

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

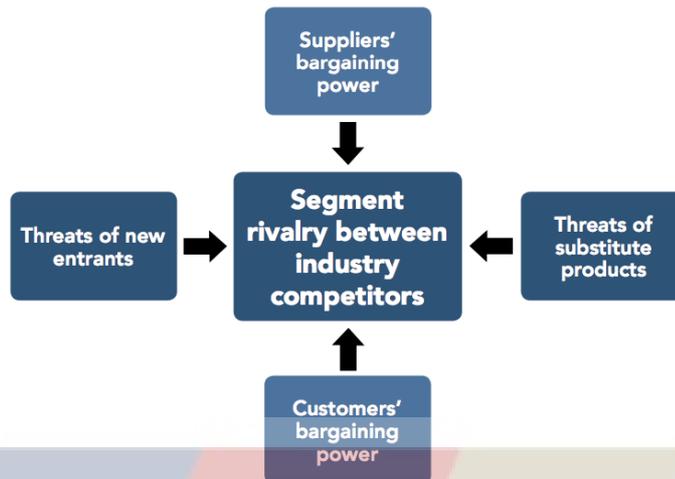
#### **2.1 Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal dilakukan perusahaan untuk menganalisa dinamika dari suatu masalah yang dapat digunakan untuk menganalisa rencana strategi selanjutnya. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi potensi permasalahan. Metode yang digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal adalah dengan metode *PEST Analysis* yang merupakan analisis yang memiliki komponen dari politik, ekonomi, sosial, teknologi. (Yudha, Tjahjono, dan Kolios, 2018).

1. Politik memiliki potensi untuk mempengaruhi suatu bisnis yang dapat berubah kapanpun melalui peraturan pemerintah, kebijakan perdagangan, kebijakan pajak, hukum lingkungan, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan.
2. Ekonomi mencakup faktor dari pertumbuhan perekonomian, suku bunga, nilai tukar, dan inflasi yang dapat mempengaruhi suatu perusahaan dalam operasi. Dimana dampak perekonomian dapat mempengaruhi perusahaan dalam mengambil keputusan menanggapi pengaruh ekonomi. Seperti nilai tukar yang mempengaruhi biaya ekspor dan impor.
3. Sosial, melihat dari budaya, populasi, usia, tingkat pekerjaan dan juga pendapatan yang berpengaruh untuk mengetahui permintaan produk dan bagaimana perusahaan dapat beroperasi dalam pasar tersebut.
4. Teknologi mempunyai potensial besar dalam bisnis dengan melihatnya pengembangan teknologi yang semakin berkembang dan meningkatkan kualitas dari produk ataupun jasa yang ditawarkan dengan sebuah inovasi.

#### **2.2 Analisa Industri**

Dalam menganalisa industri, Michael Porter mengatakan bahwa, Porter's Five Forces merupakan alat untuk mengukur persaingan yang ada dalam suatu industri.



**Gambar 2.1 Key Factors Porter's Five Forces**

Sumber : Team FME (2013)

Terdapat 5 faktor untuk melihat persaingan dalam suatu industri, antara lain:

1. Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Persaingan dalam industri merupakan pesaing yang memiliki bisnis yang sama dengan bisnis yang sedang dilakukan. Terdapat perbandingan antara kompetitor dengan permintaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan. Persaingan akan semakin ketat jika persediaan lebih banyak dibandingkan jumlah permintaan.

2. Ancaman dari pendatang baru

Ancaman dari pendatang baru dapat menunjukkan apakah bisnis tersebut dapat memasuki pasar atau tidak. Ancaman yang besar dapat terjadi pada faktor pengetahuan teknologi yang rendah sehingga pesaing lebih dikenal. Persaingan akan semakin ketat jika banyak bermunculan pendatang baru pada industri yang sama.

3. Daya tawar pemasok

Pemasok merupakan perusahaan yang memberikan beberapa pendukung dalam proses produksi seperti bahan-bahan, manusia, dan teknologi. Pemasok merupakan hal yang berpengaruh bagi suatu perusahaan untuk menyediakan beberapa bahan produksi. Namun, jika jumlah pemasok lebih banyak akan menyebabkan persaingan harga pada industri pemasok. Daya tawar pemasok tinggi jika tidak terdapat banyak pemasok dari bisnis

yang dijalankan. Daya tawar pemasok rendah jika terdapat banyak pemasok dari bisnis yang dijalankan

4. Daya tawar pembeli

Daya tawar pembeli merupakan penawaran yang didapatkan oleh pelanggan. Hal ini sangat penting untuk menentukan pembeli akan menerima penawaran atau pembeli beralih kepada penawaran yang mereka inginkan. Daya tawar pembeli rendah jika tidak terdapat banyak pesaing pada produk atau jasa yang ditawarkan. Daya tawar pembeli tinggi jika terdapat banyak pesaing pada produk atau jasa yang ditawarkan.

5. Hambatan bagi produk pengganti

Produk pengganti merupakan produk dari industri yang berbeda yang memiliki fungsi yang sama untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Contoh: zaman sekarang, untuk membaca berita, orang tidak perlu lagi membeli koran, tetapi bisa mendapatkannya melalui berita *online*. Selain itu, untuk membeli air minum, orang dapat menggantinya dengan minuman lain seperti *isotonic drink*. Ancaman dalam produk atau jasa pengganti dapat mempengaruhi profit dari suatu perusahaan dikarenakan konsumen dapat memilih produk atau jasa dari industri yang berbeda.

Dengan menggunakan analisis Porter's Five Forces, perusahaan dapat melihat diluar industri sendiri untuk dapat melihat ancaman substitusi produk yang dapat mempengaruhi produk yang ditawarkan.

### 2.3 Analisis SWOT

Dalam menganalisa persaingan bertujuan agar suatu perusahaan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). SWOT analysis merupakan teknik yang digunakan organisasi untuk memberikan produk atau jasa saat memutuskan cara untuk mencapai pertumbuhan kedepannya. (FME Team, 2013). SWOT Analysis dapat mengidentifikasi posisi perusahaan dengan para pesaing, memprediksi kesempatan di masa depan, melihat pesaing sekarang dan yang akan datang. Beberapa kekuatan dari SWOT Analysis adalah sebagai berikut:

- Kekuatan yang terdiri dari sumber daya internal, dan beberapa faktor teknologi dan kompetensi yang dapat mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Kelemahan yang terdiri dari sudut pandang negatif yang memberikan limitasi terhadap performa perusahaan.
- Peluang yang terdiri dari faktor eksternal yang berdampak besar pada keuntungan bagi perusahaan.
- Ancaman merupakan tantangan yang berdampak negatif pada profitabilitas suatu perusahaan.

#### **2.4 Business Model Canvas (BMC)**

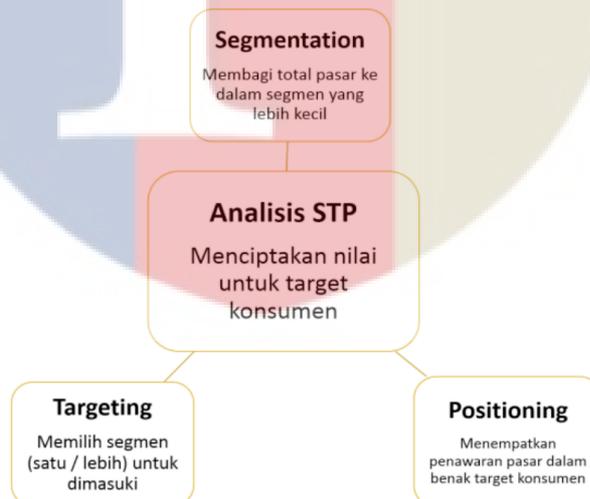
Model bisnis kanvas generasi disusun dalam sembilan blok bangunan: 1) segmen pelanggan, 2) proposisi nilai, 3) saluran, 4) hubungan pelanggan, 5) aliran pendapatan, 6) sumber daya utama, 7) kegiatan utama, 8) kunci kemitraan, dan 9) struktur biaya. Setiap blok berisi serangkaian pertanyaan untuk memvalidasi model dan menguatkan kekuatannya. Untuk memfasilitasi pemahaman dan analisis pilar bisnis, sembilan blok yang disarankan oleh Österwalder dan Pigneur (2010) dapat dikelompokkan berdasarkan area ontologi, menggunakan kriteria yang sama yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1992). Empat bidang utama dibayangkan: produk, pelanggan, infrastruktur dan keuangan.

Area produk (blok 2) menggambarkan proposisi nilai bisnis, yaitu produk dan layanan yang dikirimkan ke pasar. Blok 1, 3 dan 4 terkait dengan keterlibatan pelanggan, mendefinisikan audiens yang ditargetkan, tuntutan, bagaimana pelanggan merasakan nilai yang disampaikan, dan jenis hubungan apa yang dipertahankan perusahaan dengan setiap segmen klien. Area manajemen infrastruktur (blok 6 hingga 8) mengacu pada fungsi logistik dan produksi, dan mengartikulasikan hubungan antara mitra utama (misalnya, karyawan, pemasok atau mitra) dan perusahaan. Akhirnya, informasi mengenai keberlanjutan perusahaan, struktur biaya, dan bagaimana menghasilkan pendapatan (blok 5 dan 9) dapat dipertimbangkan di bawah area keuangan. Menurut Hulme (2011), penggunaan kanvas sangat penting untuk siklus belajar dari sebuah *start-up*.

Hal ini diharapkan dapat membantu wirausahawan dalam empat cara. Pertama, melibatkan para pengusaha yang melakukan latihan refleksi konstan, mengembangkan model bisnis menggunakan alat grafis di mana semua elemen terkait satu sama lain, menyediakan kohesi terhadap model bisnis secara keseluruhan. Kedua, memungkinkan pengusaha, pelanggan, karyawan, eksekutif, dan bahkan pesaing untuk memahami bagaimana bisnis mengartikulasikan komponennya yang berbeda.

## 2.5 Rencana Pemasaran

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika produk yang diciptakan dapat diterima oleh konsumen. Perusahaan tidak hanya menghadapi keinginan konsumen, tetapi perusahaan juga dapat memiliki cara untuk dapat bersaing dengan pesaing di industri yang sama. Untuk dapat bersaing dengan para pesaing, perusahaan harus mengidentifikasi *segmenting, targeting, positioning* dengan baik untuk dapat bersaing di dalam pasar. (Wijaya, Sirine, 2016). Hal ini merupakan langkah awal perusahaan untuk dapat menentukan produk yang tepat bagi konsumen. Menurut Kotler dan Amstrong dan Widjaya (2017) Analisis STP yang telah di modifikasi:



**Gambar II.2 Analisis STP**

**Sumber: Kotler & Amstrong (2017)**

### 2.5.1 Segmentasi

Segmentasi pasar merupakan proses untuk mengelompokkan konsumen ke dalam kotak yang lebih homogen (Kasali, 2017). Pengelompokkan konsumen yang dimaksud adalah pemilihan karakteristik, kebutuhan dan keinginan konsumen yang sama agar mempermudah menentukan strategi promosi yang ingin dilakukan seperti untuk menggambar produk, melihat peluang, dan strategi komunikasi agar lebih efisien dan efektif. Untuk itu, perusahaan dapat menentukan strategi yang ingin dilakukan yang sesuai dengan hasil segmentasi agar produk yang diciptakan merupakan kebutuhan dari konsumen.

Menurut Kotler dan Armstrong (2017), terdapat beberapa variabel yang digunakan dalam menentukan segmentasi pasar konsumen, antara lain:

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografik ditujukan memisah pasar menjadi beberapa kategori seperti negara, regional, negara bagian, atau kota. Beberapa perusahaan menentukan beberapa wilayah yang tepat untuk usaha yang akan dibuat yang dimana masyarakat suatu daerah membutuhkan produk yang akan dijual oleh sebuah perusahaan.

b. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis merupakan pembagian pasar menjadi beberapa faktor seperti jenis kelamin, umur, keluarga, pendidikan, pekerjaan, pendapatan, agama, dan juga ras. Dari beberapa faktor tersebut, mempermudah perusahaan untuk menentukan kebutuhan konsumen. Faktor demografis merupakan hal yang mudah untuk diukur untuk mendapatkan hasil segmentasi pemasaran dibandingkan variabel segmentasi lainnya.

c. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis mengelompokkan pembeli menjadi beberapa karakteristik dari sosial, gaya hidup dan juga kepribadian. Dalam melakukan segmentasi psikografis tidak dipastikan bahwa konsumen memiliki segmentasi demografis yang sama.

d. Segmentasi Tingkah Laku

Segmentasi tingkah laku dianalisa melalui pengetahuan, pengguna, sikap dan juga reaksi konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Konsumen memiliki tingkah laku yang berbeda-beda dimana perusahaan dapat menentukan tingkah laku konsumen yang seperti apa yang sesuai dengan produk yang dijual.

### **2.5.2 Targeting**

Targeting merupakan proses dimana menentukan hasil dari segmentasi dan menentukan target pasar. Targeting adalah tujuan atau sasaran kepada orang yang ingin ditawarkan oleh perusahaan berupa produk ataupun jasa. Menurut Kotler (2003), tujuan dari perusahaan dapat dilihat secara keseluruhan dari daya tarik pasar.

### **2.5.3 Positioning**

Positioning merupakan hal yang penting untuk menempatkan produk dari persaingan dan pemasaran yang dilakukan. Menurut Lubis (2014), penempatan suatu produk merupakan langkah untuk mempersiapkan produk agar menciptakan kesan yang dapat diingat oleh konsumen. Hal ini yang perlu dilakukan perusahaan untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya. Menurut Kotler (2017), terdapat beberapa cara untuk melakukan *product positioning* kepada konsumen untuk melakukan pemasaran, beberapa diantaranya sebagai berikut;

- a. Menentukan posisi produk yang menunjukkan perbedaan yang dapat dibandingkan dengan pesaing.
- b. Menentukan posisi dari segi manfaat suatu produk yang ditawarkan
- c. Menentukan posisi dari segi penggunaan dan penerapan yang ingin ditonjolkan

### **2.5.4 Marketing Mix**

Melalui beberapa strategi pemasaran yang dilakukan menggunakan SWOT *Analysis*, terdapat beberapa bauran pemasaran yang didukung oleh beberapa faktor kendali, di antaranya adalah produk, harga, tempat, dan promosi yang dikenal dengan (4Ps) (Kotler & Amstrong, 2016).

a. Produk

Produk merupakan kombinasi dari barang berbentuk fisik atau jasa yang ditawarkan ke pasar. Produk merupakan suatu hasil dari kegiatan produksi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

b. Harga

Harga merupakan jumlah uang yang ditentukan perusahaan untuk dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk yang ditawarkan. Harga dapat mempengaruhi minat konsumen untuk memutuskan untuk membeli barang atau jasa yang sesuai yang mereka dapatkan.

c. Tempat

Tempat adalah aktivitas dimana perusahaan menyediakan produk yang ingin diberikan kepada konsumen. Tempat atau dikenal dengan saluran distribusi yang memudahkan akses atau ketersediaan produk harus memiliki pada outlet yang tepat.

d. Promosi

Promosi merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat dari produk yang ditawarkan agar membuat konsumen membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan. (Kotler & Amstrong, 2016)

## **2.6 Rencana Operasi**

Menurut Assauri (2008), manajemen operasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengatur penggunaan sumber daya manusia, alat hingga bahan dengan lebih efektif dan efisien agar tercipta dan bertambahnya fungsi/kegunaan barang dan jasa. Pengendalian proses juga dilakukan dengan SOP dan diawasi. Proses produksi merupakan proses yang dilakukan dengan menggunakan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang diawasi untuk mengurangi adanya kesalahan dalam melakukan produksi (Putra, 2017). SOP ditujukan agar mempermudah kegiatan pemeriksaan untuk memastikan kualitas produk akhir sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.

Manajemen operasi memiliki beberapa ruang lingkup, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen Kualitas, merupakan manajemen yang mencakup seluruh organisasi yang mengandung aspek barang dan jasa bagi konsumen
2. Jasa dan Desain Produk, merupakan kegiatan yang dilakukan kelompok merancang produk dan jasa yang memberikan suatu nilai.
3. Proses dan Desain Kapasitas, merupakan proses tambahan yang tersedia dari produk dan jasa. Proses ini menghasilkan nilai untuk komitmen manajemen dalam teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia, dan pemeliharaan.
4. Lokasi, merupakan tempat untuk memberikan keputusan perusahaan dalam proses manufaktur yang menjelaskan kesuksesan untuk perusahaan.
5. Desain Tata Letak, merupakan keputusan perusahaan untuk menentukan efisiensi dalam operasi dengan jangka waktu yang panjang.
6. Sumber Daya Manusia dan Tata Pekerjaan, merupakan orang yang berada di dalam perusahaan yang berada pada bagian tertentu.

## **2.7 Rencana Keuangan**

### **2.7.1 *Income statement***

Laporan keuangan terdiri dari beberapa laporan utama yang digunakan untuk menjadi pelengkap laporan keuangan. Laporan Perhitungan Laba Rugi, yang merupakan pengaruh dari finansial usaha perusahaan menguntungkan atau merugikan pada jangka waktu tertentu. Laporan perhitungan laba rugi memberikan informasi untuk:

- Menilai keberhasilan dari operasi perusahaan, dan tingkat efisiensi manajemen saat mengelola perusahaan
- Mengestimasi laba di masa yang akan datang

Menilai rentabilitas dan profitabilitas melalui modal yang diberikan oleh pemilik kepada perusahaan

### **2.7.2. *Cash Flow***

Cash Flow (Arus Kas) merupakan gambaran dari jumlah uang yang masuk (*cash in flow*) dan uang yang keluar (*cash out flow*). Arus kas yang positif menjelaskan bahwa penghasilan lebih besar dari pengeluaran. Arus kas negatif menjelaskan bahwa penghasilan lebih kecil dari pengeluaran.

### 2.7.3 *Balance Sheet*

*Balance sheet* atau Neraca merupakan ringkasan keuangan perusahaan pada waktu tertentu. Neraca bertujuan untuk menunjukkan hutang, harta dan modal perusahaan. Namun neraca memiliki keterbatasan, antara lain:

- Neraca hanya berlaku pada tanggal neraca yang ditentukan, tidak menggambarkan nilai saat sekarang.
- Informasi yang bernilai finansial bagi perusahaan tidak dijelaskan secara menyeluruh

### 2.7.4 *Payback Period*

Menurut Choliq (2014), *Payback Period* merupakan pengembalian investasi yang dikeluarkan, melalui hasil keuntungan yang didapat dari proyek yang sudah direncanakan.

Rumus untuk *payback period* yaitu:

$$\text{PBP} = (\text{investasi positif tahun terakhir} / \text{Net Profit tahun investasi negatif}) \\ * 12 \text{ bulan}$$

### 2.7.5 *Internal Rate of Return (IRR)*

Menurut Sunyoto (2014), *Internal Rate of Return (IRR)* adalah menghitung tingkat pengembalian modal yang digunakan untuk usaha. IRR digunakan untuk mengukur manfaat dari modal untuk menghasilkan laba bagi perusahaan. Jika hasil nilai menunjukkan IRR lebih besar dibandingkan bunga bank, maka usaha memiliki nilai yang layak. Jika IRR lebih kecil dibandingkan bunga bank, maka investasi yang ditanamkan tidak layak.

$$\text{IRR} = P1 - C1 \times ((P2 - P1) / (C2 - C1))$$

Dimana : P1 = Tingkat bunga 1, P2 = Tingkat bunga 2, C1 = NPV 1, C2 = NPV 2