

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 KONSEP RENCANA BISNIS

Memulai bisnis tanpa merancang rencana bisnis adalah seperti menyetir dari Jakarta ke Bali tanpa menggunakan peta. Hal ini tentu dapat dilakukan oleh si pengemudi untuk mencapai tujuannya. Akan tetapi, dengan menggunakan peta tentu perjalanan dari Jakarta ke Bali akan lebih singkat dan menyenangkan. Terlebih lagi dalam memulai sebuah bisnis, memulai suatu bisnis dapat saja dilakukan tanpa menggunakan rencana bisnis terlebih dahulu. Akan tetapi, membangun sebuah bisnis dengan merancang rencana bisnis terlebih dahulu tentu akan memudahkan pebisnis dalam menjalankannya di kemudian hari. Memiliki sebuah bisnis merupakan suatu kesempatan yang tidak semua orang dapat memilikinya. Dengan begitu, memulai atau memiliki sebuah bisnis adalah sebuah kesempatan yang dapat kita lakukan dengan persiapan yang matang dengan pedoman-pedoman yang dapat membuatnya lebih efektif dan efisien.

Membuat rencana bisnis tidak hanya dilakukan dalam mendirikan usaha baru, akan tetapi dapat juga dilakukan untuk memperluas atau melebarkan jejaring usaha sebelumnya. Menurut Mullins et al. (2008) pengusaha dapat mengembangkan perusahaannya dengan melalui dua *direction* yaitu (*expansion*) perluasan dari usaha atau kegiatan usaha yang telah ada dan (*diversification*) perluasan dengan bisnis baru, baik melalui pengembangan internal perusahaan ataupun melalui akuisisi. Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini:

<i>Alternative Corporate Growth Strategies</i>					
	<i>Current products</i>				
<i>New market</i>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>Market Penetration Strategies</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Product Development Strategies</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Increase market Share • Increase produk usage • Increase frequency of use • Increase quantity used • New application </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Product improvemnet • Product-line extensions • New product for same market </td> </tr> </tbody> </table>	<i>Market Penetration Strategies</i>	<i>Product Development Strategies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Increase market Share • Increase produk usage • Increase frequency of use • Increase quantity used • New application 	<ul style="list-style-type: none"> • Product improvemnet • Product-line extensions • New product for same market
<i>Market Penetration Strategies</i>	<i>Product Development Strategies</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Increase market Share • Increase produk usage • Increase frequency of use • Increase quantity used • New application 	<ul style="list-style-type: none"> • Product improvemnet • Product-line extensions • New product for same market 				
<i>Current market</i>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><i>Market Development Strategies</i></th> <th style="text-align: center;"><i>Diversification Strategies</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Expand market for existing product • Geographic expansion • Target new segments </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Vertical integration Forward integration Backward integration • Diversification into related business (concentric diversification) • Diversification into unrelated business (conglomerate diversification) </td> </tr> </tbody> </table>	<i>Market Development Strategies</i>	<i>Diversification Strategies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expand market for existing product • Geographic expansion • Target new segments 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical integration Forward integration Backward integration • Diversification into related business (concentric diversification) • Diversification into unrelated business (conglomerate diversification)
<i>Market Development Strategies</i>	<i>Diversification Strategies</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Expand market for existing product • Geographic expansion • Target new segments 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical integration Forward integration Backward integration • Diversification into related business (concentric diversification) • Diversification into unrelated business (conglomerate diversification) 				

Gambar 2.1

Alternative Corporate Growth Strategies
Sumber: Mulin et al. (2008)

Berdasarkan gambar tersebut, pemilik perusahaan dapat mengetahui strategi apa yang akan dilakukan dalam mengembangkan perusahaannya. Dalam memperluas perusahaan, pengusaha dapat saja menggunakan dua strategi seperti strategi *product development* dan strategi difersifikasi. Dalam hal ini perusahaan memiliki produk baru dimana *target market* dari produk ini merupakan *market* yang telah ada, ataupun *market* baru. Dalam strategi *product development*, perusahaan mengeluarkan produk atau jasa baru yang dibutuhkan oleh konsumen-konsumen yang telah ada. Dalam hal ini, perusahaan dapat saja mengembangkan produk melalui *product-line extention*, atau pun produk dan jasa baru yang memang di tujukan kepada konsumen yang telah ada. Sedangkan strategi diversifikasi merupakan strategi yang digunakan perusahaan dalam mengembangkan produk baru dengan *target market* yang baru juga. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam strategi ini adalah *related (concentric) diversification*. Cara ini dapat dilakukan oleh perusahaan, jika perusahaan mengembangkan usaha yang masih terkait dengan usaha sebelumnya, baik dalam fasilitas produksi, nama merek perusahaan, *R&D*, atau marketing dan distribusinya.

Dengan begitu dalam mengembangkan usaha, pengusaha dapat memfokuskan bagaimana perusahaan tersebut akan dikembangkan dan merancang rencana bisnis tersebut dengan terstruktur dan matang.

2.1.1 Pengertian Rencana Bisnis

Rencana bisnis atau sering dikatakan *business plan* bukanlah merupakan sebuah tulisan yang hanya menjelaskan tentang sebuah laporan. Rencana bisnis merupakan sebuah tulisan yang menuangkan ide dan pikiran dalam memulai atau mengembangkan perusahaan baru. Miller (2008) mengatakan nilai utama dari rencana bisnis adalah “membuat garis besar tertulis yang mengevaluasi segala aspek kelangsungan hidup ekonomi dari upaya bisnis yang akan dijalankan termasuk uraian dan analisis terhadap prospek bisnis tersebut”. Rencana bisnis merupakan suatu langkah penting yang perlu diambil oleh pengusaha bijaksana, tanpa memandang ukuran bisnis. Rencana bisnis juga menjelaskan mengenai rencana dasar bisnis yang akan dimulai, dan menjabarkan finansial untuk dapat melihat kredibilitas dan keberlanjutan suatu usaha yang akan dimulai. Selain itu,

Miller (2008) juga mengatakan bahwa “Rencana bisnis adalah sarana terpenting untuk mengkomunikasikan keinginan pebisnis pada pihak luar jika sekiranya diperlukan ekspansi dana bagi perluasan usaha atau proyek pebisnis”. Dengan begitu, rencana bisnis merupakan langkah yang cukup signifikan dalam memulai suatu usaha. Hal ini dikarenakan, rencana bisnis tidak hanya bermanfaat bagi internal operasional perusahaan, akan tetapi juga berguna untuk kebutuhan finansial perusahaan.

2.1.2 Manfaat Rencana Bisnis

Mengapa bisnis kita membutuhkan rencana bisnis? rencana bisnis sangat bermanfaat baik bagi internal maupun eksternal perusahaan. Dalam internal perusahaan, rencana bisnis dapat menetapkan dan memusatkan tujuan yang direncanakan oleh pebisnis dengan memanfaatkan keterangan dan analisis yang sesuai. Selain itu, pebisnis juga dapat menggarap informasi yang berharga dari orang-orang yang telah berkecimpung dalam bisnis tersebut yang telah meraih kesuksesan. Rencana bisnis juga dapat mencegah perusahaan untuk melakukan kelalaian dan menyelesaikan permasalahan di masa yang akan datang dengan pengetahuan dan pengalaman yang didapat dalam merancang rencana bisnis tersebut. Hal ini tentu akan sangat bermanfaat bagi pebisnis dalam memulai usahanya, karena melalui informasi tersebut pebisnis pemula dapat mengetahui rencana strategi apa saja yang telah membawa kesuksesan pebisnis yang sukses dan mengetahui apa saja yang perlu dihindari dalam menjalankan bisnis tersebut. Dengan kata lain, rencana bisnis membantu pengusaha untuk benar-benar memiliki sebuah strategi bisnis yang handal secara resmi yang dapat di komunikasikan kepada orang lain, baik di dalam maupun diluar organisasi.

Rencana bisnis juga bermanfaat jika digunakan kepada pihak eksternal perusahaan, seperti investor dan pihak bank. Rencana bisnis yang besar biasanya membutuhkan modal usaha yang besar juga. Dalam hal ini, pebisnis dapat melakukan pendanaannya melalui investor dengan mengeluarkan saham atau mendapatkan pinjaman dari pihak bank.

2.2 CAKUPAN PERENCANAAN BISNIS

Setiap industri bisnis memiliki perbedaan dalam merancang rencana bisnisnya, akan tetapi rencana bisnis yang baik harus memuat hal-hal berikut:

2.2.1 Profil Perusahaan

Perencanaan bisnis harus memuat rencana bisnis secara mendetail dan jelas. Dengan begitu menurut Rangkuti (2005), latar belakang sekurang-kurangnya memuat hal-hal berikut:

- a. Sejarah berdirinya perusahaan
- b. Pihak yang terlibat dan bertanggung jawab dalam perusahaan
- c. Kondisi keuangan
- d. Rencana pengembangan

Dalam hal ini, perusahaan harus memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya sehingga pembaca dapat mengerti dan memahami bagaimana dan mengapa bisnis tersebut dikembangkan atau dilaksanakan.

2.2.1.1 Produk dan Jasa yang ditawarkan

Pada bagian ini, penulis menjelaskan secara terperinci produk dan jasa yang akan dipasarkan kepada konsumen. Selain itu, penulis juga mengemukakan nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Dalam hal ini, penulis juga menjelaskan target pasar yang akan ditujunya. Menurut Rangkuti (2005), penjelasan mengenai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dapat diperinci menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Penjelasan mengenai bisnis

Pada umumnya penjelasan mengenai bisnis yang akan dijalankan meliputi:

- Aspek legalitas, seperti kerja sama dengan siapa, lisensi yang dimiliki, atau perizinan yang telah dimiliki.
- Jenis bisnis, seperti perdagangan atau manufaktur atau jasa
- Produk atau jasa yang dihasilkan serta spesifikasinya.
- Penjelasan mengenai bisnis yang dilakukan, apakah bisnis ini termasuk bisnis baru, pengambilalihan (*takeover*), perluasan, *franchise* atau keagenan.

Pada bagian ini, penulis sebaiknya memberikan informasi mengenai nama perusahaan, alamat, serta semua nama *principal*, penjelasan mengenai hal-hal yang spesifik dan unik dari bisnis yang akan dijalankan. Hal ini termasuk visi dan misi perusahaan dan tujuan mengapa bisnis ini menarik untuk dijadikan perusahaan.

2. Penjelasan mengenai produk atau jasa

Pada bagian ini, penulis menjelaskan mengenai produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen. Produk dan jasa yang ditawarkan seharusnya memiliki nilai lebih dibandingkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan lain. Dengan demikian, perusahaan ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Penjelasan mengenai lokasi bisnis

Lokasi bisnis juga memegang peranan yang cukup penting bagi tingkat keberhasilan atau kegagalan produk atau jasa yang kita tawarkan kepada konsumen. Keputusan pemilihan lokasi dapat berdasarkan kedekatan dengan konsumen atau dengan bahan baku. Keputusan ini juga dapat berdasarkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh lokasi tersebut, seperti, kemudahan pencapaian, dapat dilalui dengan kendaraan umum dan keamanan. Penjelasan secara terperinci meliputi:

- a. Faktor-faktor yang diperlukan berkenaan dengan lokasi yang dipilih
- b. Luas bangunan yang diperlukan
- c. Alasan mengapa lokasi tersebut dipilih
- d. Keterangan mengenai fasilitas yang dimiliki disekitar lokasi tersebut

2.2.2 Perencanaan Pemasaran

Dalam kondisi lingkungan bisnis yang senantiasa berubah dan tingkat persaingan dalam merebut pangsa pasar semakin ketat. Upaya pemasaran produk merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi bisnis. Kegiatan pemasaran dapat menjadi sumber kegagalan perusahaan dan atau menjadi tempat pemborosan jika tidak direncanakan dengan baik. Banyak pengusaha, terutama yang berskala menengah ke bawah sering kali mengalami kesulitan dalam

menyusun Program Pemasaran secara formal, sehingga produk yang dihasilkan tidak mampu mencapai pasar sasarannya.

2.2.2.1 Segmentasi (*Segmentation*)

Rangkuti (2005) mengartikan segmentasi sebagai identifikasi kelompok-kelompok pelanggan yang memberikan respon yang berbeda dibandingkan dengan kelompok-kelompok pelanggan yang lain. Segmentasi pasar digunakan untuk memilih target pasar, mencari peluang, menggerogoti segmen pemimpin pasar, merumuskan pesan-pesan komunikasi, melayani lebih baik, menganalisis perilaku konsumen, mendesain produk dan lain sebagainya. Pada tahapan ini para perancang komunikasi pemasaran menentukan dan memilah-milah kelompok/khalayak sasaran utamanya berdasarkan beberapa variabel seperti: (1) variabel sosio demografis, dan (2) variabel psikografis yang populer dengan kajian *Activities, Interest, dan opinion*. Selain itu, *segmenting* adalah aktivitas membuat pasar relatif lebih homogen, sehingga kita bisa membeda-bedakan secara spesifik antara satu dan yang lainnya. (Kotler, 2003).

Bangs (1996) dan Mughni (2005) membagikan beberapa criteria dalam menentukan segmentasi untuk pasar bisnis, yaitu:

1. Demografis, dalam melakukan segmentasi pebisnis dapat membagikan melalui jenis industri, ukuran perusahaan seperti jumlah staf dan karyawan, omzet perusahaan, pendapatn kotor/bersih perusahaan dan lokasi perusahaan.
2. Variabel operasi, hal ini dapat dilihat berdasarkan teknologi yang digunakan oleh perusahaan tersebut. Seperti teknologi proses yang digunakan, teknologi informasi dan lain-lain. Selain itu, dalam hal ini, pebisnis juga dapat melakukan segmentasi melalui status pemakai dan kemampuan pelanggan.
3. Faktor situasi, segmentasi pasar dapat dilakukan oleh pebisnis dengan mengetahui tingkat kepentingan seperti cepat, mendesak dan tidak mendesak. Selain itu, penawaran khusus seperti aplikasi khusus produk dan aplikasi keseluruhan, termasuk ukuran pemesanan, baik dalam ukuran besar maupun ukuran kecil.

4. Karakteristik pribadi, segmentasi dalam pasar bisnis juga dapat dilakukan dengan cara membagi konsumennya dengan mengetahui karakteristik pribadi seperti, kesamaan pembeli-penjual, sikap terhadap risiko dan kesetiaan.

2.2.2.2 Penetapan Sasaran Pasar (*Targeting*)

Targeting adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi, dan menjangkau pasar. Pebisnis dapat menyeleksi pasar, jika pebisnis telah mengetahui keadaan pasar tersebut. Produk dari *targeting* ini adalah *target market* (pasar sasaran), yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran (Kotler, 2003). Menurut Zimmerer dan Scarborough (2002), *target market* adalah spesifik grup pelanggan yang ditujukan oleh perusahaan dalam memasarkan barang dan jasanya. Ada beberapa kriteria untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal. Keempat kriteria itu antara lain :

1. Responsif terhadap produk dan program pemasaran yang dikembangkan
2. Potensi penjualan harus cukup luas
3. Pertumbuhan pasar yang memadai
4. Jangkauan media yang dapat dicapai secara optimal

2.2.2.3 *Positioning*

Kotler (2003) mengatakan *Positioning* adalah bagaimana perusahaan memposisikan produk dan jasa tersebut kedalam otak calon konsumen. Dalam hal ini, perusahaan harus memahami dahulu bagaimana membentuk persepsi, dan bagaimana persepsi mempengaruhi pengambilan keputusan konsumen. Selain itu, *positioning* juga merupakan upaya perusahaan dalam membangun kesan dibenak konsumen bahwa perusahaannya layak dipercaya dan kompeten dalam membina hubungan dengan konsumennya. *Positioning* harus memiliki integritas yang artinya dari kualitas produk, pola pikir, proses internal administrasi, cara pelayanan, dan *human resources*, harus memahami dan menjiwai keunikan yang dimiliki oleh perusahaan.

2.2.2.4 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan sebuah perusahaan. Persaingan dalam perusahaan-perusahaan kecil biasanya tampak jika

konsumen merasa bahwa produk dan jasa yang diberikan merupakan barang dan jasa yang superior dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Keberhasilan seorang enterprenuer biasanya memiliki keunggulan spesial yang didapatkan dalam membangun tingkat persaingan. Dalam hal ini, menurut Zimmerer dan Scarborough (2002), *relationship marketing* merupakan proses dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan sehingga mereka akan tetap datang kembali untuk melakukan pembelian berulang. *Relationship marketing* menjadikan pelanggan sebagai pusat pemikiran, perencanaan, dan tindakan perusahaan dimana perusahaan fokus terhadap perubahan dari produk atau jasa untuk pelanggan dan termasuk kebutuhan dan keinginan mereka.

Berdasarkan Zimmerer dan Scarborough (2002), dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan dapat melakukan strategi pemasaran sebagai berikut:

a. Fokus kepada pelanggan

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa segala aktifitas yang berada dalam bisnis tersebut, termasuk bisnis itu sendiri memiliki tujuan yaitu menciptakan kepuasan pelanggan.

b. Jaminan Kualitas

Menurut *American Society for Quality*, kualitas adalah "Keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau yang tersamar" (Heizer & Render, 2005). Kualitas berarti pemenuhan standar dan membuat produk secara benar sejak dari awalnya. Kualitas memberikan pengaruh yang besar terhadap perusahaan, sebagai berikut:

1. Reputasi perusahaan

Suatu perusahaan menyadari bahwa reputasi akan mengikuti kualitas, baik hal itu buruk ataupun baik. Kualitas akan muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan karyawan dan hubungan pemasok.

2. Keandalan produk

Produk yang dimiliki perusahaan harus memiliki keunikan dan keuntungan yang tidak didapatkan konsumen oleh perusahaan lain. Akan tetapi, perusahaan juga tidak dapat memiliki desain, memproduksi, atau mengedarkan produk atau jasa yang penggunaannya mengakibatkan kerusakan atau kecelakaan.

3. Ketertiban global

Di masa teknologi ini, kualitas menjadi suatu perhatian internasional. Bagi perusahaan dan negara yang ingin bersaing secara efektif pada ekonomi global, produk yang mereka miliki harus memenuhi harapan, kualitas, desain dan harga global.

c. Perhatian kenyamanan

Beberapa studi menemukan bahwa pelanggan memberikan tingkat teratas dalam kemudahan mendapatkan barang dan jasa dari kriteria yang mereka miliki dalam memutuskan pembelian. Menurut Zimmerer dan Scarborough (2002), berdasarkan opini pelanggan dalam ide ETDBW (*Easy to Do Business With*), pelanggan menetapkan beberapa kriteria dalam menentukan kemudahan atau kenyamanan, yaitu:

1. Lokasi bisnis yang strategis yang dapat memudahkan pelanggan untuk mencapainya.
2. Waktu kerja yang sesuai dengan keinginan pelanggan
3. Pengambilan dan pengiriman barang yang memudahkan pelanggan
4. Kemudahan dalam pembayaran, baik menggunakan cash ataupun kredit card
5. Keahlian karyawan dalam menangani pelanggan dengan cepat, efisien dan ramah.
6. Kecepatan perusahaan dalam mengangkat telepon dan menjawab telepon secara efisiensi. Banyak perusahaan yang sulit untuk dihubungi dan terkadang telepon tersebut juga dipindahkan dari satu departemen ke departemen lain.

d. Konsentrasi untuk inovasi

Inovasi merupakan kunci kesuksesan dimasa yang akan datang. Pasar berubah sangat cepat sedangkan persaingan juga semakin ketat, hal ini membuat perusahaan kecil akan semakin tertinggal jika tidak mengandalkan inovasi yang mereka miliki. Inovasi adalah salah satu tanda seorang pengusaha, dan hal ini ditunjukkan dalam produk baru, tehnik yang unik, dan memperkenalkannya dengan pendekatan marketing yang lain dari biasanya. (Zimmerer dan Scarborough, 2002).

e. Dedikasi untuk jasa dan kepuasan pelanggan

Memberikan layanan yang tidak dapat dibandingkan walaupun dengan harga yang tidak murah merupakan salah satu cara yang cukup efektif to menarik dan mempertahankan konsumen. Zimmerer dan Scarborough (2002) juga mengatakan bahwa 73 persen dari pelanggan membeli berdasarkan alasan (pertimbangan yang sehat) bukan berdasarkan harga. Keberhasilan sebuah perusahaan mengetahui bahwa pelayanan konsumen yang *superior* adalah hanya sebuah langkah lanjutan untuk mendapatkan tujuan dari kepuasan pelanggan. Perusahaan seperti ini, biasanya mencari melebihi dari kepuasan pelanggan dan berusaha untuk mendapatkan *customers astonishment*. Dalam hal ini, perusahaan berkonsentrasi melayani pelanggan dengan menyediakan kualitas, kemudahan dan pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan.

f. Menekankan kecepatan

Teknologi terutama Internet telah merubah wajah bisnis menjadi sangat dramatik dimana kecepatan menjadi senjata utama dalam persaingan. Perusahaan-perusahaan kelas dunia mengetahui bahwa dengan mengurangi waktu, hal tersebut dapat digunakan dalam pengembangan, desain, manufaktur, dan mengantarkan produk tersebut dengan mengurangi biaya-biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong *market share*. Zimmerer dan Scarborough (2002) mengatakan bahwa filosofi dari kecepatan disebut *Time Compression Management* (TCM), TCM mencakup tiga aspek yaitu: (1) kecepatan mengeluarkan produk baru ke pasar. (2) memendekkan atau

menyingkat waktu respon pelanggan dalam manufaktur dan pengantarang barang. (3) mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam administrasi untuk mengadakan pemesanan.

2.2.2.5 Marketing Mix

Menurut Stanton (2008) pengertian *marketing mix* secara umum adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur tersebut adalah penawaran produk/jasa, struktur harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi. Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran (*Marketing Mix*) tersebut atau yang disebut *four Ps* adalah sebagai berikut:

Strategi Produk

Dalam beberapa kasus, perusahaan tidak hanya menyediakan produk atau jasa saja, akan tetapi perusahaan menyediakan kedua-duanya dalam bisnisnya. Perusahaan harus memiliki dan fokus kepada keunikan dari produk dan jasa yang mereka tawarkan (*Unique Selling Proposition*), sehingga hal ini dapat memposisikan perusahaan dalam persaingan dan menggunakan keunikan atau perbedaan tersebut sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Bagian ini menjelaskan fitur dan manfaat dari produk dan jasa yang akan dilemparkan ke pasar yang berbeda dari produk yang telah ada sebelumnya.

Strategi Harga

Setiap perusahaan selalu mengejar keuntungan guna kesinambungan produksi. Keuntungan yang diperoleh ditentukan pada penetapan harga yang ditawarkan. Harga suatu produk atau jasa ditentukan pula dari besarnya pengorbanan yang dilakukan untuk menghasilkan jasa tersebut dan laba atau keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu, penentuan harga produk dari suatu perusahaan merupakan masalah yang cukup penting, karena dapat mempengaruhi hidup matinya serta laba dari perusahaan.

Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa. Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan. Berdasarkan harga yang ditetapkan ini konsumen akan mengambil

keputusan apakah dia membeli barang tersebut atau tidak. Juga konsumen menetapkan berapa jumlah barang/jasa yang harus dibeli berdasarkan harga tersebut. Tentunya keputusan dari konsumen ini tidak hanya berdasarkan pada harga semata, tetapi banyak juga faktor lain yang menjadi pertimbangan, misalnya kualitas dari barang atau jasa, kepercayaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Hendaknya setiap perusahaan dapat menetapkan harga yang paling tepat, dalam arti yang dapat memberikan keuntungan yang paling baik, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran distribusi merupakan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk/jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk/jasa tersebut. Selain itu, place juga merupakan strategi perusahaan dalam menempatkan bisnis atau tempat usahanya yang strategis sehingga mudah diraih oleh konsumen. Hal ini tentunya tidak boleh diabaikan oleh perusahaan dalam langkah kegiatan memperlancar arus barang/jasa. Selain menjadi tempat usaha, saluran distribusi (*Channel of distribution*) juga merupakan masalah yang berpengaruh bagi marketing, karena kesalahan dalam memilih saluran distribusi dapat menghambat bahkan memacetkan usaha penyaluran produk/jasa dari produsen ke konsumen.

Strategi Promosi

Strategi promosi merupakan aspek yang berhubungan dengan berbagai usaha untuk memberikan informasi kepada pasar tentang produk/jasa yang dipasarkan. Dalam memasarkan produk atau jasa tersebut, pebisnis dapat melakukan beberapa cara dalam menyebarkan informasi ini, diantara lain:

- 1) **Periklanan (*advertising*):** Merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Periklanan ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat yang strategis.
- 2) **Penjualan Pribadi (*Personal selling*):** Merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan calon konsumennya. Dengan

kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya itu. Yang termasuk dalam personal selling adalah: *door to door selling, mail order, telephone selling, dan direct selling.*

- 3) **Promosi Penjualan (*Sales Promotion*):** Merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen.

Dengan demikian, hal ini yang harus diperhatikan adalah tercapainya keseimbangan yang efektif, dengan mengkombinasikan komponen-komponen tersebut kedalam suatu strategi promosi yang terpadu untuk berkomunikasi dengan para pembeli dan para pembuat keputusan pembelian.

2.2.3 Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan perencanaan pebisnis dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan operasional, meliputi bahan baku (material) kapasitas operasional, rencana manufaktur, dan sumber daya manusia. Hal ini akan dijelaskan sebagai berikut:

2.2.3.1 Bahan Baku (Material)

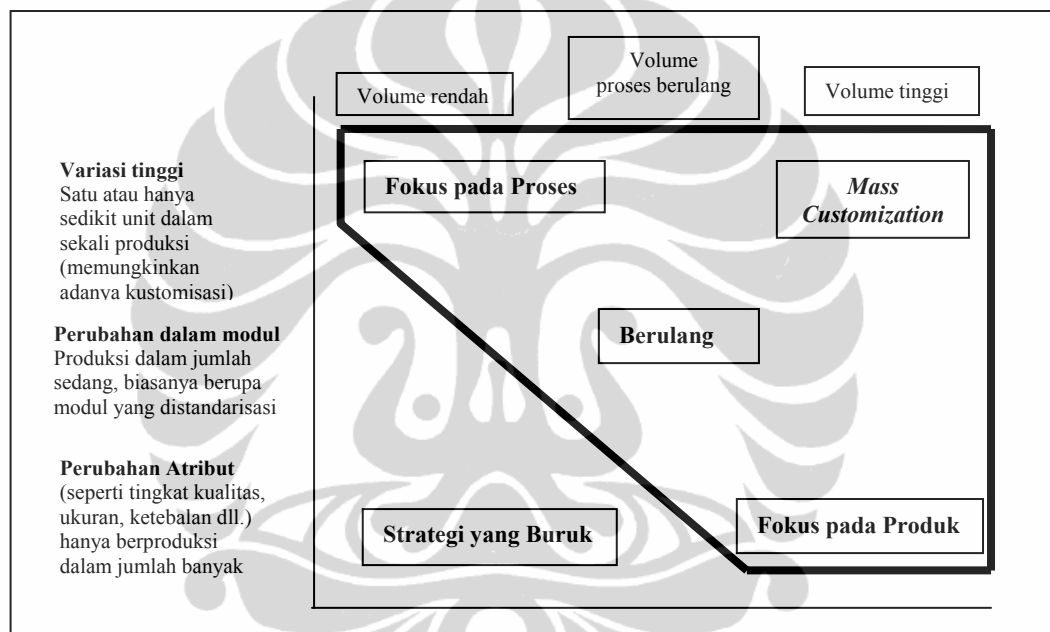
Bagian ini menjelaskan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses operasional perusahaan. dengan mengetahui bahan baku yang terbaik, maka perusahaan juga dapat menghasilkan barang jadi yang terbaik juga.

2.2.3.2 Rencana Manufaktur

Rencana manufaktur meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan operasional perusahaan. Seperti biaya produksi, waktu yang dibutuhkan dan proses produksi. Selain itu, rencana manufaktur juga meliputi kapasitas operasional yang merupakan segala sesuatu yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Hal ini meliputi pabrik, mesin, bahan material, kendaraan, teknologi dan sebagainya yang melancarkan proses produksi perusahaan.

A. Empat Strategi Proses

Strategi proses (transformasi) adalah sebuah pendekatan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi barang dan jasa. Tujuan dari strategi proses adalah untuk menemukan suatu cara memproduksi barang dan jasa yang memenuhi persyaratan pelanggan dan spesifikasi produk yang berada dalam batas biaya dan manajerial lain. Proses yang telah dipilih oleh perusahaan akan mempunyai dampak jangka panjang pada efisiensi dan produksi, begitu juga pada fleksibilitas, biaya, dan kualitas barang yang diproduksi, seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2.2
Rencana Manufaktur melalui Empat Strategi Proses
Sumber: Hayes dan Wheelwright

a. Fokus pada Proses

Fokus pada proses adalah proses operasional dimana fasilitas produksi diatur di sekeliling proses untuk menghasilkan produksi yang rendah volume tetapi bervariasi tinggi. Strategi proses ini menyajikan fleksibilitas produk yang tinggi, karena produk berpindah diantara proses secara sebentar-sebentar (*intermittent*). Fasilitas ini memiliki biaya variabel yang tinggi, dengan utilitas yang sangat rendah. Contohnya restoran, rumah sakit, percetakan dan lain-lain.

b. Fokus Berulang

Fokus berulang adalah proses produksi yang berorientasi pada produk yang menggunakan modul. Modul adalah bagian atau komponen suatu produk yang telah disiapkan sebelumnya yang biasanya dalam suatu proses yang kontinu.

c. Fokus pada Produk

Fokus pada produk adalah sebuah proses yang memiliki volume tinggi dan variasi yang rendah. Fasilitas diatur di sekitar produk. Proses ini disebut juga dengan proses kontinu, hal ini disebabkan proses ini mempunyai lintasan produksi yang sangat panjang, dan kontinu. Contohnya yaitu, produk kertas, kaca, lembaran timah, bohlam lampu dan lain-lain.

d. Mass Customization

Mass customization merupakan pembuatan produk dan jasa yang dapat memenuhi keinginan pelanggan yang semakin unik, secara cepat dan murah. Mass customization bukan hanya tentang variasi produk, akan tetapi bagaimana secara ekonomis mengetahui dengan cepat apa yang diinginkan pelanggan dan kapan pelanggan menginginkannya.

2.2.3.3 Strategi Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan sebuah perusahaan manusia merupakan unsur penting yang juga menentukan keberhasilan dalam menjalankan perusahaan. Tujuan strategi sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja dan mendesain pekerjaan sehingga orang-orang dapat diberdayakan secara efektif dan efisien. Strategi sumber daya manusia harus dipastikan bahwa orang-orang:

1. Diberdayakan secara efisien dengan kendala keputusan manajemen operasi yang lain.
2. Memiliki kualitas lingkungan kerja yang memadai dalam atmosfer yang terdiri dari komitmen dan kepercayaan satu sama lain.

Kualitas lingkungan kerja (*quality of work life*) yang memadai adalah bahwa sebuah pekerja yang tidak hanya cukup aman dan dibayar cukup, tetapi juga mencapai tingkat memadai bagi persyaratan baik fisik maupun psikologis. Sedangkan Komitmen bersama (*mutual commitment*) adalah baik manajemen dan

karyawan sama-sama berjuang untuk memenuhi tujuan umum. Kepercayaan bersama (*mutual trust*) juga tergambar dalam kebijakan ketenagakerjaan yang layak dan terdokumentasi, yang diterapkan secara jujur dan adil demi kepuasan manajemen dan karyawan (Heizer dan Render, 2005).

A. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja (*labor planning*) menentukan kebijakan yang berkaitan dengan (1) kestabilan tenaga kerja dan (2) jadwal kerja.

1. Kestabilan tenaga kerja

Kestabilan tenaga kerja berkaitan dengan jumlah karyawan yang dipertahankan oleh sebuah organisasi pada suatu waktu tertentu. Terdapat dua kebijakan dasar yang berkaitan dengan kestabilan.

- a. Ikuti permintaan dengan tepat.
- b. Menjaga jumlah karyawan secara konstan

2. Jadwal kerja

Menurut Heizer dan Render (2005), di Amerika Serikat jadwal kerja standar (*standar work schedule*) adalah 8 jam per hari dan 5 hari per minggu. Akan tetapi, terdapat juga beberapa variasi bergantung kepada perusahaan dan jenis industrinya. Selain itu, minggu kerja yang fleksibel (*flexible work week*), yaitu sebuah jadwal kerja yang berbeda dari jadwal normal atau jadwal standar selama 8 jam per hari (seperti 10 jam per hari selama 4 hari per minggu).

2.2.4 Perencanaan Keuangan

Pengelolaan keuangan perusahaan secara efektif membutuhkan rencana anggaran yang realistis. Dengan dilakukannya perencanaan keuangan yang efektif dan efisien, nantinya diharapkan usaha/proyek dari suatu perusahaan dapat dikatakan layak untuk dapat diimplementasikan sehingga dapat memberikan *return* yang sesuai dengan harapan daripada investor. Perencanaan keuangan terdiri dari pembiayaan awal, titik impas *Break Event Point* (BEP), *Payback period* dan perhitungan NPV (*Net Present Value*).

2.2.4.1 Pembiayaan awal

Rencana yang realistis dapat disusun dengan cara menentukan secara actual jumlah dana yang dibutuhkan untuk memulai kegiatan bisnis (*start-up costs*) dan dana yang diperlukan untuk kegiatan operasional perusahaan (*operating costs*) (Rangkuti, 2005). Pembiayaan awal diperlukan untuk menentukan harga, pendapatan dan profitabilitas.

Biaya Start-up	Biaya operasional
Biaya rekrutmen tenaga kerja	Biaya tenaga kerja
Biaya perizinan	Biaya asuransi
Biaya sewa tempat	Biaya sewa
Biaya peralatan / mesin	Biaya penyusutan
Biaya asuransi	Biaya bunga pinjaman
Biaya <i>supplies</i> bahan-bahan penunjang	Biaya iklan dan promosi
Biaya iklan dan promosi	Biaya <i>supplies</i> bahan penunjang
Biaya upah tenaga kerja	Biaya pengupahan
Biaya akuntansi	Biaya utilitas
Biaya utilitas	Biaya pajak
Biaya sistem dan operasional prosedur	Biaya perawatan

Tabel 2.1
Table biaya meliputi biaya *start-up* dan operasional
Sumber : Rangkuti (2006)

a. Sumber-sumber pembiayaan.

Sumber modal yang digunakan dalam suatu investasi berasal dari berbagai sumber seperti dari *equity* (modal sendiri) maupun dari *bank loan* (hutang).

b. *Capital Equipment List*

Menurut Bangs (1996), *capital equipment* adalah peralatan yang digunakan untuk menghasilkan sebuah produk, menyediakan jasa atau yang digunakan untuk menjual, menyimpan dan mengirim barang dagangan. Contoh dari *capital equipment* adalah furnitur perkantoran, *business machines* (meja, komputer, faks, telepon), perlengkapan permanen (*AC dan lighting*), mesin-mesin yang digunakan untuk

menghasilkan produk atau mengirim jasa. Selain itu, kendaraan untuk pengiriman.

Peralatan-peralatan yang akan digunakan dalam menjalankan perusahaan harus dijelaskan secara rinci beserta biaya yang akan dikeluarkan untuk mendapatkan peralatan tersebut. Daftar modal peralatan ini termasuk peralatan yang digunakan untuk manufaktur atau pengiriman barang atau jasa.

2.2.4.2 Analisa Pulang Pokok /*Break Even Point* (BEP)

BEP merupakan alat untuk menentukan jumlah produk yang harus dihasilkan atau harga yang ditentukan, yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Rumus dari BEP didapat dari (Rangkuti, 2006) :

$$TC = TR \quad (2.1)$$

dimana :

$$TC = FC + VC, \text{ dimana } VC = \text{HARGA/UNIT} \times Q \quad (2.2)$$

$$TC = FC + \left(\frac{\text{HARGA}}{\text{UNIT}}\right) \times Q \quad (2.3)$$

$$TR = P \times Q \quad (2.4)$$

$$FC + (\text{HARGA/UNIT}) \times Q = (P \times Q) \quad (2.5)$$

$$FC = (P \times Q) - (\text{HARGA/UNIT}) \times Q \quad (2.6)$$

$$FC = (P - \text{HARGA/UNIT}) \times Q \quad (2.7)$$

$$Q = \frac{FC}{(P - \text{Harga per unit})} \quad (2.8)$$

Maka rumus dari BEP dalam unit adalah :

$$BEP_{(unit)} = \frac{FC}{(P - \text{Harga per unit})} \quad (2.9)$$

dimana:

TC = *Total Cost*

TR = *Total Revenue*

FC = *Fixed Cost*, biaya tidak langsung atau biaya tetap walaupun produk yang dihasilkan berubah

VC = *Variabel cost*, biaya langsung yang melekat pada barang.

Tergantung jumlah unit yang dihasilkan

- P = Harga jual
Q = Kuantitas barang

2.2.4.3 *Payback Period*

Payback period adalah cara lain yang mudah dalam memperkirakan *feasibility* dari proyek baru. Perhitungan *payback period* digunakan untuk menghitung berapa lama waktu yang dibutuhkan mengembalikan investasi seperti semula/pengembalian modal, melalui *proceeds* yang dihasilkan setiap periode (Ross, 2008). Menurut Rangkuti (2005), *payback period* adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanamkan dalam proyek tersebut dapat kembali. Semakin sedikit waktu yang digunakan dalam pengembalian investasi maka prospek dari bisnis usaha tersebut makin baik.

Rumusnya :

$$\text{Payback Period (PP)} = \frac{\text{Initial Investment } C_0}{\text{Annual Cash inflow } C}$$

2.2.4.4 *Net Present Value (NPV)*

NPV digunakan untuk menghitung nilai tambah dari investasi terhadap suatu bisnis usaha. Sesuai dengan tujuan bisnis usaha yaitu meningkatkan atau memaksimalkan nilai bisnis tersebut. NPV didapat dari nilai *cash flow* yang didapat dari tahun-tahun mendatang di-*present value*-kan lalu dikurangi *initial outlay*/investasi awal bisnis tersebut.

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+k)^t} - \text{IO} \quad (2.11)$$

dimana :

- CF_t = *Cash Flow* tahun ke-t
k = *Cost Of Capital* (WACC/IRR)
IO = *Initial Outlay* / Investasi Awal
n = Umur Investasi

NPV > 0 berarti bisnis usaha tersebut dapat menciptakan *cash inflow* dengan persentase lebih besar dibandingkan *opportunity cost* modal yang ditanamkan. Apabila NPV = 0 proyek kemungkinan dapat diterima karena *cash inflow* yang akan diperoleh sama dengan *opportunity cost* dari modal yang ditanamkan (Rangkuti, 2006).

2.3 ANALISIS LINGKUNGAN MAKRO (EKSTERNAL)

Analisa lingkungan makro merupakan analisa industri secara luas yang menekankan pada mengenali dan mengevaluasi kecenderungan dan peristiwa yang diluar kendali sebuah perusahaan, seperti persaingan yang meningkat dari luar negeri, usia masyarakat yang semakin tinggi, teknologi informasi, dan revolusi komputer. Analisa eksternal juga mengungkapkan peluang kunci dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman (David, 2002). Dengan begitu dalam rencana bisnis, pengusaha dapat menganalisa peluang apa saja yang dapat diambil oleh perusahaan dan hal-hal apa saja yang dapat dihindari oleh perusahaan dalam menjalankan perusahaannya kelak. David (2002), membagi lingkungan makro menjadi 5 kategori besar, yaitu

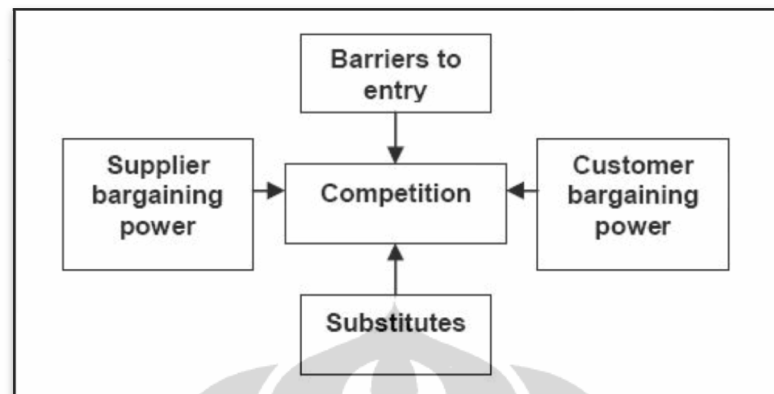
- *Faktor ekonomi* merupakan faktor yang mempunyai dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari berbagai strategi. Dalam hal ini pengusaha tidak dapat semena-mena membuat strategi bila dampak dari strategi tersebut dapat merugikan perusahaan karena disebabkan pihak luar. Contohnya bila suku bunga naik, maka dana yang diperlukan untuk penambahan modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia.
- *Faktor sosial* dan budaya adalah faktor yang mempunyai dampak besar pada semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Faktor ini mempengaruhi konsumen sebagai target market perusahaan, bila sosial, budaya dan demografi konsumen berupa. Dalam hal ini maka perusahaan harus melakukan analisa yang jelas sebelum memastikan produknya akan dijual kepasar.

- *Faktor politik*, pemerintah dan hukum merupakan faktor yang juga mempengaruhi pengusaha dalam mengambil keputusannya. Hal ini dikarenakan, pemerintah merupakan lembaga yang mengatur (regulator), deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan organisasi pelanggan utama. Dengan begitu, faktor-faktor politik, pemerintah dan hukum dapat mencerminkan ataupun ancaman kunci untuk perusahaan kecil maupun perusahaan besar.
- *Faktor teknologi* menggambarkan peluang dan ancaman utama yang perlu dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi yang cepat dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktek pemasaran dan posisi bersaing. Selain itu, kemajuan teknologi juga dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk baru yang lebih baik dan lain-lain.

2.4 ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI

Analisis lingkungan industri adalah suatu analisa yang hanya terbatas pada lingkup industri saja. Analisa ini mengungkapkan seberapa menarik industri ini untuk dipilih oleh pebisnis. Dalam hal ini, pebisnis dapat menggunakan teori "Five Force Analysis", teori ini membantu pengusaha untuk memperlihatkan/membandingkan lingkungan persaingan dalam suatu industri. Berdasarkan Porter (1980) dalam teori *Five Force Analysis*, analisa lingkungan industri dapat diukur dengan mengetahui lima kekuatan seperti: persaingan, pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan konsumen, dan substitusi. Analisa *five force* merupakan analisa yang menentukan intensitas dalam persaingan industri, *profitabilitas, the strongest force or force are governing* dan menjadi sangat penting dalam merumuskan strategi-strategi perusahaan. *Porter's Five Forces Analysis* juga merupakan alat yang cukup sederhana dan *powerful* untuk mengerti atau mengetahui kekuatan suatu situasi bisnis yang akan dijalankan kelak. Hal ini menjadi penting, disebabkan analisa *Porter's Five Forces* dapat membantu pengusaha untuk mengerti pada dua hal yaitu kekuatan dari posisi

persaingan saat ini dan kekuatan dari posisi perusahaan dalam menghadapinya. Adapun kekuatan tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3
Five Force Analysis
 Sumber Porter (1980)

1. *Supplier Power* (kekuatan pemasok). Dalam hal ini, pebisnis harus mengetahui bagaimana kemudahan supplier dalam memberikan harga. Hal ini tentunya disebabkan oleh beberapa hal, seperti: berapa banyak supplier pada tiap proses, keunikan pada produk atau jasa yang mereka tawarkan, kekuatan mereka dan kontrol yang dapat kita lakukan, biaya penganti pemasok satu ke pemasok yang lain, dan lain-lain. Sedikitnya pemasok yang dapat dipilih dalam industri itu, maka perusahaan akan lebih membutuhkan pemasok, sehingga pemasok dapat memiliki kekuatan terhadap perusahaan tersebut.
2. *Buyer Power* (kekuatan Konsumen). Dalam hal ini, pengusaha harus mengetahui seberapa mudah konsumen dapat menurunkan harga. Hal ini juga disebabkan oleh beberapa hal lain, seperti: seberapa besar konsumen, seberapa penting dari tiap konsumen dalam bisnis ini, seberapa besar biaya perpindahan (*switching cost*) dari barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada barang dan jasa substitusi lain. Perusahaan yang hanya memiliki sedikit konsumen, maka konsumen akan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi harga dalam perusahaan.
3. *Competitive rivalry* (kekuatan persaingan). Hal yang terpenting dalam kekuatan ini adalah berapa banyak pesaing dan kemampuan pesaing-pesaing

tersebut. Jika suatu industri terdiri dari pemain-pemain yang banyak, dan mereka menawarkan barang dan jasa yang sama menariknya, maka perusahaan dalam industri ini memiliki kekuatan yang kecil.

4. *Threat of substitution* (substitusi). Hal ini berdampak pada kemampuan konsumen untuk menemukan cara yang berbeda dari yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam hal ini, jika konsumen memiliki kemampuan untuk mendapatkan barang dan jasa lain yang dapat memiliki manfaat yang sama dengan barang dan jasa yang dimiliki oleh perusahaan.
5. *Threat of new entrants* (pendatang baru), kekuatan suatu industri juga dapat dipengaruhi oleh kemampuan pengusaha-pengusaha lain untuk memasuki industri tersebut. Jika industri yang dimasuki tersebut tidak membutuhkan waktu yang lama, biaya yang besar, maka mudah bagi pemain baru untuk memasuki industri ini.

Dengan pengertian yang jelas akan kekuatan-kekuatan tersebut, maka pebisnis dapat mengetahui seberapa menarik industri tersebut untuk dimasuki, kemudian jika industri tersebut betul menarik, pengusaha juga dapat menghindari pengambilan langkah ataupun keputusan yang salah.