan menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan

tujuan kepada karyawan disemua organisasi serta memberikan masukan-masukan kepada karyawan.

d. Pengendalian (*contrlolling*)

Untuk mengawasi semua aktivitas-akativas karyawan, sehingga dapat menentukan apakah organisasi tersebut dapat memenuhi tujuanya dengan baik atau tidak dan membutuhkan koreksi bila diperlukan.

2.2 Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah sebuah kemampuan seseorang yang berupa apa kreativitas dan inovatif sehinga dijadikan sebagai dasar untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses.

Dalam jurnal Deden A.Wahab Sya'roni & Janivita J.S (2012 : 3) menyatakan Kewirausahaan adalah kemampuan seseorang kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar untuk mencari kesempatan menuju keberhasilan.

Dalam jurnal Indra Zultiar, Leonita Siwiyanti, (2017 : 15) Mengemukakan kewirausahaan adalah orang yang mempunyai insting (semangat, jiwa, nalar, intuisi dan kompetensi) untuk berusaha, *risk taker* (pengambilan resiko), berani berinvestasi, berani rugi dalam memperoleh keuntungan (gambling), dan berani melakukan perubahan dengan cepat dan besar bila memang dibutuhkan untuk menciptakan kemajuan setiap saat.

Dalam jurnal menumbuhkan nilai kewirausahaan melalui kegiatan *market day* (Indra Zultiar, Leonita Siwiyanti, 2017 : 15), menyatakan Ciri-ciri dan watak kewirausahaan adalah:

1. percaya diri, keyakinan, ketidaktergantungan, individualistis, dan optimisme,
2. berorientasi pada tugas dan hasil kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energetik dan inisiatif,
3. pengambilan resiko, kemampuan untuk mengambil resiko yang wajar dan suka tantangan,
4. kepemimpinan perilaku sebagai pemimpin, bergaul dengan orang lain, menanggapi saran-saran dan kritik,
5. keorisinilan Inovatif dan kreatif serta fleksibel,
6. berorientasi ke masa depan dan pandangan ke depan, perspektif.

Dari pandangan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan (*ability*) seseorang dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif sehingga pikiran-pikarn itu akan dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat kita, dan proses dalam menghadapi sebuah tantangan dalam hidup.

2.3 Strategi Perusahaan

Manajemen strategi sangat erat kaitannya dengan keunggulan kompetitif yang dalam prakteknya terdiri dari analisis, keputusan dan aksi dari organisasi. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yang tidak bisa di tiru tidak dapat

diperoleh hanya melalui efektifitas operasional. Keunggulan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable*) hanya dapat dicapai melalui aktifitas dengan strategi yang baik.

Keunggulan daya saing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila organisasi melaksanakan *value creating strategy*. Barney menekankan keunggulan bersaing berkelanjutan sangat ditentukan oleh sumberdaya strategis (*strategic asset*) dengan ciri-ciri: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak tergantikan (Amir Tengku Ramly & Dudung Abdul Syukur, 2018: 65)

Dalam jurnal strategi pencapaian standar mutu dan pengaruhnya terhadap hasil penjualan di pasar eropa (Erminati Pancaningrum Dian Pramala Sari, 2014 : 49), menyatakan strategi sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Perumusan.

Dengan kata lain, strategi adalah dapat dapat dikatakan sebagai sarana untuk menentukan tujuan akhir, akan tetapi strategi itu sendiri bukan sekedar suatu perencanaan, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu dimulai dari konsep penggunaan sumber daya perusahaan secara efektif dalam lingkungan

Dalam buku Manajemen Komprehensif Strategik (AB susanto, 2014:45) Ada lima tugas pokok perlu dipahami oleh setiap manajer agar dapat

mengarahkan langkah strategis dalam sebuah organisasinya, yaitu terlihat pada gambar 1.2 berikut ini :



Sumber : Thompson dan Stricland 2003

Gambar 2.1 Lima tugas Manajemen Strategi

Berdasarkan dari lima tugas manajemen strategik diatas dapat diringkaskan dalam keunggulan manajemen strategik dengan beberapa pendekatan antara lain :

a. Fokus manajemen

Model alur berfikir seorang manajemen strategik berkaitan dengan kejutaan-kejutaan strategik dan kesempatan. Hal ini menekankan pada upaya peramalan lingkungan yang dinamis serta berbagai pertimbangan-pertimbangan eksternal dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi.

b. Cakupan proses

Berdasarkan model alur berpikir seorang manajemen strategik memiliki cakupan proses manajemen berskala besar dan luas. Dalam proses ini adalah reaksi terhadap meningkatnya ukuran dan jumlah organisasi pemain industri ikut serta dalam pesaingan.

c. Membangkitkan kesadaran bersama

Berdasarkan istilah strategik adalah mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana yang harus bersaing melawan siapa.

Berdasarkan sebuah proses manajemen atas fungsi sebuah keputusan-keputusan para seorang manajer, manajemen strategik dapat menghubungkan tiga faktor kunci antara lain :

d. Proses perkembangan

Manajemen strategik dapat dicatat sebagai titik puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi dari tahun 1970. Ketika model perencanaan jangka panjang, perencanaan, pemrograman, penganggaran atau anggaran dan kontrol keuangan dan kebijakan usaha dikemas menjadi satu.

Pengembangan misi, visi strategis dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar : 2.2 Misi, Visi Strategis

2.3.1 Elemen Elemen Manajemen Strategik

Dalam buku Manajemen komprehensif Strategik (AB Susanto, 2014 : 37-39) Adapun elemen-elemen penting dari manajemen strategik adalah sebagai berikut :

a. Visi dan Tujuan

Visi merujuk pada alasan eksistensi organisasi dan bagaimana yang sebaiknya dijalankan oleh organisasi. dan sedangkan sasaran berfokus bagaimana yang diharapkan oleh organisasi baik dalam jangka pendek menengah ataupun jangka panjang.

b. Analisis eksternal

Analisis eksternal merupakan kajian terhadap operasional lingkungan. Sasaran dari analisis eksternal ini yaitu untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman (*opportunity and therath*) strategik terhadap operasional lingkungan organisasi.

c. Analisis internal

Tujuan dari analisis internal adalah mengkaji terhadap kekuatan dan kelemahan (*strenghhs and weaknesses*). Dalam analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber-sumber yang tersedia bagi organisasi.

d. Pilihan strategis

Dalam komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategik dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kajian ini melibatkan

- 1) Lingkungan umum : demografis, politik/hukum, ekonomi, sosial budaya dan teknologi.

2) Lingkungan industri : ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan.

e. Strategis di tingkat unit organisasi

Organisasi yang bekerja di suatu lingkungan kompetitif tunggal, dari hasil proses strategik merupakan identifikasi strategi tingkat unit organisasi yang sesuai. Strategi tingkat korporat. Menurut Andrews (1980 : 18-19) strategi korporat merupakan strategi yang disusun dalam suatu usaha, ketika perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

f. Analisis portofolio korporat

Analisis portofolio ini untuk mengidentifikasi bahwa suatu organisasi perlu meninggalkan bidang garap yang sudah berjalan dan memasuki dibidang garap lain.

g. Desain struktur organisasi

Dalam membuat strategi kerja, baik di didesain ataupun tidak, maka organisasi perlu mengadopsi struktur yang benar. Struktur organisasi menggambarkan fungsi pelaksanaan tanggung jawab dan tugas.

h. Pilihan integrasi dan sistem pengawasan

Strategi ini melibatkan lebih dari satu pilihan struktur organisasi. Implementasi strategi sering membutuhkan tindakan dan koordinasi bagian unit-unit yang ada.

i. Strategi penyesuaian, struktur dan pengawasan

Strategi ini perlu mengadopsi struktur organisasi dan sistem pengawasan yang benar. Tetapi perlu ada pertimbangan bagaimana strategi organisasi, struktur dan pengawasan,

j. Konflik, politik dan perubahan

Dalam teori proses manajemen strategik diingat dengan adanya pembuatan keputusan yang rasional. Pada praktiknya politik dan organisasi memainkan peranan yang penting.

k. Umpan balik

Manajemen strategik adalah tahapan yang terus menerus berlangsung secara berkesinambungan. Dalam suatu strategi di implementasikan, sehingga pelaksanaannya harus dikontrol untuk menentukan tujuan strategik yang sedang dicapai.

2.3.2 Tahapan Perencanaan Strategis

Pada tahapan ini pada dasarnya tidak hanya sekedar aktivitas dalam pengumpulan data, akan tetapi juga merupakan sebagai kegiatan pengklasifikasian dan pranalisis. Tahapan ini data dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal di peroleh dari lingkungan luar suatu perusahaan antara lain :

1. Analisis pasar
2. Analisis kompetitor
3. Analisis komunitas

4. Analisis pemasok
5. Analisis pemerintah
6. Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh dalam perusahaan itu sendiri, antara lain seperti :

1. Laporan keuangan (neraca, labar rugi, *Cash-Flow*, struktur pendanaan)
2. Laporan kegiatan sumber daya manusia (SDM) jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *Turn-Over*.
3. Laporan kegiatan operasional
4. Laporan kegiatan pemasaran

2.3.3 Growth strategi

Dalam jurnal Strategi Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah UKM. (Endi Sarwoko, 2017 :48) Strategi pertumbuhan meliputi:

1. *Penetration Strategy*, yaitu strategi yang membuat para konsumen lama untuk bersedia membeli produk lebih banyak dari perusahaan. Strategi ini berfokus pada produk perusahaan pada pasar yang sudah ada.
2. *Market Development Strategy*, yaitu strategi dengan cara menjual produk yang sudah ada pada ke konsumen yang baru. Meliputi penjualan produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok konsumen yang baru.
3. *Product Development Strategy*, yaitu strategi dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru kepada pelanggan perusahaan.

4. *Diversification Strategy* yaitu strategi yang dilakukan dengan cara menjual produk baru ke pasar yang baru. Strategi diversifikasi berkaitan dengan pengetahuan dari pengusaha dan perusahaan.

2.3.4 Stability Strategi

Dalam jurnal analisis SWOT pada strategi usaha dalam kompetisi pasar (Moch Choiril Anwar & Meinarini C.U, 2012 : 4) Stabilitas strategi terbagi atas dua yaitu :

- a. Perusahaan tetap melayani dalam sektor produksi, jasa, sektor pasar dan sektor fungsi yang serupa sesuai ditetapkan dalam batasan usahanya atau dalam sektor yang serupa
- b. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan, pelaksanaan fungsinya. Stabilitas dilakukan jika strategi memusatkan pada sumber daya manajemennya atau dapat mengembangkan dengan cepat keunggulan berusaha yang berarti fungsi produksi.

2.3.5 Defensive Strategi Perusahaan

Strategi defensif dalam mempertahankan posisi perusahaan terhadap pesaing, perusahaan perlu mengenal berbagai pesaing, baik dari pendatang baru maupun pesaing yang sudah mapan. Perusahaan dapat menggunakan strategi defensif atau bertahan yang bertujuan mengurangi kemungkinan diserang atau mengurangi intensitasnya. Strategi defensif antara lain menyesuaikan produk yang ada, sehingga produk itu dapat bersaing dengan lebih baik melawan produk

kompetitif yang diluncurkan. Dalam pola defensif, paradigma pertahanan terbaik adalah loyalitas pelanggan.

2.3.6 Strategi Mengatasi Konflik

Dalam jurnal manajemen konflik dalam sebuah organisasi (Jefri Heridiansyah, 2014 : 36 Stevenin menyatakan Strategi Mengatasi Konflik terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).
2. Diagnosis, Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.
3. Menyepakati suatu solusi Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.
4. Pelaksanaan, Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi, Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

2.4 Analisis SWOT

Dalam jurnal Perancangan Usaha Model Dan Perumusan Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Industri Batik Pamekasa (Narto, Indung Sudarso, Lukmandono : 2017-259), Rangkuti mengemukakan Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang menerangkan bahwa suatu perusahaan harus memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kekurangan dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Dalam matriks ini menggambarkan secara jelas dan akurat bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set alternatif strategis dapat dilihat pada diagram dibawa ini :

Analisis SWOT kemudian digunakan dalam empat cara untuk berkembang strategi (Wehrich, 1989): menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang (SO), untuk mengurangi kemungkinan dan dampak ancaman (ST), menggunakan peluang untuk mengatasi kelemahan (WO) dan sadar akan keterbatasan itu muncul dari kombinasi kelemahan dan ancaman (WT). Strategi disajikan dalam matriks yang disebut TOWS matrix (Wehrich, 1989), yang

memungkinkan seseorang untuk memvisualisasikan interaksi antara faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT telah terbukti menjadi alat yang bermanfaat. Kekuatannya muncul dari kesederhanaan penggunaannya dan dari kemampuan beradaptasi untuk berbagai situasi (Impoinvil et al., 2007; Vonk et al., 2007; Lee et al., 2009). (2013 :886)

Tabel 2.1 Matriks SWOT

IFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) tentukan 5-10 kelemahan internal
EFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
STREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.4.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Dalam jurnal (Puguh Cahyono, 2016 : 133-134) Ada beberapa cara dalam penentuan faktor strategi eksternal dan Internal antara lain :

2.4.1.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal

- a. Susunlah sebuah kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang ancaman).
- b. Berikan bobot tiap faktor dalam kolom 2, dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dari faktor tersebut kemungkinan besar dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. hitung ranting (dalam kolom 3) untuk masing faktor dengan diberikan skala mulai dari 4 (Outstanding) sampai dengan 1 (Poor) berdasarkan dari pengaruh faktor tersebut dalam kondisi perusahaan yang bersangkutan.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bermacam-macam mulai dari 4,0 (Outstanding) sampai dengan 1,0 (Poor).
- e. Lalu gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar/catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Kemudian jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Maka nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksteralnya. Kemudian dari total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Dalam penelitian ini, model perangkat yang digunakan untuk mengetahui pemilihan strategi yang tepat dengan melakukan *Model-Eksternal Matrix*. Agar lebih jelas, model tersebut dapat dilihat pada tabel *External Strategic* (EFAS) adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 *Tabel Eksternal Strategic Factor (EFAS)*

<i>Eksternal Strategic Faktor (EFAS)</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weightnes</i>	<i>Comments</i>
<i>Opportunities</i>				
S1	0.15			
S2	0.1			
S3	01			
S4	0.05			
S5	0.1			
<i>Threats</i>				
S1	0.1			
S2	0.05			
S3	0.15			
S4	0.15			
S5	0.05			
<i>Summary</i>	1			

2.4.1.2 Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah diidentifikasi faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan, sebuah tabel IFAS (*Internal Strategic Factor*) ditata untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Adapun tahapan-tahapan adalah sebagai berikut :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
- b. Berikan bobot setiap faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan dari pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan, dari semua jumlah bobot tersebut totalnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Kemudian hitung rating (dalam kolom 3) setiap masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*Outstanding*) sampai dengan 1 (*Poor*). Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan, variabel yang sifatnya positif (semua variabel yang masuk dalam kategori kekuatan) dan diberi angka mulai dari +1 sampai dengan angka +4 (sangat baik) dengan menyamakan dengan rata-rata industri atau dengan kompetitor utama.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor pembobotan dalam kolom 4. Maka hasilnya berupa skor pembobotan dari setiap masing-masing faktor yang nilainya bermacam-macam mulai dari 4,0 (*Outstanding*) sampai dengan 1,0 (*Poor*).

- e. Lalu gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Kemudian totalikan skor pembobotan pada kolom 4, untuk mendapatkan jumlah skor pembobotan bagi perusahaan bersangkutan. Dari nilai jumlah ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Agar lebih jelas, model tersebut dapat dilihat pada tabel *Internal Strategic Factor (IFAS)* adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3 *Tabel Internal Strategic Factor (IFAS)*

<i>Internal Strategic Faktor (EFAS)</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weightnes</i>	<i>Comments</i>
<i>Strengths</i>				
S1	0.15			
S2	0.1			
S3	0.1			
S4	0.05			
S5	0.1			
<i>Weakness</i>				
S1	0.1			
S2	0.05			
S3	0.15			
S4	0.15			
S5	0.05			
<i>Summary</i>	1			

2.5 Studi kelayakan Usaha

Pengertian studi kelayakan usaha adalah: “Suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu kegiatan atau usaha atau usaha yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan,” Kasmir dan Jakfar, (2004; 10).

Dalam menjalankan Sebuah usaha dapat dinyatakan layak atau pun tidak untuk dijalani setelah dikaji melalui studi kelayakan usaha. Dalam Penelitian tersebut meliputi bermacam jenis aspek mulai dari hukum, sosial ekonomi dan

budaya, keuangan, pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, maupun sumber daya manusia dan organisasi.

Studi kelayakan usaha (*Businesses Feasibility Study*) atau disebut dengan analisis proyek usaha adalah sebuah penelitian tentang layak atau tidaknya sebuah usaha/usaha yang dilakukan dengan menguntungkan secara terus-menerus. Studi ini pada dasarnya menceritakan berbagai konsep dasar yang berhubungan dengan keputusan dan proses pemilihan suatu proyek usaha agar mampu memberikan manfaat yang ekonomis dan social sepanjang waktu.

Berdasarkan studi ini pertimbangan-pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting sebab akan dijadikan sebagai dasar implementasi sebuah kegiatan. Dari hasil studi kelayakan bisni/usaha pada prinsipnya bisa dimanfaatkan antara lain sebagai berikut :

1. Dalam merintis usaha/usaha baru, contohnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan sebuah perusahaan jasa dan membuka usaha dagang.
2. Mengembangkan usaha/usaha yang sudah berjalan, contohnya untuk menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, mengganti peralatan dengan peralatan mesin baru, memperluas cakupan usaha.

2.5.1 Proses dan Tahapan studi kelayakan

Adapun tahapan-tahapan kelayakan usaha/usaha dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut diantaranya :

a. Tahapan penemuan ide atau perumusan gagasan

Dalam tahapan penemuan ide adalah tahapan dimana seorang wirausaha memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian di rumuskan dan diidentifikasi, contohnya kemungkinan-kemungkinan usaha/usaha apa saja yang akan memberikan sebuah peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang.

b. Tahapan memformulasikan sebuah tujuan

Dalam tahapan ini ialah tahap perumusan visi dan misi sebuah usaha/usaha.

1. Apa visi dan misi usaha/usaha yang hendak diemban setelah jenis usaha/usaha tersebut akan diidentifikasi ?
2. Apakah misinya digunakan untuk menciptakan sebuah barang dan jasa yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat sepanjang waktu atau juga untuk menciptakan keuntungan yang langgeng ?
3. Apakah dalam visi dan misi usaha/usaha ini akan dikembangkan tersebut atau benar-benar menjadi kenyataan atau tidak ? semuanya dirumuskan dalam bentuk sebuah tujuan.

c. Tahapan analisis

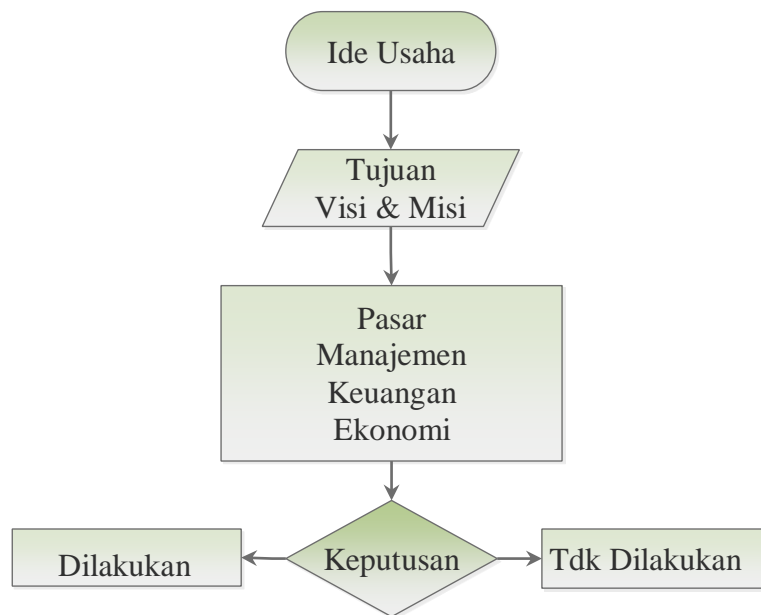
Dalam sebuah tahapan penelitian, adalah sebuah proses sistematis yang akan dilakukan untuk membuat suatu keputusan bagaimana usaha/usaha tersebut layak dilakukan atau tidak.

Adapun aspek-aspek yang perlu di amati dan dicermati dalam tahap sebuah analisis adalah sebagai berikut :

- a. Aspek pasar, mencakup produk yang akan dipasarkan yaitu :
 1. Peluang pasar
 2. Permintaan dan penawaran
 3. Harga
 4. Segmentasi pasar
 5. Pasar sasaran,
 6. Ukuran pasar
 7. Perkembangan pasar
 8. Struktur pasar
 9. Strategi competitor.
- b. Aspek manajemen/pengelolaan, meliputi :
 1. Organisasi
 2. Aspek pengelolaan
 3. Aspek tenaga kerja
 4. Aspek kepemilikan
 5. Aspek yuridis
 6. Aspek lingkungan
- c. Aspek *financial*/keuangan, meliputi :
 1. Sumber dana
 2. Penggunaan dana
 3. Proyeksi *cost*

4. Proyeksi *revenue*
 5. Proyeksi *profit*
 6. Proyeksi aliran kas (*cash flow*)
- d. Sumber dana

Setelah dievaluasi, dipelajari dianalisis dan hasilnya betul-betul meyakinkan, maka langkah selanjutnya ialah tahapan mengambil keputusan apakah usaha layak dilakukan atau tidak. Dapat kita lihat proses-proses studi kelayakan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 proses-proses studi kelayakan

2.5.2 Analisis Kelayakan Usaha

Dalam jurnal Analisis Kelayakan Usaha (Dewi Purnamasari dan Bambang Hendrawan, 2013 : 84), studi kelayakan usaha adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan

usaha atau proyek. Ada beberapa aspek di bawah ini yang dijadikan sebagai aspek penilaian antara lain :

a. Analisis aspek pemasaran

Dalam menganalisis aspek pemasaran, seorang wirausaha terlebih dahulu harus melakukan penelitian pemasaran dengan menggunakan sebuah system informasi pemasaran yang layak, apakah berdasarkan dari analisis dan prediksi, usaha/usaha yang akan dibangun atau dikembangkan memiliki peluang pasar yang memadai atau tidak. Untuk menganalisis pasar, ada beberapa aspek yang harus dianalisis dan dicermati adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan dan keinginan kosumen

Produk dan jasa apa yang banyak dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen ?.
Bagaimana daya beli konsumen ?. jika kebutuhan dan tingkat kebutuhan dan keinginan mereka teridentifikasi ada kemungkinan terpenuhi berarti peluang usaha/usaha kita bisa dikatakan layak, bila dilihat dari kebutuhan konsumen.

2. Segmentasi pasar

Pelanggan dapat dikelompokan dan diidentifikasi, contohnya : berdasarkan geografi, demografi, sosial dan budaya dan demografis. Bila segmentasi pasar teridentifikasi maka pasar sasaran kita akan dapat tercapai.

3. Target

Adapaun Target pasar yang terkait banyaknya konsumen yang dapat diambil. Ada beberapa target yang ingin dicapai ?. apakah seorang konsumen loya terhadap usaha kita ?. tergantung dari nilai sebuah produk dan jasa yang

dipasarkan apakah produk dan jasa dapat memberi kepuasan atau tidak. Jika loyal, maka potensi peluang pasar tinggi.

4. Nilai tambah

Bagi Seorang wirausaha harus mengetahui nilai tambah sebuah produk dan jasa dalam setiap rantai pemasaran mulai dari pemasok, agen samapi dengan konsumen akhir.

5. Masa hidup produk

Apakah harus dianalisis masa hidup produk dan jasa dapat bertahan lama atau tidak. Apakah ukuran lama masa produk lebih dari waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan berupa laba samapai modal kembali atau tidak ?. Jika jangka waktu produk lebih lama berarti potensi pasar tinggi.

6. Struktur pasar

Yang harus dianalisis, apakah barang dan jasa yang akan dipasarkan termasuk pasar persaingan tidak sempurna seperti pasar monopoli dan *monopolistic competition* atau termasuk pasar persaingan sempurna.

7. Persaingan dan strategi pesaing

Yang perlu dianalisis apakah tingkat persaingan yang tinggi atau sebaliknya. Jika tinggi bahkan ketat berarti peluang pasar rendah. Seorang *Entrepreneurship* harus membandingkan keunggulan kompetitor, misalkan apakah dilihat dari strategi produk, strategi harga, strategi jaringan distribusi dan penerapan strategi promosinya lebih unggul ? ataukah bagaimana tingkat teknologinya yang mereka gunakan?. Seandainya pesaing lebih unggul berarti usaha yang akan kita rintis atau dikembangkan lemah dalam persaingan.

Dalam memenangkan persaingan usaha itu harus lebih unggul dibandingkan pesaing.

8. Ukuran pasar

Dalam Untuk ukuran pasar kita dapat dianalisis dari tingkat penjualan, jika tingkat penjualan tinggi berarti pasar potensial. Contohnya : untuk tingkat penjualan usaha skala kecil sebesar Rp. 4 miliar pertahun atau Rp. 9 Juta perhari. Berarti tingkat ukuran pasar cukup besar.

9. Pertumbuhan pasar

Untuk pertumbuhan pasar perlu dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika tingkat penjualan pasar tinggi misalkan : lebih dari 21 %, berarti potensi pasar tinggi.

10. Laba kotor

Untuk perkiraan margin laba kotor tinggi atau rendah : maka profit margin kotor lebih dari 21 % berarti pasar potensial.

11. Pangsa pasar

Pangsa pasar bisa dianalisis dari selisih antara total barang dan jasa yang diminta dengan total barang dan jasa yang ditawarkan. Jika pangsa pasar meningkat bahkan setelah 5 tahun mencapai 45 persen, berarti usaha yang akan dijalankan atau dikembangkan memiliki pangsa pasar yang tinggi.

b. Analisis Aspek Manajemen

Ada beberapa unsur untuk menganalisis aspek-aspek manajemen diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kepemilikan

Apakah sebuah unit usaha yang akan dibangun milik pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan seperti PT, CV, dan bentuk usaha badan lainnya).

2. Organisasi

Organisasi apa saja yang dibutuhkan ? apakah organisasi lini lini dan staf, organisasi staf. Tentukan organisasi apa yang paling tepat dan efisien.

3. Tim manajemen

Apakah usaha/usaha dikelola sendiri ataukah melibatkan tenaga orang lain secara profesional. Tergantung dari skala usaha/usaha dan kemampuan yang dimiliki usaha tersebut. Jika usaha/usaha yang dijalankan besar, maka perlu buat team manajemen yang solit.

4. Karyawan

Karyawan disesuaikan dengan jumlah, kualifikasi dan kualitas yang dibutuhkan. Bila dari analisis ketiga aspek tersebut tidak menimbulkan berbagai permasalahan, maka analisis usaha/usaha dapat diteruskan kepada analisis aspek keuangan.

c. Analisis aspek keuangan

- 1) Kebutuhan dana : mengalokasikan dana untuk operasinal perusahaan yaitu kebutuhan dana untuk aktiva tetap dan kebutuhan dana untuk modal kerja
- 2) Menentukan sumber dana : seperti yang dijelaskan di bagian atas ada beberapa sumber modal yang layak diungkap yaitu sumber modal internal

misalkan modal yang diserahkan, laba yang ditahan dan penyusutan dan modal eksternal misalkan : saham saha, obligasi dan pinjaman.

- 3) Proyeksi neraca : untuk mengetahui posisi keuangan dan berapa jumlah harta kekayaan serta untuk mengetahui kondisi keuangan lainnya.
- 4) Proyeksi Rugi dan Laba : dalam proyeksi rugi dan laba mulai tahun ke tahun memperlihatkan perkiraan laba dan rugi di masa yang akan datang. Beberapa komponen rugi dan laba di antaranya proyeksi penjualan, proyeksi biaya dan proyeksi rugi/ laba bersih.
- 5) Proyeksi aliran kas (*Cash Flow*). Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan kewajibannya dapat dilihat dari aliran kas antar lain:
 - a) Aliran kas masuk (*Cash In Flow*) merupakan penerimaan-penerimaan yang berupa dari hasil penjualan atau pendapatan perusahaan.
 - b) Aliran kas keluar (*Cash Out Flow*), biaya-biaya termasuk dari pembayaran bunga dan pajak
 - c) Aliran kas bersih (*Net Cash In Flow*) selisih dari aliran kas masuk, kas keluar di tambah dengan penyusutan dan diperhitungkan bunga setelah pajak.
- 6) Perhitungan kriteria investasi

Perhitungan arus kas maka dibuatkan suatu kelayakan usaha/usaha yang didasarkan pada aspek *Financial*. Tolak ukur dari kelayakan tersebut ditentukan dari perhitungan-perhitungan antara lain :

- a) *Payback*
- b) *Net Present Value*
- c) *Internal Rate Of Return*
- d) *Benefit Cost Rasio*

2.5.3 Segmentasi Target Posisi di Pasar

2.5.3.1 Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah salah satu strategi perusahaan untuk mengenal minat dan kebutuhan konsumen di suatu market yang kemudian menciptakan suatu produk baru (*product diversification*) yang sesuai dengan minat dan kebutuhan konsumen tersebut. Dengan demikian, pasar yang tadinya hanya satu dan luas menjadi beberapa pasar yang bersifat homogen setelah mengalami segmentasi. Ada beberapa aspek utama untuk mensegmentasikan pasar adalah sebagai berikut :

1. Geografis, Komponen-komponen dari Geografis seperti :
 - a) Bangsa
 - b) Negara
 - c) Propinsi
 - d) Kabupaten/kotamadya
2. Demografis, Komponen-komponen dari Demografis seperti
 - a) Usia
 - b) Tahap daur hidup
 - a) Jenis kelamin

- a) Pendapatan
3. Psikografis, Komponen-komponen dari psikografis seperti :
- a) Kelas sosial
 - b) Gaya hidup
 - c) Kepribadian
4. Perilaku, Komponen-komponen dari perilaku seperti :
- a) Kesempatan
 - b) Tingkat penggunaan
 - c) Status kesetiaan
 - d) Tahap kesiapan pembeli dan sikap

2.5.3.2 Menetapkan pasar sasaran

Setelah segmen pasar diketahui, kemudian perusahaan melakukan analisis untuk dapat memutuskan beberapa segmen pasar yang akan dicakup, kemudian segmen mana yang akan dilayani. Analisis dapat dilakukan dengan beberapa faktor yaitu :

1. Ukuran pertumbuhan segmen

Perusahaan kemudian mengumpulkan dan menganalisis data tentang penjualan terakhir, proyeksi laju pertumbuhan penjualan dan *margin profit* yang diharapkan untuk berbagai segmen, kemudian pilih segmen yang diharapkan paling cocok.

2. Kemenarikan struktural segmen

Segmen mempunyai ukuran dan pertumbuhan yang sesuai dengan diharapkan, tetapi belum tentu menarik dari sisi profitabilitasnya, sehingga perusahaan harus tetap mempelajari faktor-faktor struktural yang utama dan dapat mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang.

3. Sasaran dan sumber daya

Perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan dan sumber daya dalam kaitannya dengan segmen pasar. Walaupun segmen ada yang bagus, dan tetapi tidak diterima jika tidak prospektif dalam jangka panjang. Kemudian segmen tersebut bagus dan prospektif dalam waktu yang panjang, tapi harus dipertimbangkan dengan kemampuan perusahaan untuk menyediakan sumber dayanya.

2.5.3.3 Menentukan posisi pasar

Sesudah perusahaan memutuskan segmen pasar yang akan dimasuki, kemudian harus diputuskan posisi yang mana ingin ditempati dalam segmen tersebut. Adapun langkah-langkah untuk penentuan posisi pasar diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif
- b. Memilih keunggulan kompetitif
- c. Mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi

2.5.3.4 Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Menurut Kotler dan Armstrong (2010:75) Dalam Strategi bauran pemasaran (*Marketing Mix*) atau 4P terdapat empat komponen dalam pemasaran diantaranya : Produk (*Product*), harga (*price*), distribusi (*Place*) dan promosi (*promotion*).



Gambar 2.4 4P Bauran Pemasaran

a. Produk (*product*)

Menurut Philips Kotler dan Kevin Lane Keller (2008) produk merupakan elemen-elemen yang utama dan paling penting dalam bauran pemasaran. Bauran produk juga disebut (*product assortment*) merupakan dari semua kumpulan produk dan barang yang akan ditawarkan dipasar untuk dijual oleh penjual tertentu. dari pendapat diatas maka perusahaan memilih produk apa yang akan dijual sesuai dengan keinginan dan permintaan konsumen.

b. Lokasi (*Place*)

Penentuan lokasi merupakan salah satu aspek terpenting yang memenuhi keberhasilan pemasaran dari sebuah usaha, semakin tepat penentuan lokasi usaha yang dipilih maka tingkat penjualan semakin tinggi maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha tersebut. Dalam jurnal (Rahma Wahdiniwaty, et al.2018 : 42) menyatakan lokasi juga bisa diartikan sebagai tempat melayani konsumen dan untuk menampilkan barang dagangan.

c. Harga (*price*)

Dalam jurnal (Utari Wijayati Rahma Wahdiniwaty, 2017 : 37) harga produk dan jasa sangat mempengaruhi konsumen dalam pembelian, dengan demikian, penawar yang kompetitif yang dipilih. Perusahaan harus menetapkan harga pada saat pertama kali produk baru itu akan dipasarkan. Keputusan harga harus disesuaikan dengan tujuan pemasaran, sasarannya berupa untuk bertahan hidup, memaksimalkan laba jangka pendek, memaksimalkan pangsa pasar atau kepemimpinan mutu produk. Ada enam langkah untuk menetapkan harga diantaranya : memilih tujuan penetapan harga, menentukan permintaan, memperkirakan biaya, menganalisis biaya, harga dan penawaran kompetitor, memilih penetapan harga dan memilih harga akhir. Promosi (*promotion*)

Agar produk cepat dikenal oleh masyarakat dan cepat terjual maka perusahaan perlu melakukan sebuah strategi yang disebut bauran promosi (*Promotion Mix*) yang terdapat empat faktor antara lain :

1. Periklanan (*advertising*)

Periklanan sangat penting bagi perusahaan untuk mempromosikan produk yang dijual sehingga masyarakat luas tertarik untuk membeli dan menggunakan produk yang ditawarkan.

2. Promosi penjualan (*sales promotion*)

Kegiatan jangka pendek untuk meningkatkan penjualan suatu produk yang dijual. Adapun kegiatan-kegiatan promosi seperti : pemberian diskon, pemberian kupon, periklanan baik dimedia online atau dimedia cetak dan lain-lain.

3. Hubungan masyarakat (*public relations*)

Langkah ini bertujuan agar penjual dan pembeli menjalin hubungan yang baik sehingga perusahaan dapat menghasilkan publisitas yang memuaskan

4. Penjualan perorangan (*personal selling*)

Dimana antara penjual dan calon pembeli saling berkomunikasi secara langsung untuk mempromosikan produk yang dijual sehingga calon pembeli dapat memahami produk yang ditawarkan sehingga pembeli akan mencoba membeli.

2.5.3.5 Peramalan Permintaan Mendatang

Menurut Jay Heizer & Barry Render (2015 : 113) Peramalan (*Forecasting*) ilmu pengetahuan atau seni untuk memprediksi peristiwa di masa yang akan datang. Adapun jenis – jenis teknik peramalan kuantitatif antara lain (2015 : 120,124 :

1. Pergerakan Rata-rata (*Moving average*) menggunakan sejumlah nilai data aktual historis perusahaan untuk mendapatkan Peramalan.
2. Penghalusan eksponensial (*Eksponential Smooting*) adalah metode peramalan pergerakan rata-rata bobot lainnya.
3. Regresi linear (*Linier Regression*) adalah salah satu metode statistik yang berfungsi melakukan peramalan atau pun prediksi tentang karakteristik maupun kuantitas.

Sedangkan menurut Sri Widodo S (2016 : 157) Peramalan (*Forecasting*) adalah suatu kegiatan yang memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

Peramalan dapat melibatkan data atau histori seperti data penjualan tahun sebelumnya dan memproyeksikan paa masa yang akan datang dengan model matematika. Peramalan (*forecasting*) merupakan hal yang paling penting setiap perusahaan dan organasasi usaha untuk memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Ada beberapa langkah untuk meramal penjualan dimasa yang akan datang diataranya adalah sebagai berikut :

a. Survei niat pembeli

Pada langkah ini untuk meramalkan dengan memberikan pertanyaan ke pada konsumen secara langsung dengan harapan konsumen akan menjawab secara objektif. Dari survei tersebut perusahaan dapat mengetahui konsumen tersebut yang berniat memakai suatu produk dan juga dapat diketahui konsumen tersebut akan tidak membeli dan berahli ke produk lain.

b. Pendapat para tenaga penjual (wiraniaga)

Tenaga penjual untuk menperhitungkan setiap produk dijual dari setiap daerah mereka masing-masing dan selanjutnya dari semua perkiraan tersebut dijumlahkan sehingga perusahaan mengetahui ramalan penjualan secara keseluruhan.

Manfaat dari peramalan penjualan adalah memperkirakan penjualan di masa yang akan datang secara akurat dari waktu ke waktu sehingga sesuai dengan perkiraan penjualan. Dengan adanya peramalan tersebut, maka perusahaan dapat

mencapai tujuan perusahaan sesuai rencana serta pengambilan keputusan dalam produksinya.

2.6 Aspek Hukum

Sebelum melakukan kegiatan usaha pada umumnya dimulai dari aspek hukum. Tujuan aspek hukum adalah mengkaji tentang legalitas usaha yang akan dibangun. Hal ini berarti setiap usaha yang akan dibangun di lokasi tertentu maka harus memenuhi ketentuan Hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku di wilayah tersebut.

Kegiatan usaha tidak terlepas dengan bentuk badan usaha serta perizinan yang dibutuhkan dalam menjalankan usaha. Pemilihan badan usaha tergantung pada jumlah yang dibutuhkan dan jumlah pemilik usaha. Dalam penentuan badan usaha didasari beberapa persyaratan perundang-undangan yang berlaku. Bentuk-bentuk badan hukum di Indonesia adalah antara lain :

1. Perusahaan perseoran

Perusahaan perseoran adalah salah bentuk usaha hanya dimiliki oleh seorang dan bertanggung jawab sepenuhnya segala resiko dan aktivitas perusahaan.

2. Firma (Fa)

Firma merupakan perusahaan didirikan oleh lebih 1 orang pengusaha dan dikelola bersama

3. Perserikatan komanditer (CV)

Perserikatan komanditer (CV) merupakan persekutuan yang didirikan atas dasar kerjasama beberapa pengusaha swasta menjadi satu kesatuan untuk mengelola usaha secara bersama-sama.

4. Perseroan terbatas (PT)

Perseroan terbatas (PT) adalah perserikatan beberapa pengusaha swasta menjadi satu kesatuan untuk mengelola usaha secara bersama-sama. Sehingga perusahaan dapat memberikan peluang dan kesempatan kepada masyarakat untuk berinvestasi dengan cara membeli saham perusahaan.

5. Yayasan

Yayasan merupakan badan hukum dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan.

6. Koperasi

Menurut pasal 1 ayat 1 dan UUD no.25 tahun 1992. Koperasi merupakan usaha beranggotaan orang-orang atau badan hukum, koperasi dengan melandaskan kegiatannya dengan prinsip koperasi dan sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan. Tujuan utama koperasi adalah membangun perekonomian masyarakat dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju adil berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

2.7 Analisa *Financial*

2.7.1 Pengertian *Financial*

Dalam jurnal Analisis Perhitungan Biaya Relevan Untuk Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Laba Perusahaan Kasur “UD. Afina Rizki”(Ika Sela Rohana, Siti Sunrowiyati, 2016 : 233), menyatakan “biaya adalah merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkas, dan disajikan oleh akuntansi biaya. Dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Sedangkan dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu”.

2.7.2 Klasifikasi Biaya

Dalam jurnal Analisis Break Even Point Dalam Menentukan Harga Sewa Kamar Pada Hotel Ranggonang Sekayu (Sunanto, S.E.,M.M.,Ak.,CA, 2016 :56) dalam carter klasifikasi biaya dapat dibedakan sebagai berikut :

a. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang secara total berubah ketika aktivitas usaha meningkat atau menurun. Meskipun beberapa jenis biaya terlihat sebagai biaya tetap, namun biaya sebenarnya bersifat variabel dalam jangka panjang.

b. Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang totalnya meningkat secara proposional terhadap peningkatan dalam aktivitas dan menurun secara proposional terhadap penurunan dalam aktivitas. Biaya variabel termasuk biaya bahan

baku langsung, tenaga kerja langsung, beberapa pelengkapan, beberapa tenaga kerja tidak langsung, alat-alat kecil, pengerjaan ulang dan unit-unit rusak. Biaya variabel biasanya dapat diidentifikasi langsung dengan aktivitas yang menimbulkan biaya tersebut.

c. Biaya semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang memperlihatkan baik karakteristik-karakteristik dari biaya tetap ataupun biaya variabel. Contohnya biaya semivariabel seperti listrik, air, biaya telepon, tenaga kerja tidak langsung, pajak.

2.7.3 Penentuan Harga Jual

Penetapan harga merupakan peranan penting dalam menjalankan sebuah usaha jual-beli. Harga ditetapkan berdasarkan harga produk dibeli dan biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga mendapatkan keuntungan atau laba yang dikehendaki oleh perusahaan.

Dalam jurnal Analisis Perhitungan Biaya Relevan Untuk Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Laba Perusahaan Kasur “UD. Afina Rizki” (Ika Sela Rohana, Siti Sunrowiyati, 2016 : 45-55) dalam Tjiptono pada dasarnya ada beraneka ragam tujuan penetapan harga adalah sebagai berikut :

a. Tujuan berorientasi pada laba

Asumsi teori ekonomi klasik menyatakan setiap perusahaan selalu memilih harga yang dapat menghasilkan laba besar. Tujuan ini dikenal dengan istilah maksimisasi laba. Dalam era persaingan global yang kondisinya sangat

kompleks dan banyak variabel yang berpengaruh terhadap daya saing setiap perusahaan, maksimisasi laba sangat sulit dicapai, karena sukar sekali untuk memperkirakan secara akurat jumlah penjualan yang dapat dicapai pada tingkat harga tertentu.

b. Tujuan berorientasi pada volume

Selain tujuan berorientasi pada laba, ada pula perusahaan yang menetapkan harganya berdasarkan tujuan yang berorientasi pada volume tertentu atau biasa dikenal dengan istilah *volume pricing objectives*. Harga ditetapkan sedemikian rupa agar dapat mencapai target volume penjualan, nilai penjualan, dan pangsa pasar.

c. Tujuan perorientasi pada citra

Citra (*image*) sebuah perusahaan dapat dibentuk melalui strategi penetapan harga. Perusahaan dapat menetapkan harga mahal untuk membentuk atau mempertahankan citra prestisius. Sementara itu, harga murah dapat digunakan untuk membentuk citra nilai tertentu (*image of value*).

d. Tujuan stabilisasi harga

Dalam pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga, bila sebuah perusahaan menurunkan harganya, maka para pesaingnya harus menurunkan pula harga mereka. tujuan seperti ini yang mendasari terbentuknya stabilisasi harga. Tujuan stabilisasi harga dilakukan dengan jalan menetapkan harga untuk mempertahankan hubungan yang stabil antara harga sebuah perusahaan dan harga pemimpin industri (*industry leader*).

e. Tujuan-tujuan lainnya

Harga dapat pula ditetapkan dengan tujuan mencegah masuknya pesaing, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendukung penjualan ulang, mendapatkan aliran kas secepatnya, atau menghindari campur tangan pemerintah.

2.7.4 Payback Period

Menurut Atmaja (2008:132), *Payback period* adalah periode waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi pada proyek. *Payback Period* (PP) adalah jumlah tahun yang dibutuhkan untuk menutupi pengeluaran awal. Dengan kata lain, metode ini merupakan rasio antara initial cash investment dengan cash inflow nya dan hasilnya ditetapkan dalam satuan waktu. Ini bisa dihitung dengan menerapkan rumus berikut:

$$\text{Payback period} = \text{Investasi (total awal)} / \text{Manfaat bersih}$$

2.7.5 Metode Net Present Value (NPV)

Nilai Bersih Sekarang (*Net Present Value*) Adalah diskon dari besaran manfaat dan biaya untuk mendapatkan manfaat pada saat ini dibandingkan dengan kemudian. Tingkat diskon biasanya ditetapkan oleh pemerintah dengan memperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk inflasi. Dapat juga diartikan sebagai keuntungan netto dari suatu proyek dikurangi total biaya proyek (Gray, 2002 : 65). Yang dimaksud dari present ialah tentang penjelasan waktu awal perhitungan yang bertepatan dengan waktu evaluasi dilakukan atau disebut pada

periode tahun ke-0 dalam perhitungan cash flow investasi. Suatu cash flow investasi tidak selalu dapat diperoleh secara lengkap, yang terdiri dari dari cash-in dan cash-out, dapat juga diukur langsung aspek biayanya saja. Rumus NPV adalah sebagai berikut :

$$NPV = \sum_{t=1}^t \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

Keterangan :

- 1) NPV = *Net Present Value* dalam Rp
- 2) C_t = Arus kas pertahun pada periode t
- 3) C_0 = Nilai investasi awal pada tahun ke 0 (dalam Rp)
- 4) r = Suku bunga atau discount rate (dalam %)

2.8 Usaha Yang Kompetitif

Menurut Muhammad Bukhori Dalimunthe (2017 : 19) menyatakan keunggulan kompetitif merupakan perusahaan yang memiliki beberapa posisi dimana kompetitor tidak dapat meniru strategi yang dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang berkelanjutan.

Menurut Muhammad Bukhori Dalimunthe (2017 : 19) menyatakan keunggulan kompetitif merupakan perusahaan yang memiliki beberapa posisi dimana kompetitor tidak dapat meniru strategi perusahaan sehingga perusahaan memperoleh manfaat yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Untuk mengetahui usaha yang Kompetitif terhadap produk yang dijual oleh perusahaan yang telah berjalan

perlu dilakukan analisa terhadap Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) adalah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional usaha, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area – area tersebut. Berapapun banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matrik IFE, nilai tertimbang total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata – rata 2,5. Nilai tertimbang total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Memasukkan matrik IFE antara 10 sampai 20 faktor. Jumlah faktor tidak memengaruhi kisaran total rata – rata tertimbang karena bobot selalu berjumlah 1,0.

Sedangkan Matrik EFE (*External Factor Evaluation*), Memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matrik EFE, total nilai tertimbang tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata – rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada

dan meminimalkan pengaruh yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai tertimbang sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal. (2017 : 2)

2.9 Usaha Yang Profitable

Menurut Diana Istighfarin & Ni Gusti Putu Wirawati (2015 : 565) Profitabilitas merupakan parameter penting bagi seorang investor untuk memperhitungkan kemampuan suatu perusahaan karena menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh tingkat pengembalian modal dan keuntungan yang diterima oleh investor . Untuk mengetahui usaha yang profitable terhadap perusahaan yang telah berjalan mata metode yang dilakukan adalah *profit margin*, Profitabilitas dan *Total Assets Turn Over* (TATO).

NPM adalah ukuran profitabilitas perusahaan dari penjualan setelah memperhitungkan semua biaya dan pajak penghasilan. Rasio ini berfungsi untuk mengukur tingkat kembalian keuntungan bersih terhadap penjualan bersihnya. Hal ini mengindikasikan seberapa baik perusahaan dalam menggunakan biaya operasional karena menghubungkan laba bersih dengan penjualan bersih. NPM sering digunakan untuk mengevaluasi efisiensi perusahaan dalam mengendalikan beban-beban yang berkaitan dengan penjualan. Jika suatu perusahaan menurunkan beban relatifnya terhadap penjualan maka perusahaan tentu akan mempunyai lebih banyak dana untuk kegiatan-kegiatan usaha lainnya (Gitman, 2008 : 67).

Adapun rumus *Net Profit Margin* adalah sebagai berikut :

$$\textit{Profit Margin} = \frac{\textit{Laba Setelah Pajak} \times 100 \%}{\textit{Penjualan Bersih}}$$

Dalam jurnal Analisis Efisiensi Modal Kerja Terhadap Rentabilitas Ekonomi Pada Toko Rian Tani Muara Beliti Kabupaten Musi Rawa (2016 : 21), menyatakan rentabilitas adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba atau keuntungan dari seluruh modal yang dimiliki.

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Laba Bersih} \times 100\%}{\text{Total Modal}}$$

Menurut Kasmir (2015: 185) *Total Asset Turnover* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perputaran semua aktiva yang dimiliki perusahaan dan mengukur berapa jumlah penjualan yang diperoleh dari tiap rupiah aktiva. Sedangkan Dalam jurnal Pengaruh *TATO, DER dan Current Ratio terhadap ROA pada Perusahaan Property dan Real Estate (2019 :143)*, menyatakan rumus untuk menghitung *Total Asset Turnover* adalah:

$$TATO = \text{Penjualan} / \text{Total Modal}$$

2.10 Business Plan

Menurut Herman S. Soegoto & Wandu Saputra Ali (2004:21) Business plan juga berisi tentang rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Setiap Usaha membutuhkan rencana usaha (*Business Plan*) terutama usaha baru dan usaha yang mengharapkan perubahan atau pertumbuhan yang signifikan dalam waktu dekat. Peramalan adalah suatu usaha untuk meramalkan keadaan di masa mendatang melalui pengujian keadaan di masa lalu. Esensi peramalan adalah perkiraan peristiwa – peristiwa di waktu yang akan datang atas dasar pola – pola di waktu yang lalu dan penggunaan kebijakan

terhadap proyeksi – proyeksi dengan pola – pola di waktu yang lalu (Handoko, 2015:260). Peramalan adalah seni dan ilmu untuk memprediksi kejadian di masa depan dengan melibatkan pengambilan data historis dan memroyeksikannya ke masa mendatang dengan model pendekatan sistematis (Heizer dan Render, 2015:113)

Peramalan (*forecasting*) adalah hal yang penting bagi setiap perusahaan atau organisasi usaha (*business*), setiap pengambilan keputusan manajemen yang sangat signifikan. Peramalan menjadi dasar bagi perencanaan (*planning*) dalam waktu jangka panjang bagi perusahaan. Ketepatan hasil peramalan usaha (*business*) akan meningkatkan peluang tercapainya investasi yang menguntungkan bagi perusahaan itu. Orang usaha melakukan kegiatan untuk mencapai sesuatu pada waktu yang akan datang serta mempertimbangkan kondisi yang mungkin terjadi pada waktu itu.

Rencana usaha merupakan dokumen tertulis yang mengemukakan berbagai ide pokok yang mendasari pertimbangan-pertimbangan untuk memulai mendirikan usaha hal ini berkaitan dengan pendirian atau awal memulai usaha. *Business plan* adalah konsep mencakup sebuah strategi rencana, sasaran, tujuan dan target yang harus dicapai sebuah usaha. Tujuan utama *business plan* adalah mematangkan semua kegiatan usaha yang akan direncanakan.

2.10.1 Manfaat *Business Plan*

Adapun Manfaat rencana usaha (*Business plan*) adalah sebagai berikut :

1. Jembatan antara ide-ide dan kenyataannya,
2. Menyediakan gambaran yang jelas dari apa yang hendak dilakukan oleh wirausaha tersebut
3. Menyediakan pernyataan akan sasaran dan strategi-strategi yang diartikulasikan secara jelas untuk digunakan di lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
4. Membimbing jalannya kegiatan usaha
5. Mengamankan kelangsungan hidup usaha.
Sebagai alat untuk memperkecil risiko usaha.
6. Sebagai pedoman di dalam pengawasan.
7. Mengetahui apa-apa yang akan terjadi dalam usaha
8. Mengembangkan kemampuan manajerial di bidang usaha.
9. Sebagai pedoman/petunjuk bagi pimpinan perusahaan di dalam menjalankan usahanya.
10. Sebagai alat berkomunikasi dalam usaha.
11. Memperbesar peluang untuk mencapai laba. I
12. Memudahkan perolehan bantuan kredit modal dari bank.

Business plan dapat mengembangkan jiwa wirausaha yang bisa ditanamkan sejak dini, sehingga dapat bermanfaat untuk peluang seorang wirausaha dalam menjalankan wirausahanya. Karakter wirausaha dapat terasah

dengan perencanaan usaha yang matang, sehingga secara langsung akan mempengaruhi pola pikir seseorang wirausaha dalam persaingan dunia usaha.

2.10.2 Perencanaan Binsis yang Baik

Perencanaan usaha yang baik adalah sebuah proses, bukan hanya sekedar perencanaan. Perencanaan yang baik indikatornya antara lain:

1. Sederhana, perencanaan yang baik adalah perencanaan yang mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan (mengandung kemudahan dan kepraktisan)
2. Spesifik, perencanaan yang baik adalah yang konkret, terukur, spesifik dalam waktu, personalianya dan anggarannya.
3. Realistik, perencanaan yang baik adalah perencanaan yang realistik dalam tujuan, anggaran maupun target pencapaian waktunya.
4. Komplit atau lengkap, perencanaan yang baik adalah perencanaan yang lengkap semua elemennya.

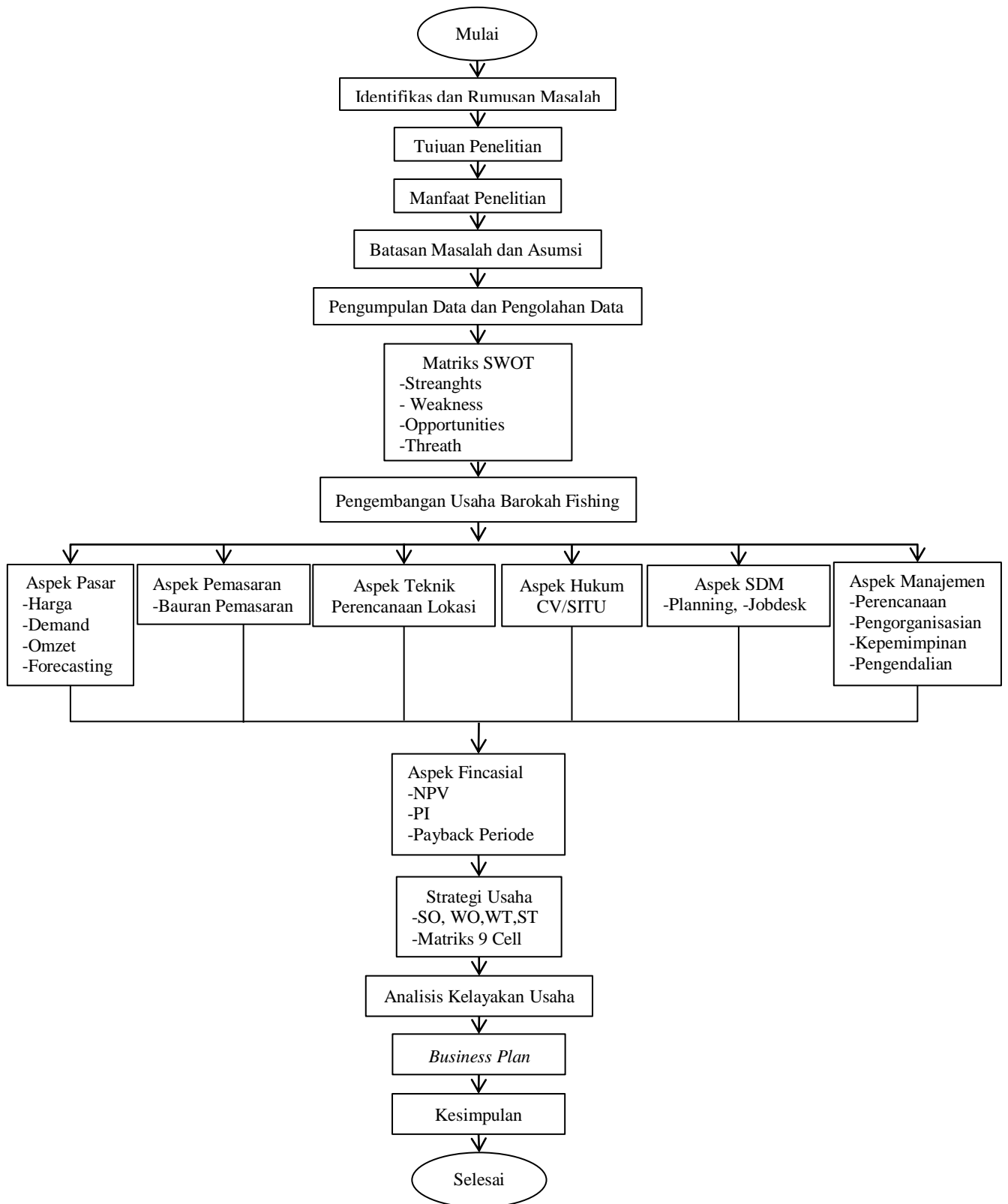
2.11 Penelitian sebelumnya

Tabel. 2.4 Perbandingan Penelitian terdahulu dan penelitian Sekarang

No	Nama Penulis	Judul Penelitian, Tahun	Persamaan	Perbedaan
1.	Wandi Saputra Ali	Studi Kelayakan Business Plan Ali Bakri Cake & Drink, 2014	Studi kelayakan dan <i>Business Plan</i>	Penelitian ini tidak melakukan penyusunan strategi TOWS Matriks dan tidak mencantumkan prospek usaha yang kompetitif, aspek sumberdaya manusia
2.	Rizal Sukmanagara	Perancangan dan Perencanaan Usaha Tas Yang Dapat Digunakan Sebagai Laptopper, 2014	Pembuatan <i>Business Plan</i>	Hanya melakukan perencanaan usaha dan perancangan produk baru
3.	Adhi Dharma Satria	Studi Kelayakan Usaha Pt. Fixall Berdasarkan Sudut Pandang Finansial, 2018	Studi Kelayakan, Aspek Keuangan	Penelitian ini berfokus pada sudut pandang <i>Finacial</i>
4.	Ina Ratnasari, Suhono, Evi Selvi	Analisis kelayakan usaha peternakan ayam probiotik pada PT. Gunung mas, 2018	Kelayakan Usaha Aspek keuangan	Penelitian ini tidak melakukan penyusunan strategi SWOT dan hanya berfokus pada aspek keuangan
5.	Eko Suwito Handjojo et. al	Analisis Kelayakan Usaha Usaha Teh Papua (Vernonia amygdalina) 2017	Kelayakan Usaha	Penilaian kelayakan hanya berdasarkan kelayakan <i>financial</i> dan tidak melakukan <i>Business plan</i>
6.	Ariana Hayyulia Rasyid	Business Plan Website Laughonthefloor.com (2015)	<i>Business Plan Analysis Financial seperti NPV, Peypriod</i>	SWOT hanya membahas secara teoritis tidak melakukan analisis SWOT untuk <i>Business plan</i>
7.	Syafril Fauzi, et. al	Kelayakan Finansial Usaha Perikanan Tangkap Di Selat Bali (2011)	Kelayakan <i>Finansial</i>	Hanya berfokus ke aspek analisis <i>financial</i> dan tidak melakukan <i>business plan</i>
8.	Amirullah1, et. al	Analisis Kelayakan Ekonomi Pembangunan Jalan Krueng Mane -	Analisis Kelayakan	Hanya berfokus ke aspek kelayakan <i>Financial</i>

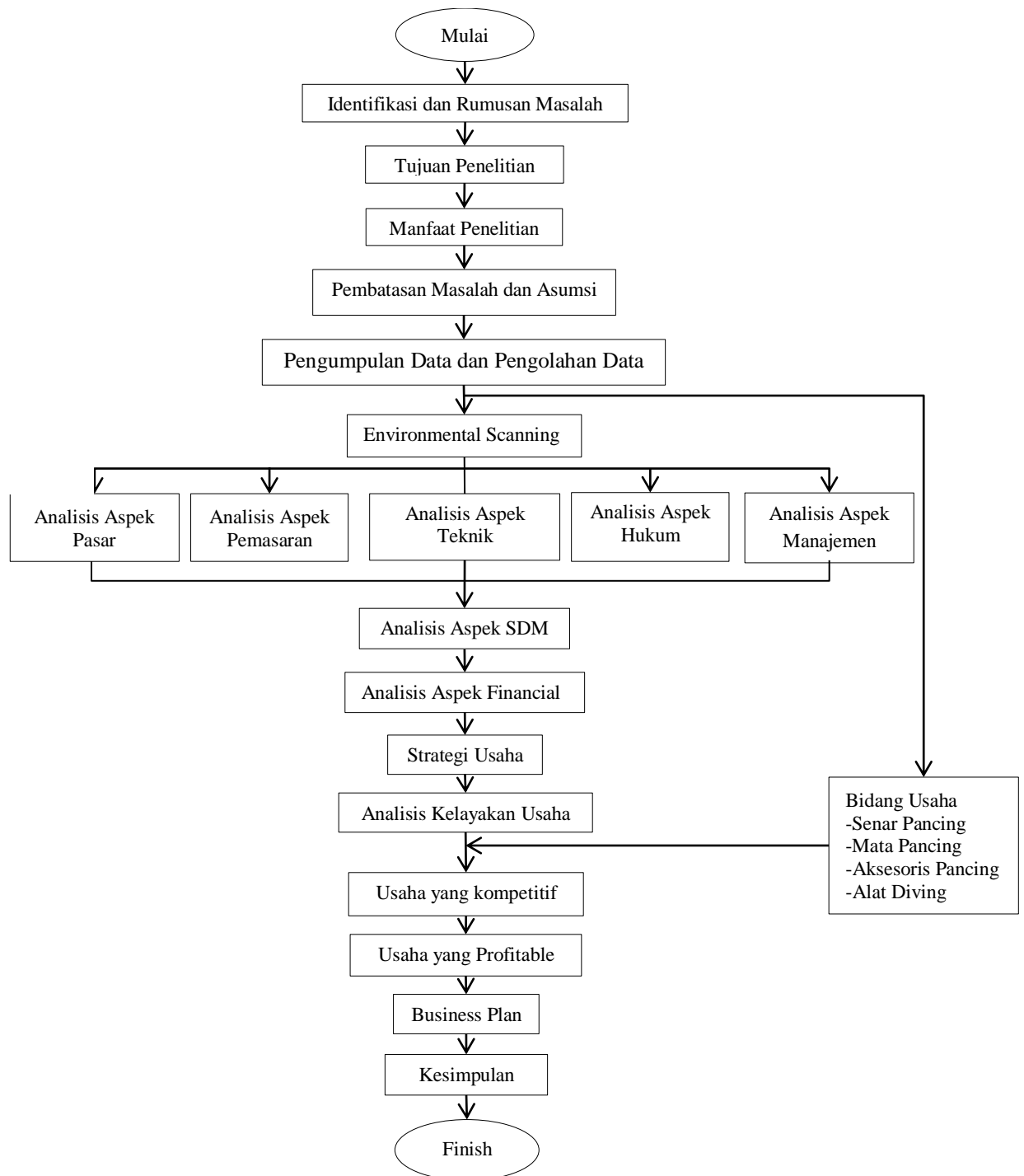
		Buketrata Dengan Consumer Surplus (2017)		
9.	Said Ali ElQulitia end Abdoullrahman Gamil Elalemb	<i>Feasibility Study For Establishing A Restaurant In Jeddah (2019)</i>	<i>Feasibility Study</i>	Hanya melakukan analisis <i>financial</i> dan tidak menyusun strategi usaha juga Matriks SWOT, strategi TOWS Matriks
10.	Dr. Ali Sandy Mulya, M.Si	<i>Feasibility Analysis Of Business; Case Study In Indonesia Minimarket (2017)</i>	<i>Feasibility Analysis Of Business</i>	Hanya melakukan identifikasi SWOT dan tidak menyusun strategi TOWS Matriks dan tidak melakukan pembobotan IFAS,EFAS

2.12 Kerangka Pemikiran



Gambar . 2.4 Krangka Penelitian

2.13 Model Penelitian



Gambar . 2.5 Model Penelitian

2.14 Hipotesis

H1 : Terdapat Faktor lingkungan internal pada usaha Barokah Fishing.

H2 : Usaha Barokah Fishing layak untuk dijalankan.

H3 : Terdapat Strategi yang dapat dilakukan terhadap pengembangan usaha Barokah Fishing.

H4 : Usaha Barokah Fishing memiliki prospek usaha yang kompetitif dan profitable .