

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Teori Umum

3.1.1. Teori Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan kemampuan individu untuk mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai melalui inovasi serta pengambilan risiko. Schumpeter (1934) mendefinisikan kewirausahaan sebagai proses melakukan *new combinations* yang menghasilkan produk, jasa, atau metode produksi baru.

Drucker (1985) menekankan bahwa kewirausahaan tidak hanya terkait dengan memulai usaha, tetapi juga mencerminkan pola pikir yang berfokus pada penciptaan peluang dan tindakan yang memberikan nilai tambah. Sementara itu, Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan mencakup lima dimensi utama, yaitu *innovativeness, risk-taking, proactiveness, competitive aggressiveness*, dan *autonomy*, yang menggambarkan karakteristik penting dalam perilaku wirausaha. Berdasarkan uraian para ahli tersebut, ditegaskan bahwa kewirausahaan merupakan proses yang menuntut kreativitas, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan membaca dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan usaha yang dinamis.

3.1.2. Teori Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategis meliputi tiga tahap utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses ini memungkinkan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Porter (1985) mengidentifikasi dua strategi utama untuk mencapai keunggulan kompetitif, yakni strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya. Strategi diferensiasi berfokus pada penciptaan nilai unik melalui keunggulan produk, sedangkan strategi kepemimpinan biaya menekankan efisiensi dan produktivitas untuk menghasilkan biaya operasional yang lebih rendah. Pendekatan manajemen strategis memberikan kerangka bagi organisasi dalam menyusun rencana bisnis yang terstruktur, menetapkan prioritas, serta membuat keputusan strategis secara efektif.

3.1.3. Teori Inovasi Produk

Inovasi produk adalah proses memperkenalkan atau memodifikasi produk agar memiliki nilai tambah bagi konsumen dan mampu bersaing di pasar. Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan inovasi produk sebagai upaya menciptakan barang atau jasa baru, atau memperbaiki produk yang sudah ada, untuk meningkatkan manfaat dan nilai yang dirasakan konsumen.

Trott (2017) menjelaskan bahwa inovasi produk merupakan salah satu bentuk inovasi yang berfokus pada pengembangan karakteristik, fungsi, dan fitur baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara lebih baik. Ia menegaskan bahwa proses inovasi melibatkan tahapan sistematis mulai dari pencarian ide, pengembangan konsep, desain produk, hingga pengujian dan penyempurnaan sebelum dipasarkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya kreativitas, pemahaman terhadap preferensi konsumen, serta desain produk yang mampu menciptakan nilai dan pengalaman pengguna yang lebih baik. Dengan demikian, inovasi produk dipandang sebagai proses terstruktur yang bertujuan meningkatkan daya tarik dan daya saing produk di pasar.

3.2. Teori Khusus

3.2.1. Fungsi Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan bagian penting dari fungsi manajerial yang berfokus pada pengelolaan sumber daya keuangan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Menurut Brigham dan Houston (2019), manajemen keuangan adalah proses yang melibatkan perencanaan, penganggaran, pengendalian, dan pelaporan terhadap seluruh aktivitas keuangan perusahaan. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa dana yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal guna mendukung kegiatan operasional dan meningkatkan nilai perusahaan.

Fungsi manajemen keuangan tidak hanya terbatas pada kegiatan administrasi, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks operasional organisasi, fungsi-fungsi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi empat aspek utama manajemen keuangan, yaitu perencanaan keuangan (*planning*), penganggaran (*budgeting*), pengendalian (*controlling*), dan pelaporan keuangan (*reporting*).

Dalam penelitian Adhima dan Tresnawati (2024) mengenai UMKM Coffee Garung, aspek perencanaan, pencatatan, pelaporan, dan pengendalian keuangan menjadi fokus utama dalam menilai kualitas pengelolaan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan keuangan yang lebih terstruktur, pengendalian arus kas yang disiplin, serta pelaporan keuangan yang dilakukan secara berkala berkontribusi pada pengelolaan keuangan yang lebih efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen keuangan tetap relevan untuk diterapkan dalam konteks UMKM di era bisnis modern.

3.2.1.1. Perencanaan Keuangan (*Planning*)

Perencanaan keuangan merupakan tahap awal dalam proses manajemen keuangan yang berfungsi menetapkan arah, sasaran, dan strategi penggunaan sumber daya keuangan organisasi. Garrison, Noreen, dan Brewer (2018) menjelaskan bahwa perencanaan keuangan, khususnya melalui penyusunan anggaran, membantu organisasi memperkirakan kebutuhan dana dan menetapkan sumber pembiayaan yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional.

Mulyadi (2016) menekankan bahwa perencanaan yang efektif harus disusun berdasarkan informasi mengenai kondisi keuangan organisasi serta diselaraskan dengan tujuan operasional yang ingin dicapai. Penelitian oleh Adhima dan Tresnawati (2024) menegaskan bahwa tahap perencanaan menjadi landasan penting bagi UMKM dalam mengatur arus kas dan menjaga keberlanjutan usaha. Tanpa perencanaan keuangan yang matang, pengelolaan dana berisiko tidak efisien dan sulit mencapai target operasional.

3.2.1.2. Penganggaran Keuangan (*Budgeting*)

Penganggaran keuangan merupakan proses penerjemahan rencana keuangan menjadi bentuk angka yang konkret, meliputi rencana pendapatan, pengeluaran, dan alokasi dana dalam periode tertentu. Menurut Garrison et al. (2018), anggaran memiliki fungsi ganda sebagai alat perencanaan dan pengendalian karena membantu organisasi menetapkan target serta mengevaluasi pencapaian aktual terhadap rencana yang telah disusun.

Hansen dan Mowen (2017) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui pengalokasian sumber daya yang lebih terarah. Anggaran

juga berperan dalam menjaga stabilitas arus kas dengan memastikan bahwa pengeluaran tetap berada dalam batas yang direncanakan. Dalam konteks UMKM, Adhima dan Tresnawati (2024) menunjukkan bahwa praktik perencanaan dan pencatatan keuangan yang tertata berperan penting dalam membantu pelaku usaha mengendalikan biaya dan menjaga stabilitas operasional. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa penyusunan anggaran secara rutin dapat memperkuat kemampuan UMKM dalam mencapai efisiensi serta mempertahankan tingkat profitabilitas. Oleh karena itu, budgeting menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen keuangan yang efektif pada berbagai skala usaha.

3.2.1.3. Pengendalian Keuangan (*Controlling*)

Pengendalian keuangan bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan keuangan berjalan sesuai dengan rencana dan anggaran yang telah ditetapkan. Mulyadi (2016) mendefinisikan pengendalian keuangan sebagai proses membandingkan hasil aktual dengan standar keuangan serta melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Standar keuangan ini dapat berupa target pendapatan atau profitabilitas yang ditetapkan pada tahap perencanaan.

Brigham & Houston (2019) menjelaskan bahwa pengendalian keuangan diperlukan untuk memastikan penggunaan dana yang efisien serta menjaga likuiditas perusahaan melalui pemantauan arus kas dan pengawasan pengeluaran. Adhima dan Tresnawati (2024) menjelaskan bahwa dalam praktiknya, pengendalian keuangan pada UMKM dilakukan melalui pencatatan transaksi, pemeriksaan kas, dan evaluasi berkala terhadap laporan keuangan. Dengan adanya

pengawasan ini, pelaku usaha dapat mengetahui kondisi keuangan riil dan mengambil keputusan dengan lebih tepat.

3.2.1.4. Pelaporan Keuangan (*Reporting*)

Pelaporan keuangan merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen keuangan yang berfungsi menyajikan informasi tentang kondisi dan hasil keuangan organisasi dalam periode tertentu. Horngren et al. (2014) menjelaskan bahwa laporan keuangan mencerminkan posisi keuangan, kinerja, serta arus kas yang menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Kieso, Weygandt, dan Warfield (2018) menegaskan bahwa pelaporan keuangan yang akurat berperan dalam meningkatkan transparansi serta memperkuat akuntabilitas organisasi. Dalam penelitian Adhima dan Tresnawati (2024), pelaporan keuangan yang dilakukan secara teratur membantu UMKM dalam menilai kinerja keuangannya dan menjadi dasar perencanaan strategi bisnis di masa depan.

3.2.2. Teori pengelolaan arus kas

Arus kas (cash flow) merupakan catatan mengenai aliran masuk dan aliran keluar kas dalam suatu periode akuntansi. Kieso, Weygandt, dan Warfield (2018) menjelaskan bahwa arus kas menggambarkan kemampuan perusahaan menghasilkan kas untuk membiayai aktivitas operasional, menutupi kewajiban, serta mendukung pertumbuhan usaha. Arus kas menjadi indikator utama likuiditas karena menunjukkan apakah perusahaan memiliki cukup dana untuk menjaga kelangsungan operasional hariannya. Menurut Harahap (2015), laporan arus kas memberikan informasi tentang perubahan posisi kas yang berasal dari aktivitas operasi,

investasi, dan pendanaan, sehingga memudahkan pemilik usaha menilai kesehatan keuangan secara keseluruhan.

Pentingnya pengelolaan arus kas terletak pada perannya dalam menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Van Horne dan Wachowicz (2019) menyatakan bahwa perusahaan dapat mengalami kesulitan likuiditas meskipun secara laba terlihat menguntungkan apabila arus kas tidak terjaga. Pengelolaan kas membantu memastikan bahwa dana tersedia pada saat diperlukan untuk membeli bahan baku, membayar biaya operasional, dan memenuhi kewajiban jangka pendek. Bagi usaha kecil seperti UMKM, arus kas menjadi komponen krusial karena operasional sangat bergantung pada modal kerja harian yang harus tetap tersedia untuk menjalankan proses produksi dan distribusi.

Arus kas diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu arus kas operasi, arus kas investasi, dan arus kas pendanaan sesuai PSAK No. 2. Namun, dalam konteks usaha kecil serta penelitian ini, fokus utama adalah arus kas operasi, yaitu kas yang dihasilkan dan digunakan dalam aktivitas inti penjualan dan produksi. Arus kas operasi meliputi penerimaan dari penjualan serta pengeluaran untuk bahan baku, transportasi, komisi penjualan, dan biaya operasional lainnya. Kelancaran arus kas operasi mencerminkan kemampuan usaha menjaga ritme produksi agar tetap mampu memenuhi permintaan pasar.

Arus kas memiliki hubungan yang sangat erat dengan keberlanjutan usaha dan kemampuan perusahaan menjaga konsistensi penjualan. Kasmir (2016) menyatakan bahwa kas merupakan komponen vital yang memungkinkan perusahaan menjalankan seluruh aktivitas operasionalnya. Dalam konteks usaha kecil, arus kas yang lancar memungkinkan pembelian bahan baku tepat waktu, menjaga kelancaran produksi, serta memastikan ketersediaan produk bagi pelanggan. Ketika arus kas operasi tetap positif dan dikelola dengan baik, usaha dapat mempertahankan ritme produksi tanpa gangguan sehingga penjualan dapat berlangsung stabil.

Sebaliknya, arus kas yang tidak terkontrol berpotensi menyebabkan keterlambatan produksi atau kekurangan stok yang mengganggu kontinuitas penjualan. Oleh karena itu, pengelolaan arus kas yang sehat menjadi faktor penting dalam mempertahankan konsistensi penjualan dan keberlanjutan usaha secara keseluruhan.

3.3. Analisis Industri

3.3.1. *Logic of Industry*

Logic of industry merupakan prinsip dasar yang menjelaskan urutan prioritas yang harus dipenuhi agar sebuah bisnis dapat bertahan dan berkembang. Dalam industri makanan ringan (snack), logika ini menekankan bahwa keberhasilan usaha harus dimulai dari pondasi yang tepat yaitu memahami kebutuhan konsumen, memastikan keamanan produk, dan menetapkan harga yang sesuai dengan daya beli pasar. Markplus, Inc. (2024) menunjukkan bahwa pasar snack sangat dipengaruhi oleh preferensi rasa dan pengalaman, sehingga produk harus benar-benar relevan dengan selera konsumen sebelum memasuki tahapan promosi maupun distribusi. Secara umum, terdapat tiga komponen utama dalam logic of industry pada sektor camilan:

1. Rasa dan Kebutuhan Pasar

Rasa merupakan faktor pertama dan paling menentukan dalam keberhasilan produk camilan. Konsumen biasanya membeli snack secara impulsif, sehingga cita rasa yang enak, konsisten, dan mengikuti tren pasar menjadi penentu utama apakah produk akan diterima atau ditolak. Jika produk tidak sesuai dengan preferensi konsumen, maka inovasi kemasan atau promosi tidak akan mampu meningkatkan penjualan secara signifikan (Markplus, Inc., 2024).

2. Keamanan & Legalitas Produk

Keamanan pangan merupakan kebutuhan dasar dalam industri F&B. Legalitas seperti Nomor Induk Berusaha (NIB), Pangan Industri

Rumah Tangga (P-IRT), sertifikasi halal, dan standar higienitas menjadi bukti bahwa produk aman dikonsumsi serta memenuhi persyaratan regulasi. Teten Masduki (2023) menegaskan bahwa legalitas tidak hanya meningkatkan kepercayaan konsumen, tetapi juga membuka akses distribusi ke platform modern seperti retail dan marketplace besar.

3. Harga yang Sesuai Segmen

Harga harus ditetapkan sesuai dengan segmen yang dituju dan tetap memberikan margin yang sehat bagi pelaku usaha. Dalam industri camilan yang sangat sensitif terhadap daya beli konsumen, harga yang terlalu tinggi berpotensi menghambat penjualan, sementara harga yang terlalu rendah dapat merugikan keberlanjutan bisnis. Kotler dan Armstrong (2018) menegaskan bahwa penetapan harga yang efektif harus disesuaikan dengan nilai yang dirasakan konsumen (*customer perceived value*) dan karakteristik segmen pasar yang dilayani.

3.3.2. Key Success Factor

Key Success Factors (KSF) adalah faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan sebuah bisnis dalam suatu industri. KSF berfokus pada apa yang membuat brand dapat menang dan unggul dibanding pesaing. Dalam industri F&B camilan yang sangat cepat, impulsif, dan penuh pilihan, KSF membantu mengarahkan bisnis untuk memahami faktor mana yang paling mempengaruhi preferensi konsumen, mendorong loyalitas, dan memperkuat posisi produk di tengah persaingan. KSF dalam kategori camilan bukan sekadar soal memenuhi standar dasar produk, tetapi tentang bagaimana sebuah camilan mampu menempati posisi teratas dalam preferensi konsumen. Untuk memahami faktor keberhasilan produk camilan secara lebih mendalam, berikut tiga KSF yang paling berpengaruh:

1. Kualitas Produk

Rasa, tekstur, dan kualitas sensori merupakan faktor terkuat yang menentukan penerimaan dan pembelian ulang camilan. Penelitian *Purdue University* menegaskan bahwa *taste and texture are the primary drivers of snack purchase and repeat purchase* (Lusk & Tonsor, 2021). Hal ini diperkuat oleh riset Chen (2016) yang menyatakan bahwa kualitas sensori berpengaruh langsung terhadap preferensi dan loyalitas konsumen.

2. Harga, Kemasan, & Distribusi

Harga berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat keputusan beli ketika nilai rasa dianggap sesuai. NielsenIQ (2023) melaporkan bahwa konsumen snack sensitif harga tetapi tetap menempatkan value for taste sebagai prioritas. Kemasan berfungsi menarik perhatian pertama, terutama di rak yang padat, sebagaimana ditegaskan MarkPlus (2024). Distribusi yang mudah dijangkau meningkatkan peluang produk dipilih secara konsisten.

3. Keunggulan Tambahan: Cerita Lokal, Tren Sehat, & Branding Digital

Keunggulan tambahan seperti klaim sehat, penggunaan bahan lokal, dan storytelling membantu diferensiasi, tetapi efektivitasnya bergantung pada kualitas rasa. KemenKopUKM (Masduki, 2023) menekankan bahwa inovasi dan narasi produk hanya optimal bila mutu inti produk sudah memenuhi ekspektasi konsumen.