

## BAB 2

### LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Hakikat Wirausaha

Istilah *entrepreneurship* berasal dari perkataan bahasa Perancis dan secara harfiah berarti perantara (bahasa Inggris : *Between-taker* atau *go-between*). (Winardi, 2003, p2)  
Ada berbagai macam pengertian menurut para ahli.

*Entrepreneurship : The process where by an individual or a group of individuals is organized efforts and means to pursue opportunities to create value on grow by fulfilling wants and needs through innovation and uniqueness ; no matter what resources are currently controlled* (Couter, 2001, p6)

*Entrepreneurship is accepting the risk of starting and running business* yang berarti berani menerima resiko dari memulai dan menjalankan bisnis (Nickels, 2002, p16). Menurut Thomas W Zimemmer kewirausahaan adalah "*applying creativity and innovation to solve the problem and to exploit opportunities the people face everyday*" seperti yang dikutip oleh Dr. Suryana , Msi, yang berarti kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan keinovasian untuk memecahkan permasalahan dan upaya untuk memanfaatkan peluang ada tiap hari. (Suryana, 2001, p4)

##### 2.1.2 Pengertian Wirausaha

Menurut Roustrad , seperti yang dikutip oleh Winardi , *entrepreneurship* merupakan sebuah proses dinamik dimana orang yang menciptakan kekayaan *incremental*. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu, individu yang menanggung resiko utama dalam wujud resiko modal, waktu, dan komitmen. Karir dalam hal menyediakan nilai

untuk produk atau jasa tentu. Produk/jasa tersebut mungkin tidak baru atau bersifat unik, tetapi tetap nilai harus diciptakan oleh entrepreneurship melalui upaya mencapai dan mengalokasikan keterampilan-keterampilan serta sumber-sumber daya yang diperlukan (Winardi, 2003, p23)

Menurut Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough (2004, p3-7), wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikanannya.

Wirausaha, menurut Z. Hefflin Frinces (2004, p11) adalah mereka yang selalu bekerja keras dan kreatif untuk mencari peluang bisnis, mendayagunakan peluang yang diperoleh, dan kemudian merekayasa penciptaan alternatif sebagai peluang bisnis baru dengan faktor keunggulan.

*Entrepreneur* (wirausaha), menurut Robert D. Hisrich (2005, p8) adalah *individual who takes risks and starts something new*. Dan *entrepreneurship* (kewirausahaan) adalah *process of creating something new and assumming the risk and rewards*.

Wirausahawan adalah *innovator* yang mampu memanfaatkan dan mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dijual atau dipasarkan, memberikan nilai tambah dengan memanfaatkan upaya, waktu, biaya atau kecakapan dengan tujuan mendapatkan keuntungan.

Profil seorang wirausahawan dapat digambarkan sebagai berikut:

- menyukai tanggung jawab
- lebih menyukai risiko menengah
- keyakinan atas kemampuan mereka untuk berhasil

- hasrat untuk mendapatkan umpan balik langsung
- tingkat energi yang tinggi
- orientasi ke depan
- ketrampilan mengorganisasi
- menilai prestasi lebih tinggi dari uang

Sedangkan kometensi-kompetensi yang merupakan karakteristik dari wirausahawan yang berhasil yaitu:

o **Proaktif:**

1. Inisiatif, yaitu: melakukan sesuatu sebelum diminta atau terdesak oleh keadaan.
2. Asertif, yaitu : menghadapi masalah secara langsung dengan orang lain. Meminta orang lain mengerjakan apa yang harus mereka lakukan.

o **Berorientasi prestasi :**

1. Melihat dan bertindak berdasarkan peluang, yaitu: menangkap peluang khusus untuk memulai bisnis baru, mencari bantuan keuangan, lahan ruang kerja dan bimbingan.
2. Orientasi efisiensi, yaitu: mencari dan menemukan cara untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat atau dengan lebih sedikit biaya.
3. Perhatian pada pekerjaan dengan mutu tinggi, yaitu: keinginan untuk menghasilkan atau menjual produk atau jasa dengan mutu tinggi.
4. Perencanaan yang sistematis, yaitu: menguraikan pekerjaan yang besar menjadi tugas-tugas atau sasaran-sasaran kecil. Mengantisipasi hambatan. Menilai alternatif.
5. Pemantauan, yaitu: mengembangkan atau menggunakan prosedur untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan atau sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

o ***Komitmen pada orang lain:***

1. Komitmen terhadap pekerjaan, yaitu : melakukan pengorbanan pribadi atau bisnis yang luar biasa untuk menyelesaikan pekerjaan. Menyíngsingkan lengan baju bersama karyawan dan bekerja ditempat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Menyadari pentingnya dasar-dasar hubungan bisnis, yaitu : melakukan tindakan agar tetap dekat dengan pelanggan. Memandang hubungan pribadi sebagai sumber daya bisnis. Menempatkan jasa baik jangka panjang di atas keuntungan jangka pendek.

Selain itu, karakter lain yang sering tampak pada wirausahawan, antara lain:

- Komitmen yang tinggi
- Toleransi terhadap keraguan
- Fleksibilitas

Sedangkan menurut Aribowo Prijosaksono dan Sri Bawono (2005 p xv), *entrepreneurship* (wirausaha) dapat diartikan melalui 3 kata berikut: *destiny*, *courage*, *action*. Ketiga kata tersebut merupakan kata-kata yang penting dalam membangun sikap dan perilaku wirausaha dalam diri seseorang.

***Destiny*** berarti takdir, yang sebenarnya lebih merupakan tujuan hidup kita, bukan nasib. Tujuan dan misi hidup kita adalah fondasi awal untuk menjadi seorang wirausahawan yang sukses. Dengan memiliki tujuan hidup (*life purpose*) yang jelas, kita dapat memiliki semangat (*spirit*) dan sikap mental (*attitude*) yang diperlukan dalam membangun sebuah usaha yang dapat memberi nilai tambah dalam kehidupan kita.

Keberanian (***courage***) untuk memulai dan menghadapi tantangan adalah sikap awal yang kita perlukan. Dalam kewirausahaan, keberanian untuk mulai dan mengambil resiko

adalah syarat mutlak. Impian dan cita-cita yang besar, kemudian ditambah dengan kreativitas yang diwujudkan dengan keberanian untuk mencoba dan

Melakukan (*Action*) langkah pertama adalah awal kesuksesan seorang wiraswatawan sejati. Setiap orang pada dasarnya memiliki kecerdasan berwirausaha meski pada tingkat yang berbeda-beda, namun kebanyakan dari kita tidak memiliki keberanian untuk mewujudkan bahkan untuk sekadar menginginkan menjadi seorang wirausahawan yang berhasil. Seringkali kita justru berkeyakinan bahwa menjadi wirausaha sukses adalah hak dan kesempatan yang hanya dimiliki oleh orang – orang tertentu. Kita tidak pernah percaya bahwa kita juga memiliki kemampuan yang sama untuk menjadi seorang wirausaha yang sukses.

### 2.1.3 Pengertian Inovasi

Inovasi adalah suatu proses untuk mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dipasarkan. Inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahawan. Peter.F.Drucker dalam buku nya "*innovation and entrepreneurship*" mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan.

Menyadari fungsi kreativitas dalam proses inovatif merupakan hal yang penting kreatif adalah pembangkitan ide yang menghasilkan penyempurnaan efektivitas dan efisiensi pada suatu sistem.

Kreativitas adalah suatu proses yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan setiap orang kreatif pada tingkat tertentu. Tetapi, orang mempunyai kemampuan dan bakat dalam bidang tertentu dapat lebih kreatif dari pada orang lain.

#### 2.1.4 Tipe-tipe inovasi

- Inovasi dapat berupa :

1. menghemat modal (*capital saving*)
2. menghemat tenaga kerja (*labor saving*)

atau ia dapat pula bersifat netral dipandang dari sudut kedua macam *input* tersebut

- inovasi dapat pula dipandang dari sudut permintaan dan biaya
- ada inovasi yang memerlukan biaya
- adapula inovasi yang meningkatkan permintaan

#### 2.1.5 Prinsip-prinsip inovasi

Drucker memberikan prinsip-prinsip yang diberi label "hal-hal yang harus dikerjakan" hal-hal yang tidak boleh dikerjakan dan "kondisi" yang dikutip dari Hetler.

Hal-hal yang harus dikerjakan adalah

- Menganalisa peluang
- Melangkah keluar untuk melihat
- Sederhanakan dan fokuskan
- Mulai dari yang kecil – coba lakukan hal yang spesifik
- Berjuang meraih pimpinan pasar

#### 2.1.6 Pengertian Jasa

Menurut (Kotler 2004, p4), pengertian jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun.

Tawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran. Penawaran dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu :

- Barang berwujud murni: Penawaran hanya terdiri dari barang berwujud dan tidak ada jasa yang menyertai produk itu. Contohnya sabun, pasta gigi dan lain sebagainya.
- Barang berwujud yang disertai jasa: Penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumennya. Contohnya produsen mobil tidak hanya menjual sebuah mobil.
- Campuran: Penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama. Contohnya restoran.
- Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan: Penawaran terdiri dari satu jasa utama disertai jasa tambahan dan/atau barang pendukung. Contohnya penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi.
- Jasa murni: Penawaran hanya terdiri dari jasa. Contohnya dokter, jasa menjaga bayi, pengacara dan lain sebagainya.

### 2.1.7 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu :

#### 1. Tidak berwujud (*Intangibility*)

Jasa tidak berwujud. Tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Konsep *intangible* pada jasa memiliki dua pengertian, yaitu :

- Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
- Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohani.

Dengan demikian, orang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum orang tersebut merasakan atau mengkonsumsinya sendiri. Bila pelanggan membeli suatu jasa, ia hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Pelanggan yang bersangkutan tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya. Oleh karena itu, untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan akan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut. Pelanggan akan menyimpulkan kualitas jasa melalui tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), materi komunikasi (*communication materials*), simbol dan harga yang mereka amati.

## 2. Tidak terpisahkan (*Inseparability*)

Umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjualan dan kemudian baru dikonsumsi. Jika seseorang melakukan jasa, maka penyedia adalah bagian dari jasa tersebut. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Kedua pihak mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personnel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian, kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawannya.



### 3. Bervariasi (*Variability*)

Jasa sangat bervariasi, karena tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan dimana jasa itu dilakukannya. Para pembeli jasa sangat peduli dengan *variabilitas* yang tinggi dan seringkali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilihnya. Perusahaan jasa dapat mengambil tiga langkah ke arah pengendalian kualitas, yaitu :

- 1) Investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan yang baik.
- 2) Menstandarisasi proses pelaksanaan jasa (*service-performance process*).

Hal ini dibantu dengan menyiapkan suatu cetak biru jasa (*service blueprint*) yang menggambarkan proses dan peristiwa jasa dalam sebuah bagan arus, dengan tujuan untuk mengenali titik-titik kemungkinan kegagalan pemberian jasa.

- 3) Memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan belanja perbandingan, sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

### 4. Mudah Lenyap (*Perishability*)

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk lebih dahulu mengatur staf untuk melakukan jasa itu. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa akan menghadapi masalah yang rumit.

## 2.1.8 Aspek Sukses Industri Jasa

Sukses suatu industri jasa tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu mengelola ketiga aspek berikut :

1. Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan.
2. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut.
3. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Model kesatuan dari ketiga aspek tersebut dikenal sebagai segitiga jasa, dimana sisi segitiga mewakili setiap aspek. Kegagalan di satu sisi menyebabkan segitiga roboh. Artinya, industri jasa tersebut gagal. Dengan demikian, pembahasan industri jasa harus meliputi perusahaan, karyawan serta pelanggan.

#### **2.1.9 Kualitas Jasa**

Kualitas jasa didefinisikan sebagai penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan pelanggan. Jenis kualitas yang digunakan untuk menilai kualitas jasa adalah sebagai berikut :

1. Kualitas teknik (*outcome*), yaitu kualitas hasil kerja penyampaian jasa itu sendiri.
2. Kualitas pelayanan (*proses*), yaitu kualitas cara penyampaian jasa tersebut.

Karena jasa tidak kasat mata serta kualitas teknik jasa tidak selalu dapat dievaluasi secara akurat, pelanggan berusaha menilai kualitas jasa berdasarkan apa yang dirasakannya, yaitu atribut-atribut yang mewakili kualitas proses dan kualitas pelayanan.

#### **2.1.10 Dimensi Kualitas Jasa**

Dimensi kualitas dapat dihasilkan dengan berbagai cara maupun sumber informasi yang berbeda. Salah satu caranya adalah dengan menyelidiki literatur seperti jurnal ilmiah, profesional, dan dagang mengenai industri khusus. Beberapa contoh dimensi

kualitas jasa yang diperoleh dari literatur pada jurnal ilmiah menurut (Aritonang 2005, p23) dalam bukunya mengenai kepuasan pelanggan adalah dimensi kualitas oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985), yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Kelima dimensi itu dikenal sebagai *SERVQUAL*.

Dimensi-dimensi tersebut diperoleh melalui wawancara kelompok fokus terhadap para pelanggan untuk mengetahui atribut apa saja yang diharapkan oleh para pelanggan dari perusahaan-perusahaan yang unggul pada suatu industri tertentu mengenai harapan dan persepsi pelanggan. Definisi mengenai kelima dimensi *SERVQUAL* dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) *Tangibles*

Dimensi ini mencakup kondisi fisik fasilitas, peralatan, serta penampilan pekerja. Karena jasa tidak dapat diamati secara langsung, maka pelanggan sering kali berpedoman pada kondisi yang terlihat mengenai jasa dalam melakukan evaluasi. Kenyataan yang berkaitan dengan perusahaan itu mencakup obyek yang sangat bervariasi seperti karpet, tempat duduk, pencahayaan, penampilan pekerja, warna dinding, brosur, korespondensi sehari-hari, penampilan pekerja, keramahan pekerja, dan sebagainya. Dimensi ini terdiri dari dimensi yang berkaitan dengan peralatan dan fasilitas yang digunakan serta personel dan materi komunikasi yang digunakan perusahaan.

#### 2) *Reliability*

Dimensi ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan secara akurat dan andal, dapat dipercaya, bertanggung jawab atas apa yang dijanjikan, tidak pernah memberikan janji yang berlebihan dan selalu memenuhi janjinya. Secara umum, dimensi ini merefleksikan konsistensi dan keandalan (hal yang dapat dipercaya, dipertanggungjawabkan) dari kinerja perusahaan.

### 3) *Responsiveness*

Dimensi ini mencakup keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat; selalu memperoleh definisi yang tepat dan segera mengenai pelanggan. Dimensi ketanggapan ini merefleksikan komitmen perusahaan untuk memberikan pelayanannya tepat pada waktunya. Dimensi ini berkaitan dengan keinginan dan kesiapan pekerja untuk melayani.

### 4) *Assurance*

Dimensi ini terdiri dari empat hal, yaitu :

- a) *Competency*: Hal ini mencakup kepemilikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.
- b) *Courtesy*: Hal ini mencakup kesopanan, rasa hormat, perhatian, dan keramahan pelayan.
- c) *Credibility*: Hal ini mencakup kepercayaan terhadap dan kejujuran dari si pemberi jasa.
- d) *Security*: Hal ini mencakup kebebasan dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan.

Dimensi ini mencakup pengetahuan dan kesopanan pekerja serta kemampuannya untuk memberikan kepercayaan kepada pelanggan. Dimensi ini merefleksikan kompetensi perusahaan, keramahan (kesopan-santunan) kepada pelanggan, dan keamanan operasinya. Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan jasa, keramahan mengacu pada bagaimana pekerja perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya dan kepemilikan pelanggan, sedangkan keamanan merefleksikan perasaan pelanggan bahwa ia bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.

### 5) *Empathy*

Dimensi ini terdiri dari tiga hal, yaitu :

- a) *Accessibility*. Hal ini mencakup kemudahan untuk mendekati dan menghubungi.
- b) *Communication Skills*. Hal ini mencakup pemberian informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang dapat dimengerti dan mendengarkan tanggapan dan pertanyaan pelanggan.
- c) *Understanding the customer*. Hal ini mencakup perlunya usaha untuk mengetahui pelanggan dan kebutuhan khususnya.

Dimensi ini menunjukkan derajat perhatian yang diberikan kepada setiap pelanggan.

Dimensi ini juga merefleksikan kemampuan pekerja untuk menyelami perasaan pelanggan sebagaimana jika pekerja itu sendiri mengalaminya.

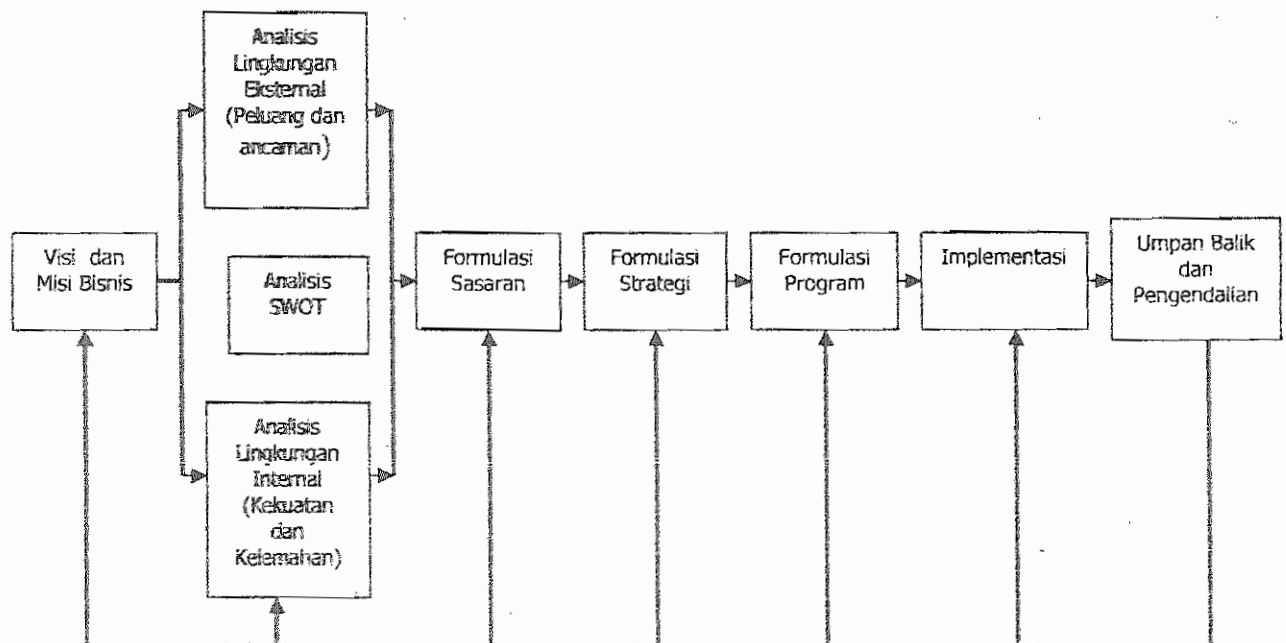
Selain dimensi kualitas yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, terdapat lima dimensi jasa staf pendukung yang dikemukakan oleh Kennedy dan Young (1989) pada jurnal perdagangan sebagaimana dikutip sebagai berikut :

1. *Availability of support*, yaitu derajat pelanggan dapat menghubungi penghasil jasa.
2. *Responsiveness of support*, yaitu derajat pemberi jasa bereaksi secara tepat terhadap kebutuhan pelanggan.
3. *Timeliness of support*, yaitu derajat penyelesaian pekerjaan dalam kerangka waktu yang dinyatakan pelanggan dan dalam kerangka waktu yang disepakati.
4. *Completeness of support*, yaitu derajat penyelesaian keseluruhan pekerjaan.
5. *Pleasantness of support*, yaitu derajat pemberi jasa berperilaku secara profesional dan menggunakan cara yang profesional sewaktu berkerja.

### 2.1.11 Definisi Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat mencapai obyektifnya. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada manajemen strategi juga terdapat delapan istilah kunci : ahli strategi, pernyataan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, sasaran jangka panjang, strategi, sasaran tahunan, dan kebijakan.

Dan untuk mengetahui bentuk model manajemen strategis secara lebih detail akan dijelaskan melalui gambar model manajemen strategis dibawah ini :



**Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategis Bisnis**

**Sumber:** Kotler, Philip (2004), Manajemen Pemasaran edisi milenium, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi kesepuluh, Jilid 1 dan 2, Prentice Hall , PT INDEKS Jakarta, p87.

### 2.1.12 Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Suatu organisasi/perusahaan mempunyai peluang dan ancaman dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Terdapat banyak faktor ekstern yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan, struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor ini disebut lingkungan ekstern yang terbagi menjadi tiga sub-kategori yang saling berkaitan, yaitu Lingkungan umum/makro (*General Environment*), lingkungan Operasional/mikro (*Operating Environment*) dan lingkungan internal (*Internal Environment*). Umumnya, suatu bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum, dan sosial-budaya) dan pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi perusahaan dalam memperoleh keuntungan.

#### ➤ Lingkungan Makro

Lingkungan makro (*General Environment*) adalah komponen-komponen di luar perusahaan yang tidak memiliki hubungan langsung dengan manajemen praktis.

Lingkungan makro terdiri dari :

#### ❖ Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, maka dalam membuat perencanaan startegik setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecendrungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya, baik ditingkat nasional maupun internasional. Perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), serta kecendrungan belanja masyarakat (*propensity to spend*), suku bunga primer, laju inflasi, serta

kecendrungan pertumbuhan PNB merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan oleh perusahaan.

❖ Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan praktis mempunyai dampak besar pada semua produk, jasa, dan pelanggan. Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubah pulalah permintaan akan berbagai produk atau jasa. Seperti kekuatan-kekuatan lain di lingkungan luar makro, kekuatan sosial bersifat dinamik dimana selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

❖ Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat mencerminkan peluang dan ancaman kunci untuk perusahaan kecil dan besar. Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan



lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan, tetapi beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan, yaitu meliputi undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Jadi, faktor politik selain dapat membatasi dapat pula bermanfaat bagi perusahaan yang terkena dampak politik tersebut.

#### ❖ Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Kemajuan teknologi secara dramatik dapat mempengaruhi produk, jasa, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktek pemasaran, dan posisi bersaing. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru yang lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri, dan membuat produk serta jasa yang sudah ada ketinggalan zaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antara bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan ketrampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan karyawan, manajer, dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang lebih berdaya guna ketimbang keunggulan yang sudah ada. Sekarang ini tidak ada perusahaan atau industri yang terisolasi dari munculnya perkembangan teknologi. Dalam industri berteknologi tinggi identifikasi dan evaluasi dari peluang dan ancaman teknologi kunci dapat menjadi bagian paling penting dari audit manajemen strategis eksternal.

#### ❖ Kekuatan Pesaing

Bagian paling penting dari audit eksternal adalah mengenali perusahaan pesaing dan menetapkan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, sasaran, dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi mengenai pesaing sangat penting untuk perumusan strategi. Mengidentifikasi pesaing utama tidak mudah karena banyak perusahaan mempunyai divisi yang bersaing dalam berbagai industri. Sebagian besar perusahaan multidivisi pada umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba atas dasar divisi dengan alasan persaingan. Disamping, itu perusahaan swasta tidak menerbitkan informasi keuangan atau pemasaran.

#### ➤ Lingkungan Mikro

Lingkungan operasional/mikro terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk atau jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor penting dalam lingkungan operasional, antara lain :

##### 1. Posisi bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan peluang yang muncul dari lingkungan. Pengembangan profil pesaing memungkinkan suatu perusahaan memperkirakan secara lebih akurat baik potensi pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang maupun potensi labanya. Kriteria pasti yang digunakan dalam menyusun profil pesaing sebagian besar ditentukan oleh faktor-faktor situasional

- 1) Bagian pasar
- 2) Kelebaran lini produk

- 3) Efektivitas distribusi penjualan
- 4) Keunggulan dalam hal penguasaan hubungan dengan pelanggan-pelanggan penting.
- 5) Daya saing harga
- 6) Efektivitas iklan dan promosi
- 7) Lokasi dan usia fasilitas
- 8) Kapasitas dan produktivitas
- 9) Pengalaman
- 10) Biaya bahan baku
- 11) Posisi keuangan
- 12) Kualitas relatif produk
- 13) Posisi R&D
- 14) Kaliber sumber daya manusia
- 15) Citra secara umum

## 2. Profil pelanggan

Barangkali hasil paling lemah dalam menganalisis lingkungan operasional/mikro adalah pemahaman terhadap pelanggan perusahaan. Mengembangkan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan meningkatkan kemampuan para manajernya dalam merencanakan operasi strategik untuk mengantisipasi perubahan besar pasar dan merealokasi sumber daya guna mendukung perubahan pola permintaan. Ancangan tradisional untuk mensegmentasikan pelanggan didasarkan pada profil pelanggan yang disusun menurut informasi sebagai berikut :

- Geografis

Penting digunakan untuk menetapkan batas wilayah geografis tempat pelanggan berasal. Hampir semua produk atau jasa memiliki kualitas tertentu yang membuatnya menarik bagi pembeli dari berbagai lokasi yang berbeda.

- Demografis

Variabel demografis paling lazim digunakan untuk membedakan kelompok-kelompok pelanggan dan calon pelanggan. Informasi demografis (informasi tentang jenis kelamin, usia, status perkawinan, penghasilan, dan pekerjaan) relatif mudah dikumpulkan, dikualifikasi, dan digunakan dalam peramalan strategik.

- Psikografis

Variabel keperibadian dan gaya hidup seringkali merupakan prediktor yang lebih baik dari perilaku pembelian pelanggan ketimbang variabel geografis atau demografis.

- Perilaku pembeli

Data perilaku pembeli juga dapat menjadi komponen profil pelanggan. Data seperti ini digunakan untuk menjelaskan atau meramalkan beberapa aspek dari perilaku pelanggan menyangkut produk atau jasa. Informasi tentang perilaku pelanggan (misalnya tingkat pemakaian, manfaat yang diharapkan, serta loyaltitas merek) dapat memberikan bantuan penting dalam merancang strategi yang lebih akurat dan menguntungkan.

### 3. Pemasok

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang

perusahaan. Perusahaan selalu bergantung pada pemasok untuk dukungan keuangan, layanan, bahan baku, dan peralatan.

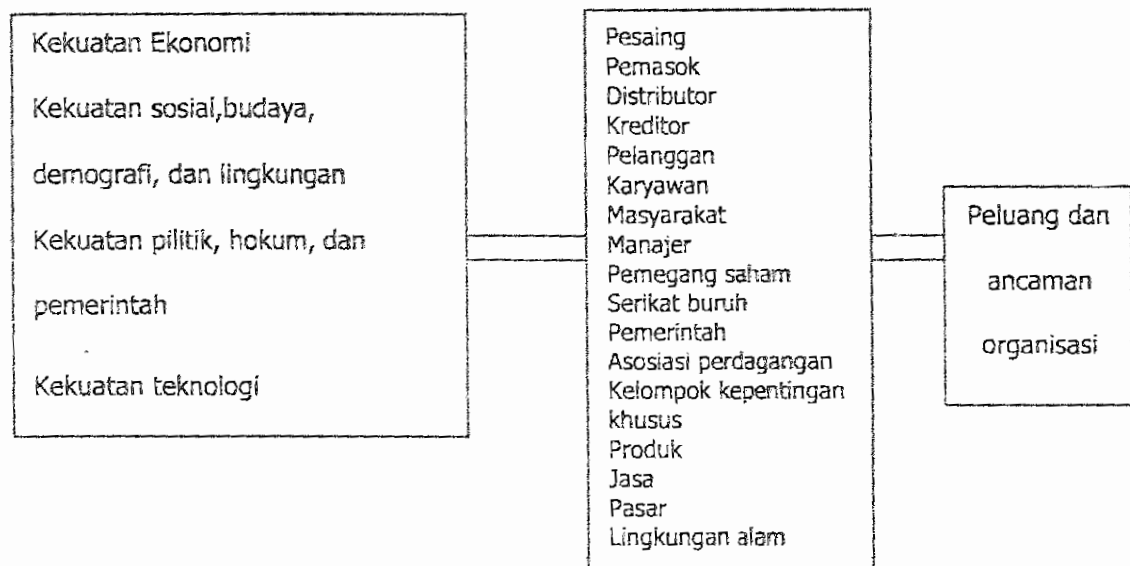
#### 4. Kreditor

Kuantitas, kualitas, harga dan aksesabilitas sumber daya keuangan, manusia dan bahan baku jarang sekali ideal, oleh karena itu penilaian atas pemasok dan kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan yang akurat.

#### 5. Sumber daya manusia : sifat pasar tenaga kerja

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan sangat penting untuk sukses, tetapi alternatif rekrutmen dan seleksi karyawan suatu perusahaan seringkali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasionalnya.

### Hubungan Antara Kekuatan Eksternal Utama dan sebuah Organisasi



**Gambar 2.2 Hubungan Antara Kekuatan Eksternal Utama dan sebuah Organisasi**

Sumber: David R. Fred (2004), Manajemen Strategis (Konsep), Versi Bahasa Indonesia, Edisi Ketujuh. Jakarta : PT Prenhallindo, p 106.

### 2.1.13 Analisis Lingkungan Internal ( Kekuatan dan Kelemahan)

Dalam menilai suatu organisasi/perusahaan harus menilai dari lingkungan internal, yaitu menilai dari kekuatan dan kelemahan dari organisasi/perusahaan itu sendiri. Menurut (Robbins dan Coulter 2004, p200) kekuatan adalah kegiatan apa saja yang dilakukan dengan baik oleh organisasi atau sumber daya unik apa saja yang dimiliki oleh organisasi. Sedangkan Menurut (Robbins dan Coulter 2004, p200) kelemahan adalah kegiatan yang tidak dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi tersebut atau sumber daya yang dibutuhkan tetapi tidak dimilikinya.

Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi pembeda. Strategi sebagian didesain untuk memperbaiki kelemahan perusahaan, mengubahnya menjadi kekuatan, dan mungkin bahkan menjadi kompetensi pembeda.

**Tabel 2.1**

#### **Inventarisasi Situasi Lingkungan Internal**

No.	FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN INTERNAL
	<b>ORGANISASI DAN SDM</b>
1.	Struktur Organisasi
2.	Jumlah dan kualitas SDM
3.	Iklim dan budaya organisasi
4.	Kepuasan dan motivasi karyawan
5.	Besar dan kelengkapan organisasi
6.	Hubungan manajemen dan karyawan
7.	Biaya karyawan
8.	Kinerja sistem dan prosedur yang ada di setiap fungsi
	<b>MANAJEMEN/PIMPINAN</b>
1.	Gaya kepemimpinan
2.	Kompetensi manajemen/pimpinan
	<b>NILAI ( <i>tangible/ intangible</i>) dan UANG</b>
1.	Uang/kekayaan/keuntungan
2.	Image
3.	Fasilitas/teknologi/alat produksi

4.	Koneksi-hubungan dengan sumber penting
5.	Pengalaman perusahaan/organisasi
6.	Pengakuan (sertifikat/akreditasi)
7.	Jaringan distribusi
	<b>PRODUK/JASA</b>
1.	Harga
2.	Kualitas
3.	Pelayanan
	<b>PEMASARAN dan DISTRIBUSI</b>
1.	Riset pasar
2.	Promosi
3.	Distribusi
	<b>RESEARCH dan DEVELOPMENT</b>
1.	Penelitian dan pengembangan (inovasi) desain produk
2.	Penelitian dan pengembangan (inovasi) desain proses
3.	Kelengkapan fasilitas
	<b>PRODUKSI dan OPERASI</b>
1.	Penyediaan bahan baku
2.	Total biaya operasi
3.	Kapasitas produksi
4.	Teknologi
5.	Pengendalian mutu
6.	Fleksibilitas operasi
	<b>KEUANGAN</b>
1.	Ketersediaan dana
2.	Biaya modal
3.	Struktur modal
4.	Pajak

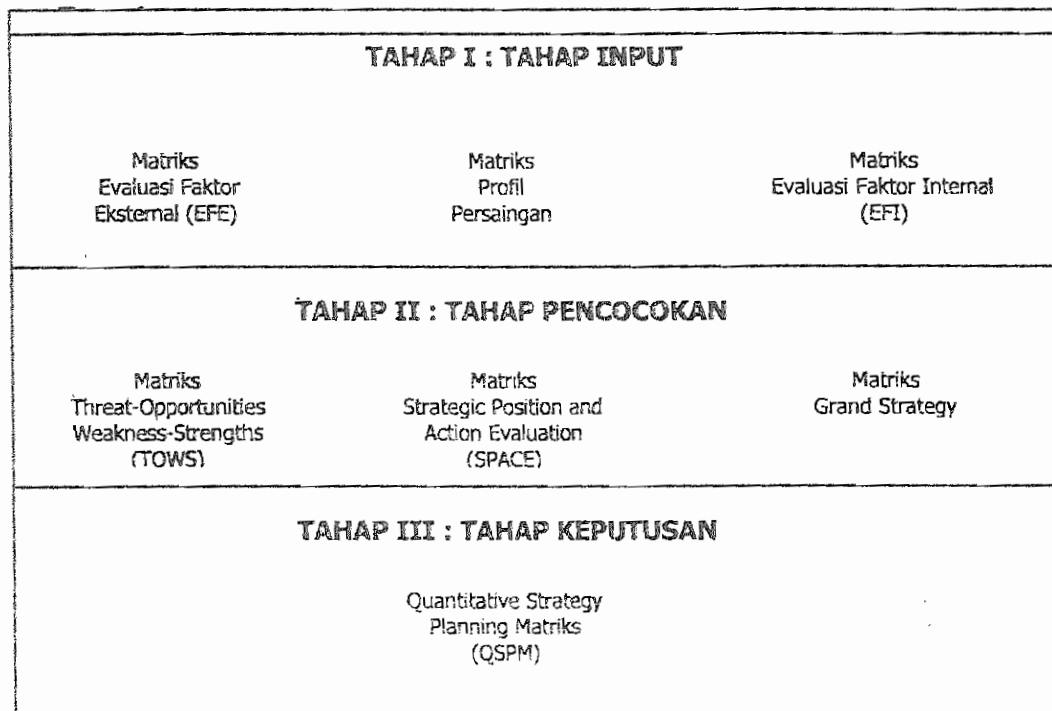
Sumber: Tripono dan Udan (2005), Manajemen Strategi, Cetakan Pertama. Bandung : Rekayasa Sains, p117-118.

#### 2.1.14 Teknik Perumusan Strategi

Dalam penelitian ini, teknik perumusan yang digunakan strategi bisnis ini adalah analisis TOWS. Analisis TOWS adalah analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan

ancaman dari lingkungannya. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Teknik perumusan strategi yang penting dapat dipadukan menjadi kerangka kerja pembuatan keputusan, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.



**Gambar 2.3 Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi**

**Sumber:** David, R. Fred (2004), *Manajemen Strategis (Konsep)*, Versi Bahasa Indonesia, Edisi Ketujuh. Jakarta : PT Prenhallindo, p 182.



### 2.1.15 Pengertian Business Plan

Rencana Bisnis/ *Business Plan* adalah ringkasan tertulis dari usulan wirausahawan dalam membuat perusahaan yang berisi rincian kegiatan dan rencana keuangan, peluang pasar dan strategi serta keterampilan dan kemampuan manajer.

Terdapat 2 alasan utama untuk menciptakan Rencana Bisnis :

1. Untuk mengartikulasikan arah strategis bagi bisnis anda.
2. Untuk mengkomunikasikan arah strategis tersebut kepada orang atau firma yang akan menyediakan dana bagi usaha anda.

### 2.2 Kerangka Pemikiran

Wirausaha, menurut Z. Heflin Frinces (2004, p11) adalah mereka yang selalu bekerja keras dan kreatif untuk mencari peluang bisnis, mendayagunakan peluang yang diperoleh, dan kemudian merekayasa penciptaan alternatif sebagai peluang bisnis baru dengan faktor.

Menurut Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough (2004, p3-7), wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikaninya

Inovasi adalah suatu proses untuk mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dipasarkan. Inovasi merupakan fungsi utama dalam proses kewirausahawan. Peter.F.Drucker dalam buku nya *innovation and entrepreneurship* mengatakan inovasi memiliki fungsi yang khas bagi wirausahawan.

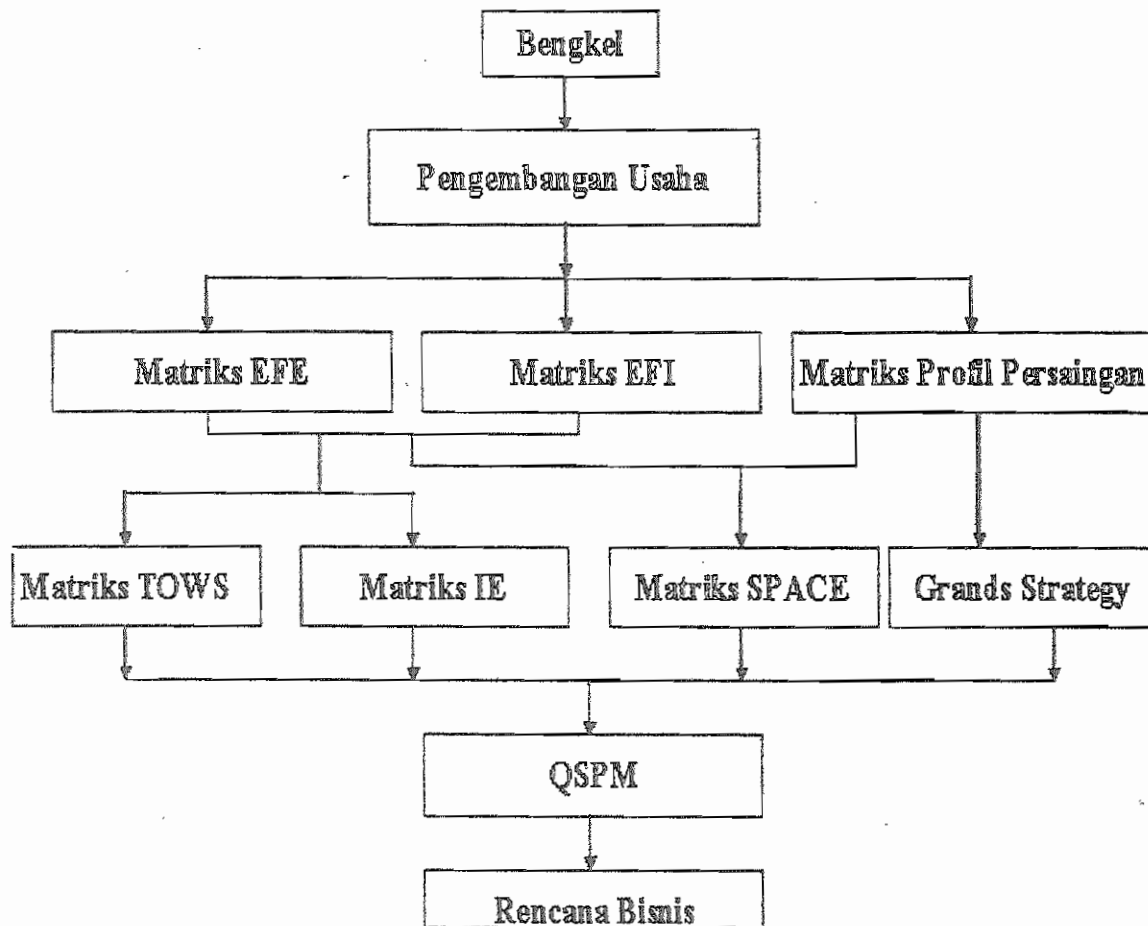
Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat mencapai obyektifnya. Proses manajemen strategi

terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada manajemen strategi juga terdapat delapan istilah kunci : ahli strategi, pernyataan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, sasaran jangka panjang, strategi, sasaran tahunan, dan kebijakan.

PT. Triguna Sekawan Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang otomotif dimana memberikan beberapa pelayanan terhadap pemilik kendaraan, khususnya mobil. Bengkel PT.Triguna Sekawan Mandiri Mandiri menerima beberapa kebutuhan bagi pemilik kendaraan dalam memperbaiki kendaraan pribadinya, seperti : las ketok, pengecatan, *service* atau perbaikan mesin.

Dalam mencoba untuk mengembangkan usaha yang ada maka PT. Triguna Sekawan Mandiri harus terlebih dahulu mendefinisikan wirausaha dan inovasi apa yang perlu dilakukan dalam mengembangkan usahanya agar dapat menambah profit. Dalam hal ini penulis memberikan rancangan pengembangan inovasi usaha PT.TRIGUNA SEKAWAN MANDIRI untuk mendirikan *showroom* mobil yang diharapkan dapat menjadi masukan tambahan dan dapat menaikkan profit perusahaan.

# Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4 : Model Penelitian