

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Perusahaan selalu mempunyai tujuan yang ingin diraih baik saat didirikan maupun saat perusahaan telah berjalan. Menurut Kasmir (2013:64), untuk meraih suatu tujuan dari perusahaan diperlukan suatu alat yang disebut sebagai manajemen. Manajemen dan organisasi adalah dua hal yang merupakan kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Alat untuk meraih suatu tujuan adalah manajemen, sedangkan tempat untuk meraih suatu tujuan adalah organisasi. Titik awal dalam manajemen yang efektif menurut Dedi Sulistiyo Soegoto (2018:181) adalah untuk menentukan tujuan yang diharapkan atau sasaran sebaik menentukan rencana.

Manajemen dalam bisnis menurut Husein Umar (2015:115) memiliki aspek-aspek manajemen berdasarkan beberapa pendekatan yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan) dan *controlling* (pengendalian). Pendekatan atau fungsi manajemen tersebut diterangkan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) dalam prosesnya memperhatikan beberapa sisi atau aspek yaitu pendekatan pembuatan perencanaan, fungsi dari perencanaan, jangka waktu dan tingkatan dari perencanaan yang dilakukan. Proses tersebut

akan menghasilkan perencanaan yang akan bermanfaat untuk proses manajemen.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan baik pada saat mendirikan sebuah bisnis maupun secara berkala saat bisnis sudah berjalan. Aspek atau sisi yang diperhatikan dalam pengorganisasian yaitu langkah dalam pengorganisasian, asas organisasi, struktur organisasi dan prestasi organisasi. Pengorganisasian menghasilkan sebuah struktur yang disesuaikan dengan perencanaan yang telah dibuat.

3. Penggerakan

Penggerakan (*actuating*) memiliki dua fungsi, yaitu fungsi penggerakan dan fungsi kepemimpinan. Fungsi penggerakan meliputi mempengaruhi orang sebagai pengikut, melakukan dorongan pada orang, membiasakan orang mengerjakan tugas dengan baik, menciptakan kesetiaan terhadap organisasi dan menciptakan rasa tanggung jawab. Kepemimpinan menurut Stoner dalam Husein Umar (2015:140) yaitu suatu proses pengarahan serta usaha yang dilakukan untuk memberikan pengaruh terhadap aktivitas yang memiliki hubungan dengan anggota dalam kelompok. Proses pelaksanaan penggerakan atau *actuating* dilakukan berdasarkan kepada perencanaan yang telah dibuat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) memiliki fungsi yang sangat penting yaitu mencegah terjadinya kesalahan atau penyimpangan, memperbaiki kesalahan atau penyimpangan, membuat organisasi menjadi dinamis dan menumbuhkan

rasa tanggung jawab. Proses pengendalian yang efektif serta efisien akan dapat membuat tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.1.2 Kewirausahaan

2.1.2.1 Definisi Kewirausahaan dan Wirausaha

Kewirausahaan disimpulkan oleh Kasmir (2013:21) sebagai suatu kemampuan atau kompetensi untuk menciptakan suatu kegiatan usaha. Definisi kewirausahaan menurut Hisrich dalam Franky Slamet et al. (2018:5) yaitu proses menciptakan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai atau *value* dengan melakukan pengorbanan secara waktu, tenaga, fisik, resiko finansial, kepuasan, sosial, kebebasan pribadi dan menerima imbalan moneter.

Wirausahawan menurut Kasmir (2013:19) yaitu merupakan seseorang yang berani memulai suatu usaha dengan berani mengambil resiko sertasl bermental mandiri. Pikiran seorang wirausahawan selalu berusaha memikirkan untuk mencari, memanfaatkan dan menciptakan suatu peluang usaha untuk dapat menghasilkan keuntungan atau profit. Jiwa kewirausahaan akan mendorong minat seseorang untuk memulai mendirikan serta mengelola suatu usaha secara profesional. Terdapat empat aspek utama untuk menjadi seorang wirausahawan, yaitu proses menciptakan sesuatu yang baru, memerlukan pengorbanan berupa waktu serta tenaga serta berani melakukan suatu keputusan pengambilan resiko.

2.1.2.2 Sifat dan Sikap Wirausahawan

Wirausahawan sukses adalah tujuan dan cita-cita dari pelaku usaha. Kesuksesan seorang wirausahawan tentu lebih sulit terwujud tanpa adanya sifat dan sikap positif yang diperlukan bagi seorang wirausahawan. Wirausahawan

yang sukses menurut Sudi Rahayu & Sri Widodo (2016:56) memerlukan kiat berupa sifat sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan dan keterampilan

Pengetahuan dan keterampilan diperlukan terutama saat berencana akan memulai suatu usaha. Jika belum memiliki pengetahuan, sebaiknya perlu ada waktu yang digunakan untuk pembelajaran yang akan berfungsi sebagai bekal usaha. Wirausahawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang semakin mumpuni akan dapat mengurangi kesulitan saat menjalankan proses-proses di dalam menjalankan usahanya.

2. Semangat dan kerja keras

Penyebab kegagalan sebuah usaha antara lain diakibatkan semangat dan kerja keras yang tidak maksimal dalam menjalankan usaha. Hal tersebut akan mengakibatkan mudahnya muncul rasa putus asa sehingga tidak akan ada perencanaan dan terobosan baru yang dilakukan di dalam menjalankan usaha.

3. Percaya diri

Rasa percaya diri merupakan modal penting untuk kemajuan usaha. Wirausahawan harus terlebih dahulu percaya terhadap diri sendiri serta terhadap produk yang dipasarkan sebelum meyakinkan calon *customer* agar yakin membeli produk. Kepercayaan diri yang tinggi dapat menjadi sebuah kelebihan untuk menutupi kekurangan dalam pengetahuan sehingga kesuksesan dapat diraih bagi wirausahawan dengan kepercayaan diri tinggi.

4. Berani mengambil resiko

Segala jenis usaha memiliki resiko yang harus dihadapi. Keberanian dalam mengambil resiko jelas diperlukan untuk melangkah maju dalam sebuah usaha. Semakin besar usaha yang dijalankan akan semakin besar resiko-resiko yang harus dihadapi. Berani mengambil resiko dilakukan bukan tanpa pertimbangan matang, tetapi mutlak harus dilakukan dengan pertimbangan yang matang dengan alasan dan perhitungan yang baik.

5. Kreatif dan inovatif.

Persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan keunggulan mutlak harus dimiliki baik dalam diri wirausahawan maupun keunggulan dari sisi bisnisnya. Proses menciptakan keunggulan dalam usaha mutlak membutuhkan pikiran yang kreatif serta tindakan inovatif. Pemikiran kreatif berupa ide dikumpulkan untuk dianalisis secara matang lalu dilakukan pemilihan ide kreatif terbaik yang dapat diwujudkan sehingga menciptakan sesuatu yang inovatif dan menciptakan keunggulan bisnis.

6. Jujur

Kejujuran dapat dicerminkan secara lisan maupun secara perbuatan. Sifat jujur akan menumbuhkan kepercayaan dari berbagai pihak dalam usaha seperti *customer*, *supplier*, rekan usaha dan lainnya. Manfaat secara jangka panjang akan dirasakan dari dampak kejujuran yang dilakukan. Hal ini dikarenakan kejujuran sangat dihargai dan dipandang sangat positif oleh orang lain dalam menilai seseorang.

Sifat yang positif harus ditunjang dengan sikap yang juga positif sehingga menciptakan keselarasan menjadi wirausahawan yang positif. Sikap yang positif

akan tercermin dalam perbuatan dan erat hubungannya dengan tujuan etika dalam bisnis atau usaha yang dijelaskan Kasmir (2013:26) sebagai berikut :

1. Persahabatan dan pergaulan

Sikap yang mempunyai etika akan dapat meningkatkan keakraban serta memperluas pergaulan. Hubungan yang akrab dengan *customer*, karyawan, masyarakat dan lainnya akan dapat memudahkan berbagai urusan atau kepentingan.

2. Menyenangkan orang lain

Sikap menyenangkan serta menghormati orang lain sangat penting agar kita juga dapat dihormati orang lain. Kepuasan dan kesenangan yang di dapatkan customer terhadap layanan yang diberikan akan membuat mereka menjadi ingat dan ingin kembali lagi di waktu yang akan datang.

3. Membujuk pelanggan

Sikap berupa etika yang diterapkan dapat menjadi sebuah cara agar pelanggan atau customer dapat terbujuk. Hal ini dikarenakan setiap customer memiliki karakter yang dapat berbeda satu sama lainnya sehingga perlu penerapan sikap berupa etika untuk dapat membujuk customer agar membeli produk atau layanan.

4. Mempertahankan pelanggan

Anggapan tentang mempertahankan pelanggan lebih sulit daripada mendapatkan atau mencari pelanggan baru tidak sepenuhnya benar. Hal ini dikarenakan pelanggan atau *customer* lama sebelumnya sudah pernah membeli dan merasakan produk atau layanan yang telah diberikan. Proses pengenalan tidak

diperlukan lagi dikarenakan *customer* sudah mengenal lebih jauh, sikap-sikap positif yang ditunjukkan terhadap customer baik lama maupun baru akan membuat kepuasan atas pelayanan yang diberikan.

2.1.3 Manajemen Strategi

2.1.3.1 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut Fred & Forest (2016:3) didefinisikan sebagai sebuah seni serta sains di dalam memformulasi, mengimplementasi atau menerapkan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mewujudkan organisasi agar dapat memperoleh tujuannya. Fokus dari manajemen strategi berdasarkan definisinya yaitu pengintegrasian manajemen, produksi dan operasi, *marketing* atau pemasaran, akuntansi dan keuangan, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi yang dilakukan untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Definisi manajemen strategi menurut Griffin dalam Franky Slamet et al. (2018:33) yaitu suatu proses manajemen yang komprehensif serta berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan atau menerapkan strategi yang efektif. Manajemen strategis mencakup pengembangan rencana bisnis sebagai pedoman perusahaan saat berjuang mencapai visi, misi, sasaran, tujuan serta mempertahankan arah tujuan yang ingin dicapai.

2.1.3.2 Strategi Perusahaan

Konsep manajemen strategi yang diterapkan dengan baik dalam strategi perusahaan akan membuat perusahaan atau organisasi dapat lebih berhasil dan lebih menguntungkan. Manfaat secara keuangan yang dapat diperoleh dari perencanaan sistematis pada strategi perusahaan yaitu peningkatan penjualan yang

signifikan, peningkatan persentase keuntungan dan peningkatan produktivitas. Manajemen strategik pun menawarkan keuntungan dari sisi non keuangan yang dapat diperoleh yaitu meningkatnya kesadaran terhadap ancaman eksternal, bertambahnya pengetahuan terhadap strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, resistensi terhadap perubahan yang berkurang, meningkatnya pengetahuan dan pemahaman dari sisi kompensasi.

Manajemen strategik yang efektif dan efisien akan memberikan keteraturan serta kedisiplinan kepada perusahaan yang sedang mengalami kesulitan. Kebutuhan atau keharusan untuk dilakukannya tindakan perbaikan akan tercipta berkat diterapkannya manajemen strategik. Suatu perubahan akan dapat dilihat sebagai sebuah kesempatan dan bukan sebuah ancaman.

2.1.3.3 Klasifikasi Kebijakan

Kebijakan perusahaan merupakan dasar yang menjelaskan seluruh hukum, peraturan, sasaran pada perusahaan dan dapat digunakan oleh manajer dalam pengambilan keputusan. Kebijakan perusahaan harus fleksibel serta mudah diinterpretasikan dan dimengerti oleh seluruh karyawan.

2.1.3.4 Hierarki Kebijakan

Hierarki kebijakan merupakan suatu tingkatan atau urutan yang berlaku terhadap suatu kebijakan atau peraturan. Hierarki kebijakan di dalam sebuah perusahaan dapat berbeda satu sama lain misalnya berupa urutan pemegang kebijakan tertinggi dari keputusan RUPS, keputusan dewan komisaris, keputusan direksi dan lainnya.

2.1.3.5 Hierarki Strategi

Tahapan atau hierarki dari manajemen strategi perusahaan terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi (Fred & Forest, 2016:4). Formulasi memiliki cakupan berupa pengembangan visi dan misi, proses identifikasi kesempatan serta ancaman dari eksternal perusahaan, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, penetapan tujuan jangka panjang, penentuan strategi alternatif serta pemilihan strategi khusus.

Implementasi strategi (*strategy implementation*) merupakan tahapan aksi atau tindakan yang dilakukan berdasarkan formulasi strategi yang telah disusun. Implementasinya memiliki cakupan berupa strategi pengembangan budaya organisasi, penyusunan struktur organisasi yang tepat, pemasaran, persiapan finansial berupa anggaran, penggunaan serta pengembangan sistem informasi dan juga penyusunan sistem kompensasi karyawan berkaitan dengan kinerja perusahaan.

Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) merupakan tahapan akhir dari hierarki manajemen strategi. Fase akhir ini memiliki tiga aktivitas penting yaitu mengamati faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar strategi yang telah disusun saat ini, mengukur kinerja serta mengambil tindakan perbaikan atau korektif.

2.1.4 Studi Kelayakan

Studi kelayakan merupakan kegiatan menganalisis, melakukan pengkajian dan meneliti berbagai aspek untuk suatu proyek yang akan dilaksanakan atau telah dilaksanakan sehingga dapat memberikan keputusan kelayakan proyek ditinjau

dari manfaat baik dari sisi *financial benefit* maupun *social benefit* (Efi & Yosep, 2017). Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan (Wandi & Herman, 2017:20). Aspek yang dijadikan pertimbangan di dalam studi kelayakan misalnya aspek pasar, aspek teknik, aspek sumber daya manusia, aspek manajemen, aspek keuangan dan lainnya.

Terdapat lima tujuan dari studi kelayakan bisnis menurut Kasmir (2013:263) yaitu sebagai berikut :

1. Menghindari resiko kerugian
2. Memudahkan perencanaan
3. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan
4. Memudahkan pengawasan
5. Memudahkan pengendalian

2.1.5 Aspek Lingkungan Industri

Lingkungan industri menjadi aspek yang perlu diperhatikan dalam studi kelayakan dan perencanaan strategi. Aktivitas pertama yang dilakukan yaitu melalui *environmental scanning* yang merupakan suatu rangkaian aktivitas bisnis yang kompleks yang membutuhkan perhatian, keterampilan dan keahlian (Onodugo et al., 2013). Aspek yang diperhatikan di dalam aktivitas *environmental scanning* terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal dapat dikendalikan pelaku kegiatan dalam suatu organisasi, sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan atau organisasi

(Dewi & Yenny, 2018). Kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) menjadi perhatian utama yang dipertimbangkan dari faktor internal.

Faktor eksternal merupakan faktor yang kekuatannya berasal dari luar perusahaan atau organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja organisasi. Peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) menjadi perhatian utama yang dipertimbangkan dari faktor eksternal.

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) menurut Hening dan Lilis (2009:173) perlu dilakukan dikarenakan merupakan teknik yang digunakan secara luas untuk memilih strategi yang sesuai berkenaan dengan faktor internal (*strength & weakness*) serta faktor eksternal (*opportunity & threat*).

Identifikasi SWOT menghasilkan poin-poin untuk pembuatan IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Nilai IFAS dan EFAS menurut Wiagustini dan Permatawati dalam Diana & Abdrizal (2017:240) penting diketahui sebagai dasar perusahaan untuk menjalankan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Herman Soegoto et al. (2015:88) mengemukakan IFAS dan EFAS merupakan alat untuk merumuskan formulasi strategis ketika faktor internal dan faktor eksternal sama-sama diperlakukan sebagai faktor independen yang mempengaruhi sistem dengan cara yang berbeda. SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) merangkum hasil IFAS dan EFAS yaitu berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menjadi hanya sekitar sepuluh faktor saja (Abdul Rauf, 2014:430).

2.1.6 Aspek Pasar

Analisis aspek pasar penting dilakukan karena setiap proyek bisnis untuk berhasil memerlukan adanya permintaan barang atau jasa yang dihasilkan atau dijual proyek bisnis tersebut. Era globalisasi mengarahkan perusahaan dalam kondisi yang semakin kompetitif sehingga perusahaan harus dituntut untuk lebih inovatif dalam menawarkan produk yang memiliki nilai tambah lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesain (Fathan Jefriansyah & Rahma Wahdiniwaty, 2018:229). Tujuan dilakukannya analisis aspek pasar yaitu untuk mengetahui besaran luas pasar, pertumbuhan *demand*, dan *market share* dari produk pada proyek bisnis (Husein Umar, 2015:26).

Data permintaan atau penjualan diperlukan sebagai dasar dilakukannya peramalan permintaan atau peramalan penjualan untuk proyeksi keuangan. Peramalan permintaan (*forecasting demand*) merupakan tingkat permintaan yang diharapkan akan terjadi untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang (Eucharistia & Wayan, 2017). Metode peramalan permintaan dapat didasari model matematika yang menggunakan data historis (Barbosa et al., 2015).

Peramalan yang digunakan untuk peramalan *demand* atau peramalan penjualan yaitu melalui metode peramalan *time series*. Menurut Boediono dalam Maria et al. (2014), *time series* merupakan data yang dikumpulkan dari waktu ke waktu untuk menggambarkan suatu perkembangan atau kecenderungan suatu peristiwa atau kejadian.

Melalui Excel QM, peramalan demand dan peramalan penjualan yang dilakukan melalui metode *time series* berupa *simple linear regression*, *moving*

average, *exponential smoothing*, dan *trend adjusted exponential smoothing*. Hasil peramalan melalui metode *time series* pada Excel QM ditunjukkan dengan tingkat akurasi masing-masing seperti nilai MAD (*Mean Absolute Deviation*), MSE (*Mean Square Error*) dan MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*). Metode dengan tingkat *error* paling kecil atau memiliki tingkat akurasi yang tertinggi dan dipilih sebagai metode terbaik untuk peramalan yang dilakukan (Lalu & Syaharudin, 2018).

2.1.7 Aspek Pemasaran

2.1.7.1 STP Marketing

Perusahaan hendaknya mengetahui pasar dimana produk atau jasa yang akan diproduksi dan ditawarkannya (Husein Umar, 2015:58), hal tersebut dilakukan melalui STP marketing (*Segmenting, Targeting, Positioning*). Sifat pasar yang heterogen hendaknya membuat perusahaan memilah-milah pasar sehingga membentuk segmen-segmen yang relatif homogen. Keputusan pemilihan sasaran yang lebih jelas dilakukan setelahnya disesuaikan dengan sumber daya perusahaan. Setelah sasaran pasar menjadi lebih terarah, produk hendaknya memiliki posisi yang jelas di pasar.



Gambar 2.1 STP Marketing

Proses segmentasi atau *segmenting* menurut Fandy dan Gregorius dalam Ravindra (2017) merupakan proses pengelompokan pasar secara keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok perilaku dan respon terhadap

program pemasaran spesifik. Segmentasi dapat ditinjau berdasarkan aspek segmentasi utama yaitu segmentasi geografis, demografis, psikografis dan perilaku (Kotler & Keller, 2014:234). Segmentasi geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit geografis seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota atau lingkungan sekitar. Segmentasi demografis membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan dan kelas sosial. Segmentasi psikografis membagi pembeli menjadi berbagai kelompok berdasarkan sifat psikologis/kepribadian, gaya hidup atau nilai. Segmentasi perilaku membagi pembeli menjadi beberapa kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respons terhadap sebuah produk.

Pemilihan target pasar (*targeting*) dapat diartikan sebagai kegiatan menilai serta memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki oleh perusahaan (Hari & Hani, 2016). Analisis dalam menentukan target pasar yaitu dengan melihat tiga faktor yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, kemenarikan struktural segmen, serta sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Husein Umar, 2015:60).

Faktor posisi (*positioning*) adalah tentang persepsi *brand* dari *customer*, yang ditentukan dari berbagai faktor yang berbeda (Tahsina Khan, 2013:62). Kotler & Keller (2014:292) mengemukakan *positioning* merupakan tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan agar mendapatkan tempat khusus

dalam pikiran pasar sasaran. Menurut Husein Umar (2015:61), untuk menentukan posisi pasar, terdapat tiga langkah yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif
2. Memilih keunggulan kompetitif
3. Mewujudkan dan mengkomunikasikan posisi

2.1.7.2 Marketing Mix

Bauran pemasaran (*marketing mix*) dapat berarti berupa produk, distribusi, promosi dan penetapan harga untuk menghasilkan dan melakukan pertukaran serta mencapai target pasar (Margarita, 2016:26). Konsep *marketing mix* khususnya 4Ps digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Elemen Marketing Mix 4Ps

Produk (*product*) adalah sesuatu yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pembeli yang dapat berupa layanan, barang atau utilitas yang dapat diterima pembeli (Khalid, 2015).

Harga (*price*) merupakan salah satu aspek bauran pemasaran yang paling penting dan banyak ilmuwan menganggap bahwa harga merupakan elemen paling penting dari pasar, yang meningkatkan keuntungan serta pangsa pasar (Margarita, 2016:30).

Faktor tempat (*place*) juga penting untuk strategi pemasaran, strategi harga termasuk jalur distribusi untuk menyampaikan produk kepada pembeli secara *on time* (Khalid, 2015:137).

Promosi (*promotion*) merupakan cara untuk menyampaikan informasi mengenai produk kepada pembeli. Aktivitas kegiatan promosi dimaksudkan untuk membantu penjualan, iklan dan publisitas (Meera, 2012:42).

2.1.8 Aspek Teknik

Aspek teknik mencakup apakah dari segi pembangunan proyek dan segi implementasi rutin bisnis secara teknis dapat dilaksanakan, begitu pula dengan aspek teknologi yang digunakan (Husein Umar, 2015:88). Masalah operasional menjadi perhatian utama di dalam aspek teknik terkait kelayakan bisnis.

Menentukan lokasi penjualan menurut Rahma Wahdiniwaty et al. (2018:42) dapat meningkatkan minat konsumen untuk membeli, setiap perubahan lokasi akan menurunkan niat beli dari *customer*. Tidak adanya penentuan lokasi yang tepat dalam pendirian sebuah toko akan mengakibatkan jumlah konsumen yang tidak optimal (Zainul et al., 2013:6). Sulistiyanto (dalam Ali Fathoni, 2016:24) menyatakan faktor-faktor utama dalam pemilihan lokasi yaitu sebagai berikut :

1. Ketersediaan bahan mentah

2. Letak pasar yang dituju
3. Ketersediaan sumber energi, air dan sarana komunikasi
4. Ketersediaan tenaga kerja
5. Ketersediaan sarana transportasi

Perencanaan produksi erat kaitannya dengan masalah posisi (*positioning*) perusahaan. Menurut Kasmir (2015:89), persoalan utama dalam kaitannya dengan posisi perusahaan yaitu :

1. Pemilihan strategi produksi
2. Pemilihan dan perencanaan produk
3. Perencanaan kualitas

2.1.9 Aspek Manajemen

Perencanaan SDM merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mendefinisikan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan dengan tingkat keahlian dan pengalaman tertentu, seperti apa karir karyawan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (Ai Rosita & Falahah, 2017:26).

Pengorganisasian menurut Sugiyono (dalam Rahman et al., 2017:43) merupakan upaya untuk mengatur tugas pembagian kerja antar anggota organisasi. Langkah-langkah dalam melakukan proses pengorganisasian secara garis besar menurut Husein Umar (2015:128) yaitu sebagai berikut :

1. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi misi.
2. Membagi beban kerja ke dalam berbagai aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.

3. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
4. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

2.1.10 Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu organisasi khususnya perusahaan. Keberhasilan organisasi menurut Deden A. Wahab Sya'roni (2018:152) tidak hanya tergantung pada aspek teknologi, fasilitas dan infrastruktur, tetapi keberhasilan organisasi dilihat dari sumber daya manusia yang menjalankan semuanya.

2.1.10.1 Perencanaan

Perencanaan aspek sumber daya manusia menurut Hasibuan (dalam Rilya et al., 2018:1919) merupakan proses peramalan sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa depan sehingga berbagai langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan dapat dipenuhi. Melalui perencanaan, memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan tujuan, meningkatkan efektivitas, dan daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja (Kristina Koltnerova et al., 2012:66). Perencanaan (*planning*) sumber daya manusia meliputi ketersediaan dan pemilihan sumber daya manusia.

2.1.10.2 Job Analysis

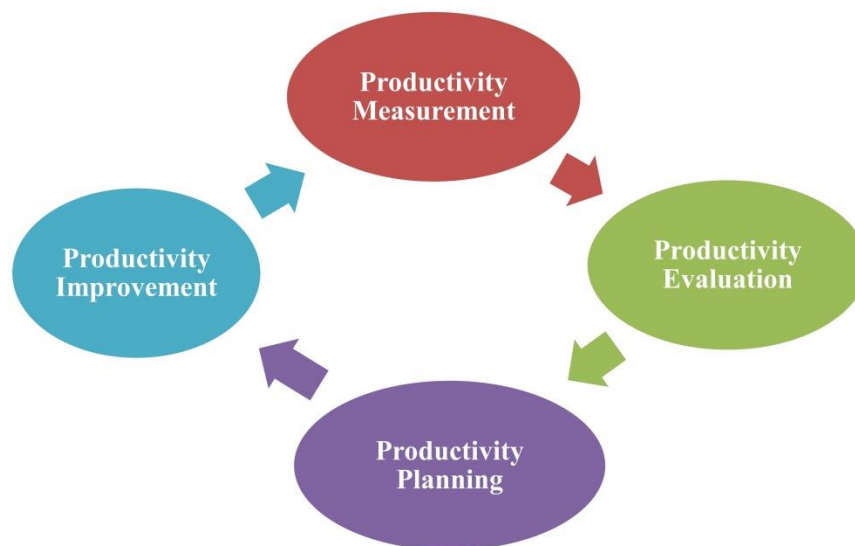
Analisis pekerjaan (*job analysis*) menurut Bratton dan Gold (dalam Mangaleswaran & Kirushanthan, 2015:31) terdiri dari mengumpulkan data dan

menerapkannya dengan menerapkan deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) dan standar pekerjaan (*job standard*).

Penerapan *job description* meliputi meliputi informasi penggambaran secara jelas dari pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap posisi pekerjaan dalam perusahaan. Penerapan *job spesification* meliputi persyaratan yang harus dipenuhi kandidat untuk mengisi sebuah posisi pekerjaan.

2.1.10.3 Produktivitas

Aspek produktivitas (*productivity*) dari sumber daya manusia perlu diperhatikan dan diatur. Manajemen produktivitas menurut Sumanth (dalam Anton Arulnajah (2017:421) terdiri dari empat fase dalam siklus produktivitas yang merupakan proses yang berkelanjutan.



Gambar 2.3 Siklus Produktivitas

2.1.11 Aspek Finansial

Aspek yang paling penting dalam menilai kerja perusahaan adalah aspek finansial (Suryo Azdkiyo Abe et al., 2016:2405). Kelayakan usaha yang akan

dianalisis dilakukan dengan memperhatikan nilai NPV (*net present value*), PI (*profitability index*) dan periode pengembalian (*payback period*).

2.1.11.1 Net Present Value

Nilai NPV berdasarkan dari keuntungan bersih yang didapatkan di akhir periode proyek atau investasi. Keuntungan bersih yang didapatkan dihitung berdasarkan selisih nilai sekarang investasi dengan aliran kas bersih yang diharapkan dari proyek atau investasi di masa datang atau pada periode tertentu.

Nilai NPV dilakukan melalui perhitungan sebagai berikut :

$$NPV = \sum PV_t - A_0$$

$$NPV = (PV_1 + PV_2 + \dots) - A_0$$

$$PV = NCF \times \text{Discount factor}$$

$$\text{Discount factor} = 1 / (1+r)^t$$

Keterangan:

NPV = *Net Present Value*

PV = *Present Value*

NCF = aliran kas

A₀ = investasi yang dikeluarkan pada awal tahun

r = biaya modal

t = periode waktu investasi/proyek

Pengambilan keputusan investasi dalam metode ini menggunakan asumsi sebagai berikut:

- Jika NPV₀ > NPV₁, maka investasi atau proyek dinilai tidak layak karena berisiko mengalami kerugian.

- Jika $NPV_0 < NPV_1$, maka investasi atau proyek dinilai layak karena berpotensi menghasilkan keuntungan.

2.1.11.2 Payback Period

Periode pengembalian (*payback period*) atau dapat juga disingkat PBP merupakan jangka waktu pengembalian dari investasi yang dilakukan.

Perhitungan PBP dilakukan melalui perumusan berikut :

- Jika arus kas per tahun berjumlah sama

$$PBP = (\text{investasi awal} / \text{ arus kas}) \times 1 \text{ tahun}$$

- Jika arus kas per tahun memiliki jumlah berbeda

$$PBP = n + ((a - b) / c) \times 1 \text{ tahun}$$

Keterangan :

n = tahun terakhir saat jumlah arus kas belum dapat menutup investasi awal

a = jumlah investasi awal

b = jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke- n

c = jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke- $n+1$

2.1.11.3 Profitability Index

Nilai PI atau *profitability index* menunjukkan perbandingan antara nilai *present value* dan penerimaan dengan *present value* dari investasi (Fitra Abdullah:2015:304). Investasi dinyatakan layak atau menguntungkan jika nilai PI menunjukkan lebih dari 1. Perhitungan PI dilakukan melalui rumusan berikut :

$$PI = PV / I$$

Keterangan :

PI = *Profitability Index*

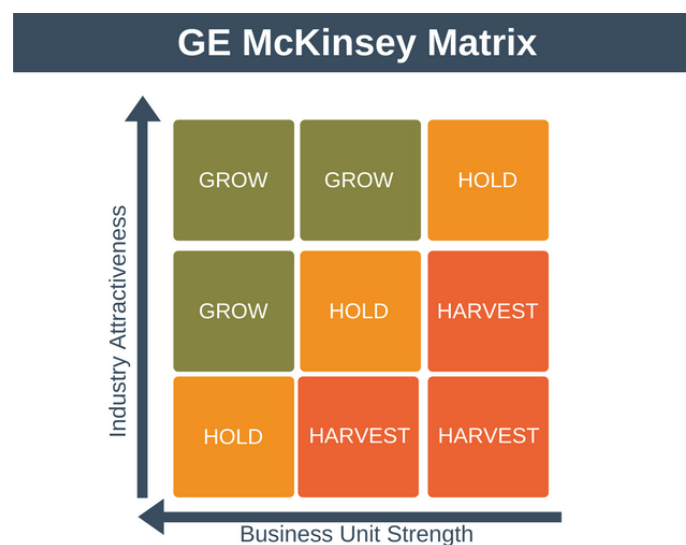
PV = *Present Value* (nilai sekarang seluruh penerimaan kas bersih)

I = Investasi

2.1.12 Formulasi Strategi

2.1.12.1 GE McKinsey Matrix

Matriks GE McKinsey merupakan matriks sembilan sel (3x3) yang digunakan untuk melakukan analisis portofolio dalam proses perencanaan strategis suatu perusahaan (Martiza Tsakalerou, 2015:95). Dimensi pada GE McKinsey Matrix terdiri dari tiga *industry attractiveness* (*low, medium, high*) dan juga tiga *business unit strength* (*strong, medium, weak*).



Gambar 2.4 GE McKinsey Matrix

Daya tarik industri serta kekuatan internal perusahaan yang telah diidentifikasi dan diukur melalui IFAS dan EFAS akan menentukan di *cell* yang mana posisi perusahaan berada. Strategi bisnis yang dianggap tepat untuk dijalankan perusahaan tercantum melalui Gambar 2.5 berikut :

		Competitive position		
		Strong	Medium	Weak
Industry attractiveness	High	Protect position (1) <ul style="list-style-type: none"> Invest to grow at Maximum digestible rate Concentrate effort on maintaining strength 	Invest to build (2) <ul style="list-style-type: none"> Challenge for Leadership Build selectively on strengths Reinforce vulnerable areas 	Build selectively (3) <ul style="list-style-type: none"> Specialize around limited strengths Seek ways to overcome weaknesses Withdraw if indications of sustainable growth are lacking
	Medium	Build selectively (4) <ul style="list-style-type: none"> Invest heavily in most Attractive segments Build up ability to counter Competition Emphasize profit-ability by raising productivity 	Selectivity/manage for growth (5) <ul style="list-style-type: none"> Protect existing program Concentrate investments Segments where profitability is good and risk is relatively low 	Limited expansion (6) or harvest <ul style="list-style-type: none"> Look for ways to expand without high risk; otherwise, minimize investment and rationalize investment
	Low	Protect and refocus (7) <ul style="list-style-type: none"> Manage for current earning Concentrate on attractive strengths Defend strengths 	Manage for earning (8) <ul style="list-style-type: none"> Protect position in Most profitable segments Upgrade product line Minimize investment 	Divest (9) <ul style="list-style-type: none"> Sell at time that will maximize cash value Cut fixed cost and Avoid investment meanwhile

Gambar 2.5 Strategi Bisnis GE McKinsey Matrix

2.1.12.2 TOWS Matrix

TOWS (Threat, Opportunity, Weakness, Strength) matrix merupakan alat atau *tools* pelengkap dari analisis SWOT yang digunakan untuk menerapkan strategi (Imran Aslan et al., 2011:97). Strategi disusun dengan mempertimbangkan faktor lingkungan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi.

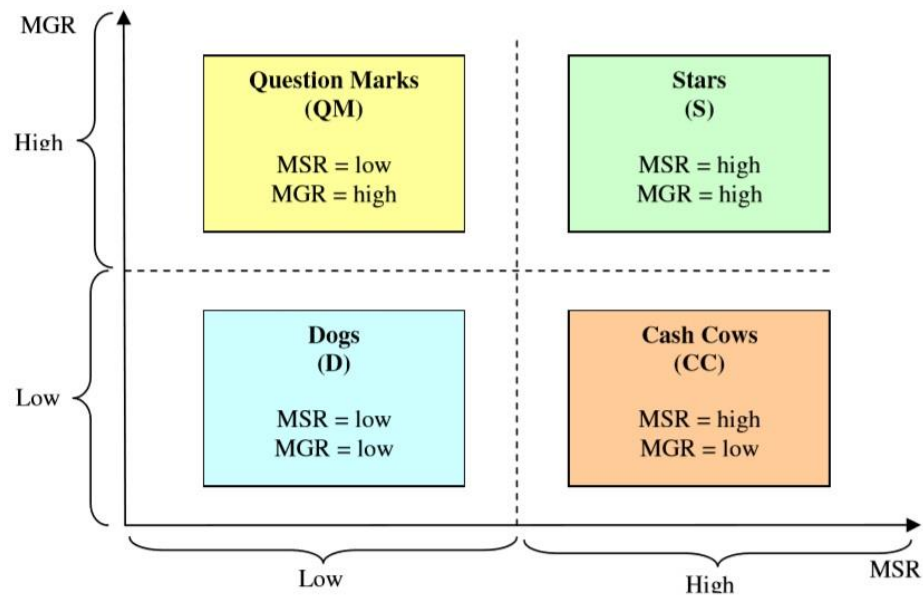


Gambar 2.6 TOWS Matrix

Faktor kombinasi SWOT menjadi dasar penentuan strategi bisnis yang dirasakan tepat. Strategi yang terdapat pada TOWS Matrix yaitu strategi S-O (*Strength-Opportunity*), strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi S-T (*Strength-Threat*) dan strategi W-T (*Weakness-Threat*).

2.1.12.3 BCG Matrix

Setiap produk dan jasa dalam industri memiliki siklus hidup. Perusahaan harus menjaga keseimbangan portofolio dari produk dan layanannya. Keseimbangan portofolio mencakup produk atau layanan dengan pertumbuhan yang tinggi serta produk atau layanan dengan pertumbuhan yang rendah. BCG *matrix* menunjukkan pemetaan yang sangat berguna berdasarkan kekuatan dan kelemahan produk atau layanan dalam hal profitabilitas saat ini serta arus kas (Ioana et al., 2009:271). BCG *matrix* secara garis besar mengukur produk atau jasa berdasarkan MSR (*Market Share Rate*) dan MGR (*Market Growth Rate*).



Gambar 2.7 BCG Matrix

Pengelompokan dalam BCG *matrix* yang dilandasi MSR dan MGR terdiri dari empat bagian berikut :

- Dogs, memiliki pangsa pasar rendah di industri dengan pertumbuhan industri yang lambat atau rendah. Unit usaha atau produk dan jasa yang berada di posisi ini dipertimbangkan untuk dijual atau tidak dipertahankan.
- Cash Cows, memiliki pangsa pasar tinggi di industri dengan pertumbuhan industri yang lambat atau rendah. Unit biasanya menghasilkan aliran dana tunai yang baik di atas aliran dana tunai yang dibutuhkan untuk mempertahankan bisnis. Investasi dilakukan seminim mungkin untuk menghasilkan keuntungan sebesar mungkin.
- Question marks, memiliki pangsa pasar yang rendah dengan pertumbuhan industri yang cepat atau tinggi. Unit tidak menghasilkan aliran dana tunai yang banyak. Posisi *question marks* memiliki potensi untuk menjadi *stars* bahkan dan *cash cows*, tetapi dapat juga menjadi *dogs* jika tidak berhasil menjadi

market leader. Investasi pada posisi question mark harus dianalisis secara hati-hati berkaitan dengan pertumbuhan pangsa pasar.

- Stars, memiliki pangsa pasar yang tinggi dengan pertumbuhan industri yang cepat atau tinggi. Unit bisnis dapat menjadi *cash cows* jika terus dapat mempertahankan pangsa pasar. Jika tidak dapat mempertahankan pangsa pasar, maka *stars* dapat beralih menjadi *dogs*.

2.1.13 Prospek Umum Usaha

2.1.13.1 Prospek Usaha yang Kompetitif

Usaha yang kompetitif menurut Sukati et al. (dalam Rezky Kurniawan et al., 2018:150) merupakan usaha yang berfokus kepada bagaimana meningkatkan nilai (*value*) kepada *customer* dengan menyediakan produk atau layanan yang lebih bernilai dibandingkan kompetitor.

Prospek usaha-usaha yang kompetitif dinilai melalui pembuatan tabel IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan tabel EFE (*External Factor Evaluation*) sampai akhirnya dapat dibandingkan dari nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) pada masing-masing prospek usaha. Penilaian prospek usaha kompetitif dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

1. Membuat tabel IFE dan EFE dengan melakukan identifikasi faktor lingkungan internal dan eksternal masing-masing prospek usaha. Tabel IFE berisi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sedangkan tabel EFE berisikan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).

2. Memberikan nilai pada kolom bobot (*weight*) yang total seluruh bobot pada faktornya harus bernilai 1. Bobot diberikan lebih besar kepada faktor yang dinilai memiliki pengaruh terbesar.
3. Memberikan nilai skor (*rating*) pada setiap faktor yang bernilai 1 sampai dengan 4. Nilai skor menggambarkan seberapa baik perusahaan merespons setiap faktor yang ada. Semakin baik respons yang telah diberikan perusahaan terhadap faktor strategis, maka nilai skor akan semakin besar.
4. Melakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai skor setiap faktor untuk menghasilkan nilai *attractiveness score*. Tabel IFE dan tabel EFE akan menghasilkan masing2 nilai *attractiveness score*.
5. Melakukan penjumlahan nilai *attractiveness score* pada tabel IFE dan tabel EFE untuk menghasilkan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) untuk masing-masing prospek usaha.
6. Bandingkan nilai TAS yang didapatkan untuk setiap prospek usaha. Prospek usaha yang memiliki nilai TAS terbesar dinilai mempunyai prospek yang paling kompetitif.
7. Urutkan prospek usaha yang dinilai paling kompetitif berdasarkan nilai TAS yang terbesar.

2.1.13.2 Prospek Usaha yang Profitabel

Usaha yang dijalankan harus dinilai profitabel atau menguntungkan. Menurut Tulsian (dalam Diyan Lestari, 2017:230), *profitability* atau keuntungan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan atas suatu investasi untuk menghasilkan keuntungan atau laba. Profitabilitas prospek usaha pada penelitian

ini diukur melalui perhitungan *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turn Over* (TATO) dan juga rentabilitas.

Menurut Alexandri (dalam Priska Sigarlaki et al, 2014:1619), *net profit margin* merupakan rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih setelah dipotong pajak. Rumus *net profit margin* = (laba bersih x 100%) / penjualan bersih.

Efektifitas penggunaan sumber daya perusahaan dapat dilihat melalui nilai *Total Asset Turn Over* (TATO) TATO. Semakin tinggi nilai TATO, menunjukkan bahwa semakin efektif aset perusahaan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan (Ratna Aprilia et al., 2018:331). Menurut Sartono (dalam Trisha Wanny et al., 2019:143), rumus perhitungan TATO yaitu $TATO = \text{Penjualan} / \text{Aktiva (aset)}$.

Rentabilitas menurut Indriyo (dalam Yuli Nurhayati & Ika Susanti, 2016:21) merupakan kemampuan untuk menghasilkan laba / keuntungan dari keseluruhan modal yang dimiliki. Rumus untuk menghitung rentabilitas yaitu $\text{rentabilitas} = (\text{laba} \times 100\%) / \text{total modal}$.

2.1.14 Business Plan

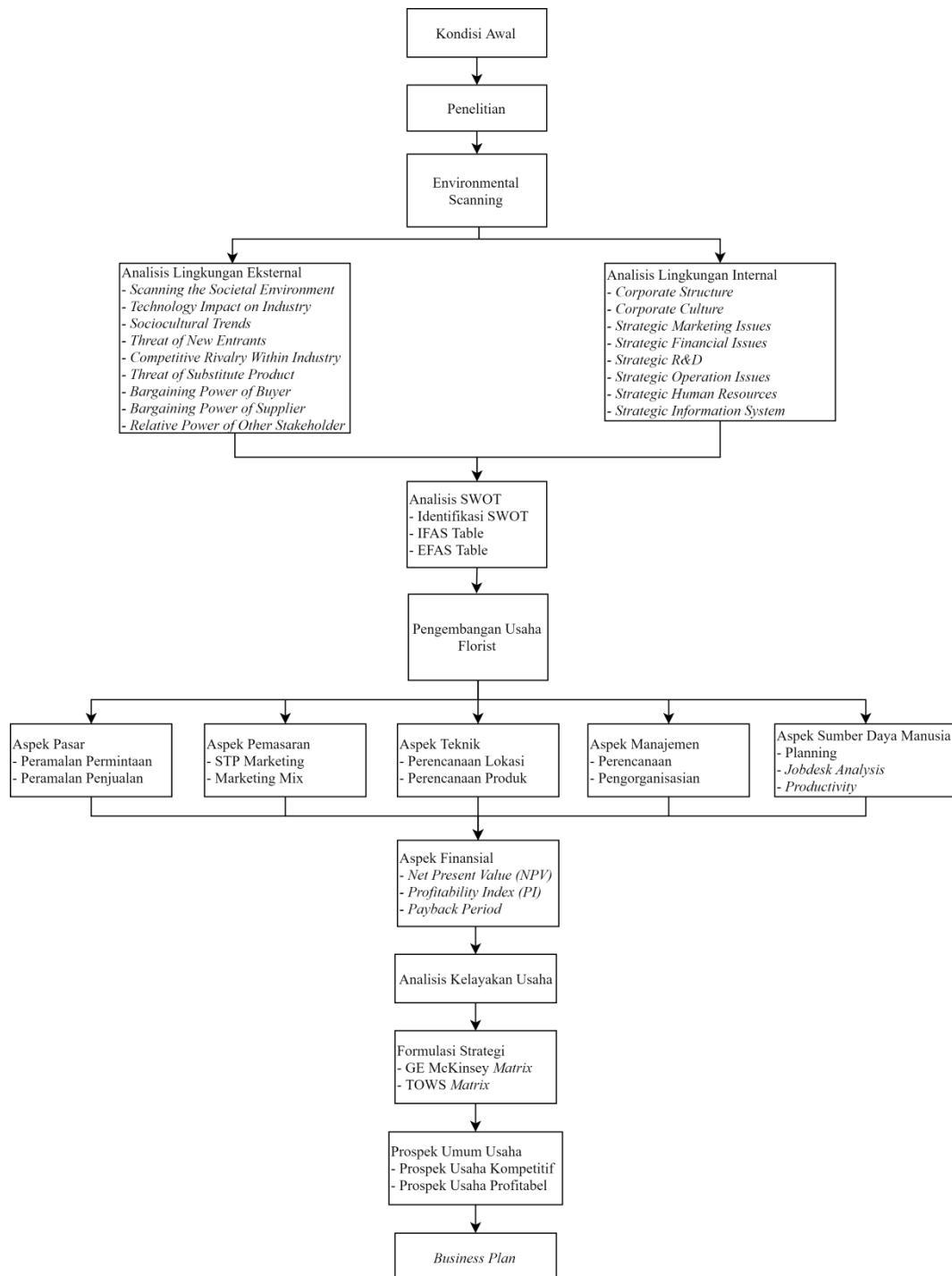
Zuckerman (dalam Maxwell Ayodele et al., 2017:3) menerangkan bahwa *business plan* merupakan laporan tertulis tujuan bisnis yang meliputi konsep bisnis, rencana pemasaran, rencana operasional dan keuangan. Hasil pembuatan *business plan* dapat menjadi panduan untuk menjalankan dan mengembangkan bisnis. Isi dari *business plan* mencakup segala informasi yang diperlukan tentang bisnis dan harus dapat dipahami semua pihak termasuk pihak yang sama sekali belum mengetahui tentang industri.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

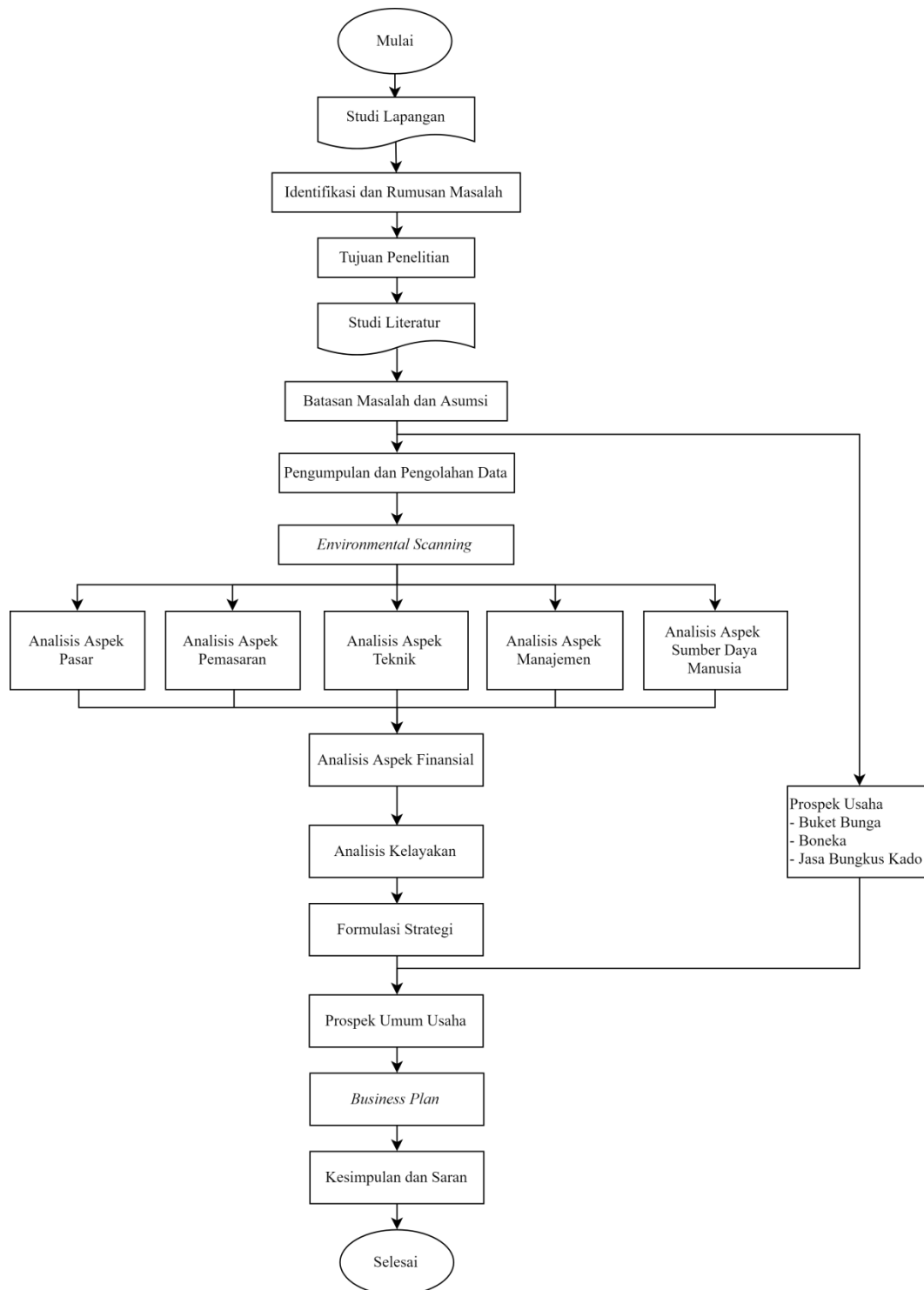
No.	Nama Penulis, Judul, Tahun	Persamaan	Perbedaan
1	Rizal Sukmanagara, Perancangan dan Perencanaan Tas yang Dapat Digunakan Sebagai Laptops, 2014	Penyusunan <i>business plan</i> , penelitian dilakukan di Kota Bandung.	Penelitian tidak berfokus studi kelayakan tetapi berfokus di perancangan dan perencanaan produk baru.
2	Wandi Saputra Ali, Studi Kelayakan dan Business Plan Ali Bakri Cake & Drinks, 2014	Studi kelayakan dan pembuatan <i>business plan</i> .	Latar belakang berupa pertumbuhan omzet yang dinilai relatif kecil, studi tidak mencantumkan aspek sumberdaya manusia.
3	Ceaulescu Ionut, <i>The Importance of Feasibility Study for The Business Plan</i> , 2015	Pembahasan analisis kelayakan dan <i>business plan</i> .	Penelitian berfokus terhadap hubungan antara studi kelayakan dan <i>business plan</i> , tidak melakukan penerapan studi kelayakan dan pembuatan <i>business plan</i> melalui sebuah proyek atau bisnis.
4	Mukhtar & Elfatih Mohamed Osman, <i>Market Feasibility Study of Real Estate Projects and Its Role in Analysing The Opportunities of Investment</i> , 2017	Studi kelayakan	Fokus penelitian studi kelayakan khusus untuk bisnis <i>real estate</i> dalam perannya di dalam analisis peluang investasi dan tidak mempertimbangkan aspek umum seperti aspek pasar, teknis, keuangan dan lainnya.
5	Adhi Dharma Satria, Studi Kelayakan Bisnis PT. Fixall Berdasarkan Sudut Pandang Finansial, 2018	Studi analisis kelayakan	Penelitian hanya memperhatikan aspek finansial, tidak melakukan pembuatan sebuah <i>business plan</i> .

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran

2.4 Model Penelitian



Gambar 2.9 Model Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang menjadi objek dalam penelitian (Samidi, 2015:5). Hipotesis merupakan dugaan yang didasari fakta-fakta empiris dari pengumpulan data yang telah dilakukan.

Berdasarkan kajian pustaka serta model penelitian yang telah disusun, hipotesis dalam penelitian yang dilakukan penulis yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat faktor lingkungan internal dan eksternal pada usaha Matabelo Bandung Florist.
2. Usaha Matabelo Bandung Florist layak untuk dijalankan.
3. Terdapat strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan usaha Matabelo Bandung Florist.
4. Usaha Matabelo Bandung Florist mempunyai prospek usaha yang kompetitif dan profitabel.