

**RENCANA BISNIS INDUSTRI TABUNG KAPILER  
KULKAS BERBAHAN BAKU KOMBINASI BESI DAN  
TEMBAGA**

**TESIS**



**Oleh:**

**Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari  
2015811003**

**Pembimbing Tunggal :**

**Prof.Dr. Marcellia Susan K SE. MSIE**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
APRIL 2017**

# RENCANA BISNIS INDUSTRI TABUNG KAPILER KULKAS BERBAHAN BAKU KOMBINASI BESI DAN TEMBAGA

TESIS



Oleh:

**Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari**  
**2015811003**

Pembimbing Tunggal :

  
**Prof. Dr. Marcelina Susana K. SE. MSIE**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**BANDUNG**

No. Kode : TES-PMM SAR r/12 APRIL 2017  
Tanggal : 15 Juni 2017  
No. Ind : tes 1769  
Ditelaah :  
Jumlah Bet : Pascasarjana UMPAR

## Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini , saya dengan data diri sebagai berikut :

Nama : Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015811003  
Program Studi : Magister Manajemen  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Parahyangan



Menyatakan bahwa Tesis dengan Judul :

“ Rencana Bisnis Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga “

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan pembimbing , dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau nonformal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini , saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya , termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 17 April 2017



Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari

## RENCANA BISNIS INDUSTRI TABUNG KAPILER KULKAS

### BERBAHAN BAKU KOMBINASI BESI DAN TEMBAGA

**Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari (NPM: 2015811003)**  
**Pembimbing: Prof. Dr. Marcellia Susan K., SE., MSIE**  
**Magister Manajemen**  
**Bandung**  
**April 2017**

### ABSTRAK

Perencanaan pembentukan rencana bisnis Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga ini diawali dari tingginya permintaan tabung kapiler kulkas di pasaran dan belum banyaknya pesaing dalam industri tabung kapiler selain itu adanya perlambatan pertumbuhan ekonomi, mengakibatkan industri elektronik melakukan kegiatan penurunan biaya satuan produk elektronik kulkas mereka, dimana mereka membutuhkan pemasok yang dapat memberikan harga tabung kapiler dengan harga yang lebih rendah di bandingkan pemasok yang telah ada. Perencanaan bisnis Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga ini dianggap sebagai solusi bagi industri elektronik kulkas dimana harga tabung kapiler kulkas yang ditawarkan akan lebih rendah dikarenakan harga bahan baku yang lebih murah daripada harga pemasok yang ada sekarang tanpa menyampingkan kualitas produk yang tetap terjaga. Dalam perencanaan bisnis ini akan dijabarkan hasil analisis lingkungan eksternal (makro dan mikro) yang dianalisis dengan menggunakan PEST (*Polittic, Economy, Social and Technology*) dan *Porter's Five Forces*, hasil analisis lingkungan internal yang menggunakan alat analisis *Resource View of The Firm* (RBV) dan matrik EFE dan IFE untuk mengetahui seluruh peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari rencana bisnis tabung kapiler kulkas kombinasi ini. Penyusunan rencana bisnis juga melibatkan analisis beberapa aspek yang terdiri dari aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia (SDM), aspek operasional, aspek lingkungan hidup dan aspek keuangan, dimana hasil yang diperoleh bahwa analisis rencana bisnis tabung kapiler kulkas kombinasi ini dapat dijalankan dikarenakan memiliki peluang yang besar, harga yang bersaing, produk yang berkualitas dan analisis rencana keuangan bisnis yang baik dan layak untuk dijalankan

**Kata kunci:** Perencanaan bisnis, *PEST, Porter's Five Forces, Resource View of The Firm (RBV)*, Matrik EFE dan IFE.

## **BUSINESS PLAN**

### **INDUSTRIES CAPILLARY TUBE OF REFRIGERATOR**

#### **COMBINATION IRON STEEL AND COOPER RAW**

**Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari (NPM: 2015811003)**

**Adviser: Prof. Dr. Marcellia Susan K., SE., MSIE**

**Magister of Management**

**Bandung**

**April 2017**

#### **ABSTRACT**

Drafting a business plan of “Industries Capillary Tube Refrigerator Combination Iron Steel and Cooper Raw” begins from the high demand of capillary tube refrigerator in the market and not many number of competitors in the industry of capillary tube, in addition the effect of slowing economic growth, make few of electronics industry decrease their unit cost of electronic products such a refrigerator, they need a supplier who can provide lower price of capillary tubes compared to existing suppliers. Business planning of Industries Capillary Tube Combination Iron Steel and Copper Raw is considered as a solution for the electronics industry which is this industry offer the lower price of a capillary tube because the price of raw materials are cheaper compare to existing suppliers without ignore the quality of the product. This business plan will provide the results of the analysis of the external environment (macro and micro) were analyzed using PEST (Politic, Economy, Social and Technology) and Porter's Five Forces, the results of analysis of internal environment were analyzed using Resource View of the Firm (RBV) and EFE matrix and IFE matrix that provide all the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the business plan capillary tube of refrigerator combination. The preparation of the business plan also involves an analysis of several aspects such a marketing aspects, aspects of human resources (HR), operational aspects, environmental aspects and financial aspects, in which the results obtained that the analysis of the business plan of the capillary tube of refrigerator combination can be executed because have a great opportunities, competitive prices, quality product and good financial plan analysis.

**Keywords:** Business planning, PEST, Porter's Five Forces, Resource View of The Firm (RBV), EFE and IFE Matrix.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat dan kekuasaanNya sehingga penyusunan Rencana Binsis Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga dapat diselesaikan. Penulisan rencana bisnis ini disusun bukan hanya sebagai salah satu prasyarat penyelesaian pendidikan di program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung, tetapi sebagai salah satu sumbangsih pemikiran penulis mengenai bagaimana membuat atau menyusun suatu alternatif penyusunan rencana bisnis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih belum sempurna. Namun penulis senantiasa berusaha menyusun dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya. Besar harapan akan saran dan kritik dari semua pihak untuk memberikan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

Penyelesaian penyusunan Rencana Bisnis Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang telah diberikan oleh berbagai pihak, Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Tuhan YME atas segala rahmat dan karunia yang diberikan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
2. Kepada Ibu Sandra Sunanto, Ph. D, selaku Kepala Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Magister Manajemen atas kesempatan yang telah diberikan.

3. Kepada Prof. Dr. Marcellia Susan K. SE., MSIE, selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya ditengah kesibukannya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan Tesis ini.
4. Kepada Ibu Dr. Laura Lahindah & Ibu Dr. Istiharini selaku penguji yang telah memberikan bimbingan dan masukan untuk kesempurnaan tesis ini.
5. Kepada keluarga saya terutama mama, papa, kak indah yang selalu memberikan doa dan dukungannya sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan Tesis ini dengan lancar.
6. Kepada para relasi, sahabat, dan teman-teman terutama Maulan Arfi, Anindita Arci, dan David Dalidowicz atas bantuan dan informasi yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
7. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam penyusunan rencana bisnis ini.

Akhirnya, semoga karya tulis ini mampu menjadikan sebuah sumbangsih dalam bidang keilmuan serta mampu menjadikan referensi dan pelengkap di masa yang akan datang. Terima kasih.

Bandung, April 2017

Penulis

Ni Nyoman Kiyomi Juliana Sari

# DAFTAR ISI

	halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
1.5. Batasan Penelitian .....	10
1.6. Kerangka Pemikiran .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>15</b>
2.1. Rencana Bisnis .....	15
2.2. Analisis Lingkungan Bisnis .....	15
2.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal .....	16
2.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro .....	16
2.2.1.2. Analisis Lingkungan Mikro .....	19
2.2.1.3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal .....	23
2.2.2. Analisis Lingkungan Internal .....	26
2.2.2.1. <i>Resources Based View of the Firm (RBV)</i> .....	26
2.2.2.2. Matriks Evaluasi Faktor Internal .....	30



2.3.Rencana Pemasaran.....	32
2.3.1. Analisa Pasar.....	32
2.3.2. Pengertian Pemasaran .....	33
2.3.3. Segmentasi , Targeting and Positioning .....	34
2.3.3.1. Segmentasi .....	34
2.3.3.1.1 Dasar Segmentasi .....	36
2.3.3.2. Targeting .....	37
2.3.3.3. <i>Positioning</i> .....	38
2.3.4. Bauran Pemasaran .....	39
2.3.4.1 <i>Product</i> .....	39
2.3.4.1.1. Klasifikasi Produk .....	40
2.3.4.1.2. Definisi Tabung Kapiler .....	42
2.3.4.1.3. Pengertian Besi .....	43
2.3.4.1.4. Pengertian Tembaga .....	44
2.3.4.2. <i>Price</i> .....	45
2.3.4.3. <i>Promotion</i> .....	47
2.3.4.4. <i>Place</i> .....	49
2.4. Rencana Sumber Daya Manusia .....	51
2.4.1. Pengertian Sumber Daya Manusia .....	51
2.4.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	52
2.4.3 Struktur Organisasi .....	53
2.4.4. Sistem Remunerisasi.....	55
2.4.5. Analisa Pekerjaan .....	56
2.4.6. <i>Learning Development</i> .....	56

2.5. Rencana Operasi .....	57
2.5.1. Pengertian Manajemen Operasi.....	57
2.5.2. Pengaturan Proses Produksi.....	58
2.5.3. Kapasitas Produksi.....	60
2.5.4. Tata Letak Produksi .....	62
2.5.4.1. Jenis Tata Letak .....	63
2.5.5. Manajemen Persediaan .....	64
2.5.6. <i>Research and Development</i> .....	64
2.6. Rencana Lingkungan Hidup .....	66
2.6.1. Pengertian Lingkungan Hidup.....	66
2.6.2. Pengaturan AMDAL .....	67
2.7. Analisis Rencana Keuangan .....	68
2.7.1. <i>Capital Budgeting</i> .....	70
2.7.2. Teknik Kelayakan Investasi .....	70
2.7.2.1. <i>Payback Period</i> .....	71
2.7.2.2. <i>Net Present Value (NPV)</i> .....	73
2.7.2.3. <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> .....	74
2.7.2.4. <i>Profitability Index</i> .....	75
2.7.3. <i>Break Event Point (BEP)</i> .....	75
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>77</b>
3.1. Teknik Pengumpulan Data .....	77
3.2. Teknik Pengolahan Data.....	80
3.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal .....	80
3.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro dan Mikro.....	80

3.2.2. Analisis Lingkungan Internal .....	81
3.2.3. Penyusunan Rencana Bisnis .....	82
<b>BAB IV PEMBAHASAN RENCANA BISNIS TABUNG KAPILER</b>	
<b>KULKAS BERBAHAN BAKU KOMBINASI BESI DAN</b>	
<b>TEMBAGA .....</b>	<b>85</b>
4.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....	85
4.1.1. Analisis Lingkungan Makro .....	85
4.1.1.1. Politik.....	85
4.1.1.2. Ekonomi.....	88
4.1.1.3. Teknologi.....	91
4.1.2. Analisis Lingkungan Mikro.....	94
4.1.2.1. Persaingan Antar Perusahaan .....	94
4.1.2.2. Potensi Masuknya Pendatang Baru .....	101
4.1.2.3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti .....	103
4.1.2.4. Daya Tawar Pemasok .....	104
4.1.2.5. Daya Tawar Pelanggan.....	105
4.1.3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal .....	106
4.2. Analisis Lingkungan Internal.....	109
4.2.1. <i>Tangible Resources</i> .....	110
4.2.1.1. <i>Financial Resources</i> .....	110
4.2.1.2. <i>Physical Resources</i> .....	110
4.2.2. <i>Intangible Resources</i> .....	112
4.2.2.1. <i>Know-How (Organizational Knowledge and Learning)</i> .....	112
4.2.2.2. <i>Reputation</i> .....	113

4.2.2.3. <i>Organizational Culture</i> .....	113
4.2.2.4. <i>Service Excellence</i> .....	114
4.2.3. <i>Human Resources</i> .....	115
4.2.4. <i>Competitive Advantage</i> .....	116
4.2.4. <i>Framework for Analysis : VRIO</i> .....	118
4.2.5. Matriks Evaluasi Faktor Internal .....	119
4.3. Penyusunan Rencana Bisnis .....	121
4.3.1. Deskripsi Perusahaan.....	121
4.3.2. Rencana Pemasaran.....	122
4.3.2.1. <i>Segmentation , Targeting and Positioning</i> .....	122
4.3.2.1.1. <i>Segmentation</i> .....	122
4.3.2.1.2. <i>Targeting</i> .....	124
4.3.2.1.3. <i>Positioning</i> .....	125
4.3.2.2. Bauran Pemasaran (4P).....	126
4.3.2.2.1. <i>Product</i> .....	126
4.3.2.2.2. <i>Price</i> .....	128
4.3.2.2.3. <i>Promotion</i> .....	129
4.3.2.2.4. <i>Place</i> .....	130
4.3.3. Rencana Manajemen Sumber Daya Manusia .....	132
4.3.3.1. Kebutuhan SDM dan Struktur Organisasi .....	132
4.3.3.2. Deskripsi Pekerjaan.....	134
4.3.3.3. Sistem Remunerisasi .....	140
4.3.3.4. Pengembangan Karyawan.....	142
4.3.4. Rencana Manajemen Operasional.....	144

4.3.4.1. Pengaturan Proses Produksi.....	144
4.3.4.2. Proses Produksi.....	145
4.3.4.3. Kapasitas Produksi .....	147
4.3.4.4. <i>Supplier</i> PT.Kapiler Sejahtera Utama .....	150
4.3.4.5. Tata Letak Produksi.....	152
4.3.4.6. Manajemen Persediaan.....	153
4.3.4.7. <i>Research and Development</i> .....	154
4.3.5. Rencana Lingkungan Hidup .....	157
4.3.6. Rencana Keuangan .....	159
4.3.6.1. <i>Capital Budgeting</i> .....	162
4.3.6.2. <i>Payback Period</i> .....	164
4.3.6.3. <i>Net Present Value (NPV)</i> .....	167
4.3.6.4. <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> .....	169
4.3.6.5. <i>Profitability Index</i> .....	171
4.3.6.6. <i>Break Event Point (BEP)</i> .....	171
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>173</b>
5.1. Kesimpulan .....	173
5.2. Saran.....	179
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1. 1 Kurva Permintaan Produk Tabung Kapiler .....	3
Tabel 1.2 Penawaran Harga Tabung Kapiler Periode Maret 2016 .....	4
Tabel 1. 3. Harga Material Logam Berat Periode Agustus 2016 .....	6
Tabel 2. 1. Matriks EFE .....	25
Tabel 4. 2 Harga Tabung Kapiler PT. Kayo Surya Utama.....	96
Tabel 4. 3 Harga <i>Suction Steel</i> PT. SeAH Precision Metal.....	99
Tabel 4. 4 Permintaan Tabung Kapiler PT. KSU dan PT SeAH.....	100
Tabel 4. 5 Matriks EFE Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbaha Baku Kombinasi Besi dan Tembaga .....	107
Tabel 4. 6 <i>Framework for Analysis</i> : VRIO .....	118
Tabel 4. 7 Matriks IFE Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga.....	119
Tabel 4. 8 Segmentasi Demografik Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga .....	124
Tabel 4. 9 Daftar Produk Industri Tabung Kapiler Kulkas Berbahan Baku Kombinasi Besi dan Tembaga.....	126
Tabel 4. 10 Bahan Baku Produk Tabung Kapiler Kulkas Kombinasi.....	127
Tabel 4. 11 Harga Tabung Kapiler Kulkas Kombinasi PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	129
Tabel 4. 12 Jumlah Kebutuhan Sumber Daya Manusia .....	133
Tabel 4. 13 Rencana Sistem Remunerisasi PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	142
Tabel 4. 14 Kapasitas Mesin Produksi PT. Kapiler Sejahtera Utama.....	147

Tabel 4. 15 Kapasitas Bahan Baku Produksi PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	149
Tabel 4. 16 Jumlah Persediaan PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	153
Tabel 4. 17 <i>Input and Output Material Requirement Planning (MRP)</i> .....	154
Tabel 4. 18 Analisis (AMDAL) PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	158
Tabel 4. 19 Sumber Pendanaan PT. Kapiler Sejahtera Utama.....	159
Tabel 4. 20 Total Biaya Kebutuhan Investasi Awal .....	159
Tabel 4. 21 Rincian <i>Fixed Cost dan Variable Cost</i> .....	161
Tabel 4. 22 Biaya Depresiasi PT. Kapiler Sejahtera Utama .....	163
Tabel 4. 23 Proyeksi Arus Kas PT. Kapiler Sejahtera Utama (Pesimis) .....	163
Tabel 4. 24 Proyeksi Arus Kas PT. Kapiler Sejahtera Utama ( <i>Average</i> ) .....	164
Tabel 4. 25 Proyeksi Arus Kas PT. Kapiler Sejahtera Utama (Optimis).....	164
Tabel 4. 26 <i>Payback Periode</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Pesimis).....	165
Tabel 4. 27 <i>Payback Periode</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama ( <i>Average</i> ).....	165
Tabel 4. 28 <i>Payback Periode</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Optimis) .....	166
Tabel 4. 29 <i>Net Present Value (NPV)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Pesimis) .....	168
Tabel 4. 30 <i>Net Present Value (NPV)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama ( <i>Average</i> ).....	168
Tabel 4. 31 <i>Net Present Value (NPV)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Optimis) .....	168
Tabel 4. 32 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Pesimis)	169
Tabel 4. 33 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama ( <i>Average</i> )	170
Tabel 4. 34 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i> PT. Kapiler Sejahtera Utama (Optimis)	170
Tabel 5.1 Kesimpulan Analisis Lingkungan Eksternal Melalui Matriks EFE.....	173
Tabel 5.2 Kesimpulan Analisis Lingkungan Internal Melalui Matriks IFE.....	175

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2. 1 Model Lima Kekuatan Porter .....	20
Gambar 2. 2 <i>Framework for Analysis</i> : VRIO .....	30
Gambar 3. 1 Langkah Penelitian .....	84
Gambar 4. 1 Kurva Pergerakan Nilai Tukar Rupiah .....	91
Gambar 4. 2 Mesin Pemotong Pipa Besi dan Tembaga .....	93
Gambar 4. 3 <i>Website</i> PT. Kayo Surya Utama .....	97
Gambar 4. 4 Tabung Kapiler Kombinasi.....	128
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi PT. Kapiler Sejahtera Utama.....	134
Gambar 4. 6 Desain Layout PT. Kapiler Sejahtera Utama.....	152
Gambar 4. 7 <i>Salt Spray Test</i> Besi PT. Kapiler Sejahtera Utama.....	155



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran : Daftar Pertanyaan Wawancara

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Industri elektronik merupakan salah satu industri yang paling cepat berkembang hampir di seluruh dunia, tidak terkecuali di Asia (Brown, 2009). Negara-negara di Asia seperti Vietnam, Thailand, Indonesia, India, dan Filipina misalnya memiliki daya tarik tersendiri bagi pembentukan industri elektronik. Kondisi ini muncul dikarenakan upah buruh yang cenderung masih rendah dan ketersediaan bahan baku yang melimpah untuk menunjang industri elektronik itu sendiri (Brown, 2009).

Di Indonesia sendiri, adanya kebijakan pembatasan larangan impor produk-produk elektronik yang sudah jadi pada masa orde baru, membuka kesempatan menarik bagi perusahaan-perusahaan asing masuk ke Indonesia untuk melakukan kegiatan *Joint Venture* dengan perusahaan-perusahaan lokal. Beberapa perusahaan asing yang mendirikan industri elektronik di Indonesia antara lain dua perusahaan raksasa elektronik dari Jepang yaitu *SHARP Corporation* dan *Panasonic Corporation*.

*SHARP Corporation* masuk ke Indonesia pada tahun 1969 dengan melakukan kerjasama bisnis bersama PT. Yasonta dan memulai kegiatan produksi mereka pada tanggal 11 Maret 1971 yang bertempat di Kawasan Pulogadung, SHARP Indonesia (PT.SEID) kini telah mempekerjakan ribuan tenaga kerja

Indonesia yang telah dapat membantu peningkatan perekonomian Indonesia sendiri (Tony, 2016).

Dalam industri elektronik, perusahaan-perusahaan manufaktur di negara-negara berkembang seperti Indonesia, lebih berfokus pada pesanan pengerjaan *sparepart* produk-produk elektronik dari perusahaan-perusahaan elektronik pemilik lisensi yang berbasis di negara-negara maju seperti Korea, Jepang dan Cina (Brown, 2009), Contohnya PT. SHARP Elektronik Indonesia yang membutuhkan beberapa pemasok untuk kebutuhan rantai pasokan dalam perakitan produk elektronik seperti kulkas, AC, TV dan lainnya. Untuk pengerjaan produk elektronik Kulkas misalnya PT. SHARP Electronic Indonesia memerlukan kurang

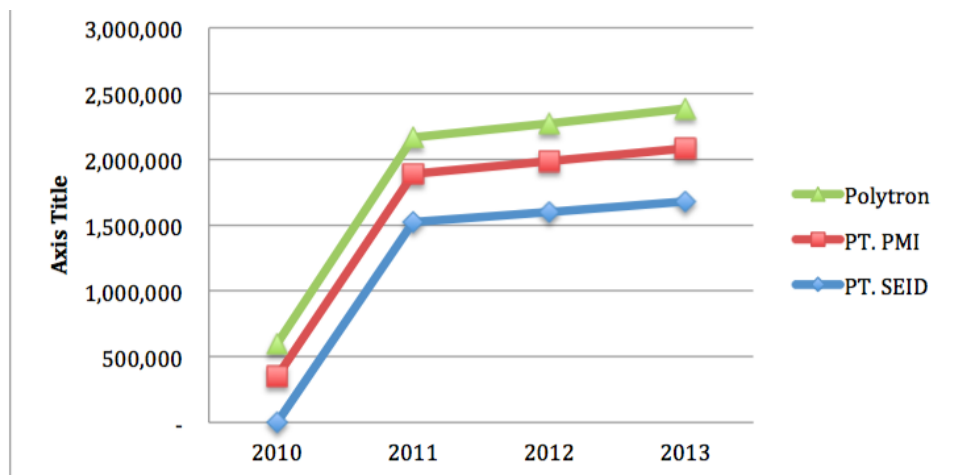
lebih dari 50 supplier dalam pemasokan komponen pembuatan kulkas seperti thermostat, heater, kompresor, kondensor, filter ,evaporator ,fan motor, plastik, tabung kapiler, dan lainnya (Tony, 2016) .Salah satu komponen pembuatan kulkas seperti tabung kapiler atau pipa kapiler biasanya di pasok dari 2 sampai 3 perusahaan lokal Indonesia.

Tabung Kapiler atau biasa disebut dengan pipa kapiler merupakan komponen penting dalam pembuatan produk elektronik kulkas. Alat ini memiliki kemampuan untuk menurunkan tekanan ,merubah bentuk dari gas menjadi bentuk cairan dan mengatur cairan *refrigerant* yang berasal dari pipa kondesor. pembuatan sebuah pipa kapiler umumnya memakai bahan baku logam berat tembaga, Menurut Palar (2004) tembaga merupakan logam kemerahan yang sangat mudah menghantarkan listrik atau panas, sehingga dalam hal ini dianggap tepat menjadi bahan baku dari sebuah pipa kapiler.

Setiap tahunnya permintaan terhadap pipa kapiler meningkat kurang lebih

sebesar 5%, hal tersebut bisa di lihat dari kurva yang di susun berdasarkan dari *Purchasing Order* pemasok pipa kapiler. Dalam kurva terlihat bahwa permintaan pipa kapiler dari PT. SHARP Electronic Indonesia,

**Tabel 1.1** Kurva Permintaan Produk Tabung Kapiler



Sumber : PT. Kayo Surya Utama

dapat mencapai sebesar 1.440.000 unit pada tahun 2010, sehingga rata-rata permintaan pembuatan pipa kapiler dapat mencapai hingga 120.000 unit per bulan.

Namun, pada tahun 2015 pertumbuhan perekonomian di Indonesia turun sebanyak 5 kali berturut-turut hingga mencapai angka 4,76 %, yang berdampak pada daya beli pelanggan dan melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar (liputan6.com, 2009). Hal tersebut menyebabkan perusahaan asing yang memiliki lisensi di Indonesia seperti *SHARP Corporation* dan *Panasonic Corporation* mengalami kesulitan dalam menjual produk mereka dikarenakan penurunan permintaan pasar.

Contohnya produk elektronik kulkas yang di miliki PT.SHARP Electronic Indonesia yang mengalami penurunan penjualan sebesar 15% pada periode tahun

2014-2015, sementara *Panasonic Corporation* Indonesia terpaksa menutup divisi *Lighting* mereka yang berada di daerah Cikarang dan memberhentikan sekitar 600-700 pekerja pada periode desember 2015-2016.

Lesunya penjualan elektronik diakibatkan daya beli pelanggan dan pertumbuhan ekonomi yang menurun, menyebabkan perusahaan elektronik asing seperti SHARP, Panasonic, Toshiba dan lainnya harus menyusun strategi agar dapat meningkatkan penjualan mereka salah satunya dengan cara melakukan strategi menurunkan biaya produksi satuan barang mereka (Tony, 2016). Salah satunya dengan cara menyeleksi atau mencari perusahaan elektronik lokal yang dapat bekerjasama dan memasok komponen produksi mereka dengan memberikan penawaran harga yang lebih rendah. Contohnya seperti produk elektronik kulkas yang dapat ditekan harganya dengan menurunkan harga salah satu komponen penting dalam pendingin kulkas yaitu pipa kapiler.

Pipa kapiler yang diproduksi oleh para pemasok industri elektronik sekarang memiliki harga satuan yang cukup tinggi, dikarenakan pemasok menggunakan bahan baku tembaga sebagai bahan baku utama dalam pembuatan pipa kapiler. Tembaga sendiri merupakan logam berat yang memiliki harga yang cukup tinggi dibandingkan dengan logam berat lainnya, hal tersebut diakibatkan proses pembuatan dan pencarian tembaga yang cukup rumit (Palar, 2004).

**Tabel 1.2** Penawaran Harga Tabung Kapiler Periode Maret 2016

No	Drawing	Model	Quantity	Unit Price (Rp)
1	BF-125782	A22KN (Capillary Tube 1.8 x 0.6 x 2200	0.0944	22,784.79

2	BF-139201	NR-A19KL (Capillary Tube 1.8 x 0.6 x1850)	0.082	19,320.91
3	Bf-108913	A5-16F (Capillary Tube 1.8 x 0,72 x 1500)	0.0673	18,053.73

Sumber : *Document* PT. Kayo Surya Utama

Dapat dilihat berdasarkan tabel penawaran harga satuan pipa kapiler dapat mencapai rata –rata harga Rp. 18.053.73 – Rp.22.784.79 tergantung dari pengajuan model pipa kapiler yang diberikan oleh pelanggan. Hal tersebut mengakibatkan harga produk kulkas cukup tinggi dipasaran, yang rata-rata harganya mulai dari Rp.1.500.000- Rp.9.700.000 tergantung model dari kulkas itu sendiri (rajaharga.com, 2016). Penawaran harga tersebut dirasa masih berat bagi sebagian kalangan masyarakat Indonesia yang rata-rata memiliki penghasilan kurang lebih 41,8 juta per tahun (bps.go.id, 2016) dimana perbulannya memiliki pendapatan berkisar 3,4 juta perbulan sehingga pembelian kulkas yang memiliki harga 50 % dari penghasilan mereka dirasa cukup berat. Salah satu cara yang dirasa tepat dalam rangka menurun harga komponen kulkas yaitu pipa kapiler adalah dengan cara mengganti bahan baku utama pipa kapiler atau melakukan kombinasi bahan baku sehingga dapat menekan biaya pembuatan pipa kapiler per unit.

Menurut Soedjono & Hartanto (2013) Besi merupakan logam transisi kelompok mikromineral dalam sistem biologi yang memiliki sifat sangat kuat, tahan panas, dan mudah dimurnikan, sehingga dapat menjadi penghantar panas yang baik. Berdasarkan definisi diatas besi dapat dipertimbangkan sebagai bahan

baku pengganti dari pipa kapiler, dari sisi harga berdasarkan *London Metal Exchange* (LME), perusahaan penjual logam berat dunia terdapat perbedaan yang

**Tabel 1.3** Harga Material Logam Berat Periode Agustus 2016

No	Logam	Unit Price /Ton (USD)
1	Aluminium	1,656.50
2	Aluminium Alloy	1,585.00
3	NASAAC	1,717.00
4	Cooper	4,658.50
5	Nickel	10,220.00
6	Tin	18,940.00
7	Zinc	2,312.50
8	Cobalt	26,250.00
9	Molybdenum	16,500.00
10	Steel Billet	325.00

Sumber : [www.lme.com](http://www.lme.com)

signifikan antara besi dan tembaga dimana berdasarkan tabel , tembaga memiliki harga sebesar \$ 4.658.50 per ton, sementara besi seharga \$325.00 per ton. Perbedaan yang signifikan tersebut dapat menekan harga pipa kapiler jika bahan baku pipa kapiler diganti dengan menggunakan logam berat besi

Besi merupakan penghantar panas yang baik, namun besi memiliki beberapa sifat yang negatif seperti korosi, daya proses konduktif (proses penurunan tekanan gas menjadi cairan) yang lebih rendah 5 kali lipat dibandingkan tembaga yaitu 80 : 400, dan kelunakan logam yang rendah (Soedjono & Hartanto, 2013). Sehingga sifat tersebut dapat berpengaruh terhadap kualitas pipa kapiler berbahan baku besi nantinya, beberapa alternatif yang dapat dilakukan dalam mengantisipasi sifat negative dari logam besi diantaranya untuk

tingkat tinggi rendahnya korosi tergantung dari ketebalan pipa besi itu sendiri, semakin tebal diameter pipa besi semakin kecil tingkat korosi sementara semakin tipis diameter pipa besi maka semakin tinggi tingkat korosinya (Soedjono&Hartanto, 2013). Proses konduktif pada besi dapat menjadi lebih tinggi jika pipa besi lebih panjang sehingga memiliki waktu yang cukup untuk terjadinya proses penurunan suhu tekanan, sementara kelunakan dari besi bisa didapatkan melalui pemanasan 1000-1200 derajat celcius untuk mendapat kelunakan yang sama dengan tembaga (Soedjono & Hartanto, 2013), namun untuk membuat sebuah pipa kapiler, adanya kombinasi antara kedua bahan baku besi dan tembaga dapat memiliki kualitas yang serupa di karenakan penempatan tembaga di bagian depan dan belakang pipa besi yang direkatkan dengan timah akan dapat memperkuat proses penurunan tekanan sehingga dapat meminimalisir kebocoran pipa kapiler.

Di Indonesia, perusahaan atau industri yang bergerak di bidang pipa kapiler belum terlalu banyak dari data yang di dapat melalui PT. Sharp Elektronik Indonesia, mereka hanya memiliki tiga pemasok dimana dua pemasok berlokasi di kota bandung dan satu pemasok berlokasi di daerah bekasi (Tony, 2016), ketiga pemasok tersebut berdasarkan analisis, memproduksi pipa kapiler hanya berbahan baku tembaga. Sehingga adanya pembentukan industri pipa kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga merupakan suatu jenis baru dalam produk pipa kapiler yang memiliki *nominal value* yang tinggi dan kualitas yang baik.



## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, bahwa industri pipa kapiler memiliki permintaan yang cukup tinggi dari tahun ke tahun, selain itu persaingan diantara industri pipa kapiler tidak terlalu banyak hanya terdapat tiga pemasok di Indonesia. Adanya perbandingan harga yang signifikan dari sisi bahan baku dapat memberikan nilai lebih dari segi harga terhadap pelanggan, Pemaparan tersebut memberikan kesempatan untuk membentuk suatu industri tabung pipa kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga, Dalam suatu pembentukan usaha diperlukan suatu perencanaan yang matang sebelum melakukan implementasi terhadap rencana tersebut, dalam suatu perencanaan usaha terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan seperti, aspek lingkungan eksternal (makro dan mikro) dari suatu bisnis yang akan dijalankan dan aspek internal bisnis seperti aspek pemasaran, aspek SDM (Sumber Daya Manusia), aspek operasional, aspek lingkungan hidup dan aspek keuangan.

Dari apa yang dikemukakan diatas, dapat ditentukan rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah situasi lingkungan eksternal (makro dan mikro) dan lingkungan Internal industri tabung kapiler dalam penyusunan rencana bisnis industri tabung kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga ini?
2. Bagaimanakah penyusunan rencana bisnis industri tabung kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga agar dapat dijalankan dari

3. aspek pemasaran, aspek Sumber Daya Manusia (SDM), aspek operasional, aspek lingkungan hidup dan aspek keuangan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Di bawah ini adalah tujuan yang ingin dicapai dari penelitian atas perencanaan bisnis industri tabung kapiler kulkas berbahan kombinasi baku besi dan tembaga :

1. Untuk mengetahui situasi lingkungan eksternal (makro dan mikro) dan lingkungan internal industri tabung kapiler dalam penyusunan rencana bisnis industri tabung kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga
2. Untuk merancang penyusunan rencana bisnis industri tabung kapiler kulkas berbahan baku kombinasi besi dan tembaga agar dapat dijalankan dilihat dari aspek pemasaran, aspek Sumber Daya Manusia (SDM), aspek operasional, aspek lingkungan hidup dan aspek keuangan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Investor, diharapkan studi ini dapat memberikan wawasan baru bagaimana sebuah industri tabung kapiler kulkas yang berbahan baku besi dan tembaga dapat memberikan keuntungan yang menjanjikan.
2. Bagi Akademisi, diharapkan studi ini dapat memberikan gambaran bagaimana menjalankan suatu rencana bisnis, dan menjadikan dasar bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan industri tabung kapiler kulkas, elektronik, besi , tembaga dan lainnya.

3. Bagi masyarakat, diharapkan rencana bisnis ini dapat diwujudkan sehingga dapat membuka banyak lapangan pekerjaan khususnya di bidang industri tabung kapiler kulkas dan elektronik sehingga dapat mensejahterakan masyarakat luas.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Ada beberapa batasan yang digunakan dalam pembuatan rencana bisnis ini sehingga batasan-batasan ini akan dikemukakan di bagian awal, dan diharapkan ada pemahaman yang serupa dari pembaca studi ini:

Industri tabung kapiler ini hanya terbatas pada tabung kapiler yang dipakai sebagai komponen kulkas saja, tidak membahas tabung kapiler untuk *Air Conditioner*, *Air Conditioner Mobil* dan *Freezer*.

### **1.6 Kerangka Pemikiran**

Perencanaan bisnis pada dasarnya merupakan dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai suatu usaha, yang berisikan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, operasi dan sumber daya manusia.

Coulthard, Howell, Clarke (1993) menyatakan rencana bisnis sebagai:

*“Business plan is a detailed study of the organization’s activities, which highlights where the organization has been, where it is now and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.”*

Menurut David (2011) apakah suatu usaha dapat dijalankan dan dikembangkan sebagai unit bisnis yang menguntungkan atau tidak, sebaiknya dilakukan analisis terhadap faktor lingkungan eksternal maupun faktor lingkungan internal yang akan mempengaruhi jalannya suatu bisnis. Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Dalam menganalisis lingkungan eksternal terdapat beberapa hal yang dapat di analisis berdasarkan lingkungan makro dan mikro, dari lingkungan makro analisis PEST (Politik , Sosial, Ekonomi dan Teknologi) dapat menjadi dasar acuan dalam melihat posisi industri melalui secara luas. Sementara untuk analisis lingkungan mikro posisi sebuah industri dapat dijabarkan melalui analisis model lima kekuatan Porter yang menurut David (2008), analisis lingkungan eksternal dapat dipersempit dengan melihat posisi suatu industri melalui model lima kekuatan porter yaitu ; potensi masuknya pesaing baru, daya tawar pelanggan , daya tawar pemasok, potensi pengembangan produk-produk pengganti dan persaingan antar perusahaan saingan. Matriks EFE (External Factor Evaluation) dapat digunakan sebagai alat analisis informasi dari lingkungan eksternal industri yang hasilnya akan menentukan seberapa besar peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu industri.

Analisis internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, dan produksi/operasi. Analisis lingkungan internal memberikan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam menghadapi lingkungan industrinya (David, 2011). Untuk melakukan analisis internal terdapat dua alat

analisis yang dapat digunakan yaitu Resource-based View of the Firm (RBV) dan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE), RBV memberikan kesempatan bagi suatu perusahaan untuk mengetahui keunikan dari suatu bisnis yang dijalankan (Wheelen &Hunger, 2010), RBV lebih mengevaluasi aspek bisnis yang dilihat melalui *Value Chain*. Model kerangka VRIO memiliki framework yang menganalisis *Value Chain* dimana kerangka ini disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan (Wheelen & Hunger ,2010). Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dapat digunakan sebagai Alat analisis internal sebagai perumusan strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Dalam kegiatan penyusunan rencana bisnis terdapat beberapa raspek dalam rencana bisnis yang dipakai sebagai dasar pembentukan binsic seperti aspek pemasaran, aspek operasional, aspek sumber daya manusia, aspek lingkungan hidup, dan aspek keuangan dimana beberapa aspek tersebut akan dapat menggambarkan lebih jelas mengenai industri secara keseluruhan. Dalam perencanaan pemasaran diperlukan adanya analisis terhadap pasar, penentuan segmentasi, targeting dan positioning dan bauran pemasaran *Product, Price, Place, and Promotion* (4P) agar dengan tepat menyasar pelanggan dan produk yang dirancang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan, Rancangan Sumber

Daya Manusia (SDM) diawal berdirinya industri dilakukan melalui menentukan berapa kebutuhan pegawai atau karyawan industri diawal suatu bisnis didirikan, penentuan deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan masing –masing karyawan, Hirarki dari sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan dan rencana pelatihan karyawan di kemudian hari, perencanaan tersebut dilakukan agar dapat menentukan sumber daya manusia yang tepat untuk setiap pekerjaan. Rencana Operasional memiliki rancangan yang terdiri dari penentuan proses produksi, tata letak mesin industri, kapasitas produksi, pengaturan jam operasional, dan manajemen persediaan yang memiliki tujuan untuk mendapatkan kegiatan operasional yang efektif dan efisien (David, 2011).

Rencana Lingkungan Hidup menganalisis mengenai bagaimana tanggung jawab suatu industri terhadap pencemaran yang akan terjadi akibat dari kegiatan proses produksi yang telah ditetapkan oleh peraturan pemerintah no 27 tahun 1999 mengenai AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan). Rancangan Keuangan merupakan rancangan yang mengambil bagian penting dari suatu rencana bisnis dikarenakan rancangan keuangan menyangkut bagaimana suatu bisnis layak di jalankan dari sisi pendanaan dan analisa keuangan mengenai masa depan suatu bisnis tersebut akan dapat menghasilkan keuntungan atau kerugian, analisis keuangan tersebut dapat dilihat melalui, analisis kelayakan investasi dengan melakukan perhitungan terhadap *Payback Periode*, *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Profitability Index*.

