

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Literatur Penelitian

Ketika sebuah perusahaan ingin meluncurkan produk baru, perusahaan tersebut perlu melakukan penelitian tentang produk yang akan diluncurkan agar perusahaan dapat memiliki gambaran tentang produk yang dibutuhkan oleh masyarakat. Menurut Zikmund (2008), penelitian bisnis merupakan sebuah proses yang sistematis yang hasil akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mengambil langkah atau keputusan. Sebelum kelompok membuat keputusan, kelompok melakukan dua metode penelitian ilmiah yakni penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif.

2.1.1 Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan riset dengan tidak menggunakan pengukuran numerik. Menurut Sugiyono (2010), analisis data kualitatif lebih menekankan ke arah perspektif subjek dibanding generalisasi. Dalam melaksanakan penelitian kualitatif, terdapat tiga metode yang kelompok gunakan, yaitu observasi, *focus group discussion*, dan *in-depth interview*.

- **Observasi**

Pengertian observasi secara umum adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk mengetahui suatu peristiwa atau fenomena yang terjadi. Menurut Sugiyono (2010), observasi adalah sebuah proses pengamatan yang hasilnya dapat digunakan sebagai penelitian atau pembelajaran. Terdapat keunggulan dalam melakukan observasi, diantaranya adalah kemudahan dalam mengakses sebuah keadaan, dapat meminimalisir potensi dan pengaruh yang ditimbulkan oleh pengamat, memiliki keserentakan seperti metode wawancara, dan kebebasan dalam menggali informasi dan pengetahuan dari subjek amatan. (Hasanah, 2016)

- **Focus Group Discussion**

Focus group discussion merupakan diskusi informal dari beberapa orang yang mampu menjadi sampel untuk mewakili segmentasi calon konsumen yang dikumpulkan menjadi satu kelompok guna membahas suatu permasalahan yang dirasa tidak dapat diinterpretasikan oleh seorang individu karena melibatkan orang banyak (Bungin, 2012). Indrizal (2014) mengatakan bahwa *Focus Group Discussion* digunakan ketika pengamat ingin mengetahui citra tentang produk tertentu, hal-hal yang menarik calon pembeli atau konsumen, desain produk, pilihan ukuran, pilihan warna, desain kemasan, hal-hal apa saja yang harus diperbaiki, dan sebagainya. Keunggulan dalam penelitian menggunakan *Focus Group Discussion* adalah sebagai berikut:

- Mendapatkan informasi yang lebih luas
- Memicu respon berantai yang memungkinkan menghasilkan ide-ide baru
- Mendorong peserta dalam mengeluarkan pendapat
- Peserta merasa lebih aman, bebas, dan leluasa dalam mengekspresikan pendapatnya
- Menyampaikan pendapat secara spontan

Terdapat juga kelemahan dalam melakukan *Focus Group Discussion* diantaranya adalah sebagai berikut:

- Terbatas untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam
- Data sulit diinterpretasikan
- Membutuhkan fasilitator yang memiliki keterampilan tinggi

- **In-Depth Interview**

Mengacu pada penelitian Sugiyono (2010), *in-depth interview* merupakan wawancara secara mendalam yang dilakukan secara tatap muka antara peneliti dengan responden agar responden dapat menginterpretasikan suatu kondisi atau fenomena yang telah dialami. Jenis wawancara yang digunakan adalah *semistructured* yaitu kelompok

telah membuat pertanyaan yang tersusun namun tidak dibatasi dengan tujuan agar kelompok dapat menemukan permasalahan yang lebih mendalam jika muncul pertanyaan yang lebih mendalam ketika sedang melakukan wawancara.

2.1.2 Penelitian Kuantitatif

Menurut Sugiyono (2012), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk meneliti sampel tertentu dengan melibatkan penilaian empiris dengan melibatkan pengukuran numerik serta pendekatan analisis. Kelompok menggunakan metode survei dengan membagikan kuesioner sebagai sarana untuk mendapatkan data-data dan persentase agar nantinya data tersebut dapat diolah menjadi informasi dibutuhkan.

2.1.3 Teknik Sampling

Dalam melakukan penelitian, kelompok menggunakan metode *non-probability sampling*. Metode *non-probability sampling* menurut Amirullah (2015) merupakan sebuah teknik dimana peneliti dapat sesukanya atau secara sadar memutuskan elemen-elemen yang masuk ke dalam sampel. Adapun beberapa teknik yang tergolong dalam metode *non-probability sampling* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Convenience Sampling*

Dalam teknik *convenience sampling*, yang dapat dijadikan sebagai anggota sampel adalah orang-orang yang dapat ditemui atau yang berada pada waktu yang tepat.

2. *Judgmental Sampling*

Teknik dalam *judgmental sampling* dipilih berdasarkan penilaian atau pandangan dari para ahli berdasarkan tujuan dan maksud penelitian, dimana peneliti memilih elemen-elemen yang dapat dimasukkan ke dalam sampel karena peneliti percaya bahwa elemen tersebut adalah wakil dari populasi.

3. *Quota Sampling*

Pada teknik *quota sampling*, peneliti secara eksplisit berupaya memperoleh sampel yang serupa dengan populasi yang didasari suatu tolok ukur, karakteristik pengendalian, yang sudah ditentukan sebelumnya.

4. *Snowball Sampling*

Dalam teknik *snowball sampling*, kelompok responden dipilih secara acak. Peneliti perlu mengetahui teknik-teknik dimana mereka dapat memilih suatu sampel untuk setiap unit dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih.

2.1.4 Rumus Slovin

Menurut Sugiyono (2014) cara menentukan jumlah sampel yang akan diteliti dalam penelitian kuantitatif adalah dengan menggunakan rumus *slovin*. Jumlah sampel ditentukan dengan derajat kepercayaan sebesar 93% atau *margin of error* sebesar 7% karena nilai tersebut dianggap tidak terlalu besar. Berikut merupakan formula untuk menggunakan rumus *slovin*.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

N = Jumlah populasi target pasar

n = Jumlah sampel

e = *Margin of error*

2.1.5 Analisis Deskriptif

Setelah melakukan penelitian, kelompok akan mengolah seluruh data dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Pengertian analisis deskriptif menurut Sugiyono (2012) adalah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan hasil penelitian yang telah dilakukan agar dapat ditarik kesimpulan secara umum. Kelompok juga menggunakan histogram agar memudahkan penyajian data frekuensi dalam bentuk grafik.

2.2 Kajian Literatur Manajemen Bisnis

2.2.1 Kajian Literatur Manajemen Pemasaran

2.2.1.1 Marketing Mix

Marshall, Solomon, & Stuart (2015) menunjukkan teori *marketing mix* yang digunakan untuk mengetahui respon yang ditunjukkan oleh konsumen. Berikut ini merupakan komponen dari *marketing mix*:

- **Product**

Produk dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam jenis seperti barang, jasa, ide, sebuah praplat, dan yang lainnya yang ditawarkan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan dari suatu pasar.

- **Price**

Harga merupakan nilai yang diberikan dan akan ditukar oleh konsumen untuk mendapatkan produk yang ditawarkan. Harga yang ditawarkan harus sesuai dengan nilai produknya, dimana jika harga tersebut terlalu tinggi akan menurunkan nilai pasar.

- **Promotion**

Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh penjual untuk menyebarkan informasi, membujuk, dan mempengaruhi pasar sasaran atas perusahaan dan produknya kepada konsumen agar bersedia untuk menerima dan membeli produk yang ditawarkan.

- **Place**

Aspek tempat atau lokasi dari kegiatan pendistribusian sebuah produk harus menyesuaikan dengan produk dan target pasar yang sesuai. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar target pasar dapat menjangkau produk tersebut kapan saja dan dimana saja dengan mudah.

2.2.1.2 STP (Segmentation, Targeting, Positioning)

- **Segmenting**

Segmenting merupakan tahap pertama untuk mempermudah dalam menentukan target pasar. Kotler (2000) menjelaskan bahwa segmentasi pasar merupakan sebuah kelompok besar pada suatu pasar

yang terbagi menjadi beberapa segmen kecil yang memiliki kesamaan minat, daya beli, lokasi geografis, demografis, dan kebiasaan pembelian. Solomon, Marshall, dan Stuart (2012) membagi *segmenting* menjadi 3 bagian, yaitu demografis, psikografis, dan perilaku dari suatu pasar.

- **Targeting**

Targeting merupakan langkah selanjutnya yang harus ditentukan dalam menentukan target pasar setelah menemukan segmentasi pasar. Solomon, Marshall, dan Stuart (2012) mengatakan bahwa *targeting* dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi daya tarik dari masing-masing segmen dan memutuskan segmen mana yang akan dituju untuk melakukan investasi terhadap sumber daya untuk mencoba mengubahnya menjadi pelanggan. Berikut ini merupakan beberapa pola alternatif untuk memasuki segmen pasar:

1. *Single Segment Concentration*

Suatu perusahaan hanya berkonsentrasi pada satu segmen tunggal agar perusahaan mampu memahami secara menyeluruh mengenai kebutuhan pada segmen tersebut dan mencapai kehadiran pasar yang kuat.

2. *Selective Specialization*

Perusahaan memilih beberapa segmen, dimana segmen-segmen tersebut mampu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Strategi ini dapat memberikan perusahaan dalam membuat resiko perusahaan menjadi terdiversifikasi.

3. *Product Specialization*

Perusahaan membuat sebuah produk yang sebelumnya belum pernah ada dan dapat membangun reputasi perusahaan yang kuat, dimana strategi ini pada umumnya diterapkan oleh perusahaan yang bergerak di bidang teknologi. Salah satu resiko yang dihadapi oleh perusahaan adalah produk tersebut dapat digantikan dengan teknologi yang baru.

4. *Market Specialization*

Dengan perusahaan melakukan spesialisasi pada suatu pasar, maka perusahaan akan lebih berkonsentrasi dalam memenuhi kebutuhan suatu kelompok pasar.

5. *Market Coverage*

Sebuah perusahaan dapat memenuhi seluruh kebutuhan kelompok pasar dengan cara menyediakan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen. Hanya perusahaan yang sangat besar yang dapat menggunakan strategi ini.

Selain itu, dalam menentukan targeting pada suatu pasar terdapat empat macam jenis strategi target pasar yang dapat dipertimbangkan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Undifferentiated Marketing*

Pada strategi ini, perusahaan memutuskan untuk mengabaikan perbedaan segmen pasar dan memenuhi keseluruhan pasar dengan satu tawaran. Strategi *undifferentiated marketing* lebih ditujukan kepada kebutuhan konsumen yang pada umumnya daripada yang lainnya.

2. *Differentiated Marketing*

Strategi ini merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk menargetkan beberapa segmen pasar yang terpisah kepada setiap segmen pasar. Dengan menawarkan berbagai variasi produk dan pemasaran ke dalam segmen, perusahaan berharap agar dapat melakukan penjualan yang lebih tinggi dan menjadi posisi yang lebih kuat dalam setiap segmen pasar.

3. *Concentrated Marketing*

Concentrated Marketing merupakan strategi yang hanya berfokus memasarkan produknya hanya pada satu atau beberapa kelompok pembeli yang memiliki potensi saja.

4. *Micromarketing*

Dalam strategi *micromarketing*, perusahaan memproduksi sebuah produk hanya ditujukan kepada individu dan lokasi tertentu yang membutuhkan sebuah kebutuhan secara spesifik.

- ***Positioning***

Positioning merupakan tahap terakhir dalam menentukan target pasar. Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa sebuah *positioning* yang efektif dapat membantu strategi pemasaran dengan mengklarifikasi esensi atau inti pada suatu merek. Hasil akhir dari *positioning* adalah penyampaian yang tepat dari *value proposition* suatu perusahaan pada target pasar yang tepat.

2.2.1.3 Perceptual Map

Dalam membangun sebuah merek, perusahaan harus dapat memposisikan produk atau jasa yang ditawarkan dengan para kompetitor. Duncan (2005) mengatakan bahwa *perceptual map* merupakan teknik visualisasi yang menunjukkan bagaimana pelanggan memandang merek pesaing dalam berbagai kriteria. Terdapat tiga kriteria yang diperlukan dalam menentukan *perceptual map*, yaitu:

1. Menentukan bagaimana seorang konsumen dapat menyederhanakan unsur perbedaan dengan kompetitor.
2. Menunjukkan posisi dengan kompetitor, khususnya jarak antara satu kompetitor dengan kompetitor yang lainnya.
3. Menentukan unsur apa saja yang dapat dikontribusikan dalam melakukan pengambilan keputusan.

2.2.1.4 Promotional Mix

Sebuah promosi dapat memberikan manfaat yang banyak ketika pemasar dapat mengkombinasikan seluruh elemen dari *promotional mix*. Solomon, Marshall, dan Stuart (2012) mengatakan *promotional mix* merupakan seluruh

elemen komunikasi yang dikontrol oleh pemasar. Berikut ini merupakan elemen dari *promotional mix*:

- ***Personal Selling***

Sebuah bentuk komunikasi dimana perwakilan dari perusahaan melakukan kegiatan interaksi secara langsung dengan pelanggan atau calon pelanggan untuk mengkomunikasikan mengenai barang atau jasa yang ditawarkan.

- ***Public Relation***

Fungsi dari pelaksanaan *public relation* memiliki tujuan untuk membangun hubungan yang baik dengan organisasi, konsumen, pemegang saham, hingga legislator. Elemen ini berfungsi untuk menjaga nama baik dari merek yang ditawarkan.

- ***Direct Marketing***

Seluruh komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan konsumen yang dirancang untuk menghasilkan respon dalam bentuk pesanan, permintaan informasi yang lebih lanjut, hingga kunjungan ke toko atau tempat usaha lain untuk melakukan pembelian terhadap produk yang ditawarkan.

2.2.2 Kajian Literatur Manajemen Operasi

2.2.2.1 Project Management Process

Project management process menurut Russell & Taylor (2014), terdapat tiga tahapan yaitu *project planning*, *project scheduling*, dan *project control*. Dalam menjalankan sebuah perusahaan, kelompok perlu membentuk perencanaan terlebih dahulu, diikuti dengan *project scheduling*. Kelompok menggunakan diagram *gant chart* dalam penjadwalan rencana.

2.2.2.2 Alur Proses Produksi

Kelompok menggunakan dua diagram dalam menggambarkan alur proses produksi yaitu diagram SIPOC dan proses *flowchart*. Diagram SIPOC (Evans &

Lindsay, 2015) yang terdiri dari *supply*, *input*, *process*, *output*, dan *customer* merupakan diagram yang menjelaskan secara keseluruhan proses operasi dengan lima elemen utama, yaitu:

- *Supply* : Kelompok atau individu yang menyediakan material atau nonmaterial agar proses dapat berjalan.
- *Input* : Material atau nonmaterial yang *supplier* sediakan agar proses dapat berjalan.
- *Process* : Kegiatan penambahan nilai dengan mengubah *input* menjadi *output*.
- *Output* : Barang atau jasa yang dihasilkan dari kegiatan proses.
- *Customer* : Kelompok atau individu yang menerima hasil kegiatan proses.

Diagram *flowchart* (Russell & Taylor, 2014) menjelaskan alur proses produksi beserta dengan keputusan yang harus diambil dalam proses tersebut.

2.2.2.3 Competitive Profile Matrix

Menurut David & David (2016), *competitive profile matrix* (CPM) digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dan dibandingkan dengan pesaing. Faktor kritikal pada CPM merupakan faktor luar atau dalam yang mempengaruhi perusahaan. Kelebihan menggunakan CPM adalah peringkat dan nilai pada CPM dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai strategi internal perusahaan.

2.2.2.4 Manajemen Persediaan

Sistem yang dapat mengelola persediaan secara efektif dan efisien merupakan faktor penting agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Pengelolaan persediaan berpengaruh pada penentuan waktu untuk membeli bahan baku, ketersediaan produk, dan kualitas produk. Dalam mengatur persediaan, kelompok menggunakan teori Russell & Taylor (2014) yaitu

continuous inventory systems dan *reorder point*. *Continuous inventory system* adalah pengaturan persediaan yang pencatatannya dilakukan secara berkala. Dalam *continuous inventory systems*, jika persediaan sudah mencapai *reorder point*, maka perusahaan harus melakukan pengisian persediaan. *Reorder point* didapatkan dengan rumus:

$$\text{Reorder point} = dL$$

Dengan keterangan bahwa *d* adalah permintaan dan *L* adalah waktu yang diperlukan hingga produk diterima oleh perusahaan.

2.2.2.5 Manajemen Kualitas

Kualitas memiliki dua arti, yaitu: (1) karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan pengguna dan (2) sebuah produk atau jasa yang luput dari kekurangan (Russell & Taylor, 2014). Kelompok membutuhkan sebuah sistem agar kualitas produk yang diterima oleh konsumen memuaskan. Kelompok menggunakan *check sheet* dalam melakukan pengecekan kualitas. *Check sheet* digunakan untuk mengumpulkan data kecacatan dan menghitung jumlah produk cacat (Russell & Taylor, 2014).

2.2.3 Kajian Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Ketika menjalankan sebuah bisnis, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik agar bisnis yang dijalankan dapat berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia sangat berperan aktif di dalam organisasi serta dalam proses pengambilan keputusan (Soetrisno, 2009).

Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah seluruh kebijakan yang berhubungan dengan pemberdayaan manusia yang mencakup berbagai aspek mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian.

2.2.3.1 Struktur Organisasi

Dalam penelitiannya, Daft (2015) membagi struktur organisasi menjadi empat pendekatan yang dapat diterapkan oleh sebuah perusahaan demi memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki, yaitu :

- Pendekatan Fungsional

Pendekatan fungsional adalah dengan melakukan pengelompokan posisi menjadi beberapa fungsi manajemen berdasarkan kemampuan, keahlian, dan kegunaan sumber daya yang memiliki tanggung jawab dari masing-masing fungsi tersebut.

- Pendekatan Divisional

Pendekatan divisional adalah ketika suatu divisi memiliki fungsi di setiap divisi yang dibagi berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar, serta letak geografis dalam suatu organisasi.

- Pendekatan Geografis

Pendekatan geografis adalah pembagian struktur organisasi berdasarkan wilayah atau daerah yang masing-masing wilayah dikepalai oleh seseorang didalam suatu struktur organisasi wilayah tersebut.

- Pendekatan Matriks

Pendekatan matriks adalah penggabungan dari pendekatan fungsional dan pendekatan divisional agar saling melengkapi satu sama lain demi meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi pengelolaan karyawan.

2.2.3.2 Analisis Jabatan

Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia No.1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah Bab 2 Pasal 4, yang dimaksud dengan *Job analysis* atau analisis jabatan adalah sebuah proses untuk memperoleh dan mengolah data jabatan menjadi informasi yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan seperti menentukan tugas dan kualifikasi kemampuan yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan kepada karyawan yang akan dipekerjakan. Tujuan dilakukannya analisis jabatan adalah:

- Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan membantu perusahaan ketika akan mencari para calon pegawai untuk mengisi posisi yang sedang terbuka di perusahaan dengan memperhatikan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, serta keterampilan teknis ketika melakukan proses rekrutmen agar mendapat orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Menurut penelitian Dessler (2015), ada dua metode yang dapat digunakan kelompok untuk melakukan rekrutmen, yaitu secara internal atau mencari referensi dari orang yang sudah dikenal atau eksternal dengan cara mempublikasikan pencarian kandidat secara terbuka.

- Menilai Kinerja Karyawan

Perusahaan dapat menilai dan mengukur kinerja karyawan sudah tercapai atau tidak berdasarkan analisis jabatan yang telah dibuat dengan standar kinerja yang dimiliki perusahaan (Dessler, 2015).

- Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan ketika kinerja seorang karyawan dinilai kurang memuaskan karena ada perbedaan antara hasil kerja yang diharapkan pada analisa jabatan dengan hasil nyata kinerja karyawan tersebut (Dessler, 2015).

- Manajemen Kompensasi

Analisa jabatan juga digunakan ketika perusahaan ingin menentukan gaji, tunjangan, serta insentif kepada karyawan karena upah tersebut dibayarkan berdasarkan seberapa besar tanggung jawab yang diterima oleh seorang karyawan tersebut berdasarkan analisa jabatan yang telah disepakati (Handoko, 2011).

2.2.3.3 Performance Management

Menurut Hendry, Bradley, and Perkins (1997), manajemen performa merupakan sebuah proses yang bersifat sistematis di dalam perusahaan yang

bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu demi mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Teknik penilaian yang digunakan agar dapat menilai performa dari para pekerja adalah *Graphic Rating Scale* yaitu penilai yang menentukan aspek apa saja yang akan dinilai. Nilai lima berarti angka terbaik dan nilai satu berarti paling buruk dan selanjutnya angka tersebut akan dijumlahkan untuk menjadi nilai akhir dari individu tersebut.

2.2.4 Kajian Literatur Manajemen Keuangan dan Akuntansi

Menurut Block, Hirt, & Danielsen (2011) fungsi yang harus dijalankan oleh seorang manajer keuangan yaitu bertanggung jawab dalam *financial management* atau pengelolaan keuangan. Kegiatan *financial management* dilakukan secara berkala meliputi kegiatan *credit management*, *inventory control*, dan *the receipt and disbursement of funds*. Fungsi *financial management* dalam mengalokasikan dana perlu dilakukan untuk menyeimbangkan profitabilitas dan risiko dari perusahaan. Tujuan utama dalam *financial management* adalah untuk memperoleh keuntungan setinggi mungkin bagi perusahaan.

Ross, Westerfield, & Jordan (2010) menyatakan mengenai tiga keputusan yang harus diperhatikan oleh seorang manajer keuangan yaitu, *capital budgeting*, *capital structure*, dan *working capital*.

a. *Capital budgeting*

Capital budgeting menurut Weygandt, Kieso & Kimmel (2015), merupakan proses dari merencanakan dan manajemen investasi perusahaan jangka panjang. Perencanaan *Capital budgeting* mempengaruhi profitabilitas perkembangan bisnis di masa yang akan datang.

b. *Capital structure*

Capital structure mengacu pada bagaimana perusahaan memperoleh dan mengelola pendanaan jangka panjang yang dibutuhkan

untuk mendukung investasi jangka panjang perusahaan, mencakup *long-term debt* dan *equity* (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

c. *Working capital*

Working capital merupakan pengelolaan aset jangka pendek perusahaan seperti *inventory* dan hutang kepada pemasok atau penyedia jasa. Menyangkut aktivitas sehari-hari perusahaan yang memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya yang cukup untuk melanjutkan kegiatan operasi (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

2.2.4.1 Jenis Laporan Keuangan

Menurut Pura (2013) terdapat dua metode dalam pencatatan laporan keuangan yakni *cash basis* dan *accrual basis*.

a. *Cash basis*

Cash basis merupakan pencatatan saat perusahaan menerima atau mengeluarkan kas secara tunai. Pada metode ini apabila konsumen belum melakukan pembayaran, meskipun sudah menerima pendapatan tersebut tidak dicatat meskipun barang atau jasa telah diterima oleh konsumen.

b. *Accrual basis*

Accrual basis merupakan pencatatan yang dilakukan meskipun kas belum diterima. Pendapatan yang diperoleh perusahaan dicatat dalam laporan keuangan pada periode ketika pendapatan tersebut dihasilkan.

Mengacu pada kajian penelitian Weygandt, Kieso & Kimmel (2013) setidaknya perusahaan harus menyusun empat laporan keuangan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan secara keseluruhan diantaranya adalah *income statement*, *statement of financial position (balance sheet)*, *statement of cash flows*.

a. *Income Statement*

Income Statement menunjukkan pendapatan dan beban perusahaan untuk mengetahui laba atau rugi yang dihasilkan dalam periode tertentu.

b. *Statement of Financial Position (Balance Sheet)*

Statement of Financial Position (Balance Sheet) melaporkan mengenai kondisi keuangan perusahaan yang terdiri dari *assets*, *liabilities*, dan *equity* pemegang saham perusahaan pada tanggal tertentu.

c. *Statement of Cash Flows*

Statement of Cash Flows adalah laporan keuangan yang merangkum informasi mengenai arus kas masuk dan kas keluar untuk periode waktu tertentu. Klasifikasi arus kas masuk dan kas keluar yakni kegiatan *operating*, *investing*, dan *financing*.

2.2.4.2 Analisis Investasi

a. *Payback period*

Dalam perencanaan investasi yang tepat, *payback period* juga dibutuhkan perusahaan untuk mengukur lama waktu yang diperlukan untuk pengembalian modal yang telah diinvestasikan. Menurut Ross, Westerfield, & Jordan (2010) apabila *payback period* lebih singkat dari target waktu investasi yang telah ditentukan, maka investasi perusahaan dapat dikatakan layak.

Brigham & Houston (2015) menjabarkan formula yang digunakan untuk menghitung *payback period*.

$$\text{Payback period} = \text{year before full recovery} + \frac{\text{Uncovered cost at start of year}}{\text{Cash flow during year}}$$

b. *Break-even analysis*

Break-even analysis merupakan kondisi perusahaan ketika seluruh biaya perusahaan yang dikeluarkan sama dengan total pendapatan yang diperoleh. Perusahaan menggunakannya untuk menghitung minimum produk yang diproduksi dan dijual. Menurut Block, Hirt & Danielsen (2011) *Break-even analysis* dilakukan untuk membantu menganalisa prospek

jangka pendek perusahaan terutama dalam mengatasi terjadinya kerugian.

Berikut formula yang digunakan untuk menghitung *Break-even point* dalam unit.

$$\text{Break-even point in Quantity} = \frac{\text{Fixed Costs}}{\text{Selling Price per unit} - \text{Variable cost per unit}}$$

2.2.4.3 Analisis Rasio Keuangan

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan, kelompok menggunakan *profitability ratios*. Menurut Brigham & Houston (2015), *profitability ratios* adalah rasio yang menunjukkan pengaruh kebijakan keuangan perusahaan terhadap hasil penjualan, aset dan ekuitas. *Net profit margin* adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih yang diperoleh terhadap besarnya penjualan. Berikut merupakan formula untuk menghitung *net profit margin* yang dinyatakan dalam persentase (%).

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net income}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

Return on asset dapat disebut juga dengan *return on investment* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih yang diperoleh terhadap investasi dalam bentuk aset. Berikut merupakan formula untuk menghitung *return on asset* yang dinyatakan dalam persentase (%).

$$\text{Return on Asset} = \frac{\text{Net income}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

Return on equity merupakan rasio untuk mengukur laba bersih terhadap modal yang diinvestasikan oleh pemilik saham perusahaan. Berikut merupakan formula untuk menghitung *return on equity*.

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net income}}{\text{Common Equity}} \times 100\%$$

2.2.5 Kajian Literatur Manajemen Strategi

2.2.5.1 Manajemen Strategi

Menurut David (2011), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan evaluasi hasil keputusan antar fungsi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi merupakan tahapan yang digunakan kelompok dalam merencanakan strategi manajemen yang tepat. Tahap pertama yakni memformulasikan strategi melingkupi pembentukan visi dan misi perusahaan, identifikasi pengaruh eksternal dan internal perusahaan, analisa kelemahan dan kelebihan perusahaan, serta menyusun rencana dan strategi jangka panjang yang akan dicapai. Tahap kedua adalah implementasi strategi atau disebut dengan *action stage*, perusahaan perlu mengarahkan seluruh sumber daya manusia dan strategi yang telah dibentuk untuk dilaksanakan atau dieksekusi. Tahap terakhir merupakan tahap evaluasi strategi, yakni perusahaan menilai implementasi strategi dan formulasi strategi sudah berjalan baik. Semua strategi dapat dimodifikasi dalam beberapa waktu kedepan karena adanya faktor internal dan eksternal perusahaan yang terus berubah. Terdapat tiga hal pokok kegiatan evaluasi yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal untuk strategi saat ini, menilai performa, dan memperbaiki untuk tindakan perusahaan selanjutnya.

Hal pertama yang dilakukan dalam memformulasikan strategi adalah dengan pembentukan visi dan misi. Dalam menentukan visi dan misi pada suatu perusahaan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan untuk membuat visi misi dengan baik, jelas, dan benar. Sebuah visi dari perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan "*What is our business?*" dan "*What we want to become*" dengan jelas dan spesifik agar dapat membawa perusahaan ke arah yang benar

sesuai dengan perencanaan. Sedangkan dalam pembuatan misi yang baik pada sebuah perusahaan, terdapat 9 komponen yang harus diperhatikan antara lain:

1. *Customers* - Siapa konsumen yang dituju oleh perusahaan?
2. *Product or Services* - Apa produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan?
3. *Markets* - Secara letak geografis, dimana lokasi yang akan perusahaan untuk berkompetisi?
4. *Technology* - Apakah perusahaan mengikuti perkembangan teknologi?
5. *Survival, growth, profitability* - Apakah perusahaan berkomitmen dengan pertumbuhan dan kesehatan uang?
6. *Philosophy* - Apa kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika yang diterapkan pada perusahaan?
7. *Self-concept* - Apa keunggulan dan diferensiasi yang dimiliki oleh perusahaan?
8. *Public Image* - Apakah perusahaan responsif terhadap sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. *Employees* - Apakah karyawan akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan?

Setelah membentuk visi misi, tujuan, proses selanjutnya dalam tahapan formulasi ini perusahaan perlu menentukan faktor internal dan eksternal. Dalam melakukan hal tersebut, menurut David (2011) terdapat tiga tahapan yang perlu dilalui dalam formulasi strategi, diantaranya adalah *the input stage*, *the matching stage*, dan *the decision stage*.

Pada tahapan pertama, dimulai dari *input stage* untuk mengetahui faktor internal perusahaan dimana perlu mengidentifikasi *strength* dan *weakness* yang dimiliki. *Strength* dan *weakness* dapat ditemukan dalam semua kegiatan fungsi manajemen.

2.2.5.2 Internal Audit

Menurut David (2011), setelah mengidentifikasi seluruh *strength* dan *weakness* dari semua bidang fungsionalnya, kemudian dirangkum dan dievaluasi hubungan yang terikat antara bidang-bidang tersebut di dalam *Internal Factor Evaluation Matrix*. *Internal Factor Evaluation Matrix* dapat dibentuk dalam lima tahapan antara lain:

1. Menuliskan faktor - faktor internal utama, dan gunakan total 10 hingga 20 faktor internal, termasuk *strength* dan *weakness*.
2. Tetapkan bobot berkisar 0,0 untuk tidak penting hingga 1,0 untuk sangat penting untuk masing-masing faktor. Terlepas dari apakah faktor tersebut adalah *strength* atau *weakness*, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja perusahaan harus diberi bobot tertinggi. Jumlah total bobot harus sama dengan 1,0.
3. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor, namun untuk *strength* harus menerima nilai 3 atau 4 sedangkan *weakness* harus menerima nilai 1 atau 2. Berbeda dengan tahapan kedua, penilaian pada tahap ini berdasar pada perusahaan bukan *industry-based*.
4. Menghitung bobot dan nilai rating dengan mengalikan keduanya untuk menemukan skor masing-masing variabel.
5. Jumlahkan semua skor pada setiap variabel untuk memperoleh total nilai skor untuk perusahaan.

2.2.5.3 External Audit

Menurut David (2011), proses selanjutnya adalah analisis faktor eksternal untuk mengetahui *opportunities* dan *threat* yang dihadapi perusahaan. Faktor eksternal yang dianalisis antara lain faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, budaya, demografis dan hukum. Faktor-faktor tersebut dirangkum dalam *External Factor Evaluation Matrix*, dibentuk dalam lima tahapan antara lain:

1. Menuliskan faktor-faktor internal utama, dan gunakan total 15 hingga 20 faktor internal, termasuk *opportunities* dan *threat* yang mempengaruhi perusahaan dan industri terkait.
2. Tetapkan bobot berkisar 0,0 untuk tidak penting hingga 1,0 untuk sangat penting untuk masing-masing faktor. *Opportunities* cenderung mendapat bobot yang lebih tinggi dibandingkan *threat*. Penilaian bobot dapat ditentukan berdasarkan kompetitor. Jumlah total bobot harus sama dengan 1,0.
3. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor eksternal. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, maka nilai 4 diterima ketika strategi perusahaan menunjukkan respon yang baik terhadap faktor tersebut dan sebaliknya ketika nilai 1 diterima menunjukkan respon paling yang buruk. Sebagai tambahan, bahwa baik *opportunities* maupun *threat* dapat menerima nilai 1, 2, 3, atau 4.
4. Menghitung bobot dan nilai rating dengan mengalikan keduanya untuk menemukan skor masing-masing variabel.
5. Jumlahkan semua skor pada setiap variabel untuk memperoleh total nilai skor untuk perusahaan.

Setelah mengetahui kondisi eksternal dari perusahaan menggunakan EFE Matriks, maka tahap lainnya yang dapat dilakukan untuk external audit adalah dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM), dimana CPM mampu mengidentifikasi pesaing utama pada perusahaan hingga kekuatan dan kelemahan pada perusahaan kompetitor secara terperinci terhadap *critical success factor* yang telah ditentukan. Tujuan dari penggunaan CPM ini adalah bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dengan kompetitor-kompetitor lainnya.

Selanjutnya memasuki tahap kedua yaitu *matching stage* yang terdiri dari *strengths-weaknesses-opportunities-threats* (SWOT) matrix, *strategic position action evaluation* (SPACE) matrix, *boston consulting group* (BCG) matrix, *internal-*

external (IE) matrix, dan *grand strategy matrix*. Perusahaan dapat menggunakan dua atau lebih dari kelima *tools* tersebut.

Kelompok menggunakan *SWOT matrix* dan *internal-external (IE) matrix* yang bertujuan untuk melakukan perumusan strategi dari hasil pencocokan faktor internal dan eksternal. Dalam *SWOT matrix* terdapat empat jenis strategi diantaranya adalah *SO (strength-opportunities) strategies*, *WO (weakness-opportunities) strategies*, *ST (strength-threat) strategies*, dan *WT (weakness-threat) strategies*. Selanjutnya kelompok menginput hasil IFE dan EFE ke dalam diagram *internal-external (IE) matrix* agar dapat menunjukkan posisi perusahaan. Terdapat sembilan kuadran strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Strategi pada kuadran I, II, dan IV yakni *grow and build*, dimana hal yang perlu dilakukan adalah *backward and forward integration*, *market penetration*, *market development*, *product development*. Strategi pada kuadran III, V, VII yakni *hold and maintain*, dimana hal yang perlu dilakukan adalah *market penetration*, dan *market development*. Strategi pada kuadran VI, VIII, IX yakni *Harvest or divest*, dimana hal yang perlu dilakukan adalah *Retrenchment*, dan *divestiture* (David, 2011).

Pada tahap terakhir yang disebut dengan *decision stage* ini menggunakan *quantitative strategic planning matrix (QSPM)* bertujuan untuk pemilihan strategi alternatif yang terbaik secara objektif. QSPM menyertakan informasi yang telah dianalisa pada *input stage* yaitu IFE, EFE, dan CPM serta mencocokkan dengan hasil analisis pada *decision stage* yaitu *SWOT Matrix* dan *IE Matrix*. (David, 2011).