

BAB II LANDASAN TEORI

II.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal sebagai bagian dari perencanaan strategis biasanya dikembangkan dalam skala organisasi maupun perusahaan berskala besar sehingga perlu penyesuaian pada Usaha Kecil dan Menengah(UKM) untuk menggunakan analisis ini (Banham, 2010). Untuk menganalisis lingkungan eksternal, UKM perlu untuk mengetahui apa saja yang akan memicu perubahan. Aguilar dalam bukunya berjudul *Scanning the Business Environment* menyatakan adanya hubungan antara keadaan eksternal industri terhadap implikasi bisnis (1937). Oleh karena itu, alat analisis PESTLE yang dibentuk Aguilar sangat cocok untuk menganalisa lingkungan eksternal karena terdiri dari:

- *Political* (politik) adalah faktor yang menunjukkan seberapa besar pengaruh pemerintah terhadap suatu industri contohnya kebijakan ekspor impor, ketetapan pemerintah untuk menjaga kestabilan harga, dan lain sebagainya
- *Economic* (ekonomi) adalah faktor yang meliputi makroekonomi dan mikroekonomi yang dapat mempengaruhi industri.
- *Social* (sosial) adalah faktor yang menjelaskan keadaan sosial di pasar seperti tren belanja dan fenomena sosial
- *Technological* (teknologi) adalah faktor teknologi dan inovasi yang dapat membantu atau mengganggu suatu industri
- *Legal* (hukum) adalah peraturan yang harus diikuti oleh pelaku usaha
- *Environmental* (lingkungan) adalah faktor yang mencakup keadaan sekitar suatu bisnis atau industri

Banham(2010) juga mengemukakan adanya pemicu-pemicu perubahan yakni berupa kesempatan dan ancaman eksternal yaitu:

Tabel II.1 Pemicu Perubahan UKM

| | |
|--|--|
| Kesempatan dan Ancaman Eksternal: | |
| Kemajuan Teknologi | Ketersediaan teknologi baru |
| | Keterjangkauan teknologi baru |
| Ekspektasi pelanggan | Ekspektasi pelanggan untuk harga |
| | Ekspektasi pelanggan untuk kualitas |
| | Perubahan produk dan pelayanan |
| Syarat pemasok | Persyaratan pemasok utama |
| Perubahan peraturan | Perubahan nilai tukar |
| | Perubahan peraturan pemerintah |
| Meningkatnya kompetisi | Erosi keuntungan |
| | Meningkatnya persaingan di pasar |
| | Kesempatan ekspor impor |
| | Keinginan untuk bersaing secara global |

(Sumber: Banham,2010)

II.2. Analisis Industri

Menurut Porter (2008), kesadaran tentang 5 kekuatan dapat membantu perusahaan memahami struktur industri menjaga posisi yang lebih menguntungkan dan tidak mudah untuk digoyahkan dan inti dari analisis industri bukanlah untuk menyatakan bahwa suatu industri menarik atau tidak, melainkan untuk mengetahui faktor pendukung persaingan dan akar dari profitabilitas dalam jangka panjang. Terdapat 5 kekuatan yang membentuk persaingan yaitu:



Gambar II.1 Contoh *Porter 5 Forces*

(Sumber: Porter, 2008)

II.2.1 Hambatan Masuk (*Threat of New Entry*)

Dengan hambatan masuk (*barrier entry*) yang rendah, pemain baru yang memasuki industri dapat membawa kapasitas yang baru dan akan menguasai sebagian pasar sehingga terdapat tekanan pada harga jual dan biaya produksi. Terdapat tujuh sumber utama dari hambatan masuk yaitu :

1. Skala ekonomi dari sisi persediaan (*Supply-side economies of scale*). Keadaan ekonomi ini terjadi ketika perusahaan yang memproduksi dalam jumlah yang besar, dapat menikmati biaya produksi yang rendah.
2. Skala keuntungan dari sisi permintaan (*Demand-side benefits of scale*). Keadaan ini dikenal juga sebagai *network effect* terjadi ketika sisi pembeli siap untuk membayar lebih kepada penyedia karena keberadaan pembeli-pembeli lain yang juga berlangganan ke penyedia yang sama.
3. Biaya perpindahan (*Switching cost*) adalah biaya perpindahan yang diperlukan pembeli ketika berpindah ke

penyedia lain. Semakin tinggi biaya perpindahan, semakin rendah hambatan untuk masuk.

4. Kebutuhan Modal (*Capital requirement*). Tingginya modal untuk membuat perusahaan membuat perusahaan baru sulit masuk ke industri.
5. Keuntungan pemain lama (*Incumbency advantages independent of size*). Perusahaan yang sudah terlebih dahulu bermain di industri mempunyai keunggulan misalnya dalam citra perusahaan, produk yang lebih dikenal, harga produksi yang lebih rendah, dan lain-lain
6. Akses jalur distribusi (*Unequal access to distribution channels*). Perusahaan yang sudah lama mempunyai jalur distribusi yang lebih kuat sehingga perusahaan baru harus berusaha ataupun membuat sendiri jalur distribusi
7. Kebijakan pemerintah yang menghambat (*Restrictive government policy*). Untuk beberapa industri, pemerintah mengatur kebijakan untuk membatasi perusahaan baru yang akan masuk. Sehingga, ini akan meninggikan hambatan masuk.

II.2.2 Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Jika sebuah perusahaan bergantung pada satu pemasok, pemasok akan mempunyai posisi tawar yang lebih kuat. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mempunyai beberapa pemasok untuk satu produk yang dibutuhkan. Beberapa hal yang mempengaruhi kuatnya posisi tawar menawar suatu pemasok menurut Porter adalah:

1. Jumlah pemasok lebih sedikit dari jumlah perusahaan atau industri yang memakai produknya
2. Pemasok tidak bergantung pada industri yang dilayani. Jika pendapatan pemasok mempunyai sumber pendapatan dari banyak industri, pemasok tidak akan ragu untuk

menghasilkan profit semaksimal mungkin namun tetap dalam harga yang sewajarnya

3. Biaya perpindahan yang tinggi. Posisi tawar menawar pemasok semakin kuat ketika biaya perpindahan yang diperlukan untuk berganti pemasok tinggi. Sehingga perusahaan enggan untuk berpindah dengan alasan biaya dan tetap bergantung pada pemasok yang lama
4. Pemasok menawarkan produk yang berbeda.
5. Tidak ada produk pengganti dari yang pemasok sediakan.
6. Integrasi dengan industri. Ketika perusahaan dalam industri telah menghasilkan lebih banyak uang ketimbang pemasok, pemasok akan berusaha masuk menjadi salah satu partisipat dengan mengintegrasikan produk miliknya.

II.2.3 Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Menurut Porter, pembeli dengan posisi tawar yang kuat, dapat memaksa turunnya harga, peningkatan kualitas dan jasa serta membuat partisipan industri saling bersaing. Hal-hal yang membuat posisi tawar menawar pembeli kuat menurut Porter adalah:

1. Jumlah pembeli yang sedikit dan setiap pembeli membeli dalam volume yang besar
2. Produk yang industri tawarkan tidak berbeda-beda (standar) sehingga pembeli dapat berpindah-pindah.
3. Biaya perpindahan yang dibutuhkan untuk mengganti pemasok kecil
4. Pembeli dapat membuat sendiri produk yang ditawarkan penjual jika penjual mengambil untung yang terlalu besar
5. Pembeli dapat membandingkan beberapa penjual terutama ketika biaya yang akan dikeluarkan merupakan sebagian besar dari anggaran

6. Kualitas produk yang dihasilkan pembeli tidak tergantung kualitas yang ditawarkan pemasok sehingga pembeli akan sensitif terhadap perbedaan harga
7. Efek biaya produk industri tersebut tidak berdampak besar bagi pembeli

II.2.4 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Adanya produk pengganti yang mempunyai performa yang sama ataupun dapat mengganti fungsi produk yang lama menjadi salah satu kekuatan yang mengubah industri. Menurut Porter, ketika ancaman produk pengganti tinggi maka profitabilitas industri menurun karena dapat membatasi potensi keuntungan dan membuat batas harga. Ancaman produk pengganti tinggi jika:

1. Produk pengganti menawarkan harga yang menarik dan menggantikan performa produk industri
2. Biaya perpindahan ke produk pengganti kecil

II.2.5 Persaingan antar Perusahaan dalam Satu Industri (*Rivalry among existing competitors*)

Persaingan antar perusahaan mempunyai bentuk yang beraneka ragam seperti: diskon harga, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. Menurut Porter, persaingan antar kompetitor besar jika:

1. Kompetitor berjumlah banyak dan cenderung sama dalam hal ukuran perusahaan dan kekuatan
2. Pertumbuhan industri lambat sehingga perusahaan saling merebut pangsa pasar
3. Hambatan untuk keluar dari industri tinggi. Keterbalikan dari hambatan untuk masuk dan hal ini dapat muncul ketika sudah terlalu banyak berinvestasi pada aset yang khusus sehingga perusahaan tetap beroperasi meskipun menghasilkan pendapatan yang rendah atau negatif

4. Kompetitor sama-sama berkomitmen dalam bisnis dan berambisi dalam kepemimpinan terutama jika perusahaan mempunyai tujuan ekonomi.
5. Perusahaan tidak dapat saling membaca sinyal dengan baik karena kurangnya informasi tentang satu sama lain
6. Produk dan jasa yang ditawarkan cenderung identik. Hal ini membuat kompetitor saling mengurangi harga untuk mendapat pelanggan yang baru
7. Biaya tetap (*fix cost*) yang tinggi dan biaya marginal (*marginal cost*) yang rendah.
8. Perluasan kapasitas karena kenaikan volume stok
9. Produk mudah rusak atau tidak awet

II.3. Analisis Persaingan dan Konsumen

Performa perusahaan yang bagus dihasilkan dari interaksi manajemen bisnis dengan lingkungan internal dan eksternalnya (Houben,dkk, 1999). Untuk mengetahui lingkungan internal dan eksternal, perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT(*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) yang merupakan salah satu bagian dalam perencanaan strategis (*strategic planning*).

International Institute for Management Development atau IMD menekankan bahwa analisis konsumen adalah bagian yang sangat penting dalam membuat strategi marketing karena dengan analisis konsumen, perusahaan dapat mengetahui siapa konsumennya, kebutuhan konsumen, dan apa yang mendorong konsumen untuk mengambil keputusan serta bagaimana produk perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mereka (*IMD Business School, 2018*). Data-data yang diperlukan untuk analisa konsumen yaitu: pendapatan, rentang usia, gaya hidup, lokasi geografis, jangkauan konsumen, jumlah konsumen meningkat/menurun, riwayat pembelian, keinginan masa depan. Dalam mengetahui apa yang mendorong konsumen dalam pengambilan keputusan, hal yang perlu diketahui adalah:

1. Apakah mereka cenderung dimotivasi oleh harga atau kualitas?

2. Seberapa paham mereka dan bagaimana cara mereka mencari informasi untuk membuat keputusan?
3. Bagaimana hubungan antar perusahaan dengan konsumen mempengaruhi pengambilan keputusan?
4. Apakah saat ini perusahaan sudah menjadi pilihan utama?
5. Seberapa berat persaingan saat ini?

II.4. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran adalah salah satu bagian terpenting dalam suatu bisnis. Rencana pemasaran terdiri dari *segmentation, targeting, positioning, differentiation* dan *marketing mix*

II.4.1 Segmentation dan Targeting

Dengan segmentasi, konsumen akan terkelompok menjadi beberapa bagian. Menurut Dibb & Simkin(1991) beberapa kategori yang umum digunakan adalah: Demografi (umur, usia, keluarga, ras, agama), sosio ekonomi (pendapatan, pekerjaan, pendidikan, kelas sosial), lokasi geografis(negara, provinsi, ciri area tempat tinggal), personalitas, motivasi, gaya hidup, perilaku membeli, manfaat yang diinginkan, perilaku konsumsi, perilaku terhadap produk.

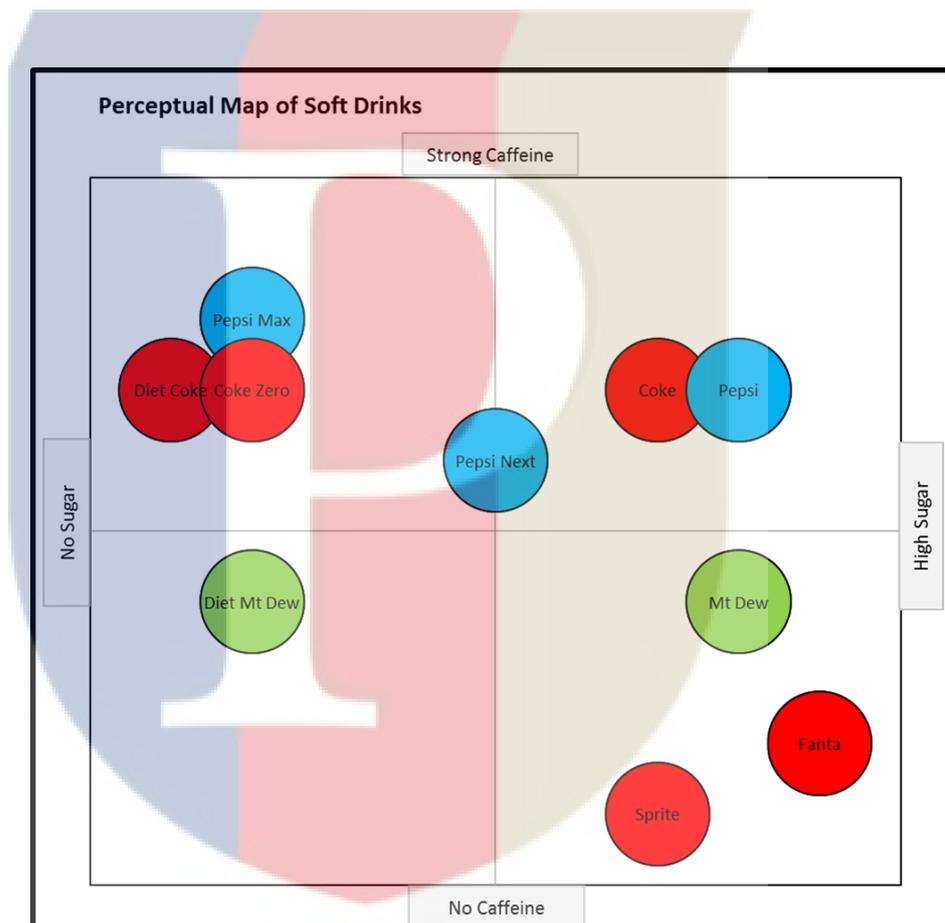
Setelah mengidentifikasi segmen, langkah selanjutnya adalah *targeting* yaitu memilih segmen mana yang mau dimasuki (Dibb & Simkin, 1991). Beberapa pilihan untuk *targeting* yaitu:

1. Konsentrasi terhadap satu segmen dengan menawarkan satu produk
2. Menawarkan satu produk kepada beberapa segmen
3. Mentargetkan produk yang berbeda-beda kepada beberapa segmen.

II.4.2 Positioning dan Differentiation

Menurut Wind (Dibb & Simkin, 1991), *positioning* produk adalah tempat suatu produk dalam suatu pasar, sebagaimana produk itu dalam persepsi sekelompok konsumen yang relevan; yang mana sekelompok konsumen itu disebut sebagai target pasar. Kotler dan Armstrong

menjelaskan bahwa setelah memilih segmen mana yang ditargetkan perusahaan perlu menentukan *value proposition*, yaitu bagaimana produk atau jasa memberikan perbedaan (*differentiation*) dan juga menentukan posisi yang ingin ditempati di segmen tersebut (2012). Dalam perencanaan pemasaran, perusahaan juga mempersiapkan *perceptual maps* yang berfungsi untuk menunjukkan persepsi konsumen terhadap produk perusahaan dibandingkan dengan produk perusahaan lain dalam dimensi tertentu (Kotler & Armstrong, 2012)



Gambar II.2. Contoh *Perceptual Maps*

(Sumber: Fripp, 2018)

II.4.3 Strategi Pemasaran

Perusahaan memilih secara jelas bagaimana dan di segmen mana produk ditawarkan. Kebutuhan dan keinginan segmen konsumen diterjemahkan dalam strategi pemasaran atau lebih dikenal dengan

marketing mix. *Marketing Mix* mewujudkan strategi dalam tindakan pemasaran yang terdiri dari *Product*, *Price*, *Place* dan *Promotion* (Burnett, 2010).

- *Product* adalah elemen *marketing mix* berupa jasa atau produk nyata yang berfungsi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen yang juga menjadi penghubung langsung antara perusahaan dan konsumen
- *Place* atau *distribution* adalah cara mengantarkan produk dari perusahaan ke konsumen akhir
- *Promotion* atau *communication* adalah penyampaian manfaat produk ke konsumen melalui cara beriklan, promosi, penjualan dan pengemasan
- *Price* adalah dasar untuk membandingkan produk dengan *perceived value*. Harga yang dibayarkan konsumen adalah baik jika sesuai dengan *perceived value* yang ditawarkan.

II.5 Rencana Operasi

Rencana Operasi adalah rencana kerja yang mendeskripsikan strategi bisnis jangka pendek dan menjelaskan bagaimana rencana tersebut dijalankan (Job, 2016). Terdapat empat pertanyaan utama dalam rencana operasi yaitu:

1. Dimana posisi perusahaan saat ini?
2. Dimana posisi perusahaan yang diinginkan?
3. Bagaimana cara mencapai kesana?
4. Bagaimana cara mengukur kemajuan?

Empat komponen utama dalam menyelesaikan rencana operasi adalah: sumber daya manusia, kebutuhan finansial, memahami resiko, memperkirakan jangka waktu proyek, keberlangsungan dan strategi keluar.

Standard Operating Procedure atau SOP adalah sistem yang mengatur proses kerja dalam suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan efektif (Arnina, 2016). SOP harus mudah dipahami, tidak multitafsir dan efisien agar dapat meminimalisir kesalahan manusia dalam kegiatan operasional (Mahdi,2018)

II.6 Rencana Keuangan

Penjelasan tentang keuangan dipaparkan oleh Reeve,dkk dalam buku *Introduction to Accounting and Business* (2012). Laporan keuangan adalah laporan akuntansi yang terdiri dari laporan laba rugi, laporan perubahan modal, neraca dan laporan arus kas, yang dibuat berdasarkan transaksi yang telah tercatat dan diringkas. Laporan laba rugi adalah ringkasan dari pemasukan dan pengeluaran dalam periode waktu tertentu seperti bulan atau tahun. Jika pemasukan lebih besar dari pengeluaran maka hal ini disebut laba bersih, dan sebaliknya disebut sebagai rugi. Laporan perubahan modal adalah ringkasan perubahan ekuitas pemilik yang terjadi dalam periode waktu tertentu. Neraca adalah daftar aset, utang dan modal pada hari tertentu biasanya adalah hari terakhir bulan atau tahun. Jumlah aset harus sama dengan gabungan jumlah utang dan modal. Laporan arus kas adalah ringkasan penerimaan kas atau pembayaran kas pada periode waktu tertentu. *Payback period* dan *internal rate of return (IRR)* adalah bagian dari metode analisis investasi modal. Hal yang membedakan *payback period* dengan IRR adalah penggunaan/pengabaian *present value*. *Payback period* mengabaikan *present value* sedangkan IRR menggunakan *present value*. Beberapa rasio yang dapat digunakan untuk menganalisis laporan keuangan adalah:

Profitability Ratio

- *Gross Margin (%) = (Pendapatan-harga pokok penjualan)/Pendapatan*
- *Rasio Laba Bersih = Laba bersih/Pendapatan*
- *Return on Asset = Laba bersih/Average Total Asset*
- *Return on Equity = Laba bersih/Average Shareholder's equity*