

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kewirausahaan

Istilah wirausaha ini berasal dari *entrepreneur* (Bahasa Perancis) dan mulai dikenal dalam kosak kata bisnis Perancis pada sekitar permulaan abad ke 17 atau 18. Dalam bahasa Perancis, kata itu berarti “mengelola”. Berikut ini digambarkan perkembangan teori dan definisi *entrepreneur* atau wirausaha.

Timmons and Spinelli (2015) menyatakan bahwa Kewirausahaan adalah suatu cara berpikir dan bertindak yang didasarkan pada peluang bisnis, pendekatan holistik, dan kepemimpinan yang seimbang. Kewirausahaan menghasilkan kreasi, kemajuan, relasi dan pembaruan nilai perusahaan, bukan hanya bagi pemiliknya, tetapi juga bagi pegawai dan pemegang saham.

Pengertian wirausaha menurut (Schumpeter dalam Alma, 2017) adalah *Entrepreneur as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organizations, or by exploiting raw material*, yang artinya Seorang wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun bisa pula dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada.

Kewirausahaan menurut (Peters dalam Alma, 2017) *entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, personal satisfaction and independence*, yang artinya kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan resiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi. Sedangkan kewirausahaan menurut Suryana (2013) adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*), dan perilaku seseorang dalam

menghadapi tantangan hidup dan cara memperoleh peluang dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya. Kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu tersendiri, memiliki proses sistematis, dan dapat diterapkan dalam bentuk penerapan kreativitas dan keinovasian.

Tabel 2.1
Definisi Kewirausahaan

SUMBER	DEFINISI
Schumpeter dalam Alma (2017)	Seorang wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun bisa pula dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada.
Suryana (2013)	Kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (<i>ability</i>), dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup dan cara memperoleh peluang dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya. Kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu tersendiri, memiliki proses sistematis, dan dapat diterapkan dalam bentuk penerapan kreativitas dan keinovasian.
Timmons and Spinelli (2008)	Kewirausahaan adalah suatu cara berpikir, menelaah, dan bertindak yang didasarkan pada peluang bisnis, pendekatan holistik, dan kepemimpinan yang seimbang. Kewirausahaan menghasilkan kreasi, kemajuan, relasi dan pembaruan nilai perusahaan, bukan hanya bagi pemiliknya, tetapi juga bagi pegawai dan pemegang saham.
Peneliti	Kewirausahaan merupakan disiplin ilmu yang mempelajari tentang bagaimana berfikir, dan menangkap peluang bisnis serta memperhitungkan resiko yang akan dialami serta menambahkan inovasi dalam menciptakan organisasi bisnis dan menawarkan produk atau jasa.

2.1.2 Perencanaan Bisnis (*Business plan*)

Membuat rencana bisnis tidak hanya dilakukan dalam mendirikan usaha baru, akan tetapi dapat juga dilakukan untuk memperluas atau melebarkan jejaring usaha sebelumnya

Menurut Peters dalam Alma (2017) mendefinisikan perencanaan bisnis sebagai berikut :

“The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources, yang artinya perencanaan bisnis adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai usaha baru. Isinya sering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia”.

Sedangkan Timmons (2011) berpendapat bahwa pengertian perencanaan bisnis adalah :

“Bagian dari proses memindahkan presentasi kegagalan dan alat yang berguna untuk memahami potensi, risiko, dan hasil untuk kesempatan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas bahwa perencanaan bisnis adalah suatu catatan yang menjelaskan tentang gambaran rencana suatu bisnis yang akan dijalankan dari awal hingga akhir dan berisi tentang perencanaan pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia guna memahami potensi, resiko, dan kesempatan peluang yang akan di ambil”.

Fahmi (2014) berpendapat :

“Perencanaan Bisnis (*Business plan*) merupakan suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan semenjak dari awal hingga akhir, serta dengan memasukkan berbagai kejadian-kejadian yang harus di antisipasi jika ada hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Sebuah *business plan* dibuat dengan mengacu kepada kondisi-kondisi yang dianggap realistis atau layak untuk diterapkan”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kesimpulan dari pendapat-pendapat di atas ialah bahwa perencanaan bisnis adalah dokumen tertulis yang menjelaskan tentang gambaran bisnis yang akan dijalankan dari awal hingga akhir dan berisi tentang perencanaan pemasaran, permodalan,

manufaktur, dan sumber daya manusia guna memahami potensi, resiko, dan kesempatan yang akan di ambil.

Tabel 2.2
Definisi Perencanaan Bisnis (*Business plan*)

SUMBER	DEFINISI
Peters dalam alma (2017)	<i>The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources</i> , yang artinya perencanaan bisnis adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai usaha baru. Isinya sering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan
Timmons (2011)	Bagian dari proses memindahkan presentasi kegagalan dan alat yang berguna untuk memahami potensi, risiko, dan hasil untuk kesempatan tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas bahwa perencanaan bisnis adalah suatu catatan yang menjelaskan tentang gambaran rencana suatu bisnis yang akan dijalankan dari awal hingga akhir dan berisi tentang perencanaan pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia guna memahami potensi, resiko, dan kesempatan peluang yang akan di ambil
Fahmi (2014)	<i>Business plan</i> adalah suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan semenjak dari awal hingga akhir. Serta dengan memasukkan berbagai kejadian-kejadian yang harus di antisipasi jika ada hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Sehingga sebuah <i>business plan</i> dibuat dengan mengacu kepada kondisi-kondisi yang dianggap realistis atau layak untuk diterapkan.
Peneliti	Perencanaan bisnis adalah dokumen tertulis yang menjelaskan tentang gambaran bisnis yang akan dijalan dari awal hingga akhir dan berisi tentang perencanaan pemasaran, permodalan, manufaktur, dan sumber daya manusia guna memahami potensi, resiko, dan kesempatan yang akan di ambil.

2.1.2.1 Tujuan Perencanaan Bisnis

Setiap perencanaan bisnis suatu organisasi atau perusahaan sudah barang tentu mempunyai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Tujuan perencanaan bisnis adalah agar kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap berada di jalur yang benar sesuai dengan yang direncanakan, merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, dan mencari dana dari pihak ketiga (Freddy Rangkuti, 2005; Vincent Gaspersz, 2002).

Menurut Albert Silalahi (1987:167), menerangkan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan merupakan jalan atau cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan “*a way to anticipate and offset change*”.
2. Perencanaan memberi arahan “*direction*” terhadap administrator-administrator ataupun non administrator.
3. Perencanaan juga bisa menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan “*wasteful*” pelaksanaan aktivitas-aktivitas
4. Perencanaan menentukan tujuan dan standar yang hendak dipakai untuk memudahkan pengawasan.

Menurut Alma (2017) tujuan dari pembuatan Perencanaan Bisnis adalah:

1. Sebagai pemilik dan pemegang inisiatif dalam membuka usaha baru harus yakin akan keberhasilan itu dan juga harus menyakinkan orang lain tidak akan merugi bila melakukan kerja sama dengan kita.
2. Mengatur dan membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan misalnya dari para produsen yang dapat diharapkan memasok barang buat perusahaan anda ataupun perusahaan-perusahaan yang lebih besar memberi pekerjaan atau kontrak yang dapat dikerjakan oleh perusahaan anda.
3. *Business plan* juga dapat mengundang orang-orang tertentu yang potensial atau mempunyai keahlian untuk bergabung bekerja sama dengan kita.
4. *Business plan* juga berguna untuk melakukan *merger* dan akuisisi

misalnya menjual perusahaan ke suatu perusahaan besar maka perusahaan besar tersebut harus membaca *business plan* yang telah disusun, atau mungkin juga membeli perusahaan lain maka *business plan* yang telah disusun dapat memberi keyakinan kepada perusahaan lain yang mau diakuisisi.

5. *Business plan* bertujuan untuk menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai personil yang ada dalam perusahaan. Sebab sebuah perusahaan akan bertumbuh makin lama makin kompleks sehingga *business plan* menjadi komponen yang sangat penting bagi setiap orang untuk tetap berpijak pada arah yang benar.

Berdasarkan uraian tersebut di atas perencanaan bisnis ditujukan bukan saja untuk internal perusahaan namun dapat juga dibuat untuk eksternal perusahaan. Bila perencanaan bisnis dibuat untuk internal perusahaan maka perencanaan bisnis tersebut bertujuan untuk membantu wirausaha dan pegawai dalam menjalankan kegiatan usaha sedangkan bila ditujukan untuk eksternal perusahaan maka perencanaan bisnis tersebut bertujuan untuk memperoleh dana maupun pinjaman.

Perencanaan bisnis menguji tiga aspek dari organisasi :

- Sekarang : posisi perusahaan saat ini
- Dimana : dimana posisi yang diinginkan pemegang saham dalam tiga atau lima tahun *time-frame*.
- Bagaimana : bagaimana meraih posisi yang diinginkan pemegang saham.

2.1.2.2 Isi dan Penulisan Perencanaan Bisnis

Setelah mengumpulkan informasi yang lengkap dan akurat serta melakukan analisa kelayakan usaha maka wirausaha baru dapat menyusunnya menjadi sebuah perencanaan bisnis. Isi perencanaan bisnis yang dikembangkan oleh Timmons yaitu mencakup ringkasan eksekutif, lingkungan industri dan perusahaan, analisa pasar, keadaan ekonomi perusahaan, perencanaan pemasaran,

perencanaan pembangunan dan pengembangan, perencanaan operasi, tim manajemen, jadwal kegiatan, risiko permasalahan dan asumsi-asumsi, perencanaan keuangan, penawaran perusahaan dan lampiran.

Sedangkan isi perencanaan bisnis yang disusun oleh Max Coulthard terdiri dari direksi, fungsi-fungsi organisasi, sistem-sistem, pertumbuhan dan kepentingan, kesimpulan dan implementasi. Fungsi-fungsi organisasi terdiri dari pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Bentuk baku isi perencanaan bisnis tidak ada namun secara garis besar perencanaan bisnis yang disusun harus dapat memperlihatkan keadaan atau kondisi perusahaan, arah perusahaan, perencanaan, untuk mencapai tujuan dan memuat prosedur operasi.

2.1.2.3 Arah Perencanaan Bisnis

Pada tahap ini akan menjelaskan mengenai empat komponen yaitu visi dan misi, lingkungan, tujuan dan strategi serta struktur.

1. Visi dan Misi

Visi bisnis harus menggambarkan tujuan dari perusahaan, tapi harus berisi pernyataan yang jelas tentang dimana posisi perusahaan yang diinginkan. Jadi pernyataan yang singkat tersebut harus dapat menggambarkan maksud utama dari perusahaan. Pernyataan visi menitik beratkan pada semua yang terlibat dalam perencanaan bisnis, termasuk karyawan, konsumen, dan pemasok. Sehingga dapat menggambarkan nilai-nilai dan etika-etika dasar bisnis, seperti kepercayaan dan tanggung jawab sosial.

Sedangkan pernyataan misi harus dapat menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

- Pada bisnis apa kita berada?
- Apa yang akan kita lakukan ?
- Untuk siapa dan kenapa?
- apa yang membedakan bisnis ini dengan yang lain?

Jadi pernyataan bisnis harus mendefinisikan bisnis dengan jelas dan bagaimana tujuan perusahaan, konsumen, produk, pelayanan, pasar dan filosofi yang terkandung untuk mencapai visi perusahaan.

2. Lingkungan

Ketika menentukan lingkungan, harus dinilai pengaruh faktor internal dan eksternal bisnis tersebut. Pengaruh kedua faktor tersebut akan menentukan pengembangan bisnis strategis dan akan membantu dalam mengidentifikasi peluang potensial dan ancaman dalam bisnis. Ada dua jenis lingkungan yang akan dibahas dalam perencanaan bisnis, *general environment* dan *immediate environment*. Hal-hal yang perlu ditinjau dari *general environment*:

a. Politik

Pemerintah menentukan pajak dan subsidi serta tarif impor mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap kompetisi lingkungan bisnis dan dapat mengurangi/memotong *the nature of your business*.

b. Ekonomi

Faktor-faktor penting yang mempengaruhi bisnis adalah stabilitas ekonomi, pajak, simpanan masyarakat, depresiasi, pasar tenaga kerja, pembentukan ekonomi mikro, infrastruktur politik eksternal (seperti, *trade policy*, strategi pengembangan ekspor dan lain-lain). Tapi faktor yang perlu diperhatikan yaitu faktor yang mempengaruhi biaya produksi (harga pemasok dan kompetitor serta *fiscal* pemerintah dan *monetary*) dan kondisi pasar produk atau jasa yang diproduksi.

c. Sosial

Pengaruh sosial untuk perusahaan adalah perberdayaan budaya, gaya hidup konsumen, dimana keduanya memiliki pengaruh terhadap permintaan produk atau servis yang diproduksi.

d. Teknologi

Kesempatan dalam teknologi termasuk ancaman dan peluang dalam bisnis. Ancaman menjadi resiko yang diambil perusahaan ketika menginvestasikan sejumlah uang untuk R and D dengan tidak adanya

jaminan bahwa teknologi akan diterima. Peluang diperoleh ketika teknologi membawa perusahaan untuk bertahan dalam waktu yang lama dalam tantangan berkompetisi.

e. Legal/hukum

Beberapa isu penting yang termasuk dalam persoalan legalisasi adalah *trade practices*, perpajakan, pembangunan regulasi, registrasi bisnis, kebutuhan untuk pembuatan laporan ke pemerintah, obligasi, keinginan pemegang saham, pekerja, risiko kesehatan dan keselamatan.

Kemudian, hal yang paling penting untuk dianalisa dalam lingkungan bisnis adalah *immediate environment* yang merupakan fundamental penting dalam kesehatan bisnis. Lingkungan ini akan mengisolasi bisnis dari peluang dan ancaman. Dalam *immediate environment* akan dianalisa mengenai analisis industri dan *five forces competitive advantage* dari Porter.

Porter (1998:21-38) menyebutkan bahwa industri memiliki lima kekuatan yang saling berinteraksi sehingga membentuk kompetisi, yaitu:

- a. Tingkat persaingan/*Rivalry*. Organisasi berada dalam industri yang penuh pemain. Produk atau jasa harus menghasilkan *superior customer value* yang dapat diperoleh melalui diferensiasi atau biaya rendah dan juga posisinya dimata pesaing. Analisa sumber-sumber laba/keunggulan kompetitif termasuk keunikan dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan keinginan pembeli, mengidentifikasi segmen pasar yang menguntungkan, sumber penerimaan yang menguntungkan, strategi *pricing*, menguasai posisi tawar yang menguntungkan.
- b. Pendatang baru. Banyak organisasi yang karena keberhasilannya tidak memperhitungkan organisasi kecil yang dapat menjadi pesaing dan mengambil konsumen setianya. Pendatang baru dalam suatu industri akan merubah kapasitas, yaitu keinginan untuk memperoleh *market share*. Ancaman tersebut tergantung dari faktor-faktor hambatan yang ada sebagai reaksi kompetitornya. Ada 6 sumber utama penghalang untuk masuk didalam industri, yaitu:

- Skala ekonomi. Menunjukkan turunnya skala ekonomi per unit, karena secara absolut pemain baru harus memproduksi skala besar atau biaya rendah. Ini berarti harus melakukan skala ekonomi pada produksi, penelitian, pemasaran maupun jasa.
 - Diferensiasi produk. Merek menciptakan penghalang bagi pemain baru untuk mengarah pada sifat keunikan produk atau jasa dan loyalitas konsumen. Diferensiasi tersebut dapat berupa iklan, *customer service*, produk unggulan. Untuk menambah tinggi pagar hambatan ini maka dapat digabungkan dengan faktor skala ekonomis.
 - Kebutuhan modal. Modal diperlukan untuk melakukan kegiatan usaha, usaha yang membutuhkan modal besar lebih sulit untuk dimasuki, namun perusahaan besar mampu untuk menginvestasi industri lainnya.
 - Akses ke saluran distribusi. Pemain baru harus mengamankan saluran distribusinya. Semakin terbatasnya jalur distribusi ataupun penjual eceran terhadap produk tertentu maka semakin menghambat pemain baru untuk ikut bersaing.
 - Kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi jumlah pemain atau malah membuka peluang untuk pemain baru, dan bisa menutup peluang bisnis baru.
 - *Cost disadvantage independent of scale*. Akses terhadap bahan baku, lokasi yang strategis, subsidi pemerintah, lokasi yang menguntungkan tidak dimiliki oleh pemain baru walaupun mereka mampu untuk melakukan produksi besar karena adanya kurva belajar (*learning curve*).
- c. Kekuatan pemasok. Keunggulan akan dimiliki pemasok apabila jumlahnya relatif sedikit dan pemasok cukup besar. Keadaan ini terjadi karena pengguna terbesar produk tersebut dan atau produk tersebut memiliki banyak pesaing. Keuntungan menjadi pelanggan yaitu dapat melakukan kerjasama dengan pemasok sehingga mereka akan dapat mendukung pemasaran produk atau jasa yang dihasilkan.

- d. Kekuatan konsumen. Di dalam situasi persaingan yang ketat dimana hampir disetiap tempat terdapat penyedia produk atau jasa, maka kekuatan konsumen untuk memilih sangat besar.
- e. Produk pengganti/substitusi. Produk substitusi menempatkan suatu perusahaan pada keterbatasan dalam menentukan harga.

3. Tujuan dan Strategi

Tujuan dan strategi sangat diperlukan dalam perencanaan bisnis, karena jika tujuan dan strategi tidak diperhatikan dapat dipastikan perencanaan bisnis yang dibuat tidak akan berjalan dengan optimal. Tujuan dan strategi yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang,

Untuk memperoleh tujuan dan strategi harus menjawab tiga kunci pertanyaan, pada tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3
Tiga kunci pertanyaan

Kunci pertanyaan	Langkah- langkah	Alat/metode
1. Dimana posisi perusahaan sekarang	<i>Present position analysis</i>	• Analisa SWOT (kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman) • <i>Key succes factors</i>
2. Kemana arah yang diinginkan	Tujuan	• Penetapan tujuan
3. Bagaimana cara mencapai tujuan tersebut	Strategi	• Penentuan strategi • <i>Driving force analysis</i> • <i>Sustainabel competitive advantage</i>

- *Key success factors*, merupakan atribut yang harus dimiliki perusahaan untuk menemukan pilihan tujuan.
- Analisa kekuatan dan kelemahan, analisis ini mengidentifikasi faktor internal yang membantu atau melatarbelakangi perusahaan dalam menemukan tujuan perusahaan.

- Analisa kesempatan dan ancaman, faktor-faktor lingkungan akan memberikan pengaruh *favourably* atau *unfavourably* pada perusahaan dalam mencari tujuannya.
- *Driving force analysis*, menggambarkan faktor-faktor yang akan memberikan pengaruh terpenting pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan tujuannya dan yang mana harus merupakan faktor terpenting.
- *Sustainable competitive advantage*, tahap ini menggambarkan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menjaga posisi relatif yang mendukung untuk melawan kompetitor.
- *Gap analysis*, perusahaan yang eksis menggunakan gap analysis untuk meninjau keinginan masa datang dengan keadaan masa sekarang terhadap tujuan bisnis. Hal ini akan membantu perusahaan untuk meninjau dan memodifikasi strategi yang dibutuhkan.

4. Struktur

Dalam struktur dibahas dua hal penting yaitu struktur legal dan struktur organisasi. Menurut I Made Sudana (2011:11) menyatakan struktur kepemilikan adalah Struktur kepemilikan merupakan pemisahan antara pemilik perusahaan dan manajer perusahaan. Pemilik atau pemegang saham adalah pihak yang menyertakan modal kedalam perusahaan, sedangkan manajer adalah pihak yang ditunjuk pemilik dan diberi kewenangan mengambil keputusan dalam mengelola perusahaan, dengan harapan manajer bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik. Pada struktur legal, tipe-tipe struktur kepemilikan secara hukum untuk distribusi profit dari bisnis adalah sebagai berikut:

- *Sole proprietorship* : Merupakan struktur yang paling murah, bisa dibentuk dengan formalitas hukum dan kebutuhan minimum.
- *Partnership* : Beberapa grup berkumpul bersama dengan tujuan menghasilkan profit, tapi tidak berbentuk perusahaan.

- *Private/proprietary limited company* : Merupakan perusahaan swasta dimana kewajiban pemilik dan pemegang saham terbatas pada jumlah kepemilikan saham mereka.
- *Trust* : Melindungi aset perseorangan dimana bisnis seharusnya digugat untuk berbagai alasan. *Trust* memungkinkan profit bisnis untuk didistribusikan diantara sejumlah benefit sehingga dapat mengurangi total pajak yang harus dibayar.
- *Public company* : Merupakan perusahaan dengan kepemilikan oleh publik/masyarakat.

Menurut Hasibuan (2010:128) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Struktur organisasi tidak memiliki suatu cara yang benar untuk menstruktur suatu perusahaan. Biasanya perusahaan tidak benar-benar menunjukkan satu versi struktur, tetapi lebih kepada gabungan dari beberapa versi struktur. Struktur diperoleh dari strategi dan menunjukkan *framework* atau kerangka kerja untuk mencapai strategi tersebut. Struktur akan mengidentifikasi hubungan antara manajer dengan sumberdaya yang mendukung dan akan menentukan keputusan dan tindakan yang diambil.

2.1.3 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.

2.1.3.1 Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Segmenting atau Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam mengembangkan program pemasaran. Dengan segmentasi pasar, diharapkan usaha-usaha pemasaran yang dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Segmenting menurut Kotler (2015:231) adalah aktivitas membuat pasar relatif lebih homogen, sehingga kita bisa membedakan secara spesifik antara satu dan yang lainnya. Sedangkan Peter dan Olson (2013:30) berpendapat bahwa segmentasi pasar merupakan proses pembagian pasar ke dalam beberapa kelompok konsumen yang sama dan memilih kelompok yang paling tepat untuk dilayani perusahaan.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:150) segmentasi pasar dapat diartikan sebagai proses pengelompokan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan/atau respon terhadap program pemasaran spesifik.

Schiffman dan Kanuk (2007:37) menjelaskan segmentasi dapat didefinisikan sebagai proses membagi pasar potensial ke dalam kelompok-kelompok konsumen yang berbeda dan memilih satu segmen atau lebih sebagai pasar target yang akan dicapai dengan marketing mix yang berbeda. Dasar segmentasi menurut Schiffman dan Kanuk (2007:40) terdiri dari delapan kategori utama memberikan dasar yang paling populer kepada segmentasi pasar antara lain:

1. Faktor-faktor Geografis.
2. Faktor-faktor Demografis.
3. Sifat-sifat Psikologis.
4. Berbagai variabel sosio-budaya.
5. Sifat-sifat yang berhubungan dengan penggunaan.
6. Faktor-faktor pemakaian situasional.
7. Keuntungan yang dicari.

8. Bentuk-bentuk segmentasi cangkakan (seperti profil demografis/psikografis, faktor-faktor geodemografis, dan nilai-nilai dan gaya hidup).

Pasar terdiri dari para pembeli. Setiap pembeli berbeda dalam satu atau banyak hal, dapat berupa keinginan, sumber daya, lokasi, perilaku maupun praktik-praktik membelinya, variabel tersebut dapat digunakan untuk memisahkan pasar atau segmentasi pasar.

2.1.3.2 Penetapan Sasaran Pasar (*Targeting*)

Targeting dapat diartikan pula sebagai pasar sasaran. Selama ini terlihat gejala semakin banyak perusahaan memilih pasar sasaran yang akan dituju, keadaan ini dikarenakan mereka menyadari bahwa pada dasarnya mereka tidak dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar tersebut. Terlalu banyaknya pelanggan, sangat berpecah dan tersebar secara bervariasi dalam tuntutan kebutuhan dan keinginannya. Jadi arti dari pasar sasaran yaitu sebuah pasar yang terdiri dari pelanggan potensial dengan kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin mau dan mampu untuk ambil bagian dalam jual beli, guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut.

Menurut Kotler,(2015) *target market* adalah spesifik grup pelanggan yang ditujukan oleh perusahaan dalam memasarkan barang dan jasanya. Sedangkan menurut Tjiptono dan Chandra (2012:162) pengertian pasar sasaran adalah proses mengevaluasi dan memilih satu atau beberapa segmen pasar yang dinilai paling menarik untuk dilayani dengan program pemasaran spesifik perusahaan.

Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:154) terdapat lima alternatif dalam memilih pasar sasaran yaitu:

1. *Single-segmen concentration*

Perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal, dengan sejumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan, adanya peluang pasar dalam segmen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing atau perusahaan menganggap segmen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya.

2. *Selective specialization*

Dalam strategi ini, perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang atraktif dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki.

3. *Market specialization*

Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi pada upaya melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu.

4. *Product specialization*

Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan diri pada produk atau jasa tertentu yang akan di jual kepada berbagai segmen pasar.

5. *Full market coverage*

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Umumnya hanya perusahaan besar yang sanggup menerapkan strategi ini, karena dibutuhkan sumber daya yang sangat besar.

2.1.3.3 *Positioning*

Positioning yaitu mencoba menempatkan produk di benak konsumen dengan ciri-ciri untuk dapat dibedakan dengan produk lainnya. *Positioning* merupakan cara pemasar menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi.

Menurut Kotler dan Keller diterjemahkan oleh Sabran (2014:262) *positioning is the act of designin the company's offer so that it occupies a distinct and value placed in the target customer mind*. Menurut Tjiptono dan Chandra (2012:172) *positioning* adalah cara produk, merek, atau organisasi perusahaan dipersepsikan secara relatif dibandingkan dengan produk, merek dan organisasi pesaing oleh pelanggan saat ini maupun oleh calon pelanggan.

Dengan kata lain *positioning* adalah suatu tindakan atau langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan dalm upaya penawaran nilai dimana dalam satu segmen tertentu konsumen mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Jadi *positioning* bukan menciptakan produk dengan menempatkan pada segmen tertentu, tetapi *positioning*

menempatkan produk di benak konsumen pada segmen tertentu dengan cara komunikasi. Komunikasi yang dibangun oleh pemasar harus menciptakan hubungan yang positif.

Kotler dan Keller diterjemahkan oleh Sabran (2015:265) menjelaskan bahwa terdapat beberapa cara product positioning yang dapat dilakukan pemasar dalam memasarkan produk kepada konsumen yang dituju antara lain:

1. Penempatan posisi menurut atribut Perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut atau fitur spesifik.
2. Penentuan posisi menurut manfaat Dalam pengertian ini produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu.
3. Penentuan posisi menurut penerapan dan penggunaan Produk diposisikan sebagai alternatif terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu.
4. Penentuan posisi menurut pemakai Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu.
5. Penentuan posisi menurut pesaing Klaim produk dihubungkan dengan posisi pesaing utama, selain itu juga bisa berupa klaim berupa perbandingan langsung dengan produk pesaing.
6. Penentuan posisi menurut kategori produk Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu.
7. Penempatan posisi menurut harga Perusahaan berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai

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.

2.1.3.4 Bauran Pemasaran

Dalam pemasaran terdapat strategi yang disebut bauran pemasaran yang mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan di pasar. Elemen-elemen bauran pemasaran

terdiri dari semua variabel yang dapat dikontrol perusahaan untuk memuaskan pelanggan sasaran.

Definisi bauran pemasaran menurut Kotler dan Keller (2014: 23) adalah sebagai berikut:

“Bauran Pemasaran adalah sebagai seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan pemasarannya”.

Menurut Stanton (2013:89) pengertian bauran pemasaran secara umum adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti sistem pemasaran sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Alma (2017:201) mendefinisikan bauran pemasaran seperti berikut:

“Bauran pemasaran merupakan variabel-variabel yang dipakai oleh perusahaan sebagai sarana untuk memenuhi atau melayani kebutuhan dan keinginan konsumen”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah suatu perangkat yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan terhadap produknya dan perangkat-perangkat tersebut akan menentukan tingkat keberhasilan pemasaran bagi perusahaan serta semua ini ditunjukan untuk memberi kepuasan kepada konsumen.

Adapun bauran pemasaran untuk pemasaran barang yang digunakan adalah 4P, menurut Alma, (2017:202-206), yaitu :

a. Product

Produk adalah merupakan titik sentral dari kegiatan marketing semua kegiatan marketing lainnya digunakan untuk menunjang pemasaran produk. Satu hal yang perlu diingat ialah bagaimana pun hebatnya usaha pro distribusi dan harga yang baik jika tidak diikuti oleh produk yang bermutu disenangi oleh konsumen maka kegiatan *marketing mix* ini tidak akan berhasil. oleh sebab itu perlu diteliti produk apa yang anda pasarkan bagaimana selera konsumen masa kini perlu mendapat perhatian yang serius.

b. Price

Masalah kebijaksanaan harga turut menentukan keberhasilan pemasaran produk. Kebijaksanaan harga dapat dilakukan pada setiap satu lembaga yaitu kebijaksanaan harga oleh produsen, grosir dan *retailer*. Harga di sini bukan berarti harga yang murah saja ataupun harga tinggi akan tetapi yang dimaksudkan adalah harga yang tepat. Bagaimana menentukan harga yang tepat sangat tergantung kepada berbagai faktor misalnya faktor harga pokok barang, kualitas barang, daya beli masyarakat, keadaan persaingan, konsumen yang dituju dan sebagainya.

c. Place/Saluran distribusi

Sebelum produsen memasarkan produknya, maka sudah ada perencanaan tentang pola distribusi yang akan dilakukan. Di sini penting sekali perantara dan pemilihan saluran distribusinya. Perantara ini adalah sangat penting karena dalam segala hal mereka berhubungan dengan konsumen. Kita dapat bayangkan, betapa sulitnya pasaran jika tidak ada orang yang menjajakan, tidak ada toko, kios, supermarket dan sebagainya. Dalam sebuah ungkapan dikatakan: *You can eliminate the middle men, but cannot eliminate their functions*. Artinya: anda dapat meniadakan perantara akan tetapi tidak bisa menghilangkan fungsinya. Perantara dapat menjadi agen pembelian yang baik bagi para konsumen, dan dapat pula menjadi penjual yang ahli bagi produsen.

Produsen dapat mengadakan lomba pajang rak toko diantara para retailer guna meningkatkan penjualan. Toko mana yang paling baik pajangannya akan diberi hadiah. Atau produsen tidak mengadakan perlombaan, tapi hanya meminjam rak toko dari suatu toko selama sekian bulan, kemudian diberi hadiah, sebagai sewa pajangannya.

Distributor ini harus dipilih secara berhati-hati, sebab dalam dunia bisnis banyak kemungkinan terjadi ketidak jujuran. Padahal sudah ditekankan bahwa bisnis yang berhasil dan bisa hidup kontinu ialah bisnis yang dijalankan atas dasar etika kejujuran, artinya berperilaku jujur dalam segala hal, seperti jujur dalam membayar utang, menepati janji, dan sebagainya. Ada ungkapan *Choose your distribution channel like choosing your wife, because when you get trouble it's difficult to set it right*.

d. *Promotion*

Antara promosi dan produk, tidak dapat dipisahkan, ini dua sejoli yang saling berangkuhan untuk suksesnya pemasaran. Di sini harus ada keseimbangan, produk baik, sesuai dengan selera konsumen, dibarengi dengan teknik promosi yang tepat akan sangat membantu suksesnya usaha marketing. Termasuk di dalam kombinasi promosi ini adalah kegiatan-kegiatan *advertising*, *personal selling*, promosi penjualan, *publicity*, yang kesemuanya perusahaan dipergunakan untuk penjualan.

Advertising berarti berita tentang barang dan jasa pengertian yang lebih lengkap tentang *advertising* ialah bentuk presentasi atau penyajian dan promosi mengenai ide, barang-barang, atau jasa yang dilakukan oleh sponsor tertentu. Dalam kegiatan ini termasuk bentuk-bentuk iklan di mass media cetak atau elektronik, papan reklame, spanduk, poster dan sebagainya. *Personal Selling* adalah presentasi melalui percakapan satu atau dua orang penjual untuk tujuan melakukan penjualan. *Personal Selling* ini dapat terjadi di toko, di rumah-rumah atau di tempat-tempat perusahaan yang dikunjungi oleh agen-agen penjual.

Sales Promotion berarti promosi penjualan yaitu memberi dorongan kepada pembeli hanya mau membeli suatu produk dengan imbalan akan mendapat hadiah atau bonus tertentu. Biasanya *sales promotion* dilakukan pada periode tertentu. Hadiah-hadiah yang diberikan dapat dilakukan melalui undian, korting, atau jual obral. Tujuan diadakan *sales promotion*:

- Menarik para pembeli baru
- Memberi penghargaan kepada pemakai yang lama
- Meningkatkan daya beli lain
- Menghindarkan konsumen lari ke merek lain
- Meningkatkan jumlah penjualan jangka pendek

Public Relations atau *Publicity* tujuan dari *publicity* ini ialah untuk memberikan citra yang baik dari masyarakat terhadap perusahaan. Melalui *publicity* dapat dibentuk pandangan baik dan mencegah berita-berita negatif terhadap perusahaan. Contoh *publicity* ialah mengundang para wartawan

berkunjung ke perusahaan, memberikan wawancara kemudian memuat berita-berita perusahaan di surat kabar tanpa pembayaran.

2.1.4 Perencanaan Operasi

Tujuan perencanaan operasi harus mengacu pada misi bisnis, *basis for growth* dan apa yang dapat membuat bisnis menjadi sukses. Tujuan operasi dapat memasukkan : target yang ditetapkan untuk produktivitas pekerja, mengidentifikasi kontribusi utama yang memboroskan dan menentukan target untuk membuang pemborosan tersebut, menentukan stok optimum, mengidentifikasi dan memberikan prioritas pada item *capital expenditure* untuk operasi, menentukan program dalam menjalankan operasi.

Menurut Rangkuti (2015) “Manajemen Operasi adalah salah satu kegiatan manajemen fungsional. Kegiatan manajemen operasional selalu berkaitan dengan proses transformasi semua masukan (*input*) sumber daya secara terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran (*output*) baik yang berupa produk maupun jasa. Kegiatan melalui proses transformasi tersebut dilakukan secara efektif dan efisien, dan diukur berdasarkan kriteria tertentu secara spesifik. Hasilnya berupa kinerja produk atau jasa serta proses teknologi dan sesuai dengan tujuan pasar yang ingin dicapai.”

Untuk memperoleh tujuan dapat mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut dalam strategi operasi:

- Fasilitas (lokasi, bangunan, *layout*, *plant*)
- Material (*inventory*/stok, *raw materials*)
- Proses (metoda produksi)
- Teknologi

Untuk produksi yang lebih baik, dibutuhkan penentuan standar dasar dalam operasi agar dapat dilakukan pengukuran terus menerus (Pengukuran *performance*). Perbaikan dapat terus dimonitor dan standar yang ditetapkan dapat menunjukkan perbaikan. Terdapat lima dimensi yang dapat diusulkan untuk mengukur *performance*, yaitu : kualitas, biaya, jasa, fleksibilitas dan inovasi.

2.1.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kesuksesan suatu perusahaan ditunjang oleh sumber daya manusia yang baik. Menurut Kasmir (2016) perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan merencanakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan analisis jabatan yang sudah dibuat. Perencanaan tenaga kerja meliputi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta persyaratan yang diinginkan. Hal ini penting agar perusahaan tidak mengalami kekurangan atau kelebihan karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Perkiraan tentang kebutuhan jumlah tenaga kerja yang diperlukan perusahaan, dan jumlah orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan atau aktivitas tersebut yang didasarkan pada berbagai pertimbangan, antara lain rencana produksi atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan jenis atau bidang investasi yang dijalankan.

Perencanaan 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 atmosfir yang terdiri dari komitmen dan kepercayaan satu sama lain.

Kualitas lingkungan kerja (*quality of work life*) yang memadai adalah bahwa sebuah pekerjaan 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).

2.1.6 Perencanaan Keuangan

Untuk merepresentasikan kesempatan investasi yang baik, barang atau jasa harus menghasilkan keuntungan kompetitif dan memenuhi kebutuhan konsumen tertentu. Adanya kesempatan investasi tersebut tergantung pada tingkat keuntungan yang dapat dicapai dan besarnya investasi yang dibutuhkan untuk merebut kesempatan tersebut. Salah satu bagian penting dalam penyusunan *business plan* adalah penyusunan perencanaan keuangan (*financial planner*).

Karena sering kegagalan suatu usaha disebabkan ketidak mampuan dalam mengelola dan khususnya merencanakan keuangan. Perencanaan keuangan adalah suatu ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan menempatkan berbagai atribut keuangan secara terkonsep dan sistematis baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. (Fahmi, 2014)

Laporan pendapatan atau disebut juga laporan akuntansi, menyediakan informasi penting mengenai kinerja dan sumber keuangan perusahaan. Laporan keuangan utama adalah laporan pendapatan, neraca dan laporan arus kas. Memahami tujuan dan isi tiap laporan keuangan ini penting bagi seorang

wirausaha, jika ia akan menentukan persyaratan keuangan pendirian perusahaan dan menilai implikasi keuangan bisnis.

Untuk melakukan evaluasi terhadap suatu rencana investasi, perlu melakukan 3 kegiatan pokok yaitu estimasi *cash flow*, estimasi rencana pendapatan yang ingin diperoleh dan evaluasi rencana investasi berdasarkan ukuran-ukuran yang jelas (Rangkuti, 2005;204). Kriteria untuk mengukur suatu rencana investasi, yaitu:

a. *Net Present Value*

NPV adalah selisih antara nilai sekarang dari *cash flow* dengan nilai sekarang dari investasi. Bila selisih antara *present value* dari *cash flow* lebih besar berarti terdapat NPV positif, artinya proyek investasi layak, sebaliknya bila *present value* dari *cash flow* lebih kecil investasi maka NPV *negative* dan investasi dianggap tidak layak. Dengan demikian dalam perhitungan NPV memerlukan dua kegiatan penting, yaitu :

- a. Menaksir arus kas
- b. Menentukan tingkat bunga yang dipandang relevan

Untuk memperhitungkan nilai waktu uang dari semua arus kas proyek. Arus kas dapat berupa pengeluaran (*cash outflow*) dan penerimaan (*cash inflow*). Kriteria penerimaan bila NPV nol atau positif berarti *present value* dari arus kas masuk sama dengan atau lebih besar dari *present value* dari arus keluar.

b. *Profitability Indeks (PI)*

Profitability Indeks adalah rasio antara *Present Value* penerimaan arus kas dan *Present Value* pengeluaran arus kas.

Kriteria penerimaan proyek bila PI proyek sama dengan atau lebih besar dari 1. Jika proyek sama dengan atau lebih besar dari 1, artinya PV penerimaan sama dengan atau lebih besar dari PV pengeluaran.

c. *Payback Period*

Payback period adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanamkan dalam proyek tersebut dalam kembali.

Semakin pendek waktu yang diperlukan untuk pengembalian biaya investasi, rencana investasi tersebut semakin menguntungkan.

2.1.7 Keunggulan bersaing

Konsep keunggulan bersaing digambarkan oleh Porter dalam Sunyoto (2015) sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

1. Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari pesaing;
2. Strategi penurunan biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah;
3. Strategi peningkatan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.

Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan, untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Wright dalam Sunyoto (2015), ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan:

1. Merupakan sumber daya perusahaan yang sangat berharga (valueable), terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan perusahaan;
2. Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif;
3. Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi;
4. Tidak dapat dengan mudah digantikan/substitute oleh produk lainnya yang signifikan.

Dalam fokus biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan

mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Perusahaan yang berhasil menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah perusahaan yang menciptakan inovasi dan kreativitas melalui proses inovasi yang efektif dan terencana menurut Gupta dan MacDaniel 2002 dalam Wawan Dhewanto dan kawan-kawan (2014:2).

2.1.8 Inovasi

Mempertahankan produk untuk selalu diminati konsumen memerlukan usaha yang kreatif seperti membuat inovasi-inovasi dari produk yang ditawarkan, dengan harapan dapat membuat konsumen tidak berpindah keproduk lain yang sejenis. Inovasi itu sendiri merupakan salah satu faktor penentu dari sukses perusahaan yang diperlukan agar tetap bertahan, atau menjadi lebih kompetitif.

Hubeis (2012:67) mendefinisikan inovasi sebagai suatu perubahan atau ide besar dalam sekumpulan informasi yang berhubungan antara masukan dan luaran. Dari definisi tersebut didapat dua hal, yaitu inovasi produk dan inovasi proses yang dalam pengertian ekonomi disebut inovasi apabila produk atau prosesnya ditingkatkan, selanjutnya dapat menjadi awal dari proses penjualan di pasar

Berdasarkan paparan di atas, maka inovasi baik proses maupun produk merupakan suatu perubahan pada sekumpulan informasi yang berhubungan dan terkait dengan upaya meningkatkan atau memperbaiki sumber daya dan menggabungkan sumber daya-sumber daya menjadi suatu konfigurasi baru atau spesifikasi produk yang lebih produktif, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dipengaruhi oleh kepastian untung atau rugi atau proses waktu melaksanakannya, dalam rangka meraih keunggulan kompetitif

2.1.8.1 Inovasi Produk

Menurut Myers dan Marquis dalam Kotler (2016:454) menyatakan bahwa inovasi produk adalah gabungan dari berbagai macam proses yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Hal tersebut juga didukung oleh Kotabe dalam Tamamudin (2012:289) yang menunjukkan bahwa semakin

tinggi inovasi produk yang dilakukan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keputusan membeli.

sedangkan Kilbourne and Woodman (dalam Sousa, et.al. 2012: 32) menunjukkan bahwa sistem inovasi tergantung pada sejumlah variabel selain kreativitas, seperti otonomi, informasi yang tersedia, sistem imbalan, pendidikan atau pelatihan, sistem authority, partisipasi dalam pengambilan keputusan, atau kekompakan tim.

Berkaitan dengan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi produk adalah gambaran dari berbagai proses mulai dari konsep suatu ide baru, penemuan baru dan suatu perkembangan dari suatu pasar yang baru yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain.

2.1.8.2 Jenis – Jenis Inovasi

Menurut Hubeis (2012: 75) inovasi produk merupakan pengetahuan produk baru, yang seringkali dikombinasikan dengan hal baru untuk membentuk metode produksi yang tidak diketahui. Sehingga inovasi produk terbagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Inovasi Produk Baru yaitu produk radikal
2. Inovasi Pengembangan Produk yaitu produk bertahap

Inovasi yang sukses adalah sederhana dan terfokus. Ia harus terarah secara spesifik, jelas, dan memiliki desain yang dapat diterapkan. Dalam prosesnya, ia menciptakan pelanggan dan pasar yang baru. Dalam buku Lupiyoadi (2004:155) terdapat jenis-jenis inovasi berdasarkan para ahli.

Menurut Schumpter inovasi yang dapat dilakukan wirausaha adalah :

1. Pengenalan suatu barang baru, atau perbaikan dari barang yang sudah ada
2. Pengenalan metode produksi baru
3. Pembukaan pasar baru, khususnya pasar ekspor pada daerah baru
4. Penciptaan atau pengadaan persediaan bahan mentah atau setengah jadi baru
5. Penciptaan suatu bentuk organisasi industri baru

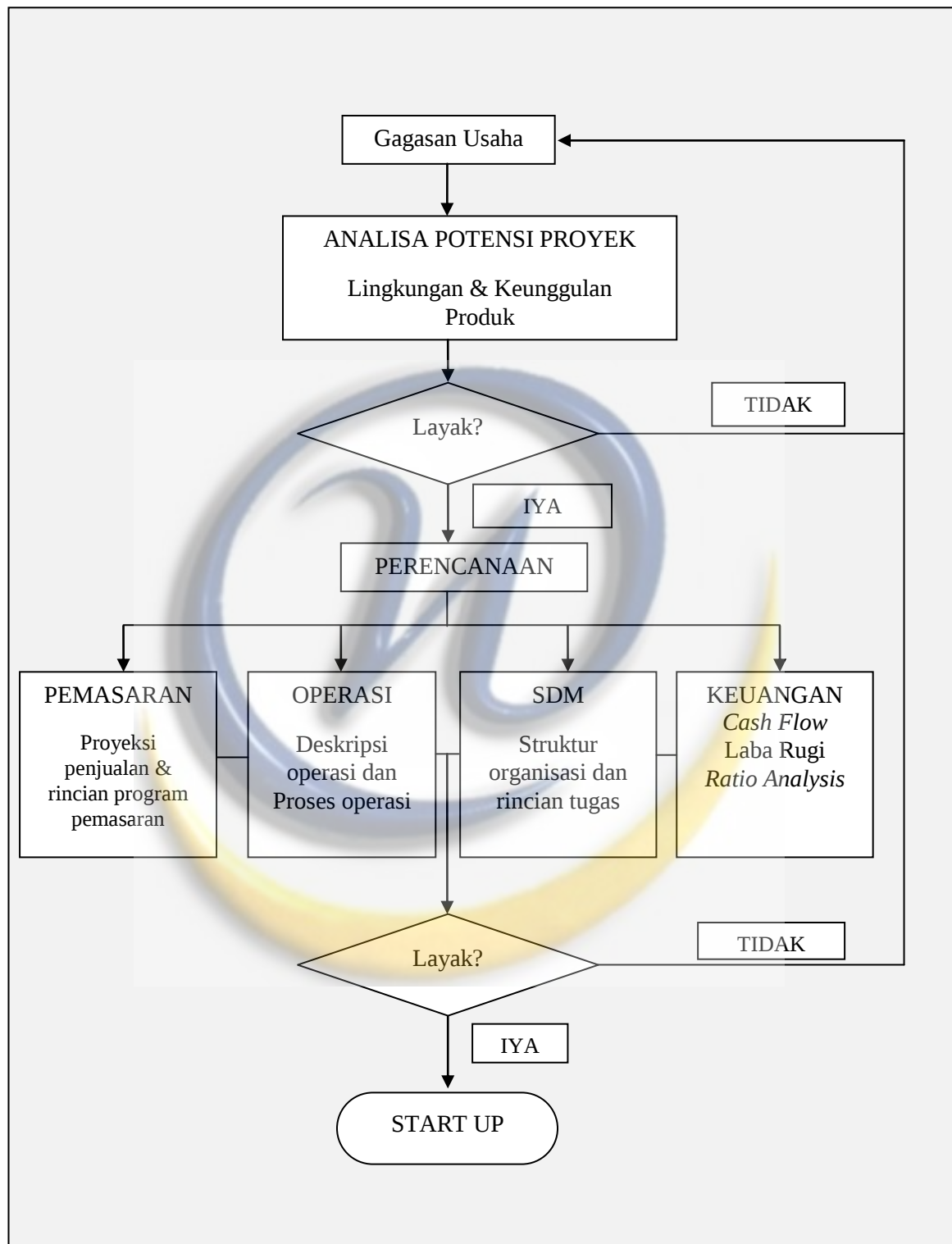
2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk memulai suatu bisnis di perlukan gagasan usaha. Gagasan usaha berasal dari peluang, yaitu celah pasar atau mungkin juga gagasan yang muncul dari dalam diri. Peluang dapat di analisis dan diidentifikasi melalui pengembangan kreativitas (gagasan), melalui metode pengamatan antara lain dengan mengamati perkembangan *competitor*. Terkait dengan usaha jasa ini, tentu idenya adalah bagaimana menyediakan produk *Fyordbay* ini dengan konsep menarik, inovasi, dan bernilai lebih.

Inovasi pada produk *Fyordbay* tersebut tentunya bisa dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap jasa yang telah ditawarkan oleh pesaing. Pengamatan ini berfungsi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas produk. Inovasi tersebut bisa dilakukan dalam segala hal, misalnya dalam hal pemasaran, keuangan, sumber daya, dan kualitas bahan yang digunakan. Namun tentunya hal ini tidaklah mudah dilakukan karenanya seorang wirausahawan harus jeli dalam melihat peluang tersebut. Dengan kejadian dan nalurinya sebagai seorang wirausaha, tentunya peluang tersebut dapat ditangkap dan dimanfaatkan.

Gagasan atau inovasi tentang produk *Fyordbay* dapat menjadi usaha yang unggul, apabila produk tersebut dapat dipasarkan. Karena itulah dibutuhkan analisis tentang potensi pasar dari inovasi produk *Fyordbay*. dengan menganalisa lingkungan usaha serta persaingan yang ada, maka wirausahawan dapat mengukur sejauh mana tingkat peluang dan keberhasilan yang diharapkan. Dari hal tersebut maka dapat disusun suatu target bisnis yang dapat terukur dan terealisasi.

Apabila potensi dari usaha tersebut dinilai layak untuk ditindak lanjuti, maka tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah membuat suatu perencanaan bisnis yang didalamnya setidaknya membahas bagaimana perencanaan tersebut dari sisi pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia dan operasional. Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1
Diagram alur Kerangka Pemikiran