

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai kreativitas, kemampuan negosiasi pengusaha dan keberhasilan usaha.

2.1.1 Manajemen

Menurut Kasmir (2013:64), untuk meraih suatu tujuan dari perusahaan diperlukan suatu alat yang disebut sebagai manajemen. Manajemen dan organisasi merupakan dua hal yang menjadi satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Alat untuk meraih suatu tujuan adalah manajemen, sedangkan tempat untuk meraih suatu tujuan adalah organisasi.. Menurut Dedi Sulistiyo Soegoto (2018:181) Titik awal dalam manajemen yang efektif adalah untuk menentukan tujuan yang diharapkan atau sasaran sebaik menentukan rencana.

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.

Manajemen dalam bisnis menurut Husein Umar (2015:115) memiliki aspek-aspek manajemen berdasarkan beberapa pendekatan yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuacting* (penggerakan), *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 (*actuacting*) 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 *actuacting* dilakukan berdasarkan kepada perencanaan yang telah dibuat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controloling*) 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 membuat tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Sedangkan menurut Terry (2015:861) menyatakan bahwa manajemen merupakan kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasanyang dilakukan dalam menentukan serta tercapainya sasaran-sasaran yang telah direncanakan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Empat fungsi manajmennya antara lain :

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 dalam 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 (*Controlling*)

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

2.1.2 Kewirausahaan

Istilah wirausaha ini berasal dari *entrepreneur* (Bahasa Perancis) dan mulai dikenal dalam kosa kata bisnis perancis pada sekitar permulaan abad ke 17 atau 18. Dalam bahasa perancis, kata itu berarti “mengelola”. Berikut ini digambarkan perkembangan teori dan definisi *entrepreneur* atau wirausaha.

Timmons dan spinelli (2015) mengemukakan bahwa kewirausahaan adalah suatu cara berpikir, menelaah, dan bertindak yang didasari pada peluang bisnis, pendekatan holistik, dan kepemimpinan yang seimbang. Kewirausahaan menghasilkan kreasi, kemajuaan, relasi dan pembaruan nilai perusahaan, bukan hanya bagi pemiliknya, tetapi juga bagi pegawai dan pemegang saham.

Pengertian wirausaha menurut Schumpeter dalam Alma, 2017 adalah Seorang wirausaha adalah seseorang yang mendorong sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru. Orang tersebut melakukan kegiatan

melalui organisasi yang baru ataupun bisa pula dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada.

Menurut Meredith (Yunus dan Bayu, 2011: 28), wirausaha adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat peluang usaha mengumpulkan serta sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan daripadanya dan mengambil keputusan yang tepat guna memastikan kesuksesan.

Menurut Timmons dan Spinneli (2007), proses kewirausahaan dimulai dari peluang, didukung oleh sumber daya, dan diseimbangkan oleh tim. Karakteristik peluang yang baik dilihat dari tiga hal, yaitu permintaan pasar (*market demand*), struktur dan ukuran pasar (*market structure and size*), dan analisis selisih (*margin analysis*). Sumber daya yang dibutuhkan dalam proses kewirausahaan meliputi keuangan, aset, manusia, dan rencana bisnis. Tim merupakan faktor penyeimbang dalam proses kewirausahaan, karena tim yang baik akan mampu mengelola keseimbangan antara peluang dan sumber daya. Dari analisis dan elaborasi yang dilakukan Timmons terhadap hasil penelitian yang dilakukan selama tiga decade oleh Harvard Business School, proses kewirausahaan digambarkan sebagai tiga buah bola kekuatan yang harus diramu, sehingga terjadi kesesuaian dan keseimbangan.

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 serta 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 dan keberanian untuk suatu keputusan pengambilan resiko.

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

Dalam jurnal Deden A.Wahab Sya'roni dan Janivita J.S (2012:3) menyatakan bahwa 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, energik 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. Keorisinian 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-pikiran itu akan dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat kita, dan proses dalam menghadapi sebuah tantangan dalam hidup.

2.1.3 Manfaat Kewirausahaan

Menurut Basrowi (2011: 7) Dari beberapa penelitian mengindikasikan bahwa pemilik bisnis mikro, kecil, dan atau menengah percaya bahwa mereka cenderung bekerja lebihkeras, menghasilkan lebih banyak uang, dan lebih membanggakan daripada bekerja di suatu perusahaan besar. Sebelum mendirikan usaha, setiap calon wirausahawan sebaiknya mempertimbangkan manfaat kepemilikan bisnismikro, kecil, dan atau menengah .Manfaat adanya para wirausaha, adalah sebagai berikut:

1. Berusaha memberikan bantuan kepada orang lain dan pembangunan sosial sesuai dengan kemampuannya.
2. Menambah daya tampung tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran.
3. Memberikan contoh bagaimana harus bekerja keras, tekun, tetapi tidak melupakan perintah agama.
4. Menjadi contoh bagi anggota masyarakat sebagai pribadi unggul yang

patut diteladani.

5. Sebagai generator pembangunan lingkungan, pribadi, distribusi, pemeliharaan lingkungan, dan kesejahteraan.
6. Berusaha mendidik para karyawannya menjadi orang yang mandiri, disiplin, tekun dan jujur dalam menjalani pekerjaan.
7. Berusaha mendidik masyarakat agar hidup secara efisien, tidak berfoyafoya dan tidak boros.

Sedangkan menurut Heru Kristanto (2012 : 5) Keberhasilan wirausaha dengan kerja keras, teliti dan dalam jangka panjang, akan memiliki beberapa manfaat secara individu baik secara mikro dan makro, yaitu sebagai berikut :

- a. Memperoleh kontrol atas kemampuan diri
- b. Memanfaatkan potensi dan melakukan perubahan
- c. Memperoleh manfaat finansial tanpa batas
- d. Berkontribusi kepada masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usaha.

Menurut Daryanto dan Cahyono (2013:6), manfaat kewirausahaan adalah sebagai berikut:

- a. Menambah daya tampung tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran.
- b. Memberi contoh bagaimana harus bekerja keras, tekun dan punya kepribadian unggul yang pantas diteladani.
- c. Berusaha mendidik para karyawannya menjadi orang yang mandiri disiplin, tekun dan jujur dalam menghadapi pekerjaan.
- d. Berusaha mendidik masyarakat agar hidup secara efisien, tidak berfoyafoya dan tidak boros.
- e. Sebagai sumber penciptaan dan perluasan kesempatan kerja.
- f. Pelaksanaan pembangunan bangsa dan negara.

- g. Meningkatkan kepribadian dan martabat atau harga diri.
- h. Memajukan keuangan.
- i. Melaksanakan persaingan yang sehat dan wajar.

2.1.4 Sifat dan Sikap Wirausahawan

Wirausahawan sukses adalah tujuan dan cita-cita dari pelaku usaha. Lesuksesan seorang wirausahawan tentu lebih sulit terwujud tanpa adanya sifat dan sikap positif yang diperlukan bagi seorang wirausahawan. Wirausahawan yang sukses menurut Sudi Rahayu dan Sri Widodo (2016:56) memerlukan kiat sebagai berikut :

1. Memiliki pengetahuan dan keterampilan

Pengetahuan dan keterampilan diperlukan terutama saat berencanan 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 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 udaha.

3. Percaya diri

Rasa percaya diri merupakan modak penting untuk kemajuan usaha. Wirausahawan harus terlebih dahulu percaya terhadap diri sendiri serta terhadap produk atau jasa yang dipasarkan sebelum meyakinkan calon *customer* agar yakin membeli produk. Kepercayaan diri yang tinggi dapat menajdi 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 maka akan semakin besar resiko-resiko yang harus dihadapinya. Berani mengambil resiko 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 jasa.

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 jasa yang telah diberikan. Proses pengenalan tidak diperlukan lagi karena *customer* sudah mengenal lebih jauh, sikap-sikap positif yang ditunjukkan terhadap *customer* baik lama maupun baru akan membuat kepuasan atas pelayanan yang diberikan.

2.1.5 Karakteristik Wirausaha

Menurut Putri dkk (2015), wiraswastawan umumnya mempunyai sifat yang sama. Mereka adalah orang yang mempunyai tenaga, keinginan untuk terlibat dalam peluang inovatif, kemauan untuk menerima tanggung jawab pribadi dalam mewujudkan suatu peristiwa dengan cara yang mereka pilih, dan keinginan untuk berprestasi yang sangat tinggi. Menurut Setyawati (2008) dalam Putri dkk (2015), jiwa kewirausahaan akan mendorong seseorang memanfaatkan peluang yang ada menjadi sesuatu yang menguntungkan. Untuk mengetahui di dalam diri pengusaha terbentuk jiwa kewirausahaan atau tidak dapat dilihat melalui ciri-ciri watak diri pengusaha tersebut, yang disebut karakteristik kewirausahaan. Sedangkan menurut Histich dkk (2008) dalam Putri dkk (2015), konsep tentang pengusaha didefinisikan dengan sebuah bisnis, manajerial dan perspektif pribadi. Perspektif pribadi secara khusus masuk pada konsep kewirausahaan.

Menurut Arman Hakim Nasution (2010) karakter mengandung pengertian suatu kualitas positif yang dimiliki seseorang, sehingga membuatnya menarik dan atraktif, atau seseorang yang memiliki kepribadian yang eksentrik. Adapun karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha adalah :

1. *Achievement orientation* yaitu kemampuan menetapkan sasaran kerja dan strategi pencapaiannya.
2. *Impact an Influence* yaitu kemampuan menyakinkan orang lain baik secara lisan maupun tulisan.
3. *Analytical thinking* yaitu kemampuan mengolah dan mengintrepretasikan data atau informasi.
4. *Conceptual thinking* yaitu kemampuan menarik kesimpulan atau Informasi terhadap masalah.

5. *Initiative* yaitu kemampuan menghadirkan diri sendiri dalam kegiatan organisasi.
6. *Self Confidence* yaitu kemampuan meyakinkan diri sendiri atau tekanan lingkungan.
7. *Interpersonal understanding* yaitu kemampuan memahami sikap minat dan perilaku orang lain.
8. *Concern for order* yaitu kemampuan menangkap dan mencari kejelasan informasi tugas.
9. *Information seeking* yaitu kemampuan menggali informasi yang dibutuhkan.
10. *Team cooperation* yaitu kemampuan bekerja sama dan berperan dalam kelompok.
11. *Expertise* yaitu kemampuan menggunakan dan mengembangkan keahlian.
12. *Customer service orientation* yaitu kemampuan menemukan dan memenuhi kebutuhan konsumen.
13. *Developing others* yaitu kesediaan mengembangkan teman kerja secara sukarela.

Menurut Scarborough dan Zimmerer dalam Suryana (2014:23), karakteristik kewirausahaan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Rasa tanggung jawab (*desire for responsibility*), yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu berkomitmen dan wawas diri.
- b. Percaya diri terhadap kemampuan sendiri (*confidence in their ability to success*), yaitu memiliki kepercayaan diri atas kemampuan yang dimilikinya untuk memperoleh kesuksesan.
- c. Menghendaki umpan balik segera (*desire for immediate feedback*), yaitu selalu menghendaki adanya umpan balik dengan segera, ingin cepat berhasil.

- d. Semangat dan kerja keras (*high level of energy*), yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
- e. Berorientasi ke depan (*future orientation*), yaitu berorientasi masa depan dan memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan.
- f. Memiliki keterampilan berorganisasi (*skill at organizing*), yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
- g. Menghargai prestasi (*value of achievement over money*), yaitu lebih menghargai prestasi dari pada uang.

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, individualitas, dan optimism.
2. Berorientasi padatugas dan hasil kebutuhan untuk beprestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energetic dan inisiatif.
3. Pengambilan resiko, kemampuan untuk mengambil resiko yang wajar dan suka tantangan.
4. Kepimpinan 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.

2.1.6 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 strategi 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 strategi dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

Analisis SWOT kemudian digunakan dalam empat cara untuk berkembang strateginya (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 matriks (Wehrich 1989), yang mungkin 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.

Tabel 2.1 Matriks SWOT

SW		STRENGTHS	WEAKNESS
		OT	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan inter
Opportunity		Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treat		Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

2.1.6.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal dan Internal

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

2.1.6.2 Matriks Faktor Strategi Eksternal

- a. Susunlah sebuah kolom satu peluang ancaman.
- b. Berikan bobot tiap faktor dalam kolom dua, 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 tiga) untuk masing-masing faktor dengan diberikan skala dimulai 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. Kemudian jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk mendapatkan total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Akan nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternal. 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 EFAS adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Tabel Eksternal Strategic Factor (EFAS)

Eksternal Strategic Factor (EFAS)	Weight	Rating	Weightnes
Opportunities			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			

Threats			
T1			
T2			
T3			
T4			
T5			
Summary			

2.1.6.3 Matriks Faktor Strategi Internal

Setelah diidentifikasi faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan, sebuah tabel IFAS (*internal Strategic factor*) ditata untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and weakness* perusahaan. Adapun tahap-tahapannya sebagai berikut:

- A. Tuntutan 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 1.0.
- C. Kemudian hitung rating (dalam kolom 3) setiap masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 outstanding samapai dengan 1 poor. Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan, variabel yang sifatnya positif (semua variabel yang masuk ke dalam kategori

kekuatan) dan diberi angka mulai +1 samooai dengan angka +4 dengan menyamakan rata-rata industri atau kompetitor utama.

D. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk mendapatkan faktor pembobotan pada kolom 4. maka hasilnya berupa skor pembobotan dari setiap masing-masing faktor yang nilainya bermacam-macam mulai dari 4.0 outstanding sampai dengan 1 poor.

E. 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 IFAS sebagai berikut:

Tabel 2.3 Internal Strategic Faktor (IFAS)

Eksternal Strategic Factor (EFAS	Weight	Rating	Weightnes
Streangths			
S1			
S2			
S3			
S4			
S5			
Weakness			

W1			
W2			
W3			
W4			
W5			
Summary			

2.1.7 Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis menurut Fahmi (2014) adalah suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan dari awal hingga akhir. Serta dengan memasukan berbagai kejadian-kejadian yang harus di antatisipasi jika ada hal-hal yang tidak di inginkan terjadi. Sehingga sebuah perencanaan bisnis dibuat mengacu kepada kondisi-kondisi yang di anggap realistis atau layak untuk diterapkan.

Menurut Timmons (2011) perencanaan bisnis adalah bagian dari proses memindahkan presentasi kegagalan dan alat yang berguna untuk memahami potensi, risiko, dan hasil untuk kesempatan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas bahwa perencanaan bisnis adalah suatu catatan yang menjelaskan tentang gambaran rencana suatu bisnis yang akan dijalankan dari awal hingga akhir dan berisi tentang perencanaan pemasatan keuangan, dan sumber daya manusia guna memahami potensi, resiko, dan kesempatan peluang yang akan di ambil.

Sedangkan menurut Peter's dalam Alma (2017) memberikan definisi sebagai berikut: *the bussiness plan is a written document prepared by the enterpreneur that describes all the relevant external and internal element involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufakturing and human resourches*, yang artinya perencanaan bisnis adalah dokumen yang tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk menjalankan usaha baru. Isinya sering merupakan perencanaan mengemai pemasaran, permodalan, manufaktur, dan sumber daya manusia.

Perencanaan bisnis bisa ditujukan untuk internal perusahaan dan juga kepada eksternal perusahaan. Untuk internal perusahaan digunakan untuk membantu wirausaha untuk mengelola jalannya usaha tersebut agar tetap berada pada jalurnya dan dapat dikembangkan dikemudian hari, sedangkan untuk eksternal perusahaan dapat digunakan untuk mencari investor maupun memperoleh dana tambahan berupa pinjaman.

Perencanaan bisnis memiliki peran penting yang berisi hasil penelitian yang rinci mengenai keadaan perusahaan di masa lalu dan saat ini, rencana kegiatan yang akan datang, dan mengidentifikasi tugas, berfungsi sebagai masukan untuk pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang serta digunakan untuk menilai data yang diperlukan untuk pengembangan usaha, proyeksi kembali, modal dan mengukur kinerja perusahaan.

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 and 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 dimasa mendatang melalui pengujian keadaan dimasa 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 diwaktu yang lalu (Handoko, 2015:260). peramalan adalah seni dan ilmu untuk memprediksi kejadian dimasa depan dengan melibatkan pengambilan data historis dan memproyeksikannya 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 uasah (*Business*) akan meningkatkan peluang tercapainya investasi yang menguntungkan bagi perusahaan itu. Orang usaha melakukan kegiatan untuk mencapai suatu pada waktu yang akan datang serta mempertimbangkan kondisi yang mungkin terjadi pada waktu itu.

Rencana usaha untuk 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.

2.1.7.1. Manfaat Perencanaan Bisnis

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

1. Jembatan antara ide-ide dan kenyataan.
2. Menyediakan gambaran yang jelas adri 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. Membimbong jalannya kegiatan usaha.
5. Mengamankan kelangsungan hidup usaha
6. Sebagai alat untuk memperkecil resiko usaha.
7. Sebagai pedoman di dalam pengawasan.
8. Mengetahui apa-apa yang akan terjadi dalam usaha.
9. Mengembangkan kemampuan manajerial di bidang usaha.
10. Sebagai pedoman/petunjuk bagi pimpinan perusahaan di dalam menjalankan usahanya.
11. Sebagai alat berkomunikasi dalam usaha.
12. Memperbesar peluang untuk mencapai laba.
13. Memudahkan perolehan bantuan kredit modal dari bank.

Perencanaan bisnis 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 seorang wirausaha dalam persaingan dunia usaha.

Setelah mengumpulkan informasi yang lengkap dan valid serta melakukan analisa kelayakan usaha maka wirausaha dapat menyusunnya menjadi sebuah perencanaan bisnis. Isi perencanaan bisnis yang dikembangkan oleh Timmons yaitu

mencakup ringkasan eksekutif, lingkungan industri dan perusahaan, analisa pasar, keadaan ekonomi perusahaan, perencanaan pemasaran, perencanaan pembangunan dan pengembangan, perencanaan operasi, tim manajemen, jadwal kegiatan, risiko permasalahan dan asumsi-asumsi, perencanaan bisnis tidak ada namun secara garis besar perencanaan bisnis yang disusun harus dapat memperlihatkan keadaan atau kondisi perusahaan, arah perusahaan, perencanaan, untuk mencapai tujuan dan memuat prosedur operasi.

Rencana dan analisis dalam memulai suatu usaha merupakan fundamental atau hal mendasar yang perlu dilakukan terlebih dahulu. Hal tersebut akan sangat berpengaruh pada usaha yang akan dijalankan dan dikembangkan nantinya. Pada tahap ini akan menjelaskan mengenai empat komponen yaitu visi dan misi, lingkungan, tujuan dan strategi serta struktur.

a. Visi dan Misi

Visi bisnis harus menggambarkan tujuan dari perusahaan, tapi harus berisi pernyataan yang jelas tentang dimana posisi perusahaan yang di inginkan. Jadi pernyataan yang singkat tersebut harus dapat menggambarkan maksud utama dari perusahaan. Pernyataan visi menitik beratkan pada semua yang terlibat dalam perencanaan bisnis, termasuk karyawan, konsumen dan pemasok. Sehingga dapat menggambarkan nilai-nilai dan etika-etika dasar bisnis, seperti kepercayaan dan tanggung jawab sosial.

Sedangkan pernyataan misi harus dapat menjawab beberapa pernyataan sebagai berikut :

- Pada bisnis apa kita berada?
- Apa yang akan kita lakukan?
- Untuk siapa dan kesiapa?
- Apa yang membedakan bisnis ini dengan yang lain?

Jadi pernyataan bisnis harus mendefinisikan bisnis dengan jelas dan bagaimana tujuan perusahaan, konsumen, produk, pelayanan, pasar, dan filosofi yang terkandung untuk mencapai visi perusahaan.

b. Tujuan dan Strategi

Untuk memperoleh tujuan strategi harus menjawab tiga kunci pernyataan, dibawah ini :

Tabel 2.4 perencanaan bisnis

Kunci pernyataan	Langkah-langkah	Alat /metode
1. Dimana posisi perusahaan sekarang	<i>Present position analysis</i>	Analisis SWOT (kekuatan,kelemahan,kesempatan, dan ancaman) <i>Key succes factors</i>
2. Kemana arah yang diinginkan	Tujuan	Penetapan tujuan
3. Bagaimana cara mencapai tujuan tersebut	Strategi	Penentuan strategi <i>Driving force analysis</i> <i>Susnainabel competitive advantage</i>

- *Key success factors*, merupakan atribut yang harus dimiliki perusahaan untuk menemukan pilihan tujuan.
- Analisa kekuatan dan kelemahan, analisis ini mengidentifikasi faktor internal yang membantu atau melatarbelakangi perusahaan dalam menemukan tujuan perusahaan.
- Analisa kesempatan dan ancaman, faktor-faktor lingkungan akan memberikan pengaruh *favourably* atau *unfavourably* pada perusahaan dalam mencari tujuannya.
- *Driving force analysis*, menggambarkan faktor-faktor yang akan memberikan pengaruh terpenting pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan tujuannya dan yang mana harus merupakan faktor terpenting.
- *Sustainable competitive advantage*, tahap ini menggambarkan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menjaga posisi relatif yang mendukung untuk melawan kompetitor.
- *Gap analysis*, perusahaan yang eksis menggunakan gap analysis untuk meninjau keinginan masa datang dengan keadaan masa sekarang terhadap tujuan bisnis. Hal ini akan membantu perusahaan untuk meninjau dan memodifikasi strategi yang dibutuhkan.

c. Structure

Dalam struktur dibahas dua hal penting yaitu struktur legal dan struktur organisasi. Pada struktur legal, tipe-tipe struktur kepemilikan secara hukum untuk distribusi profit bisnis adalah sebagai berikut :

- *Sole proprietorship* : merupakan stuktur yang paling murah, bisa di bentuk dengan formalitas hukum dan kebutuhan minimum.

- *Partnership* : beberapa grup berkumpul bersama dengan tujuan menghasilkan profit, tidak berbentuk perusahaan.
- *Private/proprietary limited company* : merupakan perusahaan swasta dimana kewajiban pemilik dan pemegang saham terbatas pada jumlah kepemilikan saham mereka.
- *Trust* : melindungi aset perseorangan dimana bisnis seharusnya digugat untuk berbagai alasan. *Trust* memungkinkan profit bisnis untuk didistribusikan diantara sejumlah benefit sehingga dapat mengurangi total pajak yang harus dibayar.
- *Public company* : merupakan perusahaan dengan kepemilikan oleh publik/masyarakat.

Struktur organisasi tidak memiliki suatu cara yang benar untuk menstruktur suatu perusahaan. Biasanya perusahaan tidak benar-benar menunjukkan satu versi struktur, tetapi lebih kepada gabungan dari beberapa versi struktur. Struktur diperoleh dari strategi dan menunjukkan *framework* atau kerangka kerja untuk mencapai strategi tersebut. Struktur akan mengidentifikasi hubungan antara manajer dengan sumberdaya yang mendukung dan akan menentukan keputusan dan tindakan yang diambil.

2.1.7.2. Perencanaan Bisnis 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. Spesifikasi, perencanaan yang baik adalah yang konkret, terukur, spesifik dalam waktu, prsonalianya 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.

2.1.8 Studi Kelayakan

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

Berdasarkan pendapat Kamaludin (2004:1-2) pengertian studi kelayakan bisnis adalah suatu penelitian tentang tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan pertimbangan akan mendapatkan manfaat ekonomis suatu bisnis. Pengertian tersebut mempunyai tendensi bagi pelaku bisnis yang profit. Artinya, jika hasil penelitian dari bisnis yang dilakukan memberikan tambahan kekayaan bagi pelaku bisnis maka bisnis dianggap menguntungkan, dengan demikian ia akan mengambil bisnis tersebut. Sebaliknya, jika hasil penelitian cenderung menunjukkan pengurangan kekayaan bagi pelaku bisnis.

Menurut Subagyo (2008:6) studi kelayakan bisnis adalah studi kelayakan yang dilakukan untuk menilai kelayakan dalam pengembangan usaha.

Menurut Kashmir dan Jakfar (2010:9) studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu kegiatan atau usaha yang dijalankan, untuk menentukan layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan.

Menurut Suliyanto (2010) studi kelayakan bisnis merupakan penelitian yang bertujuan untuk memutuskan apakah sebuah ide bisnis layak untuk dilaksanakan atau

tidak. Sebuah ide bisnis dinyatakan layak untuk dilaksanakan jika ide tersebut dapat mendatangkan manfaat yang lebih besar bagi semua pihak (stake holder) dibandingkan dampak negatif yang ditimbulkan.

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 *finansial benefit* maupun *sosial benefit* (Efi dan 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 dan Herman, 2017:20). Aspek yang dijadikan pertimbangan didalam 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

Dalam menjalankan sebuah usaha dapat dinyatakan layak ataupun 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 sumberdaya manusia dan organisasi.

Studi kelayakan usaha 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 sosial sepanjang waktu.

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

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

Berdasarkan beberapa definisi tentang studi kelayakan bisnis maka dapat disimpulkan bahwa, studi kelayakan bisnis adalah sebuah penelitian bisnis yang menganalisis layak tidaknya suatu bisnis dan juga apakah bisnis tersebut dapat memberikan keuntungan kepada pemilik bisnis dalam jangka waktu tertentu.

2.1.9 Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Tujuan dilakukannya Studi Kelayakan adalah untuk menghindari terlanjuran penanaman modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang ternyata tidak menguntungkan. (Suad Husnan dan Suwarsono Muhammad, 2014).

Menurut Kasmir dan Jakfar (2010:12-13), paling tidak ada lima tujuan mengapa sebelum suatu bisnis atau proyek dijalankan perlu adanya dilakukan studi kelayakan, yaitu:

1. Menghindari resiko kerugian, Untuk menghindari resiko kerugian di masa yang akan datang, karena dimasa yang akan datang ada situasi ketidakpastian. Kondisi ini yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan.

2. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan, Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang dapat dikerjakan. Kemudian pengerjaan usaha dapat dilakukan secara sistematis sehingga tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.

3. Memudahkan perencanaan, Jika kita dapat meramalkan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan. Perencanaan meliputi beberapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha atau proyek akan dijalankan, dimana lokasi proyek akan dibangun, siapa-siapa yang akan melaksanakannya, bagaimana cara menjalankan, berapa besar keuntungan yang diperoleh, serta bagaimana mengawasinya jika terjadi penyimpangan.

4. Memudahkan pengawasan, Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencananya yang disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar pelaksanaan usaha tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.

5. Memudahkan pengendalian, Pengawasan dan pengendalian dalam operasi sebuah perusahaan besar perlu dilakukan secara berkesinambungan. Proses yang salah

dari keduanya akan memberikan dampak buruk baik untuk kesehatan lingkungan maupun masalah sosial lainnya. Adanya studi kelayakan bisnis akan lebih memudahkan bagi pihak yang berwenang atau perusahaan terkait untuk melakukan pengawasan serta pengendalian.

2.1.10 Manfaat Studi Kelayakan Bisnis

Sebuah studi kelayakan sebuah bisnis akan memiliki manfaat yang berguna bagi beberapa pihak menurut Suliyanto(2010,p6), yaitu

1. Pihak Pelaku Bisnis/ Manajemen perusahaan Pihak pelaku bisnis/manajemen perusahaan juga memerlukan studi kelayakan bisnis untuk mengetahui dana yang dibutuhkan, berapa yang dialokasikan dari modal sendiri, rencana pendanaan dari investor dan kreditor. studi kelayakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan untuk melanjutkan ide bisnis atau tidak .Jika ber dasarkan hasil kelayakan suatu ide bisnis dinyatakan layak dilaksanakan maka pelaku bisnis/manajemen akan menjalankan ide bisnis tersebut untuk mengembangkan usahanya .
2. Pihak investor sebelum menanamkan modalnya di perusahaan yang akan dijalankan investor akan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis yang telah dibuat, karena investor memilikikepentingan langsung tentang keuntungan yang akan diperoleh dan jaminan modal yang akan ditanamkan.
3. Pihak kreditor Pihak kreditor memerlukan studi kelayakan sebagai salah satu dasar dalam mengambil keputusan, apakah akan memberikan kredit pada suatu bisnis yang diusulkan atau tidak .Jika berdasarkan hasil studi kelayakan suatu ide bisnis dinyatakan layak dilaksanakan maka kreditor akan memberikan kredit dengan harapanakan memperoleh keuntunganberupa bunga ,demikian sebaliknya.
4. Pihak pemerintah Pemerintah memerlukan studikelayakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan apakah memberikan izin terhadap suatu ide bisnis atau

tidak .Jika berdasarkan hasil studi kelayakan suatu ide bisnis dinyatakan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat memberikan kesempatan kerja , mengoptimalkan sumberdaya yang ada , dan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) maka pemerintah akan memberikan izin sebaliknya , jika suatu bisnis memiliki dampak negative yang lebih besar dibandingkan manfaatnya maka pemerintah tidak akan memberikan izin atas ide bisnis yang diajukan .

5. Masyarakat Masyarakat memerlukan studi kelayakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan apakah mendukung suatu bisnis atau tidak .Jika berdasarkan hasil studi kelayakan suatu ide bisnis dinyatakan akan memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap masyarakat dibandingkan dampak negatifnya maka masyarakat akan mendukung ide bisnis tersebut .Namun jika studi kelayakan menyatakan bahwa suatu ide bisnis akan memberikan dampak negative yang lebih besar terhadap masyarakat dibandingkan dampak positifnya maka masyarakat akan menolak ide bisnis tersebut.

Menurut Kamaludin (2004:2) manfaat yang ditimbulkan dari adanya studi kelayakan bisnis adalah:

1. Manfaat Finansial Artinya bisnis tersebut akan menguntungkan bagi pelaku bisnis sendiri apabila bisnis dibandingkan dengan resiko yang ditanggung.

2. Manfaat ekonomi nasional Artinya bisnis tersebut jika dijalankan mampu menunjukkan manfaat yang lebih luas bagi Negara, misalnya semakin tenaga kerja yang terserap, pendapatan masyarakat meningkat, dsb.

3. Manfaat social Artinya masyarakat sekitar lokasi bisnis tersebut memperoleh manfaat atas bisnis yang dilakukan tersebut secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.11 Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

Tahap-tahap studi kelayakan bisnis menurut Umar Husein (2005:21) sebagai berikut:

1. Tahap penemuan ide

Tahap dimana wirausaha memiliki ide usaha yang kemudian di rumuskan dan diidentifikasi. Ide yang akan dijalankan mempunyai potensi yang menguntungkan.

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

2. Tahap penelitian

Setelah ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Dimulai dengan menugumpulkan data, mengolah data berdasarkan teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai, menyimpulkan hasil sampai pada pekerjaan membuat laporan hasil penelitian tersebut.

3. Tahap evaluasi

Tahap dimana evaluasi terhadap usulan bisnis untuk perkiraan saat dibangun dan saat dioperasikan secara rutin. Hal yang dibandingkan dalam evaluasi bisnis adalah seluruh biaya yang akan ditimbulkan oleh usulan tersebut serta manfaat yang diperkirakan akan diperoleh.

4. Tahap pengurutan usulan yang layak

Tahap dimana melakukan penelitian rencana bisnis yang dianggap paling penting direalisasikan. Kemudian menentukan rencana yang diprioritaskan, dimana rencana tersebut memiliki skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan yang ada berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang ditentukan.

5. Tahap rencana pelaksanaan

Tahap untuk membuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, waktu pengerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksanaan, ketersediaan dana, kesiapan manajemen dan lain-lain.

6. Tahap pelaksanaan

Tahap merealisasikan pembangunan proyek kemudian melaksanakan operasional bisnis secara rutin yang berupa fungsi keuangan, pemasaran, produksi atau operasi, SDM dan manajemen agar selalu bekerja efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

Adapun aspek-aspek yang perlu diamati dan diermati dalam tahapan sebuah analisis sebagai berikut:

A. Aspek pasar, mencakup produk yang akan dipasarkan yaitu:

1. Peluanng pasar.
2. Permintaan dan penawaran.
3. Harga.
4. Segmentasi pasar.
5. Pasar sasaran.
6. Ukuran pasar.
7. Perkembangan pasar.
8. Struktur pasar.
9. Strategi kompotitor

B. Aspek menejemen, meliputi:

1. Organisasi.
2. Aspek pengelolaan.
3. Aspek tenaga kerja.
4. Aspek kepemilikan.
5. Aspek yuridis.
6. Aspek lingkungan.

C. Aspek keuangan, meliputi:

1. Sumber dana.
2. Penggunaan dana.

3. Proyeksi pembiayaan.
4. Proyeksi renews.
5. Proyeksi penghasilan pendapatan.
6. Proyeksi aliran kas.

D. Sumber dana

Setelah dievaluasi, dipelajari, dianalisis dan hasilnya betul-betul meyakinkan, maka langkah selanjutnya ialah tahapan mengambil keputusan apakah usaha tersebut layak dilakukan atau tidak.

2.1.12 Analisis kelayakan usaha

dalam jurnal analisis kelayakan usaha (Dewi Purnama sari dari Bambang Hendrawan, 2013: 84), studi kelayakan adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha atau proyek. Ada beberapa aspek dibawah ini yang dijadikan sebagai aspek penilaian antara lain:

A. Analisis aspek pemasaran

Dalam menganalisis aspek pemasaran, seseorang wirausaha terlebih dahulu harus melakukan penelitian 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 konsumen

Produk dan jasa apa saja 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 dikelompokkan dan diidentifikasi, contohnya: berdasarkan geografi,

demografi, sosial dan budaya, dan demografis. Bila segmentasi pasar teridentifikasi maka pasar sasaran kita akan tercapai.

3. Target

Adapun target pasar yang terkait banyaknya konsumen yang dapat diambil. Ada beberapa target yang ingin dicapai. Apakah seorang konsumen loyal 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 sampai 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 sampai 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. Ataupun bagaimana tingkat teknologinya yang mereka gunakan. Seandainya persaingan 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 seharga Rp. 4 Miliar pertahun atau Rp. 9 juta perhari. Berarti tingkat ukuran pasar cukup besaar.

9. Pertumbuhan Pasar

Untuk pertumbuhan pasar perlu dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika tingkat penjualan pasar tinggi misalkan : lebih dari 12%, 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 usaha yang akan dibangun milik pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan seperti PT, CV, dan bentuk usaha badan lainnya).

2. Organisasi apa saja yang dibutuhkan, apakah organisasi lini-lini dan staf, organisasi staf. Tentukan organisasi apa yang paling tepat.

3. Tim Manajemen

Apakah usaha-usaha dikelola sendiri ataukah melibatkan tenaga orang lain secara profesional. 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 operasional perusahaan yaitu kebutuhan dana untuk aktiva tetap dan kebutuhan dana untuk modal kerja.

2. Menentukan sumber dana : seperti yang dijelaskan dibagian 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 sisa, 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 dimasa yang akan datang. Beberapa komponen rugi dan laba diantaranya 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 antara lain:

A). Aliran kas masuk (*Chas In Flow*)

Merupakan penerimaan-penerimaan yang berupa dari hasil penjualan atau pendapatan paerusahaan.

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 ditambah dengan penyusutan dan perhitungan setelah pajak.

6. Perhitungan kriteria

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) *Profitability Index*

2.1.13 Business Strategy Porter

Konsep keunggulan bersaing digambarkan oleh Porter dalam Sunyoto (2015) sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

- Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari pesaing;
- Strategi penurunan biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah;
- Strategi peningkatan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.

Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan, untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Wright dalam Sunyoto (2015), ada empat kondisi

yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan;

- Merupakan sumber daya perusahaan yang sangat berharga (valuable), terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan perusahaan;
- Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
- Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi.
- Tidak dapat dengan mudah digantikan/*subtitude* oleh produk lainnya yang signifikan.

Dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Perusahaan yang berhasil menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah perusahaan yang menciptakan inovasi dan kreativitas melalui proses inovasi yang efektif dan terencana menurut Gupta dan MacDaniel 2002 dalam Wawan Dhewanto dan kawan-kawan (2014:2).

Inovasi menurut Schumpeter (1934) dalam Wawan Dhewanto dan kawan-kawan (2014:3) adalah sebagai kombinasi baru dari faktor-faktor produksi yang dibuat oleh pengusaha dan pemikiran inovasi adalah kekuatan pendorong yang penting (*critical driving force*) dalam pertumbuhan ekonomi. Konsep inovasi Schumpeter melibatkan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pasar, penggunaan bahan baku dan mendapatkan bahan baku tersebut dengan cara dan inovasi pada organisasi.

Menurut Kotler dalam Alifuddin dan Mashur (2015) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang berkenan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan

baru oleh seseorang. Menurut Kotler dalam Alifuddin dan Razak (2015) perusahaan dalam melakukan inovasi berupa:

- a. Inovasi Produk (barang, jasa dan ide)
- b. Inovasi manajemen (proses kerja, proses produksi, keuangan, pemasaran)

Berinovasi bagi seorang wirausahawan merupakan kunci sukses. Inovasi merupakan tindakan kewirausahaan untuk meraih sukses dalam persaingan. Melalui penelitian dan pengembangan (*research and development*) para wirausahawan menemukan kebaruan, kegunaan dan kemudahan sebagai nilai tambah dan daya saing (Yunus; 2013).



Gambar 2.1 Five Porter Forces

Porter 5 forces merupakan suatu model yang diciptakan oleh Michael Porter, seorang ahli dan professor di Harvard University pada tahun 1979 yang bertujuan untuk menggambarkan kerangka sebagai analisis pengembangan suatu bisnis (Rainer, Prince, Cegielski. Introduction to Information System. 2014). Hal ini dapat digunakan untuk bisnis yang besar maupun kecil dan bisnis yang sudah berjalan maupun baru akan dimulai. Berikut dari kerangka *Porter's 5 Forces* :

- Bargaining Power of Buyers/ Buyer's Power

Pada bagian ini akan fokus di analisis pembeli. Pembeli tentunya memegang peranan besar dalam kegiatan jual-beli, tetapi ada kondisi dimana pembeli hanya bisa membeli produk pada perusahaan ini (menggambarkan *High Buyers' Power*), ada pula jika pembeli mempunyai banyak pilihan untuk membeli produk yang sama di produk perusahaan lain karena memiliki banyak jenis dipasaran (menggambarkan *High Buyers' Power*). *Customer loyalty* juga termasuk dalam dalam sisi ini. Pembeli yang sudah loyal tentu akan sepenuhnya melakukan jual-beli hanya produk tersebut, akan menciptakan kondisi *Low Buyers' Power*

- Bargaining Power of Suppliers/ Supplier's Power

Pada bagian ini akan menganalisis supplier untuk mengetahui seberapa besar perusahaan membutuhkan atau ketergantungan pada suppliernya. Seperti ada bahan baku yang dapat dibeli dengan supplier mana saja (menggambarkan *Low Supplier' Power*). Ada pula bahan baku yang hanya bisa dibeli oleh supplier tertentu atau dalam konteks perusahaan besar tentunya sudah mempunyai kerjasama dengan supplier tertentu dengan harga yang berbeda dari psaran karena produksi skala besar. Jika ada masalah dengansupplier tersebut maka akan membuat proses produksi terhambat karena sudah tergantung dengan *supplier* tersebut (menggambarkan *High Supplier' Power*).

- Thread of New Entrants

Pada bagian ini akan menganalisis *awareness, New Entrants* yang dimaksud adalah indivisu atau kelompok yang membuat bisnis sama seperti

yang sudah ada. Dimana kondisi sebuah bisnis baru yang sedang *booming* semakin bertambah di pasaran karena membuat bisnis seperti itu cukup mudah (hal ini menggambarkan *High Thread of New Entrants*). Selain itu ada kondisi dimana sebuah bisnis hanya bisa dilakukan oleh perusahaan tertentu. Ada berbagai macam faktor yang memiliki resiko terlalu tinggi, sehingga perlunya tingkat keahlian yang tinggi. (menggambarkan *Low Thread of New Entrants*)

- Threat of Substitute Product or Services

Menganalisis tentang pengganti atau substitute dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebuah produk maupun jasa, apakah dapat memungkinkan untuk digantikan dengan yang lain atau tidak. Dalam hal ini, pengganti adalah barang atau jasa yang berbeda tetapi dapat mengisi ketidakhadiran barang atau jasa utama yang dibutuhkan.

- Rivalry Among Existing Competitor

Analisis sudah dilihat pada *scope* yang lebih dibatasi, yaitu pesaing dalam industri atau pasar yang sama. Dalam sebuah pasar, pasti ada beberapa produk atau jasa sejenis yang bersaing mendapatkan pelanggan. Tinggi rendahnya persaingan yang akan dianalisis, persaingan tentu akan tinggi jika ada banyak perusahaan dalam industri yang sama, tetapi ada pula perusahaan yang menguasai sebuah industri.

2.1.14 Aspek Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan aspek yang penting dalam studi kelayakan perencanaan strategi usaha atau bisnis. Rangkaian aktivitas yang dilakukan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Onodugo et al., 2013).

Faktor internal dapat dikendalikan dalam suatu organisasi sehingga dapat diarahkan sesuai dengan keinginan perusahaan (Dewi & Yenny, 2018). *Strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) merupakan bagian internal lingkungan industri.

Faktor eksternal lingkungan industri adalah yang berasal dari luar perusahaan untuk mempengaruhi kinerja perusahaan atau jalannya usaha. *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman).

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

2.1.14.1 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 lebih inovatif dalam menawarkan produk yang memiliki nilai tambah lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Fathan Jefriansyah dan Rahma Wahdiniwaty, 2018:229). Tujuan dilakukannya analisis aspek pasar yaitu untuk mengetahui besaran luas pasar, pertumbuhan *demand*, dan *market share* dari produk pada proyeksi 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 dimasa yang akan datang (Eucharistia dan 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.

2.1.14.2 Aspek teknik

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

2.1.14.3 Aspek Manajemen

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukann organisasi untuk mendefinisikan berapa karyawan yang dibutuhkan dengan tingkat keahlian dan pengalaman tertentu, seperti apa karir karyawan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (Ai Rosita dan Falahah, 2017;26).

Pengorganisasian menurut Sugiyo (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 pekerja yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi misi
2. Membagi beban kerja kedalam berbagai aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seorang atau oleh sekelompok orang
3. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerja anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
4. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkha-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas

2.1.14.4 Aspek Pemasaran

Menurut Haag (2013:23) Perencanaan pemasasaran membutuhkan penelitian untuk mengetahui apa yang ingin dibeli oleh pasar. Pemilik bisnis harus menempatkan diri mereka sebagai konsumen agar mereka mengetahui apa yang konsumen butuhkan. Pemilik bisnis dapat menggali informasi tentang data demografi konsumen, seperti umur, pendapatan, jenis kelamin, keluarga, lokasi, dan pekerjaan, dan juga motivasi dari konsumen dalam membeli barang atau jasa, seperti gaya hidup, kebutuhan dan ketertarikan (Haag, 2013: 23).

Perusahaan hendaknya mengetahui pasar dimana produk atau jasa yang akan diproduksi dan ditawarkannya (Husein Umar, 2015:58), hal tersebut akan di dilakukan melalui STP marketing (*Segmenting, targeting, positioning*). Sifat pasar yang heterogen hendaknya membuat perusahaan memilah-milah pasar sehingga membentuk segmen-segmen yang relative homogen. Keputusan pemilihan sasaran yang lebih jelas dilakukan setelahnya di sesuaikan dengan sumber daya perusahaan.

Setelah sasaran pasar menjadi lebih terarah, produk hendaknya memiliki posisi yang jelas di pasar.

Sedangkan menurut Barringer dan Ireland (2012: 359), agar sebuah bisnis sukses, perusahaan harus mengenal konsumen mereka dan mengetahui cara mencapai konsumen tersebut. Perusahaan dapat menggunakan tiga langkah untuk menentukan siapa konsumennya. Tiga langkah tersebut meliputi segmentasi pasar, penentuan target pasar dan penciptaan posisi yang unik di dalam target pasar.

Segmentation Targeting & Positioning



Gambar 2.2 Segmentation Targeting & Positioning

1. Segmentasi Pasar

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 yaitu segmentasi geografis, demografis, psikologis dan perilaku (Kotler & Keller, 2014:234). Segmentasi geografis memerlukan pembagian pasar menjadi berbagai unit

geografis seperti negara, negeri 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 psikologis/kepribadian, gaya hidup atau nilai. Segmentasi perilaku membagi pembeli menjadi beberapa kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau respon terhadap sebuah produk.

Segmentasi pasar merupakan langkah pertama dari proses penentuan target pasar. Langkah ini dilakukan dengan cara mempelajari industri jasa tempat perusahaan akan berkompetisi dan juga dengan mengenali target pasar potensial yang ada di industri jasa tersebut. Pasar dapat disegmentasikan berdasarkan berbagai faktor, seperti dengan faktor geografi (kota, provinsi, negara), faktor demografi (umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, pendapatan), faktor psikografi (kepribadian, gaya hidup, nilai yang dianut), faktor tingkah laku (manfaat yang dicari, tingkat penggunaan produk, kesetiaan pelanggan), dan faktor jenis produk (dibedakan menurut produk).

Segmentasi pasar adalah salah satu strategi perusahaan mengenal minat dan kebutuhan konsumen di suatu pasar 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 mengsegmentasikan pasar adalah sebagai berikut :

1. Geografis, komponen-komponen dari geografis seperti :

A. Bangsa

B. Negara

C. Propinsi

D. Kabupaten/kota

2. Demografis, komponen-komponen dari demografis seperti :

A. Usia

B. Tahap daur hidup

C. Jenis kelamin

D. 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. Target Pasar

Pemilihan target pasar (*segmenting*) 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 structural segmen, serta sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Husein Umar, 2015:60).

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 menyediakan sumber dayanya.

Setelah perusahaan melakukan segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah menetapkan target pasar. Pada umumnya, perusahaan tidak menargetkan keseluruhan dari sebuah segmen, melainkan menargetkan *niche market* yang ada di dalam segmen tersebut. *Niche market* adalah tempat di dalam segmen pasar yang merepresentasikan kelompok kecil dari konsumen yang memiliki ketertarikan serupa. Pemilihan target pasar juga harus sejalan dengan ide bisnis, latar belakang bisnis dan keterampilan yang dimiliki oleh pendiri dan karyawan bisnis tersebut.

3. Posisi Pasar

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

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

Perusahaan membangun posisi mereka di dalam industri jasa dengan tujuan agar perusahaan berbeda dari pesaing yang ada di industry jasa tersebut. Menentukan posisi dari perusahaan dapat didasari dengan misi perusahaan, pendekatan terhadap pasar secara keseluruhan, dan situasi bisnis yang ada di dalam industri. Setelah ketiga proses tersebut dijalankan, perusahaan harus membangun merek bisnis. Merek dari sebuah bisnis seharusnya memiliki arti dalam kehidupan konsumennya. Merek dibangun melalui sejumlah teknik, termasuk iklan, hubungan masyarakat, sponsor, dukungan terhadap gerakan sosial, media sosial dan kinerja yang bagus.

2.1.14.4.1 Strategi Bauran Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2010:75) dalam strategi bauran pemasaran atau 4P terdapat empat komponen dalam pemasaran diantaranya adalah :

- A. Produk
- B. Lokasi
- C. Harga
- D. Promosi



Gambar 2.3 Bauran Pemasaran

A. Produk

Menurut Philip 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

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 atau jasa yang dijual.

C. Harga

Dalam jurnal (Utari Wijayati Rahma Wahdiniwaty, 2017:37) harga produk dan jasa sangat mempengaruhi konsumen dalam pembelian, dengan demikian penawaran yang kompetitif yang dipilih. Perusahaan harus menetapkan harga pada saat pertama kali produk baru itu akan dipasarkan. Keputusan harga harus disesuaikan dengan tujuan pemasaran, sarannya 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

D. Promosi

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

1. Periklanan

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

2. Promosi penjualan

Kegiatan jangka pendek untuk meningkatkan penjualan suatu produk yang dijual. Adapun kegiatan-kegiatan promosi seperti :

- pemberian diskon
- pemberian kupon
- periklanan media cetak dan online

3. Hubungan masyarakat

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

4. Penjualan perorangan

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.

2.1.14.4.2 Peramalan Permintaan

Menurut Jay Heizer & Barry Render (2015:113) peramalan ilmu pengetahuan atau seni untuk memprediksi peristiwa di masa yang akan datang. Adapun jenis-jenis teknik peramalan kuantitatif antara lain :

1. Pergerakan rata rata

Menggunakan sejumlah nilai data aktual historis perusahaan untuk mendapatkan peramalan.

2. Penghalusan eksponensial

Metode peramalan pergerakan rata-rata bobot lainnya.

3. Regresi linear

Salah satu metode statistik yang berfungsi melakukan peramalan atau pun prediksi tentang karakteristik maupun kuantitas.

Sedangkan menurut Sri Widodo S (2016:157) peramalan 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 memroyeksikan pada masa yang akan datang dengan model matematika. Peramalan merupakan hal yang paling penting setiap perusahaan dan organisasi usaha untuk memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Ada beberapa langkah untuk meramal penjualan dimasa yang akan datang diantaranya 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 tidak akan membeli dan beralih ke produk lain.

B. Pendapat para tenaga penjual

Tenaga penjual untuk memperhitungkan 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.

2.1.14.5 Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu organisasi khusus 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.

2.1.14.5.1 Perencanaan

Perencanaan aspek sumber daya manusia menurut Hasibuan (dalam Riliya 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 dipasar tenaga kerja (Kristina koltnerova et al.,2012:66) perencanaan (*planning*) sumber daya manusia meliputi ketersediaan dan pemilihan sumber daya manusia.

2.1.14.5.2 Job Analysis

Analisis pekerjaan (*job analysis*) menurut Bratton dan Gold (dalam Mangaleswaran dan Kirushanthan, 2015:31) terdiri dari mengumpulkan data dan menerapkannya dengan deskripsi pekerjaan (*job description*), *spesifikasi pekerjaan (job spesification)* dan standar pekerjaan (*job standard*).

Penerapan *job description* 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.

2.1.14.6 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*).

Dalam jurnal Analisis Perhitungan Biaya Relevan Untuk Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Laba Perusahaan Kasur “UD. Afina Rizki” (Ika Rohana, Siti Sunrowiyati, 2016:233), menyatakan bahwa “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”.

2.1.14.6.1 Klasifikasi Biaya

Dalam jurnal analisis Break Even Point adlam 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 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 variable

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 perlengkapan, 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 telpon, tenaga kerja tidak langsung, pajak.

2.1.14.6.2 Penentuan Harga Jual

Penetapan harga merupakan peranan penting dalam menjalankan sebuah usaha jual-beli. Harga ditetapkan berdasarkan harga produk beli 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 kasus “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 objective*. 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 stabilitas harga. 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.

2.1.14.6.3 Net Present Value

Nilai bersih sekarang (*net Present Value*) adalah diskon dari besaran manfaat 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 period tahun ke-0 dalam perhitungan *cash flow* investasi. Suatu *cash flow* investasi tidak selalu dapat diperoleh secara lengkap, yang terdiri dari *cash-in* dan *cash-out*, dapat juga diukur langsung aspek biayanya saja. Rumus NPV adalah sebagai berikut:

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

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. t = Suku bunga atau discount rate (dalam %)

Nilai NPV berdasarkan dari keuntungan bersih yang didapatkan di akhir periode atau investasi. Keuntungan bersih yang didapatkan dihitung berdasarkan selisih nilai skearang investasi dengan aliran kas bersih yang diharapkan daari proyek atau investasi di masa datang atau pada periode tertentu. Nilai NPV dilakukan melalui perhitungan sebagai berikut :

$$NPV = \sum PV_t - A_0$$

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

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

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

Pengembalian keputusan investasi dalam metode ini menggunakan asumsi sebagai berikut :

- Jika $NPV_0 > NPV_1$, maka investasi atau proyek dinilai tidak layak karena beresiko mengalami kerugian.
- Jika $NPV_0 < NPV_1$, maka investasi atau proyek dinilai layak karena berpotensi menghasilkan keuntungan.

2.1.14.6.4 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 lain cash investment dengan cash inflownya dan hasilnya ditetapkan dalam satuan waktu. Ini bisa dihitung dengan menerapkan rumus berikut ini:

Payback period = Investasi (total awal) / Manfaat Bersih.

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

2.1.14.6.5 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 angka lebih dari 1. perhitungan PI dilakukan melalui rumusan sebagai berikut :

$$PI = PV / I$$

Keterangan :

PI = *Profitability index*

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

I = Investasi

2.1.14.6.6 Internal Rate of Return

Menurut Prof. Dr. Ahmad dan Herni Ali (2010;61), IRR adalah tingkat diskon yang membuat NPV sama dengan nol. kriteria penerimaan minimum diterima jika IRR lebih dari pada the required return . kriteria ranking dipilih alternative dengan IRR tertinggi. Asumsi reinvestment merupakan seluruh arus kas masa depan diasumsikan diinvestasikan kembali dengan tingkat pengembalian sama dengan IRR.

Menurut Arthur J. Keown, John D. Martin, J. William Petty. David F. Scott, JR (2008; 301) IRR adalah kriteria keputusan penganggaran modal yang mencerminkan tingkat pengembalian yang didapat dari suatu proyek.

Sedangkan menurut Definisi Internal Rate of Return (IRR) dari Brigham & Houston (2009;524), IRR adalah metode penyusutan peringkat usulan investasi dengan menggunakan tingkat pengembalian dari sebuah investasi, yang dihitung dengan menemukan tingkat diskonto yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas masuk masa depan ke biaya proyek.

Dari definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa IRR yang merupakan indikator tingkat efisiensi dari suatu investasi. Suatu proyek/investasi dapat dilakukan apabila laju pengembaliannya (*rate of return*) lebih besar dari pada laju pengembalian apabila melakukan investasi di tempat lain (bunga deposito bank, reksadana dan lain-lain). IRR digunakan dalam menentukan apakah investasi

dilaksanakan atau tidak, untuk itu biasanya digunakan acuan bahwa investasi yang dilakukan harus lebih tinggi dari Minimum acceptable rate of return atau *Minimum attractive rate of return* (MARR).

Kelebihan penggunaan perhitungan IRR

- Mempertimbangkan nilai waktu terhadap uang
- Mengutamakan aliran kas di awal daripada aliran kas di akhir proyek

Kelemahan perhitungan IRR

- Memerlukan perhitungan COC (*Cost Of Capital*) sebagai batas minimal dari nilai yang mungkin dicapai
- Lebih sulit dalam melakukan perhitungan, karena membutuhkan waktu dalam proses perhitungan, terutama saat *cash inflow* tidak terdistribusi secara merata
- Metode ini tidak bisa mengidentifikasi ukuran investasi dalam berbagai proyek yang bersaing dan tingkat keuntungannya

Internal rate of return adalah alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil intern. *Internal rate of return* juga dapat diartikan tingkat diskonto (*discount rate*) yang menyamakan present value aliran kas masuk dengan present value aliran kas keluar. Persamaan IRR ditunjukkan sebagai berikut :

$$NPV = -I_0 + \sum_{n=0}^N \frac{C_n}{(1+r)^n} = 0$$

Untuk mendapatkan $NPV = 0$, maka membutuhkan proses try and error. Langkah-langkah menghitung IRR disajikan sebagai berikut:

1. Hitung net present value (NPV) pada tingkat biaya modal (cost of capital), ditunjukkan dengan r_1 .
2. Lihat apakah net present value (NPV) positif atau negatif
 - 3a. Jika net present value (NPV) positif, gunakan tingkat bunga yang lebih tinggi (r_2) dari r_1 .
 - 3b. Jika net present value (NPV) negatif, gunakan tingkat bunga yang lebih rendah (r_2) dari r_1 .
 - 3c. IRR yang tepat dengan net present value sama dengan nol, terkadang terletak di antara kedua rate tersebut.
4. Hitung net present value (NPV) dengan menggunakan r_2 .
5. Lakukan interpolasi untuk memperoleh IRR yang tepat.

Dalam melakukan interpolasi dapat menggunakan rumus :

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} (i_2 - i_1)$$

Keterangan:

IRR = Internal Rate of Return

i_1 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV positif

i_2 = Tingkat Diskonto yang menghasilkan NPV negatif

NPV1=Net Present Value bernilai positif

NPV2= Net Present Value bernilai negatif

Kriteria kelayakan investasi menggunakan perhitungan IRR :

- A. $IRR < SOCC$, hal ini berarti bahwa usaha atau proyek tersebut tidak layak secara finansial.
- B. $IRR = SOCC$, hal ini juga berarti bahwa usaha atau proyek tersebut berada dalam keadaan break even point.
- C. $IRR > SOCC$, hal ini berarti bahwa usaha atau proyek tersebut layak secara finansial.

SOCC adalah Social Opportunity Cost of Capital / tingkat bunga yang berlaku di masyarakat (Bunga Deposito)

2.1.14.7 Aspek Manajemen

Pengorganisasian menurut Sugiyo (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

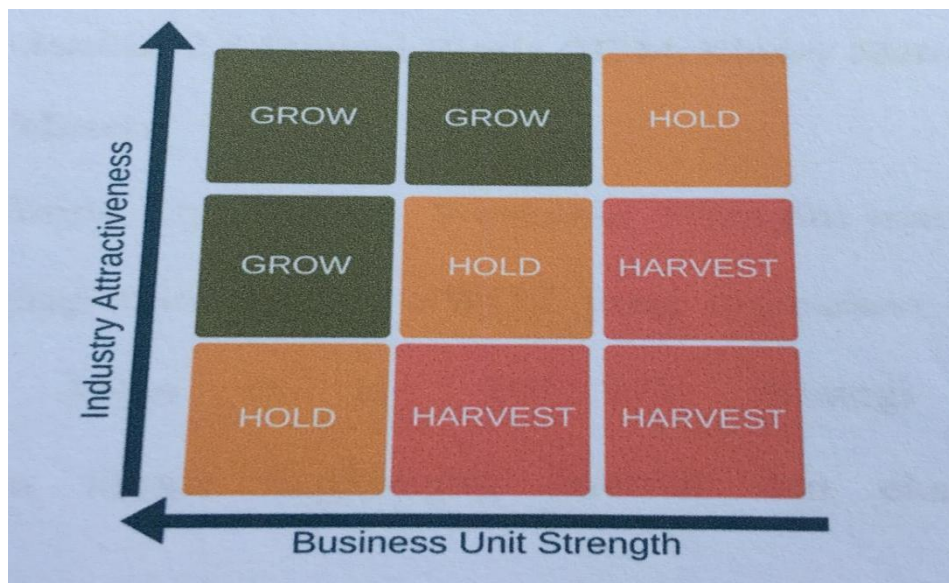
4. Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

2.1.15 Formulasi Strategi

2.1.15.1 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*).

GE McKinsey Matrix



Gambar 2.5 GE McKinsey Matrix

2.1.15.2 TOWS Matrix

TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) matriks 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.

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*),.

Daya tarik industri serta kekuatan internal perusahaan yang telah diidentifikasi dan diukur melalui IFAS dan EFAS akan menentukan di *cell* yang mana posisi perusahaan saat ini berada. Strategi bisnis yang dianggap tepat untuk dijalankan perusahaan tercantum melalui Gambar 2.2 berikut :

Tabel 2.5 Hasil penelitian Terdahulu

SUMBER	HASIL
<p>Mira Septiana, Dr. Astri Ghina (2017) Development strategy for business sustainability using timmons model's approach (study in binong jati knit industry center)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang di sentra industri ini kurang baik, karena jumlah permintaan menurun. Sedangkan sumber daya dapat dikategorikan cukup baik karena berhasil melakukan penghematan, dan tim dikategorikan kurang baik juga karena pemimpin usaha kurang memiliki solusi pemecahan masalah dan loyalitas karyawan juga kurang baik</p>
<p>Cut Irna Setiawati, Putri Meuthia Pratiwi (2019) Implementasi Model Timmons dalam pembinaan startup berbasis teknologi pada inkubator bisnis</p>	<p>Sebagai hasilnya, peran dimensi telah bertujuan untuk pengembangan produk, model bisnis, dan harga jual.</p>
<p>Annisa Maharani Suyono,</p>	<p>Hasil perhitungan proyeksi keuangan</p>

<p>Obsatar Sinaga, Tezza Adriansyah Anwar (2019) Perencanaan bisnis merchandise resmi universitas abc dengan menggunakan timmons model</p>	<p>yang memperoleh kategori potensi tinggi yaitu, IRR sebesar 84%, <i>Gross Profit Margin</i> sebesar 32%, <i>Net Profit Margin</i> sebesar 20% dan ROI sebesar 48%.</p>
<p>Lauth (2015)</p>	<p>Prinsipnya adalah untuk mencapai tujuan meminimalkan biaya dengan aturan kode pemain tertentu. Apa teknik yang disajikan</p> <p>di sini adalah dasar-dasar tertentu untuk teknik yang dapat memungkinkan kita untuk memperoleh keuntungan dalam permainan pada langkah strategis.</p>
<p>Evans (2018)</p>	<p>membantu untuk menyelidiki kisaran di mana variabel yang diidentifikasi merupakan inovasi model bisnis, suatu produk inovasi atau inovasi layanan. Akhirnya, kami menyarankan investigasi ke area yang berdekatan seperti rantai <i>supply</i> dan nilai manajemen jaringan, karena bidang-bidang ini menimbulkan tantangan yang serupa dengan batas-batas konseptual bisnis</p> <p>inovasi model</p>

Wandi Saputra Ali (2014)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan Studi kelayakan dan <i>Business Plan</i> . Hanya penelitian ini tidak melakukan penyusunan strategi SWOT matriks dan tidak mencantumkan prospek usaha yang kompetitif, aspek sumber daya manusia
Rizal Sukmanagara (2014)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan pembuatan <i>Business plan</i> . penelitian ini hanya melakukan perencanaan udaha dan perancangan produk baru
Adhi Dharma Satria (2018)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan studi kelayakn, aspek keuangan. Hanya penelitian ini berfokus pada sudut pandang <i>financial</i> .
Ina Ratsari, Suhono, Evi Selvi (2018)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan kelayakan usaha aspek keuangan. Hanya penelitian ini tidak melakukan penyusunan strategi SWOT dan hanya berfokus pada aspek keuangan
Eko Suwito Handjojo et. al	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan kelayakan usaha. Hanya

(2017)	penilaian kelayakan hanya berdasarkan kelayakan <i>Financial</i> dan tidak melakukan <i>Business Plan</i>
Ariana Hayyulia Rasyid (2015)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan <i>Business plan analysys financial</i> seperti <i>NPV, Peyperiod</i> . SWOT hanya membahas secara teoritis tidak melakukan analisis SWOT untuk <i>Business Plan</i>
Syafril Fauzi, et. al (2011)	Persamaan dalam penelitian ini menghasilkan kelayakan <i>Financial</i> . Hanya berfokus ke aspek analisis <i>Financial</i> dan tidak, melakukan <i>Business Plan</i> .
Amirullah 1, et. al (2017)	Persamaan penelitian ini menghasilkan analisis kelayakan. Hanya berfokus ke aspek kelayakan <i>Financial</i> .
Said Ali ElQulitia end Abdoulrahman Gamil Elalemb (2019)	Persamaan penelitian ini menghasilkan <i>Feasibility Study</i> . Hanya melakukan analisis <i>Financial</i> dan tidak menyusun strategi usaha juga matriks SWOT,

	strategi TOWS matriks
Dr. Ali Sandy Mulya, M.Si (2017)	Persamaan penelitian ini menghasilkan Feasibility analysis of Business. Hanya melakukan identifikasi SWOT dan tidak menyusun TOWS matriks dan melakukan pembobotan IFAS,EFAS.

2.2 Kerangka pemikiran

Untuk memulai suatu bisnis di perlukan gagasan usaha. Gagasan usaha berasal dari peluang, yaitu celah pesat pasar mungkin juga gagasan yang muncul dari dalam diri. Peluang dapat di analisis dan di identifikasi melalui pengembangan kreativitas (gagasan), melalui metode pengamatan antara lain dengan mengamati perkembangan *competitor*, Terkait dengan usaha perawatan sepatu ini, tentu idenya adalah bagaimana menyediakan jasa laundry dengan konsep menarik,inovasi, penetapan harga baik dan bernilai lebih. Dengan tingginya kebutuhan masyarakat akan perawatan laundry sepatu dan jenis jasa ini, terlihat bahwa potensi pengembangan usaha jasa perawatan laundry sepatu.

Keunikan atau inovasi pada usaha jasa perawatan laundry sepatu tersebut tentunya bisa dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap jasa yang telah di tawarkan oleh pesaing. Sumber daya yang dibutuhkan dan dinilai baik dari pesaing juga bisa kita amati, tiru, dan modifikasi guna menambah kualitas jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen.

Untuk lebih lebih baik lagi dalam berjalannya usaha juga diperlukan tim yang solid agar jalannya operasional bisa berjalan dengan baik. Hal ini juga bisa

diterapkan hal-hal yang dianggap penting dari pesaing untuk kita jadikan pembentukan tim yang baik.

Pengamatan ini berfungsi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas layanan jasa yang ada. Peningkatan ini diperlukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan juga untuk perkembangan pangsa pasar. Inovasi tersebut bisa dilakukan dalam segala hal, khususnya dalam hal peluang, sumber daya, dan tim atau proses dari jasa itu sendiri. Namun tentunya hal ini tidaklah mudah dilakukan karenanya seorang wirausaha harus jeli dalam melihat fenomena tersebut. Dengan kejadian dan nalurnya sebagai seorang wirausaha, tentunya hal-hal tersebut dapat ditangkap dan dimanfaatkan.

Tidak hanya itu, gagasan atau inovasi tentang jasa perawatan laundry sepatu tersebut menjadi usaha yang unggul, apabila produk tersebut dapat dipasarkan. Karena itulah dibutuhkan analisis tentang peluang, sumber daya, dan tim dari jasa perawatan laundry sepatu ini. Dengan menganalisa lingkungan usaha serta persaingan yang ada, maka wirausaha dapat mengukur sejauh mana tingkat peluang, sumber daya, dan tim yang diharapkan. Dari hal tersebut maka dapat disusun suatu target bisnis yang dapat terukur dan terealisasi.

Apakah potensi dari usaha tersebut dinilai layak untuk ditindak lanjuti, maka tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan analisis berdasarkan Timmons model dengan menganalisis bisnis yang di dalamnya setidaknya membahas bagaimana perencanaan tersebut dari sisi peluang, sumber daya manusia, dan tim. Dan dilihat dari analisa implementasi bisnis tersebut layak untuk suatu bisnis.

A. Faktor Peluang

Timmons Model sangat meyakini bahwa kewirausahaan itu didorong oleh suatu peluang, atau bahkan pasar atau kondisi lingkungan yang membentuk suatu peluang.

Karena peluang lebih baik untuk dijadikan landasan untuk berwirausaha dibandingkan dengan bakat dan kompetensi seorang pengusaha untuk membuat suatu usaha, karena peluang yang tepat maka usaha akan dapat dipastikan sukses dalam jangka panjang.

B. Faktor Sumber Daya

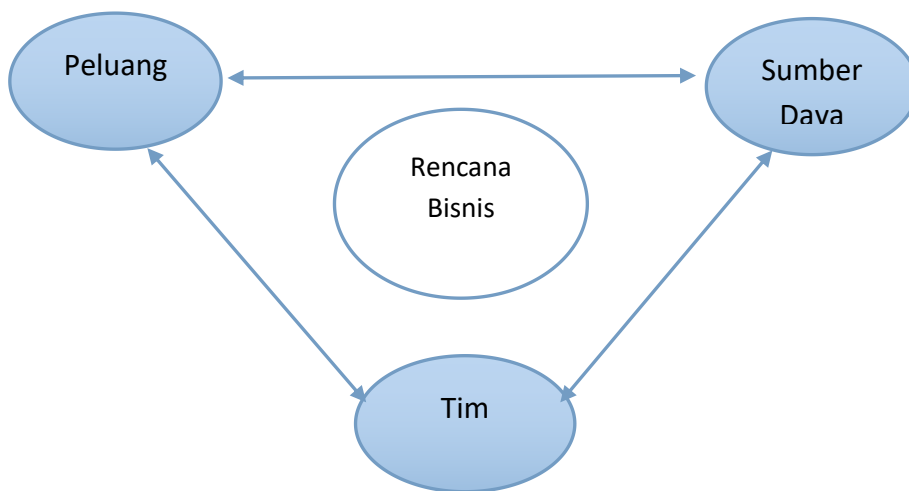
Sumber daya meliputi manusia, sumber daya keuangan, aset, rencana bisnis (Timmons dan Spinelli, 2008: 271). Stevenson dalam Timmons dan Spinelli, (2008: 271) melihat wirausahawan mencoba untuk menggunakan jumlah minimum atau mengontrol yang mungkin dari semua jenis sumber daya yang ada.

Salah satu kesalahpahaman pengusaha adalah bahwa seseorang utamanya memiliki sumber daya yang tetap, terlebih perihal uang agar usaha tersebut dapat berjalan dengan baik.

C. Faktor Tim

Model Timmons menekankan pentingnya tim karena tim yang baik merupakan faktor penting yang diperlukan dalam mencapai sukses. Sebuah tim yang buruk dapat mengarahkan organisasi jauh dari potensi yang seharusnya bisa didapatkan. Di antara semua sumber daya, hanya tim yang baik yang dapat membuka potensi yang lebih tinggi dengan setiap peluang dan mengelola tekanan yang berhubungan dengan pertumbuhan.

Timmons menganalisis bahwa bentuk, ukuran, dan dalamnya peluang usaha menentukan bentuk, ukuran dan dalamnya kondisi sumber daya dan tim. Hubungan antara ketiga kekuatan bagan Timmons harus diwarnai oleh konsep kesesuaian dan keseimbangan. Dengan demikian, tugas wirausahawan dan timnya adalah meramu semua faktor yang ada sehingga terjadi suatu keseimbangan. Dalam artian, dia harus bisa menguasai keadaan sehingga bisa mencapai keberhasilan usaha.



Gambar 2. 6 Diagram alur Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

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

1. Terkait dengan kelayakan bisnis yang ada pada Youth Clean Shoes²².

