BAB 2
LANDASAN TEORI

Dalam bab Landasan Teori, penulis akan menjelaskan teori mengenai analisa lingkungan eksternal yaitu analisa STEEPLE dan Porter's Five Forces, dan juga teori mengenai analisa bisnis yaitu analisa SWOT, analisa *Value Proposition Design*, dan *Business Model Canvas*. Terakhir, penulis akan menjelaskan teori mengenai tahap perencanaan bisnis yang mencakup rencana pemasaran, rencana operasional, dan rencana keuangan.

2.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Semua perusahaan harus memiliki kecenderungan untuk mengatasi masalah yang sudah ada, atau yang diprediksikan untuk ada, di dalam ranah bisnis mereka. Masalah atau perubahan tersebut dapat terjadi secara konstan dan tiba-tiba, dan jika perusahaan gagal untuk mengidentifikasikannya atau mengantisipasikannya, perusahaan akan mendapatkan masalah yang mengancam eksistensinya (Cadle, Paul, & Turner, 2010). Analisa lingkungan eksternal adalah salah satu cara untuk mencegah hal itu terjadi karena dengan analisa ini, suatu perusahaan dapat mengantisipasi masalah eksternal yang akan berpengaruh secara hebat terhadap perusahaan, sehingga mereka dapat menyusun strategi awal untuk bertindak lebih cepat. Analisa lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan 2 teknik metode, analisa STEEPLE, dan analisa *Porter's Five Forces*.

2.1.1 Analisa STEEPLE

Analisa STEEPLE adalah salah satu metode analisa lingkungan eksternal yang sering digunakan untuk menyelidiki 7 area penting yang harus dipertimbangkan ketika ingin mengidentifikasi sumber masalah atau perubahan yang mungkin akan terjadi. STEEPLE sendiri merupakan akronim dari *socio-cultural, technological, environmental, economic, political, legal, ethical* yang mempunyai deskripsi masing masing (Cadle *et al.*, 2010):

1. *Socio-cultural* merupakan faktor yang timbul dari konsumen, area ini cenderung sulit untuk diprediksi karena mencakup budaya dan aspek

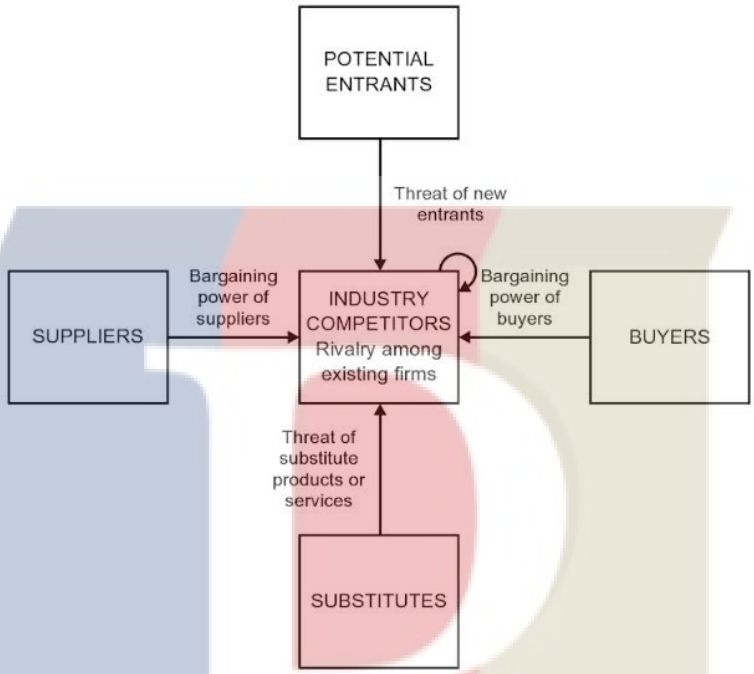
demografis, kecuali perubahan besar terhadap masyarakat terjadi. Contohnya dapat berupa persepsi masyarakat yang sudah mulai peduli untuk mengurangi penggunaan plastik.

2. *Technological* bisa dikatakan merupakan area yang paling berpengaruh besar terhadap suatu bisnis, karena perubahan di area teknologi akan sangat dapat meningkatkan kinerja operasional, membuka peluang atau potensial baru, bahkan dapat menghancurkan industri bisnis tertentu.
3. *Environmental* bisa dilihat dari dampak yang diberikan suatu perusahaan terhadap lingkungan. Tingkat kepedulian lingkungan yang dimiliki konsumen dapat mempengaruhi perusahaan untuk merubah kemasan produk mereka atau cara mereka beroperasi agar dapat mengurangi polusi.
4. *Economic* adalah area dengan cakupan yang paling luas dampaknya, karea mempunyai banyak faktor, seperti faktor nilai tukar, keyakinan pasar akan ekonomi di industri suatu perusahaan, tingkat pertumbuhan ekonomi, krisis ekonomi, dan lain sebagainya.
5. Area *political* dapat berupa potensi bergantinya struktur pemerintahan yang dapat berujung pada munculnya kebijakan-kebijakan baru dan penghapusan kebijakan lama.
6. *Legal* berkaitan erat dengan area politik karena suatu perusahaan harus terus menerus memeriksa kebijakan pemerintah untuk dapat memastikan perusahaan itu dapat berdiri dengan kuat secara hukum.
7. *Ethical* adalah area yang mencakup nilai sosial dan moral yang dimiliki suatu bisnis. Area inilah yang dipakai sebagai fondasi untuk menentukan apa yang benar dan mana yang salah untuk dilakukan jika dilihat dari segi nilai-nilai etis berdasarkan persepsi masyarakat.

2.1.2 Analisa Porter's Five Forces

Porter's Five Forces adalah salah satu teknik metode lain dalam menganalisa lingkungan eksternal, namun metode ini fokus di ranah yang berbeda dari analisa STEEPLE. Teknik ini menganalisa lingkungan eksternal dalam lingkup industri suatu bisnis.

Nama *Porter's Five Forces* sendiri berasal dari professor bisnis Harvard Business School yang bernama Michael Porter dan seperti pada Gambar 2.1, terdapat 5 faktor yang ada di dalam metode ini, antara lain:



Gambar 2.1 Porter's Five Forces

Sumber: Cadle *et al.* (2010)

1. *Industry Competitors*

   Industry competitors atau kompetitor dalam industri adalah faktor yang menganalisa seluruh pesaing yang ada di suatu industri untuk menentukan tingkat kompetitif yang suatu perusahaan miliki.

2. *New Entrants*

   New entrants atau ancaman dari pendatang baru dapat membantu untuk menganalisa seberapa mudahnya suatu industri dapat dimasuki. Faktor ini menimbulkan pertanyaan seperti apakah suatu industri membutuhkan modal uang yang sangat besar untuk masuk kedalamnya atau tidak. Semakin mudahnya suatu industri dimasuki, akan semakin ketat pula persaingan yang akan dihadapi.

3. *Substitutes*

   Substitutes atau substitusi atau yang lebih mudah dikenal sebagai produk pengganti adalah faktor untuk menentukan seberapa mungkin produk yang ditawarkan suatu perusahaan dapat digantikan oleh produk lain. Sebagai contoh, perusahaan taksi konvensional yang popularitasnya menurun karena timbulnya ojek *online* atau taksi *online*. Dengan faktor ini, perusahaan bisa menentukan potensi ancaman yang akan dihadapi.

4. *Buyers*

   Buyers atau pembeli adalah faktor yang mempertimbangkan pengambilan keputusan seorang pembeli. Faktor ini mencakup daya beli pembeli, pilihan produk yang dimiliki pembeli, mudahnya pembeli beralih ke merk dagang lain, dan lain sebagainya.

5. *Suppliers*

   Faktor *suppliers* atau pemasok sangat berguna untuk perusahaan manufaktur, karena faktor ini mempertimbangkan pendukung proses produksi, seperti bahan yang akan digunakan dan sumber daya manusia yang dimiliki. Faktor ini menimbulkan pertanyaan seperti apakah pemasok memiliki kekuatan untuk mengontrol harga atau tidak, apakah bahan pendukung proses produksi mudah di dapat atau tidak, dan menentukan kualitas bahan baku mana yang akan dipakai.

2.2 Analisa Bisnis

Analisa bisnis diperlukan untuk mendefinisikan kapabilitas bisnis secara internal yang dapat digunakan untuk merencanakan strategi yang akan di pakai. Dalam melakukan analisa bisnis, ada tiga teori yang dipakai, yaitu analisa *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT), analisa *Value Proposition Design*, dan membuat *Business Model Canvas*.

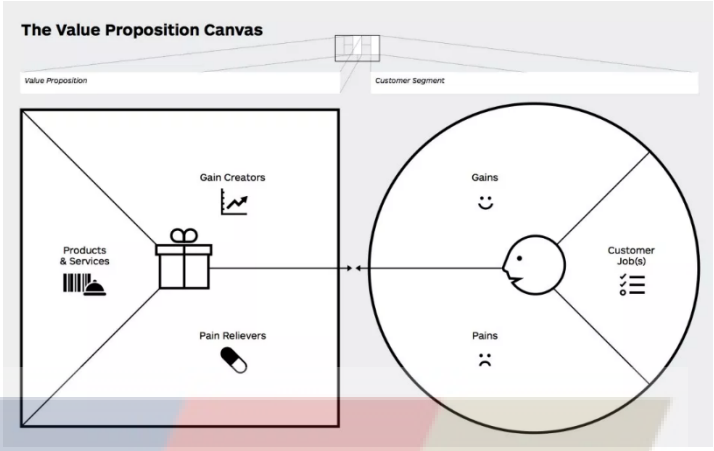
2.2.1 Analisa SWOT

Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) bisa dilakukan dengan menggabungkan sisi eksternal dan sisi internal suatu bisnis. Analisa STEEPLE adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk membantu menganalisa SWOT. Jika SWOT sudah diidentifikasi, SWOT bisa digunakan untuk mengevaluasi posisi atau situasi yang sedang dialami oleh suatu perusahaan sehingga dapat membantu menyusun potensi strategi yang dapat dipakai dikemudian hari (Cadle *et al.*, 2010). Standar pendekatan analisa SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi potensi peningkatan bisnis dengan peluang yang sudah dianalisa SWOT
2. Mengidentifikasi isu atau masalah bisnis yang mungkin akan terjadi melihat dari ancaman yang sudah dianalisa SWOT
3. Merencanakan aksi bertindak untuk mengambil peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang ada
4. Mengidentifikasi area kekuatan atau keunggulan suatu bisnis yang dapat ditindaki atau ditonjolkan
5. Mengidentifikasi kelemahan yang dapat menghalangi suatu bisnis untuk melakukan peningkatan
6. Mengembangkan dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategis untuk mencapai sukses berdasarkan langkah langkah sebelumnya

2.2.2 Analisa *Value Proposition Design*

Value Proposition Design adalah suatu alat yang dapat digunakan untuk membentuk nilai yang ingin ditawarkan kepada konsumen. *Value proposition design* menggunakan *value proposition canvas* untuk mendesain, dan menguji nilai dengan mencari apa yang konsumen mau dan butuhkan secara berulang-ulang. *Value proposition canvas* mempunyai dua sisi, *customer profile* untuk menentukan profil konsumen yang dituju dan *value map* untuk mendefinisikan nilai yang ingin ditawarkan untuk konsumen tersebut.



Gambar 2.2 Value Proposition Design

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Value Map mendefinisikan fitur dari nilai yang ditawarkan dengan lebih terstruktur dan lebih detil. *Value Map* dibagi menjadi tiga menjadi *products and services, gain creators,* dan *pain relievers*. *Products and services* adalah daftar semua produk yang membentuk *value proposition*. *Gain creators* mendefinisikan bagaimana konsumen dapat mendapatkan nilai lebih dari produk tersebut. *Pain relievers* mendefinisikan bagaimana produk yang ditawarkan dapat meringankan kesusahan yang konsumen alami.

Customer Profile mendefinisikan *customer segment* yang ada didalam model bisnis dengan lebih terstruktur dan lebih detil. *Customer Profile* juga dibagi menjadi tiga yaitu, *customer jobs, gains,* and *pains*. *Customer jobs* mendefinisikan apa yang konsumen sedang kerjakan, masalah yang sedang mereka alami atau kebutuhan yang ingin mereka capai. *Gains* mendefinisikan kepuasan dan keuntungan yang ingin dicapai oleh konsumen. *Pains* mendefinisikan hal-hal yang tidak diinginkan berdasarkan *customer jobs*.

2.2.3 *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah model bisnis yang menjabarkan dasar-dasar suatu organisasi bisnis dalam membuat, menyampaikan, dan menangkap suatu nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010). BMC terdiri dari sembilan blok yang disusun secara berurutan berdasarkan prioritasnya, yaitu:

1) *Customer Segments*
2) *Value Propositions*
3) *Channels*
4) *Customer Relationships*
5) *Revenue Streams*
6) *Key Resources*
7) *Key Activities*
8) *Key Partnerships*
9) *Cost Structure*

Customer Segments mendefinisikan grup masyarakat atau organisasi macam apa yang ingin dicapai suatu perusahaan. Blok ini menjadi prioritas utama karena tanpa konsumen yang menguntungkan, tidak ada perusahaan yang akan bertahan lama. Maka dari itu, jika segmen pelanggan sudah ditentukan, model bisnis dapat dibuat berdasarkan pengertian yang kuat tentang kebutuhan konsumen yang spesifik, sehingga konsumen akan lebih mudah untuk dicapai.

Setelah segmen pelanggan sudah ditentukan, blok yang menjadi prioritas kedua adalah *Value Propositions* yang mendefinisikan nilai yang ditujukan untuk segmen tersebut. Nilai yang dimaksud dapat berupa nilai kuantitatif (misalnya, harga, kecepatan layanan) atau nilai kualitatif (misalnya, desain, pengalaman pelanggan). Nilai-nilai itulah yang akan dijadikan pertimbangan konsumen untuk memilih merk tertentu dibanding merk lainnya.

Blok *Channels* mendefinisikan bagaimana suatu perusahaan berkomunikasi dengan segmen yang telah ditentukan untuk menyalurkan *Value Propositions* atau nilai yang sudah dibuat. *Channels* sangat membantu untuk membentuk *customer experience* atau pengalaman pelanggan dan memiliki lima fase yang dapat dijabarkan dalam bentuk pertanyaaan yaitu,

1. Bagaimana cara kita meningkatkan kesadaran konsumen akan eksistensi produk dan jasa yang kita tawarkan?
2. Bagaimana cara kita membantu konsumen mengevaluasi *value proposisitons* yang kita tawarkan?

3. Bagaimana cara konsumen dapat membeli produk atau jasa yang kita tawarkan?
4. Bagaimana cara kita menyampaikan suatu *Value Proposition* kepada konsumen?
5. Bagaimana cara kita menyediakan bantuan konsumen setelah mereka melakukan pembelian (*post-purchase customer support)*?

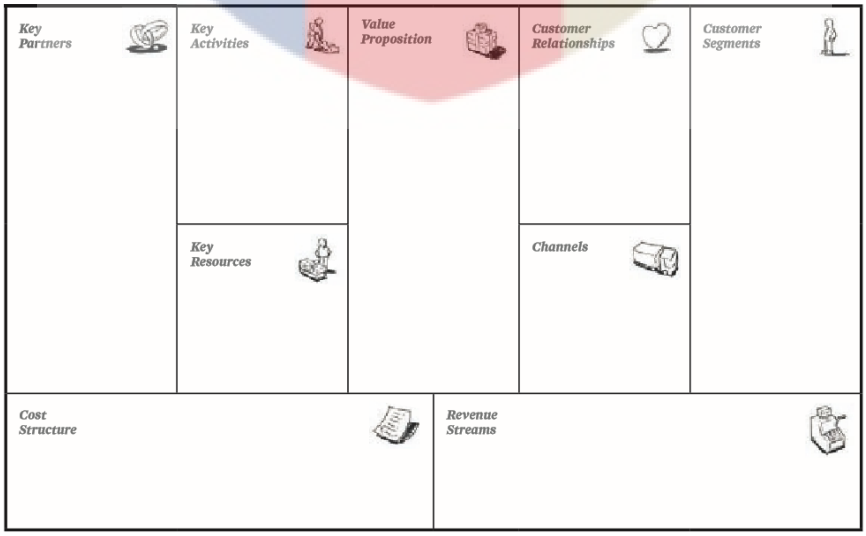
Blok *Customer Relationships* mendefinisikan jenis hubungan yang ingin dijalin perusahaan dengan konsumen. Hubungan relasi ini dapat didorong dengan motivasi akuisisi konsumen, retensi pelanggan, atau peningkatan penjualan.

Blok *Revenue Streams* merepresentasikan kas atau omzet yang akan masuk dari setiap segmen konsumen. Beberapa cara untuk menghasilkan omzet bisa dalam bentuk penjualan aset, biaya pemakaian, biaya berlangganan, pinjaman atau sewa, atau biaya lisensi.

Blok *Key Resources*, *Key Activities*, dan *Key Partners* adalah ketiga blok yang penting untuk membuat model bisnis bekerja dengan baik. Ketiga blok ini merepresentasikan sebuah roda bagi model bisnis, dan tanpa mereka, suatu bisnis tidak dapat berjalan. Mereka merangkum hal-hal krusial yang merupakan kunci berjalannya suatu bisnis dalam ranah sumberdaya, aktifitas, dan *partnerships* atau kemitraan.

Blok *Cost Structure* mendefinisikan semua biaya yang dibutuhkan bisnis untuk beroperasi. *Cost Structure* dapat dibagi menjadi du akelas, *cost-driven* atau *value driven.*

The Business Model Canvas



Gambar 2.3 Business Model Canvas

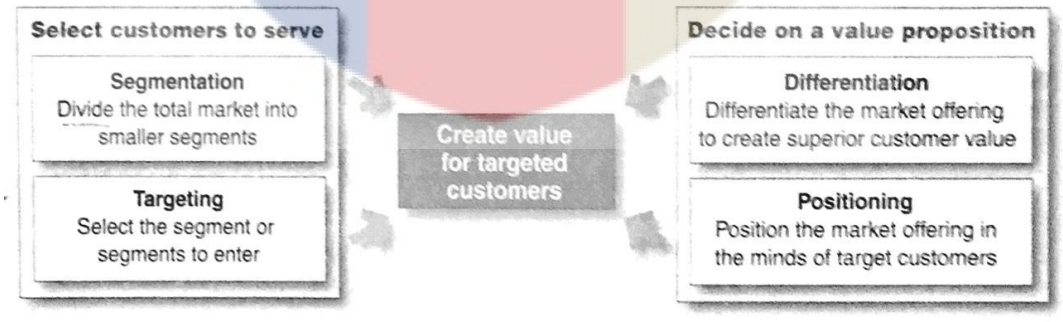
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

2.3 Perencanaan Bisnis

Tahap perencanaan bisnis penting dilakukan untuk mencapai tujuan bisnis tersebut. Tujuan bisnis diturunkan menjadi strategi yang diturunkan kembali menjadi aktivitas bisnis. Ada tiga jenis perencanaan yang akan dijabarkan dalam laporan ini, yaitu rencana pemasaran, rencana operasi, dan rencana keuangan.

2.3.1 Rencana Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses dimana perusahaan membuat atau menciptakan suatu nilai untuk konsumen dan membangun relasi dengan konsumen yang kuat dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan konsumen (Kotler & Armstrong, 2014). Proses pemasaran adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan, karena dengan adanya proses tersebut, suatu produk akan lebih mudah dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Namun pada umumnya, terdapat banyak sekali tipe pembeli atau konsumen untuk dijangkau oleh perusahaan. Maka dari itu, ada baiknya perusahaan untuk memiliki target pemasaran. Menurut Kotler dan Amstrong (2014), target pemasaran dapat ditentukan dengan melakukan strategi *segmentation, targeting, differentiation,* dan *positioning*.



Gambar 2.4 Strategi Target Pemasaran

Sumber: Kotler dan Amstrong (2014)

1. *Segmentation*

Segmentation atau segmentasi adalah proses pengelompokan total konsumen di pasaran menjadi kelompok yang lebih kecil sehingga produk atau jasa dapat tersalurkan dengan efektif dan efisien (Kotler & Armstrong, 2014). Pengelompokan yang dimaksud adalah pengelompokan berdasarkan jenis konsumen itu sendiri, entah itu pengelompokan berdasarkan karakteristik, perilaku konsumen, atau lain sebagainya, yang sesuai dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Untuk proses segmentasi yang efektif, segmentasi pasar harus dapat diukur, dapat diakses, mudah dibedakan, dan dapat ditindaklanjuti.

Menurut Kotler dan Amstrong (2014), ada beberapa variabel yang pada umumnya digunakan untuk mensegmentasi pasar konsumen, yaitu:

i. Segmentasi Geografis

   Segmentasi geografis adalah pengelompokan total konsumen di pasaran secara geografis seperti berdasarkan negara, wilayah, atau kota. Suatu perusahaan harus teliti dalam melakukan segmentasi geografis karena kebutuhan dan keinginan konsumen di setiap daerah pasti akan berbeda-beda.

ii. Segmentasi Demografis

   Segmentasi demografis dapat dibagi ke dalam beberapa variabel seperti berdasarkan umur, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan, generasi, agama, ras, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pekerjaan, dan kewarganegaraan. Faktor demografis adalah basis yang paling popular dalam mensegmentasikan konsumen. Salah satu alasannya adalah karena gampang diukur.

iii. Segmentasi Psikografis

   Segmentasi psikografis mengelompokkan konsumen berdasarkan status sosial, gaya hidup, atau ciri kepribadian. Pengelompokan ini perlu dilakukan karena konsumen yang berada di dalam kelompok demografis yang sama dapat memiliki karakteristik psikografis yang berbeda-beda.

iv. Segmentasi Perilaku

Segmentasi perilaku mengelompokkan konsumen berasarkan pengetahuan mereka, sifat mereka, atau respons mereka terhadap suatu produk tertentu yang ada di pasaran.

2. *Targeting*

   Proses *Targeting* dilakukan untuk menentukan konsumen seperti apa yang ingin suatu perusahaan miliki (Kotler & Armstrong, 2014). Maka dari itu, perusahaan sebaiknya mengevaluasi konsumen yang sudah disegmentasikan berdasarkan daya tarik, pertumbuhan, besarnya segmen, dan objektivitas perusahaan itu sendiri.

3. *Differentiation & Positioning*

   Differentiation merupakan proses yang dilakukan untuk menentukan bagaimana perusahaan membuat *value proposition* yang sesuai dengan konsumen yang sudah disegmentasi. *Positioning* dilakukan setelah *value proposition* sudah ditentukan, proses ini dilakukan untuk menanam persepsi konsumen terhadap produk (Kotler & Armstrong, 2014). Kedua proses inilah yang membuat suatu produk atau jasa berbeda dari kompetitor.

Marketing Mix

Marketing mix adalah salah satu strategi pemasaran agar suatu produk dapat disalurkan dengan tepat ke *target market* atau pasar yang dituju sehingga mendapatkan respons pasar yang diinginkan. *Marketing mix* memiliki 4 variabel yaitu, *product, price, place,* dan *promotion*, yang biasa disebut sebagai 4Ps (Kotler & Amstrong, 2014).

a. *Product*

   Produk adalah suatu barang atau jasa yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam mengembangkan suatu produk, perusahaan harus mempertimbangkan apakah fitur produk benar benar memenuhi kebutuhan konsumen. Selain fitur, perusahaan juga harus mempertimbangkan desain, merk, kemasan, nama produk, dan lain sebagainya, agar dapat mencapai target pasar yang lebih spesifik.

b. *Price*

Harga merupakan jumlah uang yang harus konsumen keluarkan untuk membeli produk. Harga ini mencakup harga awal, harga diskon, dan cara pembayaran. Harga adalah salah satu faktor yang selalu membentuk persepsi konsumen. Maka dari itu, untuk menentukan harga yang tepat, suatu perusahaan harus menentukan persepsi konsumen yang ingin ditanamkan.

c. *Place*

Place atau penempatan adalah hal yang penting untuk pemasaran, karena dengan pendistribusian produk di tempat yang tepat dengan target pasar, mereka akan dapat lebih mudah untuk mengakses produk tersebut.

d. *Promotion*

Promosi merupakan cara yang sangat penting untuk menaikan *brand recognition* atau *brand awareness* sehingga dapat meningkatkan jumlah konsumen yang mengetahui eksistensi produk dan merk yang dapat berujung kepada peningkatan penjualan. Promosi sendiri memiliki banyak faktor tersendiri yang mencakup waktu yang tepat untuk melakukan promosi, wadah yang akan digunakan, dan lain-lain.

2.3.2 Rencana Operasional

Rencana operasional adalah perencanaan yang menerjemahkan visi dan tujuan bisnis kepada aktivitas sehari-hari yang diharapkan membuahkan hasil yang didefinisikan sebelumnya (Job, 2018). Sebuah rencana operasional berisi tujuan yang jelas, aktivitas yang harus dijalankan, standar kualitas, hasil yang diinginkan, keperluan sumber daya, jadwal implementasi, dan proses pemantauan progres. Mengingat kegiatan operasional adalah sistem yang bersifat repetitif, maka perlu diadakan suatu standardiasi demi kegiatan operasional yang efisien dan efektif. Salah satu manajemen standardisasi di birokrasi modern yang paling umum adalah SOP atau *standard operating procedure* karena lebih stabil, lengkap, dan dapat dipelajari dalam waktu yang singkat (O'Neill, Beauvais, & Scholl, 2001). Maka dari itu, Regero memberi SOP untuk mengontrol pengrajin yang bekerjasama dengan

Regero sebagai salah satu bentuk standardisasi. Pentingnya pengendalian kualitas dan sistem jaminan kualitas yang ditetapkan dalam SOP akan sangat membantu dalam peningkatan hal-hal berikut (Manghani, 2011):

1. Kepuasan pelanggan, yang dapat berujung kepada loyalitas pelanggan dan retensi dan referensi pelanggan.
2. Hasil yang bersifat operasional seperti profitabilitas dan pendapatan
3. Penyelarasan proses dengan pencapaian hasil yang lebih baik
4. Pemahaman dan motivasi tenaga kerja terhadap perusahaan
5. Efektivitas dan efisiensi yang berujung kepada performa dan reputasi perusahaan.

2.3.3 Rencana Keuangan

Rencana keuangan adalah faktor yang sangat krusial di dalam suatu bisnis. Rencana keuangan yang baik dapat sangat membantu suatu perusahaan untuk menentukan strategi berikutnya dengan efektif dan efisien (Prawironegoro, 2009). Di dalam rencana keuangan, terdapat beberapa perhitungan keuangan yang perlu dilakukan, yaitu *income statement, cash flow, balance sheet, payback period,* dan *internal rate of return*.

1. *Income statement*

   Income statement atau laporan laba-rugi adalah laporan keuangan hasil kegiatan operasional bisnis yang terdiri dari pendapatan dan beban (Prawironegoro, 2009). Laporan laba-rugi dapat dijadikan alat ukur untuk:

   a. Membantu pengelola bisnis menentukan keputusan manajemen
   b. Mengukur tingkat keberhasilan, tingkat efisiensi, dan keefektifan kegiatan operasional dalam suatu organisasi bisnis
   c. Mengukur profitabilitas dan rentabilitas suatu perusahaan

2. *Cash Flow*

   Cash Flow adalah laporan arus kas yang memperhitungkan arus kas masuk dan keluar (Prawironegoro, 2009). Laporan ini dapat menjelaskan sumber dana yang diperoleh dan bagaimana dana tersebut digunakan.

3. *Balance Sheet*

   Balance sheet atau Neraca adalah laporan keuangan yang berisi tentang kegiatan keuangan perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Prawironegoro, 2009). Laporan ini menjelaskan tentang modal perusahaan, hutang yang dimiliki perusahaan, dan pendapatan yang diterima.

4. *Payback Period*

   Payback Period adalah penilaian waktu yang dibutuhkan proyek bisnis untuk mengembalikan modal atau jumlah uang yang diinvestasikan dari segi keuntungan yang didapat (Prawironegoro, 2009). Rumus untuk menghitung *payback period* adalah:

$$Payback\ Period = \frac{Cost\ of\ Investment}{Annual\ Net\ Cashflow}$$

5. *Internal Rate of Return (IRR)*

   Menurut Prawironegoro (2009), *Internal Rate of Return* (IRR) adalah menghitung *discount rate* yang dapat menyamakan nilai arus kas bersih proyek bisnis dengan jumlah pengeluaran modal untuk investasi (Prawironegoro, 2009). Jika nilai IRR lebih besar dari biaya modal rata-rata, maka proyek bisnis itu layak untuk diinvestasi. Rumus untuk menghitung IRR adalah:

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

$\underline{Where}$:

$C_t = Net\ Cash\ Inflow\ During\ the\ Period\ t$

$r = Discount\ Rate$

$t = Number\ of\ Time\ Periods$

$C_o = Total\ Initial\ Investment\ Cost$