

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Usaha

Untuk lebih meningkatkan pendapatan bagi perusahaan maka hal terbaik adalah dengan mengembangkan usaha. Banyak cara untuk mengembangkan dan memperluas usaha, salah satunya adalah mengembangkan usaha yang sudah ada. Upaya tersebut harus dikaitkan dengan kemampuan dari perusahaan, pengelolaan dan situasi pasar. Menurut Wibowo (2007) ada beberapa cara untuk mengembangkan usaha antara lain sebagai berikut :

1. **Penetrasi Pasar**

Penetrasi Pasar dilakukan dengan menjual jenis produk lama dalam jumlah besar ke pasar yang lama dengan kata lain jika produksi ditingkatkan jumlahnya produk tersebut masih bias diterima dan diserap oleh pasar yang ada. Jika permintaan pasar lebih besar dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan maka pemilik atau pengelola harus tanggap dengan memanfaatkan peluang tersebut. Hal yang lain yang terkait dengan peningkatan produksi dan penetrasi pasar ini adalah logistik, proses produksi, ketenagakerjaan dan keuangan juga ikut berkembang.

Strategi penetrasi pasar ini yang paling berisiko karena memanfaatkan banyak sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dalam pasar yang berkembang, hanya mempertahankan pangsa pasar akan menghasilkan pertumbuhan, namun penetrasi pasar ada batasnya dan sekali pendekatan pasar jenuh strategi lain harus dikejar jika perusahaan ingin terus tumbuh.

2. **Perluasan Pasar**

Perluasan pasar ini berarti harus mencari pasar baru untuk jenis produk yang sama. Perluasan ini merupakan upaya untuk memasarkan kelebihan hasil

produksi yang tidak terserap oleh pasar yang lama atau sengaja dilakukan untuk menambah tingkat penjualan produk. Langkah awal dalam perluasan pasar ini adalah dengan melakukan observasi dan pengamatan terhadap lokasi yang hendak dijadikan tempat penjualan produk. Pilihan dalam perluasan pasar termasuk mengejar segmen pasar tambahan atau wilayah geografis. Perluasan pasar baru untuk produk tersebut mungkin merupakan strategi yang baik jika kompetensi dasar perusahaan lebih terkait dengan produk tertentu daripada pengalamannya dengan segmen pasar tertentu.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk akan menyangkut pasar dan produk secara langsung dan jika situasi pasar yang telah ada memungkinkan bagi produk baru maka strategi pengembangan produk dapat dilaksanakan. Untuk strategi ini produk baru atau inovasi produk lama yang ditawarkan kepada konsumen. Sebuah strategi pengembangan produk mungkin sesuai jika kekuatan perusahaan yang terkait dengan pelanggan tertentu daripada produk tertentu itu sendiri. Dalam situasi ini, mereka dapat memanfaatkan kekuatan dengan mengembangkan produk baru yang ditargetkan untuk para pelanggan yang sudah ada, hal ini serupa dengan pembangunan pasar yang baru. Strategi ini dilakukan dengan memperhatikan kapan waktu yang tepat dan strategi yang dijalankan dalam memperkenalkan produk baru tersebut, sehingga pengenalan produk baru tersebut berkaitan dengan kekuatan dari perusahaan.

4. Diferensiasi Produk

Melakukan beberapa inovasi terhadap produk merupakan maksud dari diferensiasi produk yaitu dengan pengembangan atau inovasi terhadap produk yang sudah ada. Untuk menciptakan kepuasan konsumen, pemasar dapat melakukan diferensiasi dan menghasilkan lebih banyak penjualan daripada tidak melakukan diferensiasi, namun diferensiasi dapat meningkatkan biaya perusahaan. Secara umum, hal ini tetap akan bermanfaat khususnya apabila dikaitkan dengan *strategy profitability*, namun demikian perusahaan sebaiknya

berhati – hati agar tidak terjadi *over segmenting*. Biaya yang diperkirakan adalah *Product modification cost, manufacturing cost, administrative cost, inventory cost, dan promotion cost*. memerlukan kedua produk dan pengembangan pasar dan mungkin di luar kompetensi dasar perusahaan. Bahkan pada bagian ini telah dianggap oleh mereka sebagai "sel bunuh diri". Namun, diversifikasi mungkin pilihan yang masuk akal jika risiko tinggi dikompensasi oleh kemungkinan tingkat pengembalian yang tinggi. Keuntungan lain dari diversifikasi termasuk potensi untuk mendapatkan pijakan pada industri yang menarik dan pengurangan risiko dari tujuan bisnis secara keseluruhan.

5. Perluasan Tingkat Nasional dan Internasional

Bagi usaha kecil, perluasan tingkat nasional lebih mudah dilakukan daripada tingkat internasional. Informasi yang mudah diperoleh, resiko yang dihadapi dan peluang yang ada dapat dinilai dengan cermat dan teliti, dengan demikian perluasan yang besar akan memerlukan biaya yang besar pula dan seringkali kurang menguntungkan. Untuk menembus pasaran luar negeri bukanlah hal yang mudah dan syaratnya juga tidak sederhana. Harus ada kestabilan kualitas yang tinggi serta strategi ini akan merubah dari ukuran perusahaan itu sendiri sehingga akan menyebabkan perubahan pada operasional perusahaan. Selain itu struktur finansial akan menambah daya tarik dari rencana perluasan tingkat internasional bagi investor maupun konsumen yang berada diluar negeri.

2.2. Strategi Pengembangan Usaha

Dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif saat ini penetapan strategi dalam mengembangkan usaha merupakan solusi yang terbaik. Penetapan strategi pengembangan usaha secara umum merupakan bagian dari sebuah Rencana Usaha yang dijadikan panduan dalam setiap langkah menuju pencapaian target. Dalam

bahasan berikut akan diuraikan tentang penetapan strategi yang tepat melakukan Strategi Perluasan Pasar. Langkah awal dalam Perluasan Pasar sebagai strategi dalam pengembangan usaha adalah dengan melakukan : *Segmenting, Targeting dan Positioning*

Dalam menawarkan produknya kepada masyarakat luas untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal perusahaan harus menentukan pasar apa yang ingin mereka layani, karakteristik konsumen seperti apa yang akan dijadikan target serta bagaimana cara memposisikan produk yang ditawarkan kepada konsumen. Bahasan berikut ini akan mendefinisikan tentang Segmenting, Targeting dan Positioning sebagai berikut :

A. *Segmenting* atau Pembagian Pasar

Segmentasi adalah merupakan proses untuk memetakan pasar heterogen kedalam kelompok pelanggan potensial yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama dengan tujuan untuk memenangkan persaingan maka perusahaan diharapkan memberikan pelayanan yang baik dan komunikasi yang terjalin antara perusahaan sebagai penyedia produk dengan pelanggan agar lebih memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Menurut Longenecker, Moore dan Petty (2001), seorang wirausaha harus mempertimbangkan variabel segmentasi, di mana label yang menandai dimensi khusus yang membedakan satu kelakuan pasar dari yang lainnya. Dua variabel segmentasi secara garis besar adalah variabel keuntungan dan variabel demografi sebagai berikut :

a. Variabel Keuntungan :

Definisi pasar menjelaskan mengenai kebutuhan konsumen yang tidak dapat dipuaskan. Variabel keuntungan berkaitan dengan kebutuhan konsumen karena hal tersebut digunakan untuk menandai segmen pasar berdasarkan keuntungan yang dicari oleh konsumen. Secara prinsip bahwa keuntungan yang ditawarkan kepada konsumen sangat berbeda-beda melihat dari segmen yang ditargetkan.

b. Variabel Demografi :

Keuntungan pada variable ini sendiri tidak akan cukup untuk analisis segmentasi dalam bentuk pasar. Variabel demografi adalah segmentasi dengan karakteristik khusus yang menggambarkan profil konsumen dan daya beli mereka. Melalui beberapa pendekatan pengelompokan variabel seperti pengelompokan atas Usia, Jenis Kelamin, Pendapatan dan Lokasi Tempat Tinggal menjadi pertimbangan dalam melakukan penentuan target pasar.

Risoles Bunda adalah merupakan perusahaan yang bergerak pada penyediaan produk makanan ringan maka langkah yang tepat diperlukan agar produk yang ditawarkan dapat diterima oleh konsumen didaerah Kelurahan Tegalgundil Kecamatan Bogor Utara. Langkah yang dilakukan adalah dengan menyebarkan pertanyaan atau questionnaire untuk mengetahui sejauh mana produk yang ditawarkan akan diterima oleh masyarakat, adalah dengan melakukan Survei secara sederhana dengan memberikan pertanyaan kepada 34 (Tigapuluh Empat) responden di Kelurahan Tegalgundil Kecamatan Bogor Utara, yaitu Makanan Ringan (Berbahan Baku Tepung) yang ingin dibeli dan alasan mereka membeli makanan ringan tersebut.

B. Targeting atau Menetapkan Target Pasar

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang segmen pasar, selanjutnya adalah mengevaluasi beragam segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang menjadi target market. Dalam mengevaluasi segmen pasar yang berbeda perusahaan harus melihat dua faktor yaitu daya tarik pasar secara keseluruhan serta tujuan dan resource perusahaan. Perusahaan harus melihat apakah suatu segmen potensial memiliki karakteristik yang secara umum menarik seperti ukuran, pertumbuhan, profitabilitas, skala ekonomi, resiko yang rendah dan lain-lain. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan apakah berinvestasi dalam segmen

tersebut masuk akal dengan mempertimbangkan tujuan dan sumber daya perusahaan.

Selanjutnya Kotler, Kartajaya, Huan dan Liu (2003) menyatakan ada tiga kriteria yang harus dipenuhi perusahaan pada saat mengevaluasi dan menentukan segmen mana yang akan dijadikan target sebagai berikut :

a. Pertama :

Perusahaan harus memastikan bahwa segmen pasar yang dibidik itu cukup besar dan akan cukup menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan dapat saja memilih segmen yang kecil pada saat sekarang namun segmen itu mempunyai prospek menguntungkan dimasa datang.

Sehubungan dengan hal ini perusahaan harus menelaah kompetisi yang ada di sektor tersebut dan potensinya untuk tumbuh karena akan berkaitan juga dengan ukuran dan pertumbuhan target segmen perusahaan.

b. Kedua :

Adalah bahwa strategi *targeting* itu harus didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan yang bersangkutan. Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen pasar yang dipilih sehingga memberikan value bagi konsumen. Untuk menghasilkan value yang unggul tidak cukup hanya memiliki sumberdaya yang memadai tetapi harus didukung dengan kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif untuk melaksanakan diferensiasi yang ditujukan untuk memenangkan kompetisi tersebut. Perusahaan juga harus menganalisis dari dekat apakah segmen pasar yang dipilih telah sejalan dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

c. Ketiga :

Adalah bahwa segmen pasar yang dibidik harus didasarkan pada situasi persaingannya. Perusahaan harus mempertimbangkan situasi persaingan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi daya tarik *targeting* perusahaan.

Beberapa faktor yang dipertimbangkan disini antara lain intensitas persaingan segmen, potensi masuknya pemain baru, hambatan masuk industri, keberadaan produk-produk pengganti, kehadiran produk-produk komplementer serta pertumbuhan kekuatan tawar menawar pembeli maupun pemasok.

Dengan menggunakan beberapa kriteria diatas perusahaan dapat menemukan kesesuaian perusahaan dengan segmen pasar yang tepat.

Cara menentukan *Target Market* :

Dalam menetapkan *target market* perusahaan dapat mempertimbangkan 5 (Lima) pola, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Single Segment Concentration

Single Segment Concentration maksudnya adalah perusahaan dapat memilih satu segmen saja. Perusahaan lebih bisa mencapai posisi yang kuat disatu segmen, dengan pengetahuan yang baik terhadap kebutuhan segmen sehingga bisa diperoleh keuntungan. Namun, konsentrasi di satu segmen mempunyai potensi resiko yang cukup besar, sehingga alasan inilah yang mendasari perusahaan untuk memilih lebih dari satu segmen.

2. Selective Specialization

Selective Specialization maksudnya adalah perusahaan menyeleksi beberapa segmen. Segmen yang dipilih mungkin tidak saling berhubungan atau membentuk sinergi, tetapi masing – masing segmen menjanjikan uang. Strategi ini lebih dipilih oleh perusahaan untuk menghindari kerugian, walaupun salah satu segmennya tidak produktif, tetapi perusahaan tetap memperoleh pendapatan dari segmen yang lain.

3. Product Specialization

Product Specialization adalah dimana perusahaan berkonsentrasi membuat produk khusus atau tertentu. Melalui cara ini, perusahaan membangun reputasi yang kuat di produk yang spesifik. Namun resikonya tetap ada, yaitu apabila

terjadi kekurangan bahan untuk pembuatan produknya atau keterlambatan melakukan perubahan teknologi.

4. *Market Specialization*

Market Specialization maksudnya adalah perusahaan berkonsentrasi melayani berbagai kebutuhan dalam kelompok tertentu. Perusahaan memperoleh reputasi yang kuat dan menjadi channel untuk semua produk baru yang dibutuhkan dan dipergunakan oleh kelompok tersebut. Resiko akan kerugian akan timbul apabila kelompok tadi mengurangi pembelian atau kebutuhannya.

5. *Full Market Coverage*

Full Market Coverage maksudnya adalah perusahaan berusaha melayani semua kelompok dengan produk yang dibutuhkan. Namun, hanya perusahaan besar yang bisa melakukannya. Untuk menciptakan kepuasan konsumen, pemasar dapat melakukan diferensiasi dan menghasilkan lebih banyak penjualan daripada tidak melakukan diferensiasi, namun diferensiasi dapat meningkatkan biaya perusahaan. Secara umum, hal ini tetap akan bermanfaat khususnya apabila dikaitkan dengan *strategy profitability*, namun demikian perusahaan sebaiknya berhati – hati agar tidak terjadi *over segmenting*. Biaya yang diperkirakan adalah *Product modification cost*, *manufacturing cost*, *administrative cost*, *inventory cost*, dan *promotion cost*.

C. **Positioning atau Memposisikan Produk**

Positioning adalah bagaimana sebuah produk dimata konsumen yang membedakannya dengan produk pesaing. Dalam hal ini termasuk brand image, manfaat yang dijanjikan serta *competitive advantage*. Inilah alasan kenapa konsumen memilih produk suatu perusahaan bukan produk pesaing.

Selanjutnya Kotler, Kartajaya, Huan dan Liu (2003) menyatakan positioning sebagai "*the strategy for leading your customers credibly*" yaitu suatu strategi untuk membangun kepercayaan, keyakinan dan kompetensi bagi konsumen.

Dengan kata lain bahwa positioning adalah mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan kepercayaan pelanggan untuk dengan sukarela mengikuti perusahaan.

Cara Menentukan *Positioning* :

Dalam menentukan positionig ada 4 (Empat) tahap yaitu identifikasi target, menentukan *frame of reference* pelanggan, merumuskan *point of differentiation* (Mengapa konsumen memilih perusahaan, menetapkan keunggulan kompetitif produk) bisa dinikmati sebagai sesuatu yang beda.

Sementara itu Kotler, Kartajaya, Huan dan Liu, (2003) menyatakan ada 4 (Empat) kriteria yang dapat dilakukan perusahaan untuk menentukan *positioning* :

a. Pertama :

Adalah kajian terhadap konsumen. disini *positioning* harus mendeskripsikan *value* bagi konsumen, karena positioning mendeskripsikan *value* yang unggul. Selain itu *positioning* merupakan penentu penting bagi konsumen pada saat memutuskan untuk membeli.

b. Kedua :

Didasarkan atas kajian pada kapabilitas perusahaan. Disini positioning harus mencerminkan kekuatan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Seperti lokasi yang strategis. Ada beberapa teori tentang lokasi yang dapat dikategorikan strategis seperti :

- 1) Teori lokasi dari Hoover dan Giarratani mendefinisikan sebagai ilmu yang menyelidiki tata ruang (*spatial order*) kegiatan ekonomi. Atau dapat juga diartikan sebagai ilmu tentang alokasi secara geografis dari sumber daya yang langka, serta hubungannya atau pengaruhnya terhadap lokasi berbagai macam usaha atau kegiatan lain. Secara umum, pemilihan lokasi oleh suatu unit aktivitas ditentukan oleh beberapa faktor seperti: bahan baku lokal, permintaan lokal, bahan baku yang dapat dipindahkan, dan permintaan luar.

- 2) Teori Lokasi dari August Losch melihat persoalan dari sisi permintaan (pasar), bahwa lokasi penjual sangat berpengaruh terhadap jumlah konsumen yang dapat digarapnya. Makin jauh dari tempat penjual, konsumen makin enggan membeli karena biaya transportasi untuk mendatangi tempat penjual semakin mahal. Losch cenderung menyarankan agar lokasi produksi berada di pasar atau di dekat pasar.
- 3) Model gravitasi adalah model yang paling banyak digunakan untuk melihat besarnya daya tarik dari suatu potensi yang berada pada suatu lokasi. Model ini sering digunakan untuk melihat kaitan potensi suatu lokasi dan besarnya wilayah pengaruh dari potensi tersebut. Model ini dapat digunakan untuk menentukan lokasi yang optimal.

c. Ketiga :

Didasarkan atas kajian pada kompetitor maka positioning harus bersifat unik, sehingga dengan mudah dapat mendiferensiasikan diri dari para pesaing. Dalam kompetisi pada dunia usaha kita mengenal dengan 2 (Dua) jenis kompetisi, yaitu : Kompetisi Langsung yaitu Perusahaan yang memasarkan produk atau jasa yang sama dengan perusahaan kita sehingga konsumen menilainya sebagai alternative yang dapat diterima dan Kompetisi Tidak Langsung yaitu perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang berbeda dengan perusahaan kita akan tetapi memenuhi kebutuhan yang sama sehingga konsumen dapat mengganti penawaran kompetitor kita dengan apa yang kita tawarkan. Selain menjelaskan jenis kompetisi yang dihadapi, juga harus dapat memberikan keunggulan produk seperti kualitas, harga, variasi dan lokasi.

d. Keempat :

Didasarkan atas kajian terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Dikatakan bahwa positioning harus berkelanjutan dan selalu relevan dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis. *Positioning* pada hakikatnya adalah menanamkan sebuah persepsi, identitas dan kepribadian di dalam benak konsumen.

Untuk itu agar *positioning* kuat maka perusahaan harus selalu konsisten dan tidak berubah. Karena persepsi, identitas dan kepribadian yang terus menerus berubah akan menimbulkan kebingungan di benak konsumen dan pemahaman mereka akan tawaran perusahaan akan kehilangan fokus.

Dalam menetapkan penentuan *positioning* perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor di bawah ini sebagai basis atau landasan penentuan *positioning* :

1. Proposisi nilai dan manfaat yang dapat diberikan perusahaan.
2. Pencapaian yang telah dihasilkan perusahaan.
3. Segmen pasar dan pelanggan yang ditargetkan.
4. Atribut yang jadi keunggulan produk dan merk perusahaan.
5. Bisnis baru yang dimasuki.
6. Originalitas dan posisi sebagai perusahaan atau merk baru di pasar.

Dalam mengkomunikasikan *positioning* sebuah produk perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor di bawah ini :

1. *Be creative* :

Be kreatif maksudnya adalah bahwa perusahaan harus kreatif untuk mencuri perhatian konsumen atau target market. Dengan melakukan berbagai cara untuk dapat merebut simpati konsumen karena melihat perubahan lingkungan usaha yang sangat cepat sehingga konsumen tidak akan mengalami kebosanan seperti melakukan komunikasi dengan konsumen melalui pembicaraan langsung atau jika dimungkinkan melalui sms dan email.

2. *Simplicity* :

Simplicity maksudnya adalah komunikasi yang disampaikan harus sederhana dan sejelas mungkin. Pesan dalam pemasaran yang jelas dan dapat dicapai oleh perusahaan sangat penting sebagai wujud *value* yang ditawarkan kepada konsumen. Komunikasi dapat dilakukan dengan melalui

dengan cara seperti memberikan informasi jika ada perubahan dari harga ataupun perubahan variasi dari produk yang ditawarkan.

3. *Consistent yet flexible* :

Consistent yet flexible maksudnya adalah perusahaan harus konsisten dan melihat kondisi. Konsisten dalam arti bahwa nilai yang ditawarkan harus tetap dijaga sehingga perusahaan tidak akan kehilangan fokus terhadap nilai tambah yang dijanjikan.

4. *Own, Dominate & Protect* :

Own, dominate & protect maksudnya adalah dalam komunikasi perusahaan harus memiliki satu atau beberapa kata ampuh di benak pelanggan. Sama seperti pesan dalam pemasaran yang dimiliki oleh perusahaan agar konsumen tidak mengalami kebingungan dalam mengartikan pesan tersebut, sehingga nilai tambah yang dijanjikan oleh perusahaan tepat sasaran.

5. *User their language* :

User their language maksudnya adalah dalam mengkomunikasikan positioning perusahaan harus menggunakan bahasa pelanggan. Komunikasi dengan bahasa pelanggan adalah dengan bahasa yang mudah dimengerti dan diingat oleh konsumen sehingga konsumen akan selalu mempunyai image positif atas produk maupun perusahaan.

2.3. Strategi Pengembangan Usaha Merupakan Bagian dari Perencanaan Usaha

Pada dasarnya bahwa suatu usaha harus mempunyai rencana usaha yang akan mewujudkan suatu ide atau gagasan menjadi kenyataan dan dapat dijalankan. Semakin terperinci suatu rencana usaha semakin bagus kita dalam menjalankan usaha tersebut untuk mencapai kesuksesan. Dalam suatu rencana usaha meliputi

beberapa aspek yang harus diperhatikan antara lain dimana posisi usaha yang akan dijalankan, arah dan tujuan usaha tersebut serta bagaimana cara mencapai sasaran yang telah direncanakan, sehingga para pengusaha lebih fokus menjalankan usaha tersebut.

Pengertian Rencana Usaha menurut Abrams (2008) adalah merupakan suatu dokumen penting yang berisi diskripsi tentang perusahaan, dimana perencanaan ini menunjukkan posisi usaha pada saat ini, visi masa depan dan rencana untuk mewujudkan visi tersebut. Hal terpenting dalam menyusun rencana usaha itu harus dapat digunakan sebagai pengembangan usaha agar lebih besar dan maju. Hal ini merupakan juga satu kesempatan untuk memantapkan strategi untuk menguji usaha tersebut dari berbagai perspektif baik dari pemasaran, keuangan dan operasional.

Rencana usaha yang kita buat hendaknya bersifat dinamis, dengan maksud bahwa rencana usaha tersebut harus terus diperbaharui dan disesuaikan dengan asumsi dan proyeksi yang hendak dicapai. Strategi pengembangan usaha merupakan bagian dari rencana usaha karena Rencana usaha juga mencakup tujuan jangka panjang perusahaan serta mencakup target pencapaian yang hendak dicapai termasuk pencapaian terhadap pengembangan usaha dimasa datang.

2.3.1. Penyusunan Rencana Usaha

Dalam membuat suatu rencana usaha yang baik kita harus mengikuti beberapa langkah atau tahapan. Hal terpenting adalah rencana usaha adalah bahwa rencana usaha harus dapat digunakan untuk mengembangkan gagasan tentang bagaimana seharusnya usaha itu dijalankan. Ini juga merupakan satu kesempatan untuk memantapkan strategi untuk menguji usaha tersebut dari berbagai perspektif baik dari pemasaran, keuangan dan operasional. Rencana usaha yang kita buat hendaknya bersifat dinamis, dengan maksud bahwa rencana usaha tersebut harus terus diperbaharui dan disesuaikan dengan asumsi dan proyeksi yang hendak dicapai. Penyusunan rencana usaha tersebut meliputi :

1. Membuat Ringkasan Eksekutif :

Ringkasan Eksekutif adalah merupakan hal terpenting dalam perencanaan usaha karena didalam ringkasan eksekutif ini pihak lain akan lebih mudah untuk memahami usaha kita dan ringkasan eksekutif ini adalah tujuannya merangkum komponen utama dari usaha kita. Dalam ringkasan eksekutif ini penulisannya tidak boleh terlalu panjang dan hanya merupakan gambaran singkat dari usaha namun jelas atas usaha yang kita jalankan.

Dalam penyajian ringkasan eksekutif ini dibuat dalam bentuk paragraf-paragraf yang mewakili setiap bagian dalam rencana bisnis yang meliputi : Deskripsi Perusahaan, Produk yang ditawarkan, Target pasar, Deskripsi Kompetisi, Strategi Pemasaran dan Penjualan, Operasional Perusahaan, Struktur Manajemen, Perkembangan Masa Depan dan Segi Keuangan yang mencakup sumber pendanaan dan penggunaannya.

2. Membuat Deskripsi Perusahaan :

Pada bagian ini kita memberikan informasi sedetil mungkin tentang usaha kita, berbeda dengan ringkasan eksekutif yang hanya berisi poin-poin penting saja. Didalam deskripsi perusahaan informasi ataupun gambaran yang diberikan meliputi : Nama dan lokasi perusahaan harus dicantumkan, Memberi informasi tentang kepemilikan dan struktur organisasi perusahaan, Menjelaskan secara singkat sejarah, tingkat perkembangan dan tolok ukur pencapaian perusahaan, Menjelaskan tentang produk yang dihasilkan, Menjelaskan tentang pendanaan perusahaan.

3. Menetapkan Target Pasar :

Keberhasilan usaha adalah bagaimana kita dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Akan tetapi dari sekian banyak konsumen tidak semuanya dapat kita layani akan tetapi kita harus dapat memilih konsumen yang potensial sebagai pembeli dari produk kita. Tujuan dari penetapan target pasar ini adalah untuk : mengetahui bahwa konsumen benar ada, siapa dan apa yang mereka inginkan dan mereka mau menerima produk yang kita jual.

Dengan *Single Segment Concentration* maksudnya adalah perusahaan dapat memilih satu segmen saja. Perusahaan lebih bisa mencapai posisi yang kuat disatu segmen, dengan pengetahuan yang baik terhadap kebutuhan segmen sehingga bisa diperoleh keuntungan. Namun, konsentrasi di satu segmen mempunyai potensi resiko yang cukup besar, sehingga alasan inilah yang mendasari perusahaan untuk memilih lebih dari satu segmen. Target pencapaian yang ingin dicapai dari penetapan target pasar adalah : Menetapkan lokasi geografis dari target pasar. Bagian ini menjelaskan strategi penetapan target pasar dengan menggunakan Strategi Segmentasi Tunggal.

4. Kompetisi :

Dalam kompetisi pada dunia usaha menurut Abrams (2008) kita kenal dengan 2 (Dua) jenis kompetisi, yaitu :

a. Kompetisi Langsung :

Yaitu Perusahaan yang memasarkan produk atau jasa yang sama dengan perusahaan kita sehingga konsumen menilainya sebagai alternative yang dapat diterima.

b. Kompetisi Tidak Langsung :

Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang berbeda dengan perusahaan kita akan tetapi memenuhi kebutuhan yang sama sehingga konsumen dapat mengganti penawaran kompetitor kita dengan apa yang kita tawarkan.

Setelah telah menentukan jenis kompetisi sebaiknya dilakukan juga evaluasi atas faktor kompetisi itu sendiri seperti :

a. Faktor Persepsi Konsumen :

Faktor persepsi konsumen ini merupakan suatu hal yang dilihat oleh konsumen terhadap kompetitor yang membuatnya menarik atau tidak menarik bagi konsumen, seperti : harga, kualitas, layanan kepada konsumen.

b. Faktor Operasional Internal :

Adalah sesuatu yang tidak dapat dilihat oleh konsumen seperti faktor apa yang membuat kompetitor lebih kuat atau lebih lemah dari perusahaan kita, seperti : biaya tenaga kerja, anggaran dan keahlian dalam pemasaran dan lokasi usaha.

Target dalam mendiskripsikan kompetisi ini yang ingin dicapai adalah : Mengidentifikasi jenis kompetisi yang dihadapi, Membuat daftar kompetitor, Menganalisis kekuatan kompetitor, Menunjukkan kekuatan atau keunggulan produk kita dan Mengevaluasi kompetisi dimasa datang.

5. Rencana Pemasaran dan Penjualan :

Dalam rencana pemasaran dan penjualan menggambarkan strategi untuk menjaga konsumen dan penjualan, sehingga hal ini menjadi terpenting dalam usaha kita. Menurut Slaunwhite (2005) untuk melakukan strategi pemasaran ini sebaiknya melalui promosi yang meliputi :

a. Pembuatan Brosur :

Brosur adalah media yang paling banyak digunakan oleh mereka yang menggeluti usaha. Media ini termasuk sangat efektif dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli suatu produk. Efektif disini tidak hanya berarti memerlukan ongkos produksi yang cukup ringan, tapi juga bisa meyakinkan konsumen untuk segera melakukan keputusan untuk membeli. Media cetakan dalam bentuk brosur biasanya merupakan modal paling dasar yang digunakan untuk bisa menginformasikan kepada konsumen mengenai keunggulan utama dari sebuah produk. Di dalam Brosur kita bisa menjelaskan dengan detail apa saja kelebihan suatu produk, keuntungan apa saja yang didapat konsumen bila membeli produk tersebut, bentuk fisik, warna, ukuran serta bagaimana cara mendapatkan produk tersebut. Fungsi & sifat utama brosur adalah memperkenalkan produk atau merek dagang barang atau jasa yang Anda jual.

b. Pemasangan Iklan :

Tujuan dari promosi adalah untuk tercapainya hasil penjualan yang menguntungkan. Mempromosikan penjualan suatu merek membantu penjualan suatu produk dengan memberikan kepada konsumen tempat atau lokasi yang menyediakan produk tersebut. Salah satu metode dalam promosi adalah melalui iklan pada media cetak.

Meskipun saat ini banyak strategi promosi melalui internet dan sms ataupun melalui iklan baris gratis, akan tetapi promosi lewat pemasangan iklan di media cetak masih merupakan sarana yang efektif.

c. Media / Alat Komunikasi :

Penggunaan alat komunikasi seperti promosi melalui sms (*Short Message Service*) juga merupakan media yang praktis dan jitu. Hal dilakukan jika produsen akan mengenalkan produk baru, sehingga pelanggan dengan cepat dapat menerima informasi produk baru tersebut.

Sedangkan dalam merencanakan penjualan menurut Wibowo (2007), setelah dilakukan rencana pemasaran maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengendalian penjualan, pengendalian ini tidaklah mudah untuk dilakukan karena menyangkut Pengelolaan Informasi, Ramalan Penjualan, Penentuan strategi dan seni dalam memimpin perusahaan. Berbagai informasi dikumpulkan untuk dapat memperkirakan penjualan yang akan datang berdasarkan catatan masa lalu dan kecenderungan yang akan terjadi.

Dengan mempertimbangkan informasi dan kecenderungan tersebut sebagai pengelola atau manajer harus dapat memutuskan perkiraan penjualan yang akan dapat dicapai dan kemudian menetapkan jumlah penjualan yang ingin diraih. Dengan demikian anggaran penjualan dan biaya produksi yang dikeluarkan dapat diprediksikan dan diarahkan untuk mencapai sasaran jumlah penjualan tersebut.

Dalam pembahasan rencana pemasaran dan penjualan ini target yang hendak dicapai adalah : merangkum pesan pemasaran, mendiskripsikan sarana pemasaran, mengidentifikasi strategi pemasaran dan penjualan.

6. Operasional :

Rencana operasional harus dapat mendiskripsikan secara ringkas bagaimana kita menjalankan fungsi dasar perusahaan seperti menciptakan atau memproduksi produk, menjaga persediaan tetap ada dan menyampaikannya kepada konsumen. Penekanan dalam aspek operasional ini adalah bagaimana perusahaan berfungsi seharusnya, mampu untuk mengatur fungsi dalam perusahaan dan mengantisipasi perubahan yang terjadi pada perusahaan. Target pencapaian yang hendak dicapai meliputi : menentukan faktor utama operasional, menonjolkan keunggulan perusahaan dan menemukan solusi atas masalah potensial.

7. Struktur Organisasi :

Menurut Udaya (1994) ada beberapa jenis struktur organisasi dan perusahaan harus memilih mana yang terbaik sesuai dengan kebutuhannya, yaitu :

1. Struktur Tradisional

Struktur ini berdasarkan fungsi divisi dan departemen. Ini adalah jenis struktur yang mengikuti aturan dan prosedur organisasi. Dicitrakan dengan memberikan garis otoritas yang jelas di seluruh level manajemen.

2. Struktur Lini

Adalah jenis struktur yang memiliki lini perintah yang sangat spesifik. Persetujuan dan perintah dari jenis struktur ini berasal dari atas ke lini yang bawah. Struktur ini sesuai untuk organisasi yang kecil seperti kantor akunting atau kantor hukum. Jenis struktur seperti ini memudahkan pengambilan keputusan, dan bersifat informatif.

Mereka memiliki departemen yang lebih sedikit, yang membuat seluruh organisasi sangat desentralisasi.

3. Struktur Lini dan Staf

Meskipun struktur lini sesuai untuk kebanyakan organisasi, khususnya organisasi yang kecil, tapi tidak efektif untuk organisasi yang lebih besar. Dimana struktur organisasi lini dan staff memainkan perannya. Lini dan struktur menggabungkan struktur lini dimana informasi dan persetujuan berasal dari atas ke bawah, dengan dukungan dan spesialisasi staf departemen. Stuktur organisasi lini dan staff lebih terpusat. Manajer lini dan staff memiliki otoritas pada bawahannya. Pada jenis stuktur organiasai ini, proses pengambilan keputusan menjadi lebih lambat karena lapisan dan panduan yang tipikal, dan jangan melupakan formalitas didalamnya.

4. Struktur Fungsional

Jenis struktur organisasi ini mengelompokkan orang berdasarkan fungsi yang mereka lakukan dalam kehidupan profesional atau menurut fungsi yang dilakukan dalam organisasi. Bagan organisasi untuk organisasi berbasis fungsional terdiri dari *Vice President*, *Sales department*, *Customer Service Department*, *Engineering* atau departemen produksi, departemen Akunting dan Administratif .

Struktur organsiasi akan memberikan gambaran tentang unsur organisasi yang menjalankan usaha, seperti ; siapa orang yang utama dalam menjalankan usaha ini, siapa tenaga ahli dalam memproduksi produk serta siapa yang memasarkan dan menjual produk sampai kepada konsumen. Target yang hendak dicapai adalah ; menjelaskan anggota tim yang utama, memperkirakan kebutuhan manajemen dan menjelaskan struktur organisasi.

8. Pengembangan Masa Depan :

Rencana usaha merupakan dokumentasi terhadap jalur perkembangan usaha sampai dengan titik terakhir, maka dalam bagian ini akan menunjukkan tujuan perusahaan dalam jangka panjang dan pencapaian yang hendak dicapai oleh perusahaan serta resiko-resiko yang akan dihadapi dan penyelesaian resiko. Target pencapaian pada bagian ini adalah : menentukan tujuan jangka panjang, menentukan target pencapaian dimasa datang, memperkirakan resiko yang bakal terjadi dan mengatasi resiko tersebut

9. Keuangan :

Bagian ini akan menjelaskan tentang segi keuangan yang bertujuan untuk mencari sumber pendanaan baru atau investor yang akan memberikan investasinya kepada usaha kita. Pada kenyataannya bahwa ada sebagian pengusaha yang senang dengan angka-angka dan kurang senang dengan angka-angka, jika kita menyusun rencana usaha ini bertujuan untuk mencari sumber dana baru atau investor maka angka-angka ini akan menjadi hal terpenting. Pembahasan pada sisi keuangan meliputi antara lain :

- a) Laporan Pendapatan, adalah merupakan laporan keuangan yang merincikan pendapatan dan pengeluaran perusahaan sehingga dapat memperlihatkan laba rugi perusahaan.
- b) Perkiraan Arus Kas, yaitu suatu laporan keuangan yang menjabarkan pendapatan dan pembayaran uang kas perusahaan.
- c) Neraca Laba Rugi, yaitu laporan keuangan yang merinci aktiva, pasiva dan modal sendiri perusahaan.
- d) Sumber dan Penggunaan Dana, laporan keuangan yang menjelaskan darimana asal uang yang dibutuhkan untuk operasional dan bagaimana penggunaan dana tersebut.

Target yang hendak dicapai pada bagian ini adalah : menghasilkan Laporan Keuangan, mengembangkan Perkiraan Keuangan, menghasilkan Neraca Laba

Rugi, menunjukkan Sumber dan Penggunaan Dana dan mempertimbangkan persiapan Laporan Keuangan tambahan lainnya.

Selain Segi Keuangan diatas yang dianggap utama terdapat juga segi keuangan yang disajikan sebagai pendukung seperti :

1. *Break Even Point*

Menurut Darsono (2008), *Break Even Point* atau *BEP* adalah suatu analisis untuk menentukan dan mencari jumlah barang atau jasa yang harus dijual kepada konsumen pada harga tertentu untuk menutupi biaya-biaya yang timbul serta mendapatkan keuntungan / profit.

Rumus Analisis Break Even :

$$\text{BEP} = \frac{\text{Total Fixed Cost}}{(\text{Harga perunit} - \text{Variabel Cost Perunit})}$$

Keterangan :

1. *Fixed Cost* : biaya tetap yang nilainya cenderung stabil tanpa dipengaruhi unit yang diproduksi.
2. *Variable Cost* : biaya variabel yang besar nilainya tergantung pada banyak sedikitnya jumlah barang yang diproduksi.

Analisis BEP bertujuan menemukan satu titik, baik dalam unit maupun rupiah yang menunjukkan besaran biaya sama dengan pendapatan. Dengan mengetahui titik tersebut, berarti belum diperoleh keuntungan, dengan kata lain tidak untung tidak rugi. Sehingga dimana jumlah penjualan melampaui angka BEP, maka selisih besaran nilai antara titik impas dengan total penjualan menunjukkan keuntungan yang diperoleh. Sasaran Analisis BEP tidak lain mengetahui pada tingkat volume berapa titik impas berada. Sedangkan dalam pemilihan lokasi, analisis BEP dipakai untuk menentukan lokasi berbiaya total terendah, yang berarti total pendapatan tertunggi untuk kapasitas produksi yang ditentukan.

2. *Net Present Value*

Dalam metode ini hal pertama yang dihitung adalah nilai sekarang dari seluruh proses yang diharapkan atas discount rate tertentu, kemudian jumlah nilai sekarang dari seluruh proses selama usianya dikurangi dengan nilai sekarang dari nilai investasinya. Sehingga selisih antara nilai sekarang dari keseluruhan dengan nilai sekarang dari pengeluaran modalnya adalah yang dinamakan *Net Present Value*, Darsono (2008).

Rumus dari NPV :

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Keterangan :

- N = Periode terakhir cash flow yang diharapkan
- r = Discount rate (COC)
- At = Cash flow periode ke t
- I₀ = Initial Investment

3. *Internal Rate of Return*

Hal pertama yang dihitung adalah present value atau nilai sekarang dari proses suatu investasi dengan menggunakan tingkat bunga yang dipilih dan kemudian hasil perhitungan dibandingkan dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluarannya.

Rumus dari IRR :

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$$

Keterangan :

- r₁ = Tingkat bunga percobaan 1
- r₂ = Tingkat bunga percobaan 2
- NPV₁ = NPV pada saat r₁
- NPV₂ = NPV pada saat r₂

4. Biaya Penyusutan

Secara logika bahwa Biaya Penyusutan adalah penyusutan (*depreciation*) Harga Perolehan Aktiva Tetap yang di alokasikan ke dalam Harga Pokok Produksi atau Biaya Operasional akibat penggunaan aktiva tetap tersebut.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Biaya Penyusutan :

1. Harga Perolehan (*Acquisition Cost*)

Harga Perolehan adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap biaya penyusutan.

2. Nilai Residu (*Salvage Value*)

Merupakan taksiran nilai atau potensi arus kas masuk apabila aktiva tersebut dijual pada saat penarikan/penghentian (*retirement*) aktiva. Nilai residu tidak selalu ada, ada kalanya suatu aktiva tidak memiliki nilai residu karena aktiva tersebut tidak dijual pada masa penarikannya alias di jadikan besi tua, hingga habis terkorosi. Tentu saja ini tidak dianjurkan, alangkah bagusnya jika di daur ulang.

3. Umur Ekonomis Aktiva (*Economical Life Time*)

Sebagian besar, aktiva tetap memiliki 2 jenis umur sebagai berikut :

a. Umur fisik :

Umur yang dikaitkan dengan kondisi fisik suatu aktiva. Suatu aktiva dikatakan masih memiliki umur fisik apabila secara fisik aktiva tersebut masih dalam kondisi baik.

b. Umur Fungsional :

Umur yang dikaitkan dengan kontribusi aktiva tersebut dalam penggunaannya. Suatu aktiva dikatakan masih memiliki umur fungsional apabila aktiva tersebut masih memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Walaupun secara fisik suatu aktiva masih dalam kondisi sangat baik, akan tetapi belum tentu masih memiliki umur fungsional.

Bisa saja aktiva tersebut tidak difungsikan lagi akibat perubahan model atas produk yang dihasilkan, kondisi ini biasanya terjadi pada aktiva mesin atau peralatan yang dipergunakan untuk membuat suatu produk. Atau aktiva tersebut sudah tidak sesuai dengan jaman (not fashionable), kondisi ini biasanya terjadi pada jenis aktiva yang bersifat dekoratif (misalnya : furniture / mebel, hiasan dinding, dsb).

