

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kewirausahaan

2.1.1.1 Pengertian Kewirausahaan

“Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychological and social risk and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence.” (Hisrich & Peters, 1992)

Kewirausahaan adalah menceritakan mengenai proses penciptaan sesuatu yang berbeda dengan nilai tambah melalui pengorbanan waktu dan tenaga dengan berbagai resiko finansial, psikologi, dan sosial, dan mendapat penghargaan berupa keuntungan dan timbulnya kepuasan pribadi dan kebebasan terhadap hasil yang diperoleh. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan daripadanya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses. Para wirausaha berorientasi pada tindakan dan bermotivasi tinggi yang mengambil risiko dalam mengejar tujuannya .

Dari definisi diatas, wirausaha adalah suatu kemampuan atau skill seseorang dalam menangkap fenomena-fenomena yang ada dan menjadikannya sebagai peluang untuk mendapatkan keuntungan, kepuasan pribadi, dan kebebasan terhadap hasil yang diperoleh dengan menciptakan sesuatu yang berbeda dan memiliki nilai tambah yang dapat di tonjolan, sehingga kesatuan nilai tersebut menghasilkan sebuah nilai guna bagi masyarakat banyak, tentunya sesuatu hal tersebut diciptakan melalui pengorbanan baik dari sisi waktu, tenaga dan resiko.

Menurut *Prijosaksono dan Bawono (2005,)* wirausaha atau entrepreneurship 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.

Ada beberapa kunci Sukses dalam berwira usaha dengan merujuk dari berbagai pengalaman menggeluti perencanaan bisnis (Rhonda M & Vallone, 2008):

1. Jeli menangkap peluang usaha :

Dalam hal ini mata pebisnis haruslah jeli agar dapat menangkap peluang usaha yang ada di segala segmen melalui pertimbangan tren industri, demografi, keunikan, dan keterbatasan. Setelah peluang usaha didapatkan, hal yang tidak kalah penting adalah menyusun rencana bisnis. Adapun tujuan dari penyusunan rencana bisnis ini adalah agar peluang yang telah didapatkan dapat dijalankan dengan baik, terukur dan terarah. Dengan perencanaan yang matang dan mendetil, maka usaha akan bisa dijalankan langkah demi langkah sehingga bias mencapai tujuan yang di targetkan. Tidak lupa juga untuk mengukur tujuan, lalu evaluasi kembali rencana yang telah dibangun untuk kemudian atur deadline.

Semua rencana mungkin saja tidak akan sesuai dengan realisasinya, maka dari itu rencana yang telah dibuat harus diimplementasikan dalam kegiatan nyata agar semua yang telah dilakukan dapat diketahui kendala apa saja yang mungkin akan muncul.

2. Pemasaran yang sesuai dengan target pasar:

Dari sekian banyak peluang usaha yang telah didapatkan, selanjutnya yaitu memutuskan peluang usaha yang akan di eksekusi. Setelah semua dapat dipastikan dengan baik, maka akan masuk pada pemasaran produk atau usaha yang akan dijalankan. Dalam pemasaran pebisnis harus memiliki perhatian yang lebih karena tanpa pemasaran yang baik, maka perjalanan bisnis juga tidak akan berjalan dengan baik, bahkan bisnis tidak akan menjadi apa-apa

3. Mengembangkan dan memberdayakan jaringan

Jaringan bisnis juga menjadi salah satu kunci Sukses berwirausaha. Menurut (Rhonda M & Vallone, 2008), membangun bisnis tak bias dilakukan sendirian. Meski bisnis lambat laun terus berkembang, satu hal yang tetap mutlak dikembangkan adalah jaringan. Jaringan dibutuhkan untuk mendapatkan saran dan kritik yang bias menjadi control atas perkembangan usaha.

Mengembangkan jaringan bahkan sebaiknya sudah dilakukan jauh hari sebelum memulai berwirausaha.

4. Lakukan sekarang juga

Setelah semua tahapan dilalui dan dipenuhi maka mulailah berwirausaha dengan menjalankan semua rencana tadi. Tanpa sebuah tindakan, semua rencana, upaya pemasaran, dan jaringan yang dibangun tentunya akan sia-sia. Jalankan usaha pelan-pelan dan mulai dari

yang kecil. Meski dimulai dari skala kecil, bisnis akan membesar apabila dijalankan dengan benar.

2.1.1.2 Proses Kewirausahaan

Proses kewirausahaan merupakan proses mengejar suatu usaha baru, apakah itu produk baru ke pasar yang ada, produk yang sudah ada ke pasar baru, dan/atau pembentukan organisasi baru (Hisrich & Peters, 1992). Proses kewirausahaan tersebut terdiri dari beberapa tahap diantaranya:

1. Identifikasi dan Evaluasi Peluang (*opportunity identification*)

Ketika seorang pengusaha memiliki ketajaman melihat kemungkinan pada beberapa kejadian, pembentukan mekanisme yang dapat mengidentifikasi peluang potensial.

2. Pengembangan Rencana Bisnis

Rencana bisnis yang baik adalah mengembangkan peluang dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan, mendapatkan sumber daya tersebut, serta mengelola usaha baru tersebut dengan sukses.

3. Penetapan Sumber Daya

Seorang pengusaha harus mampu menentukan sumber daya yang dibutuhkan dalam pemanfaatan peluang, terbiasa untuk membedakan sumber daya yang kritis dari sumber daya yang berfungsi membantu, tidak meremehkan jumlah dan keragaman sumber daya.

Namun, pengusaha juga harus mampu untuk menilai risiko terburuk terkait dengan sumber daya yang tidak cukup ataupun tidak tepat.

4. Manajemen Perusahaan

Merupakan kegiatan yang meliputi mengimplementasi gaya dan struktur manajemen serta penentuan variabel-variabel kunci kesuksesan. Sebuah sistem pengendalian harus ditetapkan sehingga setiap wilayah masalah dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan.

2.1.2 Bisnis

2.1.2.1 Pengertian Bisnis

Bisnis dalam arti luas adalah suatu istilah umum yang menggambarkan suatu aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari (Amirullah & Budiyono, 2004). Menurut (Buchari, 2004), bisnis adalah sejumlah total usaha yang meliputi pertanian, produksi, konstruksi, distribusi, transportasi, komunikasi, usaha jasa dan pemerintah, yang bergerak dalam bidang membuat dan memasarkan barang dan jasa kepada konsumen.

Menurut (Boone & David, 2009), bisnis (business) terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian, beberapa bisnis memproduksi barang berwujud sedangkan yang lain memberikan jasa. Sedangkan perilaku merupakan tindakan seseorang dalam kehidupan sehari-

hari. Oleh karena itu, bisnis merupakan tindakan individu dan sekelompok orang yang menciptakan nilai melalui penciptaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperoleh keuntungan melalui transaksi.

Sedangkan menurut (Ebert, 2014), *“Business is all those activities involved in providing the goods and services needed or desired by people”*. Dalam pengertian ini bisnis sebagai aktifitas yang menyediakan barang atau jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen. Dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti pedagang kaki lima, warung yang tidak memiliki Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan Surat Izin Tempat Usaha (SIUP) serta usaha informal lainnya.

(Afuah, 2004) *“Business is the organized effort of individuals to produce and sell for a profit, the goods and services that satisfy societies needs. The general term business refer to all such efforts within a society or within an industry”*. Maksudnya Bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan ada dalam industri. Orang yang mengusahakan uang dan waktunya dengan menanggung resiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut Entrepreneur.

2.1.2.2 Jenis-jenis Bisnis

Menurut (Gitosudarmo, 1997) ada beberapa macam jenis bisnis, untuk memudahkan mengetahui pengelompokannya maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Monopsoni: Bisnis monopsoni ialah suatu keadaan dimana satu pelaku usaha sedang menguasai penerimaan suatu pasokan atau menjadikan pembeli tunggal dari jasa dan barang di dalam salah satu pasar komoditas. Bisnis monopsoni ini sering terjadi dan terdapat di daerah industri dan perkebunan, sehingga posisi untuk tawar-menawar masalah harga buat petani adalah nonsen. Masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai dampak dari monopsoni, apakah ada factor-faktor yang dapat menimbulkan monopsoni sehingga tingkat kemakmuran seorang petani berpengaruh.
2. Monopoli: Monopoli berasal dari bahasa Yunani; “monos” yang berarti “satu”, dan “polein” yang berarti “menjual”. Monopoli merupakan salah satu bentuk pasar yang hanya ada penjual tunggal atau satu penjual. Penjual tunggal disini memiliki kuasa untuk menentukan harga jual. Sebagai penentu harga (price-maker), pelaku monopoli merujuk pada kuantitas produksi yang dihasilkan. Apabila hasil produksi sedikit, maka pelaku monopoli akan menentukan harga jual yang tinggi, ini dilakukan agar

pelaku monopoli tidak mengalami rugi. Begitu juga bila hasil produksi meningkat, maka pelaku monopoli akan menentukan harga yang rendah. Namun, pelaku monopoli tidak bisa seenaknya menentukan harga tinggi yang tidak logis, sebab bisa mengakibatkan kaburnya konsumen.

3. Oligopsoni: Merupakan suatu keadaan dimana 2 atau lebih pelaku usaha yang menguasai penerimaan sebuah pasokan atau menjadikan pembeli tunggal atas jasa dan barang di dalam pasar komoditas.
4. Oligopoli: Merupakan pasar yang dimana sebuah penawaran suatu tipe barang, dikuasai oleh beberapa perusahaan. Pada umumnya, jumlah perusahaan lebih dari 2 namun kurang dari 10. Di dalam pasar oligopoli, setiap perusahaan memposisikan mereka sebagai salah satu bagian yang terikat oleh permainan pasar, dimana laba yang mereka dapatkan tergantung dari pesaing mereka, sehingga terjadi perlombaan dalam segi harga maupun kualitas.

2.1.3 Perencanaan Bisnis

2.1.3.1 Definisi dan Tujuan Perencanaan Bisnis

Untuk memulai suatu bisnis yang baru maupun pengembangan bisnis yang lama, business plan merupakan guide yang sangat penting, dimana business plan merupakan peta yang membantu dalam meraih tujuan. Namun, peta tersebut harus

sesuai dengan kebutuhan, karena itu, dibutuhkan perencanaan bisnis yang detail agar dapat membantu dalam mencapai tujuan (Coulthard, Howell, & Clarke, 1996)

Definisi perencanaan bisnis adalah sebagai berikut: “Written document describing all relevant internal and external elements and strategies for starting a new venture and its an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing, and human resources” (Hisrich & Peters, 1992). Dokumen tertulis yang menjelaskan semua elemen internal dan eksternal yang terkait dan strategi untuk memulai usaha baru yang merupakan gabungan dari perencanaan fungsional seperti pemasaran, keuangan, produksi dan sumber daya manusia.

Sedangkan pengertian lain dari perencanaan bisnis adalah sebagai berikut:

“A 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”. (Coulthard, Howell, & Clarke, 1996)

Perencanaan Bisnis merupakan perencanaan yang dibuat berdasarkan penelitian secara detail sehingga dengan adanya perencanaan bisnis dapat diketahui kondisi masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang, yang pada akhirnya bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Dengan adanya perencanaan bisnis yang baik akan membantu proses pengambilan keputusan organisasi karena dengan

perencanaan bisnis, kita dapat mengetahui pedoman bisnis yang terdiri dari visi, misi, analisis lingkungan baik internal maupun eksternal, sasaran dan strategi bisnis, struktur bisnis. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan bisnis adalah suatu pedoman tertulis yang berfungsi sebagai acuan untuk membantu wirausaha dalam menguji, memutuskan dan menjalankan rencana perusahaan dengan melihat posisi perusahaan yang disesuaikan dengan pasar dan lingkungan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan dari pembuatan perencanaan bisnis adalah untuk memperoleh dana, sehingga penyusunan perencanaan bisnis dapat juga memperlihatkan rencana pengembangan perusahaan.

Jadi, perencanaan bisnis ditujukan bukan saja untuk internal perusahaan tetapi bisa juga ditujukan untuk pihak eksternal perusahaan seperti lembaga keuangan dan lain-lain. Bila perencanaan bisnis dibuat untuk internal perusahaan maka perencanaan bisnis tersebut bertujuan untuk membantu wirausaha dan pegawai dalam menjalankan kegiatan usaha. Sedangkan, bila ditujukan untuk pihak eksternal perusahaan maka perencanaan bisnis tersebut bertujuan untuk memperoleh bantuan dana maupun pinjaman.

Perencanaan bisnis tidak akan menyelesaikan suatu permasalahan, terutama masalah yang tak terduga. Beberapa hal yang penting dari sebuah perencanaan bisnis adalah hasil penelitian yang rinci mengenai keadaan perusahaan di masa lalu dan sekarang, mengidentifikasi tugas dan prioritasnya, rencana

kegiatan yang akan datang, bertindak sebagai masukan untuk pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang serta digunakan untuk menilai dana yang diperlukan untuk pengembangan usaha, proyeksi kembali modal dan mengukur kinerja perusahaan. Perencanaan bisnis menguji tiga aspek organisasi, diantaranya:

1. Sekarang: posisi perusahaan saat ini
2. Dimana: dimana posisi yang diinginkan pemegang saham dalam tiga atau lima tahun *time-frame*.
3. Bagaimana: bagaimanakah cara untuk meraih posisi yang diinginkan pemegang saham.

2.1.3.2 Isi dan Model Perencanaan Bisnis

Data-data lengkap yang meliputi tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh orang yang berwirausaha, potensi pasar yang hendak di masuki, operasi perusahaan dan keadaan keuangan perusahaan sangat diperlukan dalam membuat sebuah perencanaan bisnis. Setelah mengumpulkan informasi yang lengkap dan akurat serta melakukan analisa kelayakan usaha maka wirausaha baru dapat menyusunnya menjadi sebuah perencanaan bisnis.

Perencanaan bisnis mencakup ringkasan eksekutif, lingkungan industri dan perusahaan, analisis pasar, keadaan ekonomi perusahaan, perencanaan pemasaran, perencanaan pembangunan dan pengembangan, perencanaan operasi, tim manajemen, jadwal kegiatan, resiko permasalahan dan asumsi-

asumsi, perencanaan keuangan, penawaran perusahaan, dan lampiran. Sedangkan isi perencanaan bisnis yang disusun oleh (Coulthard, Howell, & Clarke, 1996) terdiri dari direksi, fungsi-fungsi organisasi, sistem-sistem, pertumbuhan dan kepentingan, kesimpulan dan implementasi. Fungsi-fungsi organisasi terdiri dari pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan keuangan. Secara garis besar perencanaan bisnis yang disusun harus dapat memperlihatkan keadaan perusahaan, arah perusahaan, perencanaan untuk mencapai tujuan dan memuat prosedur operasi. Penyusunan perencanaan bisnis sangat tergantung pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Perencanaan bisnis terbagi kedalam tiga jenis berdasarkan keadaan perusahaan (usaha) tersebut, yaitu:

1. *Start-up*, perencanaan bisnis yang dibuat untuk sebuah bisnis yang baru akan dirintis.
2. Ekspansi, perencanaan bisnis yang dibuat untuk suatu bisnis yang telah dijalankan dalam suatu periode tertentu.
3. Bertahan, Sedangkan untuk suatu bisnis yang sedang dalam berada dalam kondisi kritis, maka perencanaan bisnis yang dibuat adalah perencanaan bisnis “bertahan”.

Perbedaan dari masing-masing jenis perencanaan bisnis adalah dari strategi yang dipilih karena tujuan yang ingin dicapai berbeda. Perencanaan bisnis merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap, diantaranya adalah:

Aims (arah) - *Analysis* (analisis) - *Action* (tindakan)

Ketiga komponen utama tersebut dapat diperjelas dan diperinci sebagai berikut:

Table 2. 1 Komponen Proses Perencanaan Bisnis

Arah	Analisis	Aksi
Visi	Analisis lingkungan eksternal	Tujuan
Misi	Analisis lingkungan internal	Strategi
	Analisis kesenjangan	Implementasi
	Keunggulan bersaing berkelanjutan	
	Basis untuk pertumbuhan	

(Sumber: (Coulthard, Howell, & Clarke, 1996))

2.1.4 Jasa

2.1.4.1 Definisi Jasa

“Service is any act or performance one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything”. (Kotler P. K., 2012).

Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Pada dasarnya, jasa merupakan sesuatu yang tidak berwujud yang dapat pula memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya, dan dalam memproduksi suatu jasa, dapat pula digunakan produk fisik sebagai pendukung atau penjualan jasa tersebut. Selain itu, jasa perpindahan hak milik secara fisik. Sifat-

sifat khusus jasa tersebut erat kaitannya dengan keempat karakteristik yang dimiliki jasa.

2.1.4.2 Karakteristik Jasa

Secara umum jasa memiliki ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan kebijaksanaan pemasaran (Kotler, Philip, & Kevin, Marketing management 14th edition, 2011) diantaranya yaitu:

1. Tidak berwujud (*intangibility*)
Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, tidak bisa dilihat, dirasa, didengar atau dicium sebelum terjadi transaksi pembelian.
2. Tidak dapat dipisahkan (*inseparability*)
Jasa-jasa umumnya diproduksi secara khusus dan pada waktu yang bersamaan.
3. Variasi (*variability*)
Jasa ini sangat bervariasi, karena tergantung kepada yang menyediakan dan kapan serta dimana disediakan. Seringkali pembeli jasa menyadari akan keanekaragaman ini dan membicarakan dengan yang lain sebelum memilih seorang penyedia jasa.
4. Tidak tahan lama (*perishability*)
Jasa-jasa tidak dapat disimpan. Jasa yang tersedia pada saat ini tidak dapat digunakan atau dijual pada masa yang akan datang, dengan kata lain, jasa tidak tahan lama dan sangat tergantung pada waktu dan kedaan tertentu. Oleh

karena itu, tidak digunakan kapasitas yang ada akan mengakibatkan hilangnya pendapatan potensial yang mungkin akan didapat.

2.1.4.3 Klasifikasi Jasa

Komponen jasa dapat merupakan bagian yang sedikit atau utama dari seluruh penawaran. Penawaran ini dapat dibedakan menjadi lima kategori (Kotler P. K., 2012) yaitu:

1. Barang berwujud murni (*pure tangible good*)

Dalam kategori ini, hanya meliputi barang yang dapat dibeli seperti sabun, pasta gigi, dll. Tidak terdapat jasa yang mendampingi produk tersebut.

Barang berwujud dengan jasa tambahan (*tangible good with accompanying services*). Dalam kategori ini, terdiri dari barang yang disertai oleh satu atau lebih jasa untuk mempertebal daya tarik konsumen.

2. Campuran (*hybrid*)

Terdiri dari barang dan jasa dengan produksi yang sama seperti Warung Internet yang harus didukung oleh pelayanan dan fasilitas internet.

Jasa utama yang disertai barang jasa tambahan (*major service with accompanying minor goods and services*).

Terdiri dari jasa utama dengan jasa tambahan dan atau barang pelengkap.

3. Jasa Murni (*pure service*)

Hanya terdiri dari jasa, seperti jasa menjaga bayi, psikoterapi, dll. Klasifikasi jasa dapat membantu memahami batasan-batasan dari industri jasa dan memanfaatkan pengalaman industri jasa lainnya yang mempunyai masalah dengan karakteristik yang sama untuk diaplikasikan pada suatu bisnis jasa.

2.2 Analisis SWOT dan Penentuan STP

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh *Albert Humphrey*, yang memimpin proyek riset pada *Universitas Stanford* pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 (*Grewal & Levy, 2008*).

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, Strength atau kekuatan, Weakness atau kelemahan, Opportunity atau kesempatan, Threat atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan suatu program kerja (*Buchari, 2004*).

1. Strength

Strength atau kekuatan adalah faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara penyedia jasa dan pelanggan (supplier dan buyer).

2. Weakness

Weakness adalah faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran, kualitas sumber daya manusia dan citra perusahaan.

3. Opportunity

Opportunity adalah faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan penyedia jasa dan pelanggan (supplier dan buyer).

4. Threat

Threat merupakan suatu faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

2.2.1 Matrik SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti & Freddy, 2009).

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Table 2. 2 Matrik SWOT

INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	EXTERNAL FACTORS (EFAS)	
Opportunities (O)	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
Threats (T)	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

(Sumber: (Rangkuti & Freddy, 2009))

Keterangan:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2. Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

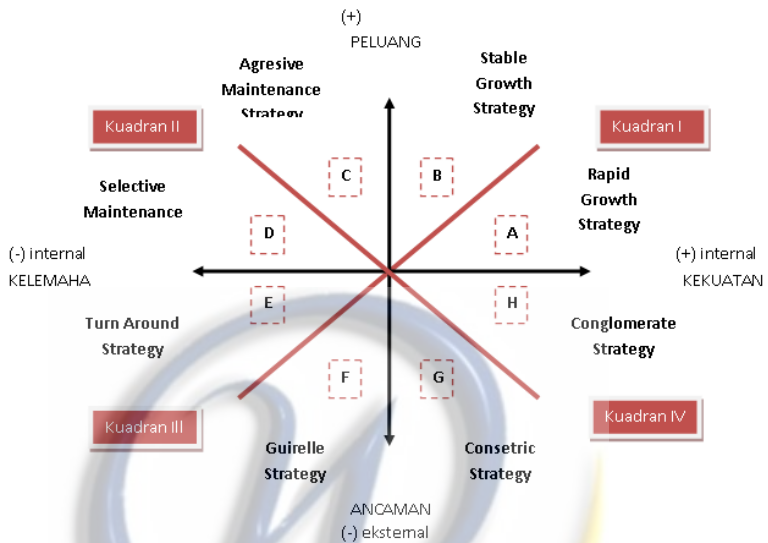
4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.2.2 Pembuatan Matrik SWOT

Pada fase ini, kita telah membahas bagaimana perusahaan menilai situasinya dan juga telah meninjau strategi perusahaan yang tersedia. Tugas selanjutnya adalah melakukan identifikasi cara atau alternatif yang dapat menggunakan kesempatan dan peluang atau menghindari ancaman dan mengatasi kelemahan. Menurut (Rangkuti & Freddy, 2009), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan

dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.



Gambar 2. 1 Diagram SWOT

Keterangan:

Kuadran 1 :

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

Kuadran 3 :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.2.3 Segmenting

“A market segment consist of a group of customers who share a similar set of needs and wants. Rather than creating the segment, the marketer’s task is to identify them and decide which one(s) to target. Segment marketing offers key benefits over mass marketing. The company can often better design, price, disclose, and delivery the product or service and also can fine-tune the marketing program and activities to better reflect competitors’ marketing“ (Kotler P. K., 2012).

Jika kita melihat kutipan di atas, segmen pasar adalah kumpulan dari berbagai macam segmen konsumen. Pada dasarnya di dalam setiap segmen tersebut terdiri dari para konsumen yang memiliki kebutuhan dan keinginan serupa.

Berdasarkan hal tersebut, para marketer ditugaskan untuk mengidentifikasi segmen mana yang akan di sasar oleh perusahaan, pengidentifikasian segmen pasar terbilang lebih mudah daripada membuat segmen baru untuk perusahaan.

Definisi segmentasi pasar adalah: “Segmentasi pasar artinya membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau marketing mix yang berbeda pula” (Kotler P. K., 2012).

Segmentasi pasar merupakan proses lanjutan yang dilakukan oleh para marketer setelah mereka mengidentifikasi segmen yaitu dengan dilakukannya pengelompokkan dan pembagian segmen-segmen yang ada di pasar dikarenakan pada dasarnya jika segmen pasar tersebut berbeda maka kebutuhannya pun akan berbeda, maka perusahaan harus memikirkan langkah yang berbeda juga dalam treatment-nya. Menurut (Kotler P. K., 2012), ada tujuh langkah dalam proses segmentasi.

Table 2. 3 Langkah-Langkah dalam Proses Segmentasi

Langkah-langkah :	Uraian
Segmentasi Berdasarkan Kebutuhan	Kelompokan pelanggan ke dalam segmen-segmen berdasarkan manfaat dan kebutuhan yang sama yang dicari oleh pelanggan dalam menyelesaikan masalah konsumsi tertentu

Langkah-langkah :	Uraian
Identifikasi Segmen	Tentukan demografi, gaya hidup, dan perilaku penggunaan yang membuat segmen itu khas dan teridentifikasi.
Daya Tarik Segmen	Dengan menggunakan kriteria daya tarik segmen yg sudah ditetapkan sebelumnya, tentukan keseluruhan daya tarik masing-masing segmen.
Profitabilitas Segmen	Tentukanlah profitabilitas segmen.
Penetapan Posisi Segmen	Untuk masing-masing segmen, ciptakan strategi penetapan “proporsi nilai” dan strategi penetapan posisi produk-harga berd karakteristik dan kebutuhan unik pelanggan.
“Uji Fungsi” Segmen	Ciptakan “bentangan riwayat segmen” untuk menguji daya tarik strategi penetapan posisi masing-masing segmen.
Strategi Bauran Produk	Di Perluaslah strategi penetapan posisi segmen agar mencakup semua aspek bauran pemasaran : produk, harga, promosi, dan tempat.

(Sumber : (Kotler P. K., 2012))

Pasar konsumen disegmentasikan dengan menggunakan variabel (Kotler P. K., 2012), yaitu sebagai berikut :

1. Geografis meliputi wilayah, ukuran kota, kepadatan, dan iklim.
2. Demografis meliputi usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.
3. Psikografis meliputi gaya hidup dan kepribadian.
4. Perilaku meliputi kejadian, manfaat, status pemakai, tingkat pemakaian, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli, dan sikap terhadap produk.

Sementara itu, pasar bisnis dapat disegmentasikan dengan menggunakan beberapa variabel berikut :

1. Demografis meliputi jenis industri, ukuran perusahaan, dan lokasi perusahaan yang harus kita layani.
2. Operasi meliputi teknologi, status pemakai, dan kemampuan pelanggan yang harus kita layani.
3. Pendekatan pembelian meliputi organisasi fungsi pembelian, struktur kekuatan, sifat hubungan alami yang ada, kebijakan pembelian umum, dan kriteria pembelian.
4. Faktor situasi meliputi tingkat kepentingan, penawaran khusus, dan ukuran pesanan.

5. Karakteristik pribadi meliputi kesamaan nilai antara penjual dan pembeli, sikap pelanggan terhadap resiko, dan tingkat kesetiaan pelanggan.

2.2.4 Targeting

Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang segmen pasarnya, perusahaan harus mengevaluasi beragam segmen dan memutuskan berapa banyak dan segmen mana yang akan dibidik. Melalui pemasaran yang terkonsentrasi, perusahaan mendapatkan pengetahuan yang kuat tentang kebutuhan segmen dan meraih posisi pasar yang kuat di segmen tersebut. Namun, pemasaran yang terkonsentrasi melibatkan risiko di atas risiko normal jika ada pesaing yang menyerang segmen tersebut maupun segmen tersebut sudah tidak potensial lagi.

Dengan spesialisasi selektif, perusahaan memilih sejumlah segmen yang menarik. Mungkin terdapat sedikit atau tidak ada sinergi diantara segmen-segmen tersebut, namun masing-masing segmen berpotensi sebagai penghasil uang. Strategi ini memiliki keunggulan berupa pendiversifikasian risiko perusahaan.

Dengan spesialisasi produk, perusahaan menghasilkan produk tertentu yang dijualnya ke beberapa segmen. Perusahaan membangun reputasi yang kuat di bidang produk tertentu, namun risiko yang tidak menguntungkan adalah bahwa produk tersebut tergantung oleh teknologi baru seiring perkembangan zaman.

Dalam hal spesialisasi pasar, perusahaan berkonsentrasi untuk melayani berbagai kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Perusahaan dapat menciptakan berbagai macam produk yang diinginkan oleh segmen tertentu. Risikonya adalah bahwa kelompok pelanggan/segmen itu mungkin akan mengalami penurunan pendapatan sehingga penjualan produk akan ikut menurun. Dengan cakupan ke seluruh pasar, perusahaan berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan menyediakan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Hanya perusahaan besar yang mampu melakukan strategi ini.

2.2.5 Positioning

Definisi Positioning adalah sebagai berikut :

”Positioning adalah tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (di antara pesaing) di dalam benak pelanggan sasaran. Hasil akhir penetapan posisi adalah keberhasilan penciptaan proporsi nilai yang berfokus pada pelanggan, yaitu alasan yang meyakinkan mengapa pasar sasaran harus membeli produk itu.” (Kotler P. K., 2012)”.

Dapat disimpulkan bahwa positioning adalah bagaimana sebuah produk dimata konsumen yang membedakannya dengan produk pesaing. Dalam hal ini termasuk brand image, manfaat yang dijanjikan serta competitive advantage. Inilah alasan kenapa konsumen memilih produk suatu perusahaan bukan produk pesaing. Dengan kata lain positioning adalah mengenai

bagaimana perusahaan mendapatkan kepercayaan pelanggan untuk dengan sukarela mengikuti perusahaan. Positioning tidak sekedar membujuk dan menciptakan citra dalam benak pelanggan, tetapi juga bagaimana merebut kepercayaan pelanggan. Positioning menyangkut menciptakan being dalam benak konsumen dan membimbing mereka dengan penuh kredibilitas. Selanjutnya positioning merupakan sebuah janji yang dibuat perusahaan kepada konsumen. Janji tersebut harus ditepati dan kemampuan perusahaan untuk menepati janji merupakan bagian yang vital dan strategi. Karena alasan inilah, positioning yang tepat merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan akhir perusahaan.

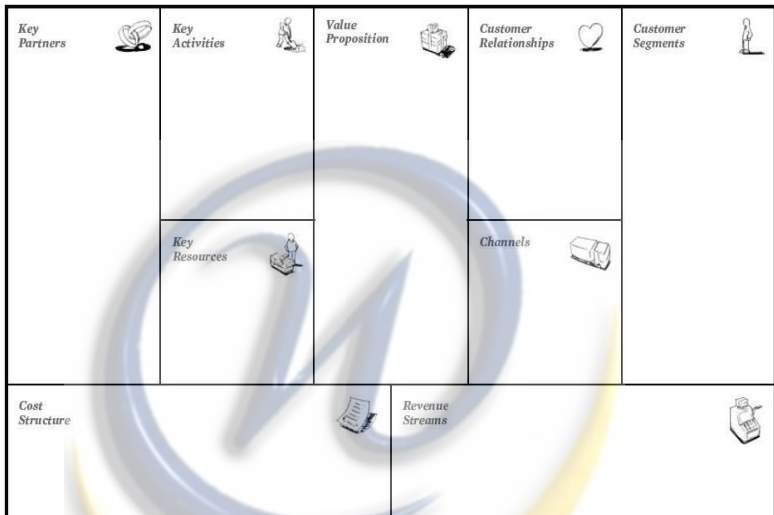
2.3 Business Model Canvas (BMC)

2.3.1 Definisi Business Model Canvas

Bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya (Osterwalder, Alexander, Pigneur, & Clark, Business model generation, 1997). *Osterwalder* membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*Nine Building Blocks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. Nine Building Blocks terdiri dari : *Value Proportitions, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activity, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Stream.*

Menurut (Osterwalder, Alexander, Pigneur, & Clark, Business model generation, 1997) ide inovasi dalam bisnis model dapat datang dari mana saja. Osterwalder & Pigneur membedakan inovasi model bisnis menjadi lima bagian yaitu : *Resource driven*, *Offer driven*, *Customer driven*, *Finance driven*, dan *Multiple epicenter*. *Resource driven* adalah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada dalam sebuah organisasi atau memperluas dalam kemitraan atau mengubah sebuah model bisnis. *Offer driven* adalah inovasi yang dibuat menciptakan nilai proporsi yang baru yang dapat memberikan dampak kepada building blocks bisnis model yang lain. *Customer driven* adalah inovasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan, memfasilitasi akses, atau meningkatkan kenyamanan. *Finance driven* adalah inovasi yang memberikan aliran penghasilan yang baru, mekanisme penetapan harga, atau mengurangi struktur biaya yang dapat mempengaruhi pada building blocks lainnya. *Multiple epicenter* adalah inovasi yang didorong oleh banyak faktor yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap beberapa building blocks lainnya.

Jika dilihat pada bisnis yang akan kami buat, maka transformasi bisnis model yang digunakan adalah offerdriven yaitu menciptakan nilai proporsi yang baru dan akan mempengaruhi building blocks yang lainnya. Berikut ini akan dijabarkan penjelasan mengenai nine building blocks:



Gambar 2. 2 Bisnis Model Canvas (BMC)

(Sumber : (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010))

2.3.2 Customer Segments

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010) pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis yang mereka bangun. Berdasarkan teori dari (Osterwalder, Alexander, Pigneur,

& Clark, Business model generation, 1997), mereka membagi dua segmen pasar berdasarkan kebutuhan, perilaku konsumen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Ada beberapa tipe dari customer segment yaitu :

1. Mass market, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. Mass market fokus pada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerja sama, dan juga saluran distribusi.
2. Niche market, bisnis model yang memiliki target pasar yang hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik.
3. Segmented, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan.
4. Diversified, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

2.3.3 Value Propositions

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010) nilai proposisi menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai proposisi menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010) antara lain adalah :

1. *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan.
2. *Performance*, bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.
3. *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih.
4. *Getting the Job Done*, bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
5. *Design*, dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsitas yang baik. Tetapi sebuah desain sangat sulit untuk diukur karena setiap masing – masing individu memiliki pendapat yang berbeda – beda.
6. *Brand/Status*, pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
7. *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaingnya dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang ditawarkan. Dalam hal ini, pelanggan dapat menjadi sensitive terhadap harga.
8. *Cost Reduction*, bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.
9. *Risk Reduction*, resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.

10. *Accessibility*, produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.

11. *Convenient / Usability*, bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

2.3.4 Channels

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), Channel menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proposisi nya. Ada beberapa fungsi dari channel antara lain :

1. Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
3. Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan.
5. Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

2.3.5 Customer Relationship

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), hubungan dengan pelanggan dibangun

sesuai dengan customer segment, dikarenakan setiap setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu : Customer Acquisition, Customer Retention, dan Upselling. (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), membagi Customer Relationship menjadi 6 bagian yaitu :

1. *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayanan pelanggan agar pelanggan mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
2. *Dedicated Personal Assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual.
3. *Self Service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan oleh pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.
4. *Automated Service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
5. *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan dari para pelanggannya.
6. *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proporsisi yang baru.

2.3.6 Revenue Streams

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe revenue streams yang berbeda, antara lain :

1. *Transaction Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
2. *Recurring Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan value proposition kepada pelanggan dan menyediakan layanan customer support kepada pelanggan setelah pembelian.

Dalam menghasilkan pendapatan ada beberapa cara yang dapat dilakukan menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010) yaitu :

1. *Asset Sale*, yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.
2. *Usage Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
3. *Subscription Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari menjual service secara terus menerus.
4. *Lending / Renting / Leasing*, yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk

menggunakan asset tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik asset.

5. *Licensing*, yaitu pendapatan yang didapat dari pemberian hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.

6. *Brokerages Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.

7. *Advertising*, yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, ataupun jasa.

2.3.7 Key Resources

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), key resources merupakan asset yang sangat penting yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi empat bagian yaitu :

1. *Physics*, yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, kendaraan.
2. *Intellectual*, yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, merek.
3. *Human*, yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan, pada industry kreatif dan padat karya sumber daya utamanya adalah manusia itu sendiri, maka perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif

diperusahaan tersebut untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

4. *Financial*, yaitu keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

2.3.8 Key Activities

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), key activities menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. Key Activities dapat dikategorikan menjadi tiga bagian menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010, hal 37) yaitu :

1. *Production*, aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
2. Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. Perusahaan harus mengatasi masalah yang timbul tidak hanya pada prduk tetapi perusahaan juga harus dapat memenuhi keinginan dari pelanggan agar produk mereka dapat diterima oleh pelanggan.
3. *Platform / Jaringan*, model bisnis yang aktifitas utamanya berubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

2.3.9 Key Partnership

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakan untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitor. Kemitraan dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu :

- 1. Strategic alliance between non competitor.*
- 2. Cooperation.*
- 3. Joint venture to develop new business.*
- 4. Buyer supplier relationship to assure reliable supplies.*

Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun sebuah kemitraan yang baik yaitu :

- 1. Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis.
- 2. Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama yang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.
- 3. Acquisition of particular resources and activity* yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis mereka sesuai dengan model bisnisnya.

2.3.10 Cost Structure

Menurut (Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Business model canvas, 2010), struktur biaya menggambarkan semua biaya

yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. Cost structure dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

1. *Cost Driven* yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
2. *Value Driven* yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai.

Cost structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. *Fixed Cost* yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.
2. *Variable Cost* merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.
3. *Economies of Scale* adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang mereka dengan kapasitas yang kecil.
4. *Economies of Scope* adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun luar negeri.

2.4 10 Tipe Inovasi

Larry Keeley, dalam buku *the discipline of building breakthrough* menerangkan 10 tipe kerangka inovasi yang dapat digunakan oleh inovator yang melibatkan proses bisnis dari ujung ke ujung (*end to end business process*). Berikut adalah kerangka 10 tipe inovasi tersebut seperti pada **gambar 2.3 The Ten Types of Onnovation**:

Gambar 2. 3 10 Tipe Inovasi



(Sumber : (Keeley & Larry, 2013)

2.4.1 Profit Model

Prinsip yang dipakai bagaimana inovasi yang dihasilkan dapat memberikan profit yang lebih tinggi pada sebuah bisnis. Penerapan *costing model* yang lebih baik, penerapan harga langganan, penerapan harga premium termasuk dalam kerangka ini. Cara mengidentifikasi potensi inovasi Profit Model:

1. Apakah perusahaan menghasilkan uang dengan cara yang berbeda dari pesaing atau norma-norma industri

- (misalnya, menjual jasa ketika orang lain menjual produk)?
2. Apakah margin (margin kotor) secara signifikan lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan para pesaing? Apakah ada perbedaan substansial dalam biaya variabel dan biaya tetap?
 3. Apakah ada perbedaan yang menarik antara yang menggunakan penawaran/produk dan siapa yang akan membayar untuk itu? Apakah perusahaan memiliki beberapa aliran pendapatan dari konstituen yang berbeda?
 4. Apakah bisnis menghasilkan uang dengan cepat? Apakah kebutuhan modal kerja rendah (atau bahkan tidak diperlukan sama sekali)?

2.4.2 Network

Network atau jaringan yang dimaksud di sini tidak hanya terbatas pada jaringan IT akan tetapi bagaimana memaksimalkan proses bisnis dengan inovasi pada kolaborasi antara setiap chain (rantai) dari bisnis tersebut mulai dari supplier, distributor, retailer hingga sampai ke pelanggan.

Bagaimana menemukan inovasi Jaringan yang potensial:

1. Perusahaan bekerja sama dengan perusahaan lain atau kolaborator yang tak terduga sebelumnya untuk mengembangkan penawaran baru yang mendorong pergeseran dari bisnis seperti biasanya.

2. Perusahaan menerima penawaran dari perusahaan lain dengan meminjamkan jalur distribusi, proses, merek, atau aset unik lainnya yang mereka miliki.
3. Perusahaan membentuk kemitraan yang tidak biasa- misalnya, dengan perusahaan-perusahaan yang tampaknya tidak berhubungan dengan bisnis saat ini, atau dengan pesaing.
4. Perusahaan berkolaborasi dengan pemasok dan atau pelanggan untuk mengembangkan, menguji, atau memasarkan produk baru.

2.4.3 Structure

Inovasi yang berfokus pada restrukturisasi aset-aset perusahaan seperti mesin dan juga aset karyawan. Bagaimana menemukan inovasi Struktur yang potensial:

1. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang unik atau tidak biasa.
2. Perusahaan dikenal dan mempunyai spesialisasi terbaik di bidang atau fungsi tertentu (misalnya, pemasaran atau ilmu material).
3. Perusahaan menggunakan perangkat keras dengan cara yang sangat berbeda dari pesaing- misalnya, standarisasi yang tidak biasa atau keragaman mesin atau peralatan lainnya.

2.4.4 Process

Berfokus pada proses bisnis yang lebih baik, cepat, dan juga berbiaya rendah. Cara mengidentifikasi inovasi Proses yang potensial:

1. Apakah perusahaan memiliki keterampilan, produk, layanan, dan platform yang unik dalam proses kerjanya?
2. Apakah biaya variabel perusahaan atau modal kerja secara substansial lebih rendah daripada pesaing atau bila dibandingkan dengan norma industri?
3. Perusahaan memiliki sejumlah paten pada teknologi tertentu.

2.4.5 Product Performance

Berfokus inovasi produk yang lebih baik, tahan lama atau unik dan memberikan nilai (*value*) pada pelanggan. Cara mengidentifikasi potensi inovasi Performa Produk:

1. Apakah perusahaan menghasilkan produk yang superior secara khusus yang mendominasi pangsa pasar atau mendapatkan premi yang cukup besar?
2. Apakah produk perusahaan memiliki fitur unik dan fungsionalitas yang memikat pelanggan?
3. Sebaliknya, adalah produk perusahaan lebih sederhana dan lebih mudah digunakan daripada pesaing?

4. Apakah produk mempunyai gaya yang unik atau fokus pada pangsa pasar tertentu dan atau pengguna khusus?

2.4.6 Product System

Lebih luas dari produk, inovasi ini menciptakan sebuah system yang terhubung langsung dengan produk inti. Cara mengidentifikasi potensi inovasi Sistem Produk:

1. Apakah perusahaan membuat beberapa produk yang berhubungan dengan satu sama lain dengan cara yang unik?
2. Apakah perusahaan lain menciptakan produk yang berinteraksi dengan produk kita atau bahkan bergantung pada produk kita untuk berfungsi?
3. Apakah perusahaan menawarkan produk dan layanan yang berbeda yang juga dapat diintegrasikan atau dibeli sebagai sebuah paket produk?

2.4.7 Service

Berfokus pada servis dari sebuah produk seperti pelayanan purna jual (*after sales service*) dll. Bagaimana untuk menemukan inovasi Layanan yang potensial:

1. Apakah pelanggan menyambut hangat tentang interaksi mereka dengan perusahaan-terutama kasus di mana ketika ada terjadi kesalahan dan perusahaan entah bagaimana membuat segalanya dengan benar?

2. Apakah perusahaan memberikan jaminan yang menarik, jaminan, atau sesuatu yang meyakinkan lainnya pada penawarannya?
3. Apakah perusahaan membuat website, customer support line, atau metode lain yang khusus pada fitur produk tambahan atau aplikasi atau yang membuat produk lebih mudah untuk digunakan atau menggunakan layanannya?
4. Apakah ada sebuah komunitas yang baik yang menggunakan jasa, membantu pelanggan yang sepaham terhubung satu sama lainnya, atau tempat untuk meningkatkan pengalaman mereka?

2.4.8 Channel

Fokus untuk mempermudah produk untuk terhubung atau terkoneksi dengan pelanggan. Bagaimana menemukan inovasi Saluran yang potensial:

1. Apakah perusahaan memberikan penawaran kepada pelanggan dan pengguna dengan cara yang tak lazim seperti apa yang biasa dilakukan dalam industri?
2. Apakah pelanggan memberitahu orang lain tentang interaksi mereka yang mengesankan terhadap perusahaan?
3. Apakah perusahaan menggunakan jalur distribusi pelenkap yang berbeda misalnya, perusahaan menampilkan produk di gerai ritel tetapi

mengirimkan produk perusahaan melalui jalur pengiriman langsung atau secara virtual?

4. Apakah pihak lain termasuk mitra, pelanggan, dan bahkan pembantu pesaing membantu menjualkan produk atau penawaran perusahaan?

2.4.9 Brand

Inovasi yang berfokus pada brand awareness sehingga pelanggan lebih mengingat dan memilih produk atau layanan kita.

Bagaimana menemukan inovasi Merek yang potensial:

1. Apakah perusahaan memiliki identitas yang berbeda atau identitas yang jelas dibandingkan dengan para pesaingnya?
2. Adakah produk/layanan merek perusahaan digunakan oleh mitra-termasuk perusahaan pemasok, pelanggan, atau bahkan pesaing?
3. Apakah pelanggan perusahaan dan pengguna melihat diri mereka sebagai bagian dari komunitas yang berbeda ketika menggunakan merek produk?
4. Apakah perusahaan memperluas merek produk ke beragam bisnis, atau menggunakan merek untuk mendorong kepada sebuah integrasi dan konektivitas di seluruh layanan atau produk?

2.4.10 Customer Engagement

Inovasi yang menjadikan produk kita menjadi bagian dari kehidupan pelanggan. Bagaimana untuk menemukan inovasi keterlibatan pelanggan potensial:

1. Apakah perusahaan menjadikan sesuatu yang sulit atau kompleks dan membuatnya mudah bagi pengguna untuk menggunakannya dan menjadikan mereka mahir menggunakannya?
2. Apakah produk/layanan perusahaan mengisi kehidupan dan mempengaruhi identitas penggunanya?
3. Apakah produk/layanan perusahaan memberikan identitas yang unik, status, atau rasa pengakuan kepada pengguna?
4. Apakah pelanggan berbicara tentang bagaimana produk atau jasa telah menjadi bagian dari kehidupan mereka?

2.5 Restoran

2.5.1 Definisi Restoran

Menurut (Marsum, 2005) definisi restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasikan secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamu, baik berupa kegiatan makan maupun minum. Definisi lain menurut (Marsum, 2005), restoran merupakan suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersil, yang

menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua konsumennya baik berupa makanan minuman. Tujuan operasional restoran adalah untuk mencari keuntungan seperti yang dijelaskan oleh *Prof. Vanco Christian* dari *School Hotel Administration* di *Cornell University*. Selain bertujuan bisnis atau mencari keuntungan, memberikan kepuasan pada konsumennya merupakan tujuan operasional restoran yang utama. Secara umum, restoran merupakan tempat yang dikunjungi orang untuk mencari berbagai macam makanan dan minuman. Restoran biasanya juga menyuguhkan keunikan tersendiri sebagai daya tariknya, baik melalui menu masakan, hiburan maupun tampilan fisik bangunan.

2.5.2 Klasifikasi Restoran

Klasifikasi restoran adalah (Marsum, 2005), resto atau restoran dikelompokkan menjadi beberapa jenis menurut kegiatan dan makanan atau minuman yang disajikan.

1. A'la Carte Restaurant

Restoran yang menyajikan menu lengkap dan merupakan restoran tanpa aturan mengikat atau bebas.

2. Table d'hotel

Restoran dengan menu lengkap dan menyajikan setiap setiap menu berurutan dari menu pembuka sampai penutup. Biasanya restoran ini sangat berhubungan dengan hotel.

3. Caffe shop

Merupakan tempat makan dan minum yang menyuguhkan suasana santai tanpa aturan yang mengikat

dan biasanya menyuguhkan racikan kopi sebagai menu spesial diluar makanan-makanan kecil atau makanan siap saji.

4. Cafeteria

Merupakan tempat makan dan minum yang terbatas menyajikan roti atau sandwich serta minuman-minuman ringan yang tidak beralkohol, biasanya erat hubungannya dengan kantor.

5. Canteen

Merupakan tempat makan dan minum yang menyajikan berbagai makanan-makanan instan dengan harga yang terjangkau.

6. Continental restaurant

Restoran yang memberikan kebebasan bagi pengunjungnya untuk memilih bahkan mengiris makanan yang dipesannya sendiri.

7. Carvery

Merupakan restoran yang biasanya terdapat di motel kecil dan menyajikan makanan dan minuman sederhana.

8. Discotheque

Merupakan tempat makan dan minum yang menyuguhkan suasana hingar bingar musik sebagai daya tariknya. Biasanya menyuguhkan makanan dan minuman cepat saji.

9. Fish and chip shop

Restoran yang menyajikan menu ikan dan keripik atau snack sebagai menu utama.

10. Grill room

Restoran dengan menu masakan panggang atau barbekyu sebagai menu andalan.

11. Intavern

Restoran kecil di pinggiran kota yang biasanya menyuguhkan makanan cepatsaji dan minuman kopi.

12. Pizzeria

Restoran dengan menu pizza dan pasta sebagai menu utama.

13. Creeperie

Restoran yang menyajikan berbagai menu krepes dan manisan.

14. Pub

Restoran yang menjual minuman beralkohol.

15. Café

Tempat untuk makan dan minum sajian cepat saji dan menyuguhkan suasanansantai atau tidak resmi.

16. Specialty restaurant

Merupakan tempat untuk makan dan minum yang memiliki tema khusus atau kekhususan menu masakan

yang akan disajikan dan biasanya memiliki citarasa yang berbeda dengan restoran lain.

17. Terrace restaurant

Merupakan tempat makan dan minum yang umumnya terletak di luar ruangan dan biasanya erat hubungannya dengan fasilitas hotel. Di Negara-negara barat. Terrace restaurant biasanya hanya buka saat musim panas saja.

18. Gourmet restaurant

Merupakan tempat untuk makan dan minum yang biasanya diperuntukkan bagi orang-orang yang sangat mengerti akan citarasa sehingga banyak menyediakan makanan-makanan lezat dengan pelayanan yang megah dan harga yang mahal.

19. Family restaurant

Merupakan restoran sederhana untuk makan dan minum keluarga atau rombongan dengan harga yang tidak mahal serta menyuguhkan suasana nyaman dan santai.

20. Main dining room

Merupakan ruang makan besar atau restoran yang umumnya terdapat di hotel, penyajian makanannya secara resmi, servis yang diberikan dapat menggunakan gaya Perancis maupun Rusia, sedangkan orang-orang yang datang pada umumnya juga menggunakan pakaian resmi formal.

2.5.3 Coffee Shop

Sejarah awal tentang tempat publik yang menyajikan kopi adalah pada tahun 1475. *Kiva Han* adalah nama Coffee Shop pertama yang berlokasi di *Constantinopel* di Turki (sekarang Istanbul). Kopi adalah produk penting pada saat itu. Di Turki pada waktu itu adalah legal bagi seorang wanita dapat menuntut cerai suaminya jika suaminya itu tidak dapat menyuplai cukup kopi. Kopi Turki disajikan sangat kental, hitam dan tak disaring.

Sedangkan ide untuk menambah cita rasa kopi dengan cream dan pemanis, menjadi trend di Eropa sekitar tahun 1529, setelah Kopi shop pertama di Eropa didirikan. Vienna pernah diinvasi oleh pasukan Turki, yang meninggalkan berkarung-karung kopi ketika mereka kalah dan kemudian melarikan diri dari kota itu. Franz Georg Kolschitzky mengklaim kopi tersebut sebagai rampasan perang, dan membuka sebuah Coffee Shop. Sebenarnya, dia pernah tinggal di Turki dan merupakan satu-satunya orang yang mengetahui nilai sesungguhnya dari biji-bijian kopi. Dia mendapat ide untuk menyaring kopi dan memperhalus cita rasa minuman kopi dengan susu dan gula. Minuman ini dengan cepat menjadi sangat digemari, dan ketika Coffee Shop juga mulai menjual kue-kue manis dan panganan yang lain, popularitasnya makin meledak.

Keberadaan kopi terus menyebar, dengan Coffee Shop pertama dibuka di daratan Britania pada tahun 1652. Meskipun popularitasnya terus bertambah di Eropa, ide membuka Coffee

Shop sampai di Inggris langsung dari Turki. Pedagang Inggris yang meniadakan barang-barang Turki (termasuk kopi) memiliki dua orang pelayan yang kemudian memisahkan diri, untuk masuk ke bisnis mereka sendiri. Coffee Shop "The Turk's Head" akhirnya lahir.

Di Coffee Shop Inggris-lah, istilah kata "tips" pertama kali digunakan yang artinya gratifikasi. Sebuah toples dengan tulisan "Guna menjamin servis yang cepat" diletakkan di meja counter. Orang-orang memasukkan koin tips ke toples itu untuk dapat dilayani dengan cepat.

Orang Inggris menamakan Coffee Shop mereka "penny university" (Universitas Duit) karena harga kopi yang memang mahal waktu itu dan banyaknya bisnis kelas atas didirikan di sini. Pada kenyataannya, sebuah Coffee Shop kecil yang dijalankan oleh Edward Lloyd pada tahun 1668 adalah contoh sejati, sampai sekarang bisnis tersebut masih berjalan sebagai perusahaan asuransi Lloyd's of London.

Dari Inggris, ide ini terus tersebar di Eropa. Italia di tahun 1654 dan kemudian Paris di tahun 1672, sedangkan Jerman mendirikan Coffee Shop pertama di tahun 1673. Ketika masa kolonisasi Amerika, Coffee Shop secara cepat ikut menyebar. Aturan Coffee Shop di Amerika sama dengan kedai-kedai di Inggris sebagai tempat berkumpulnya komunitas bisnis. The Tontine Line Coffee House (1792) di New York adalah lokasi asli New York Stock Exchange, karena dari dulu sangat banyak kegiatan bisnis dijalankan di sini.

Sampai saat itu, Coffee Shop masih menyajikan kopi seduh tradisional, kemudian muncul espresso. Pada tahun 1946, Gaggia menciptakan mesin membuat espresso komersial yang jauh lebih mudah dan aman digunakan dibandingkan model-model awal. Coffee Shop Gaggia, di Italia, adalah lokasi pertama yang menggunakan mesin ini dan menawarkan espresso disamping kopi seduh tradisional.

2.6 Aspek Pemasaran

Pemasaran pada saat ini mempunyai peranan penting dalam suatu perusahaan di mana telah terjadi perubahan dalam suatu lingkungan bisnis yang menyebabkan perusahaan harus selalu menyesuaikan strategi. Strategi ini digunakan agar keadaan suatu perusahaan akan menjadi lebih baik dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Pemasaran membutuhkan suatu program atau rencana pemasaran dalam melaksanakan kegiatannya guna mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Program pemasaran tersebut terdiri dari sejumlah keputusan tentang bauran alat pemasaran disebut bauran pemasaran yang lebih dikenal dengan *marketing mix*. Bauran pemasaran juga merupakan kebijakan yang digunakan pada perusahaan untuk mampu memasarkan produknya dan mencapai keuntungan.

“Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objectives in the target market.”
(Kotler, Philip, & Kevin, Marketing management 14th edition, 2011)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran merupakan unsur dalam pemasaran yang saling berhubungan dan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran yang efektif baik dalam memuaskan kebutuhan maupun keinginan konsumen. Bauran pemasaran tersebut menggambarkan pandangan penjual tentang alat pemasaran yang digunakan untuk memberi pengaruh kepada pembeli. Dari sudut pandang pembeli, masing-masing alat pemasaran harus dirancang untuk memberikan suatu manfaat bagi pelanggan dan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Sementara itu, untuk pemasaran jasa diperlukan bauran pemasaran yang diperluas dengan penambahan unsur yang telah berkembang. Pemasaran jasa dikatakan sebagai salah satu bentuk produk yang berarti setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan dari satu pihak ke pihak lainnya dan bersifat tidak berwujud. Sedangkan alat pemasaran tersebut dikenal dengan istilah “4P” dan dikembangkan menjadi “7P” yang dipakai sangat tepat untuk pemasaran jasa.

Menurut (Kotler, Keller, & Lane, Manajemen Pemasaran, 2008) 7P didefinisikan sebagai berikut:

1. Produk (*product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat berupa sub kategori yang menjelaskan dua jenis seperti barang dan jasa yang ditujukan kepada target pasar.

2. Harga (*price*)

Definisi harga menurut *Kotler* adalah : *“Price is the amount of money charged for a product or service”*. Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel dimana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.

3. Tempat/Distribusi (*Place*)

Definisi menurut *Kotler* mengenai distribusi adalah : *“The various the company undertakes to make the product accessible and available to target customer”*. Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan guna memastikan produknya. Hal ini dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

4. Promosi (*Promotion*)

Definisi promosi menurut *Kotler* adalah : *“Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote its product the target market”*. Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan

perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

5. Orang (*people*)

People menurut *Kotler* yaitu proses seleksi, pelatihan, dan pemotivasian karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai pembedaan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

6. Bukti fisik (*physical evidence*)

Bukti fisik menurut *Kotler* yaitu bukti yang dimiliki oleh penyedia jasa yang ditujukan kepada konsumen sebagai usulan nilai tambah konsumen. Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

7. Proses (*process*)

Proses yaitu semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktivitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atas operasi jasa. Proses merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan untuk memasarkan produk barang atau jasa kepada calon pelanggan.

Dari definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran dikembangkan menjadi bauran pemasaran jasa yang terdiri dari alat-alat pemasaran. Alat pemasaran tersebut terdiri dari *product, price, place, promotion, people, physical evidence*, dan *process*. Hal

ini digunakan oleh perusahaan dalam mencapai pasar sasaran yang ditentukan.



Gambar 2. 4 7 P Bauran Pemasaran

(Sumber : (Kotler, Keller, & Lane, Manajemen Pemasaran, 2008))

2.7 Aspek Operasi

2.7.1 Definisi Aspek Operasi

Aspek Operasi adalah istilah generik yang berarti cara sesuatu bekerja, atau proses dengan mana anda mempersiapkan, memproduksi, atau memperoleh barang dan jasa yang anda tawarkan (Heizer, H, Render, & Weiss, 2004). Dapat disimpulkan

bahwa operasi merupakan sebuah skema perencanaan beserta proses dan pekerjaan terhadap sesuatu hal yang berbau produksi, tidak hanya mencakup proses produksinya saja.

Menurut (Heizer, H, Render, & Weiss, 2004), manajemen operasional adalah serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kegiatan menciptakan barang dan jasa ini berlangsung di semua organisasi. Perencanaan operasi mencakup beberapa hal diantaranya:

1. Fasilitas

Fasilitas memiliki makna yang cukup luas namun biasanya fasilitas disini adalah serangkaian hal-hal yang dapat menunjang proses dari produksi tersebut yang disediakan oleh perusahaan, contohnya seperti TV, kendaraan, AC, kamar (mess).

2. Location

Lokasi merupakan syarat utama dan kepentingannya tidak dapat dihilangkan. Dalam membangun sebuah usaha. Harus ditentukan apakah tanah yang ada cukup untuk bisnis yang akan dijalankan, apakah ada transportasi menuju ke lokasi usaha anda, apakah memungkinkan untuk melakukan pengembangan usaha di masa yang akan datang. Hal-hal tersebut harus diperhatikan agar kepuasan konsumen dapat tercapai.

3. Building

Bangunan merupakan aset perusahaan yang mendukung kegiatan operasional perusahaan.

4. Layout

Layout merupakan tata letak tanaman dimulai dengan melihat proses aliran, dan menghilangkan hal-hal seperti menunggu, atau transportasi yang tidak perlu antara dua proses. Tata letak terbagi kedalam beberapa jenis diantaranya adalah *By Process*, *By Product*, dan *Fixed Layout*.

5. Plant

Plant terdiri dari peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam proses produksi. Pembelian plant dilakukan berdasarkan berbagai macam alasan diantaranya: Tawaran baru terhadap produk, pemanfaatan lahan yang tersedia, kebutuhan untuk memperbaharui mesin yang telah aus, kebutuhan untuk penyesuaian terhadap perkembangan teknologi, kebutuhan untuk mengganti mesin yang telah rusak.

6. Inventory

Tujuan utama dari manajemen *inventory* adalah untuk memaksimalkan penjualan, memastikan tidak akan ada gangguan dalam aliran produksi, melindungi investasi dalam *inventory*, meminimalisir investasi dalam *inventory*, dan analisis biaya dalam pengambilan keputusan manajemen.

7. Teknologi

Teknologi bisa memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perlengkapan dan sistem/ proses didalam area operasi. Selain itu, teknologi juga mempengaruhi perusahaan dan pelayanan.

2.7.2 Strategi Operasi

Bidang ilmu manajemen operasional merupakan bidang ilmu yang mencakup banyak hal dan keputusan dalam berbagai aspek. (Heizer, H, Render, & Weiss, 2004). Adapun sepuluh area keputusan strategis dalam operasi adalah sebagai berikut.

1. Desain produk dan jasa
Tahap awal dari kesepuluh area keputusan strategis dimana kita harus sudah mengetahui desain dari produk atau jasa yang akan di buat.
2. Manajemen mutu
Merupakan sebuah proses dalam pengendalian kualitas produk atau jasa sesuai standar yang sudah di tetapkan.
3. Desain proses dan kapasitas
Tahap dimana manajemen sudah menentukan dan mendesain alur proses produksi produk atau jasa yang akan dibuat beserta kapasitas maksimum yang bisa di produksi.
4. Lokasi
Penentuan dimana letak dari tempat produksi apakah dekat dengan supplier atau dekat dengan konsumen

tergantung dari jenis barang apa yang akan dibuat apakah itu barang produk atau barang jasa.

5. Desain tata letak

Proses peng-optimalan ruang tata letak sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

6. Sumber daya manusia dan tata kerja

Menentukan berapa banyak orang yang dibutuhkan dalam proses produksi dan menentukan sistem kerja atau working system di tempat produksi tersebut.

7. Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*)

Situasi dimana pasokan supply sangat berpengaruh terhadap proses produksi dimana rantai ini harus dibuat dengan matang sehingga alur supply berjalan lancar dan proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

8. Persediaan, perencanaan kebutuhan bahan, dan JIT (*just-in-time*)

Mengatur bagaimana persediaan barang atau persediaan material untuk memenuhi kebutuhan barang-barang yang merupakan sebagai input dari proses produksi.

9. Penjadwalan jangka pendek dan menengah

Merupakan proses mengatur jadwal kapan harus barang di produksi dan kapan proses produksi berakhir guna mendapatkan ketepatan jadwal proses produksi dari awal hingga akhir.

10. Perawatan

Tahapan merawat alat-alat yang berhubungan dengan proses produksi seperti mesin-mesin karena sifatnya sangat berpengaruh terhadap proses produksi dimana alat-alat tersebut tidak boleh rusak ketika proses produksi dilaksanakan guna memperoleh ketepatan jadwal produksi.

2.8 Aspek Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Stoner, 2006). Yang menjadi fokus perhatian jika berbicara mengenai perencanaan Sumber Daya Manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil manajemen guna lebih menjamin bahwa perusahaan memiliki ketersediaan Sumber Daya Manusia yang tepat untuk menduduki jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula, dimana semuanya itu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Tantangan dalam menyusun perencanaan ini adalah menyusun suatu sistem yang efektif terhadap Sumber Daya Manusia yang dimiliki termasuk dalam hal memenuhi kebutuhan organisasi dan juga individunya (Stoner, 2006). Cakupan manajemen Sumber Daya Manusia adalah merencanakan pegawai yang diperlukan, proses rekrutmen, seleksi pelatihan, mengembangkan karyawan yang berpotensi dan penempatan pegawai (Stoner, 2006).

Aspek Sumber Daya Manusia meliputi penetapan tujuan strategi yang akan dijalankan oleh manajemen untuk mengelola bisnis yang direncanakan serta target yang akan dicapai, struktur organisasi, *recruitment*, *rewardssystem*, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, prosedur standar operasional, manual atau hal-hal lain yang berhubungan dengan kegiatan pengelolaan perusahaan (Rangkuti F. , 2005).

Fokus utama dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas Sumber Daya Manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas. Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen Sumber Daya Manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait. Diantaranya yang dibahas pada bab ini yaitu perencanaan Sumber Daya Manusia, perekrutan, *staffing*, pengembangan sumber daya manusia, *maintenance*, serta kompensasi dan keuntungan (Mathis & Jackson, 2011)

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Aktivitas perencanaan Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja. Informasi akurat dan tepat waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia sangatlah penting untuk perencanaan ini.

Sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi, analisis dan penilaian efektifitas Sumber Daya Manusia juga harus dilakukan.

2. Perekrutan

Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Dari sini, uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dapat dipersiapkan untuk proses perekrutan. Proses seleksi sangatlah menekankan pada memilih orang yang memenuhi kriteria persyaratan (*qualified*) untuk mengisi pekerjaan yang kosong.

3. Staffing

Merupakan sebuah proses setelah tahap perekrutan, yaitu sebuah tahap yang dilakukan manajemen dalam menempatkan orang-orang yang telah direkrut dan sudah siap pada posisi yang benar dan telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan yang ada.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja-keterampilan (*job-skill training*) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan

yang berkesinambungan diperlukan untuk tanggap kepada perubahan teknologi. Pengembangan semua tenaga kerja, termasuk pengawas (*supervisor*) dan manajer, diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Menilai bagaimana tenaga kerja melakukan pekerjaannya adalah fokus daripada manajemen kinerja (*performance management*).

5. Maintenance Karyawan

Maintenance atau perawatan adalah sebuah tahap dimana manajer Sumber Daya Manusia harus dapat melakukan perawatan terhadap para pegawai dan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang baik dan jenjang karir yang menjanjikan pada para karyawan dan pegawai untuk mengurangi *turn over* pegawai dalam sebuah perusahaan. Aktifitas-aktifitas yang dilakukan seperti memproses promosi jabatan, mengelola kesejahteraan seluruh tenaga kerja atau karyawan dan lain-lain. Proses *maintenance* ini juga dapat digunakan sebagai langkah mengatur dan membatasi para pegawai yang berkinerja tidak baik dengan melakukan demosi jabatan.

6. Kompensasi dan Keuntungan

Kompensasi diberikan kepada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti pembayaran, insentif, dan keuntungan. Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji. Selain itu, program insentif seperti berbagi keuntungan dan

penghargaan atas produktivitas semakin banyak digunakan.

2.9 Aspek Keuangan

2.9.1 Rencana Investasi

Untuk dapat merealisasikan sebuah gagasan usaha ke dalam bentuk investasi yang baik, perlu direpresentasikan terlebih dahulu apakah barang atau jasa yang dihasilkannya tersebut memiliki keunggulan kompetitif dan dapat memenuhi kebutuhan serta harapan konsumennya. Adanya kesempatan investasi yang baik tersebut tergantung pada besarnya investasi yang dibutuhkan dan tingkat keuntungan yang dapat dicapai. Oleh karena itu, proyeksi laba usaha secara ekonomi harus dapat menggambarkan dengan jelas. Untuk membuat proyeksi keuangan yang diperlukan, seorang pengusaha harus memiliki pemahaman yang baik mengenai laporan keuangan. Laporan akuntansi menyediakan informasi penting mengenai kinerja dan sumber keuangan perusahaan. Laporan keuangan perusahaan meliputi laporan pendapatan, neraca, dan laporan arus kas. Memahami maksud dan tujuan dari isi laporan keuangan ini sangat penting bagi seorang wirausaha, didalam menentukan persyaratan keuangan, baik untuk pendirian perusahaan maupun untuk menilai implikasi keuangan kegiatan usaha.

Untuk melakukan evaluasi terhadap suatu rencana investasi, perlu dilakukan tiga kegiatan pokok yaitu estimasi *cash flow*, estimasi rencana pendapatan yang ingin diperoleh dan

evaluasi rencana investasi berdasarkan ukuran-ukuran yang jelas. Laporan rugi-laba adalah suatu laporan yang sistematis tentang penghasilan, biaya, rugi-laba yang diperoleh oleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Dengan membuat laporan rugi-laba, maka kita akan mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan rugi-laba dalam suatu periode tertentu.

Dalam laporan rugi-laba terdapat 4 unsur utama, yaitu:

1. Penerimaan dari kegiatan operasi (*operational revenue*)
2. Biaya penjualan (*cost of revenue*)
3. Biaya operasi (*operating expenses*)
4. Penerimaan dan biaya pengeluaran lain-lain (*non operating revenues and non operating expenses*)

Dalam perumusan laporan rugi-laba perusahaan, dapat dibuat dengan melakukan perhitungan sesuai dengan rumus sebagai berikut:

Penerimaan (*revenue*)

Biaya penjualan (<i>cost of revenue</i>)	---
-----	---
Laba kotor (<i>gross profit</i>)	
Biaya administrasi dan penjualan	---
-----	---
Earning Before Interest and Tax (EBIT)	
Biaya bunga (<i>interest</i>)	---
-----	---
Laba sebelum pajak (<i>earning before tax/ EBT</i>)	
Pajak (<i>tax</i>)	---
-----	---
Laba (rugi) bersih atau Earning After Tax (EAT)	

Cost of revenue adalah keseluruhan biaya langsung yang terkait dengan jasa yang di jual oleh pihak perusahaan jasa yang mencakup *raw material*, *directlabours*, *shipping cost*, dan *sales commisions*. Biaya tidak langsung seperti *salaries*, *utilities*, *phonecalls* tidak dibebankan kepada *cost of revenue*.

2.9.2 Analisis Kriteria Investasi

Analisis kriteria investasi merupakan suatu analisis untuk menentukan kelayakan dari suatu investasi berdasarkan variabel-variabel perusahaan. Analisis kriteria investasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa perhitungan diantaranya:

1. Net Present Value

Metode *Net Present Value* (NPV) adalah metode untuk menentukan selisih antara investasi dan nilai sekarang dari penerimaan kas bersih di masa yang datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan. Untuk memperhitungkan nilai waktu uang dari semua arus kas proyek, arus kas dapat berupa pengeluaran (*cash outflow*) dan penerimaan (*cash inflow*). Kriteria penerimaan, bila *Net Present Value* nol atau positif, berarti *Present Value* dari arus kas masuk sama dengan atau lebih besar dari present value dari arus keluar.

Rumus perhitungan *Net Present Value* (NPV) adalah:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NB_i}{(1+i)^n}$$

Dimana:

- NB = Net Benefit = Benefit – Cost
 C = biaya investasi + biaya operasi
 i = discountfactor
 n = waktu (tahun)

Jika:

NPV > 0, maka usulan investasi/ proyek dinilai layak

NPV < 0, maka usulan investasi/ proyek dinilai tidak layak

2. *Internal Rate of Return*

Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan di masa datang, atau penerimaan kas, dengan pengeluaran investasi awal. Rumus IRR adalah:

$$IRR = \left[i_1 + \left(\frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \right) \times (i_2 - i_1) \right]$$

Dimana:

i_1 = tingkat *discountrate* yang dihasilkan NPV_1

i_2 = tingkat *discountrate* yang dihasilkan NPV_2

Jika:

IRR > tingkat suku bunga, maka usulan investasi/ proyek dinilai layak

IRR < tingkat suku bunga, maka usulan investasi/
proyek dinilai tidak

layak

IRR = tingkat suku bunga, maka usulan investas i/
proyek dinilai berada
pada titik impas.

3. *Profitability Index*

Pemakaian metode *Profitability Index* (PI) ini caranya adalah dengan menghitung melalui perbandingan antara nilai sekarang (*present value*) dari rencana penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang dengan nilai sekarang (*present value*) dari investasi yang telah dilaksanakan. Jadi *Profitability Index* (PI) dapat dihitung dengan membandingkan *Present Value* (PV) kas masuk dengan *Present Value* (PV) kas keluar.

Rumus perhitungan *Profitability Index* (PI) ialah sebagai berikut:

$$PI = \frac{PV_{\text{kasmasuk}}}{PV_{\text{kaskeluar}}}$$

Jika:

PI > 1, maka usulan investasi/ proyek dinilai menguntungkan

PI < 1, maka usulan investasi/ proyek dinilai tidak menguntungkan.

4. *Payback Period*

Payback Period adalah suatu periode yang menunjukkan berapa lama modal yang ditanamkan dalam proyek tersebut dapat kembali. Semakin pendek waktu yang diperlukan untuk pengembalian biaya investasi, rencana investasi tersebut semakin menguntungkan. Analisis pulang pokok merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui hubungan variabel dalam kegiatan perusahaan.

Rumus yang digunakan untuk menentukan titik pulang pokok (*Break event point*) adalah:

$$BEP = T_{p-1} \frac{\sum_{i=1}^n TC_i - \sum_{i=1}^n B_{iep-1}}{B_p}$$

Dimana :

BEP = Break Event Point

T_{p-1} = tahun sebelum terdapat BEP

TC_i = jumlah *Total Cost* (TC) yang telah didiskon sebelum BEP

B_p = jumlah *benefit* pada BEP berada

n = waktu (tahun)

2.10 Kerangka Pemikiran

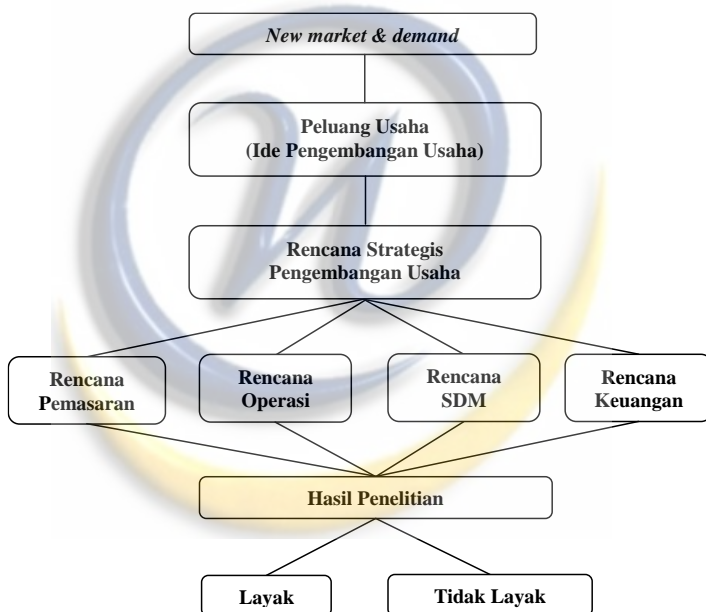
Pada dasarnya, penelitian ini merupakan sebuah langkah yang dilakukan oleh penulis untuk mengembangkan Coffee Shop Armor Kopi. Fenomena pertama, berdasarkan data yang telah di peroleh dari *Badan Pusat Statistik Kota Bandung 2015* bahwa

setiap tahun jumlah penduduk di Kota Bandung di tambah dengan bertambahnya jumlah wisatawan setiap tahunnya yang artinya peluang perusahaan untuk lebih berkembang semakin besar, maka seharusnya perusahaan memiliki lebih banyak strategi target pasar potensial yang dapat di gapai.

Fenomena kedua, tidak dapat kita pungkiri bahwa seiring dengan hal tersebut membuat banyak pelaku usaha berlomba-lomba untuk membuat berbagai macam usaha termasuk kuliner dalam hal ini Coffee Shop. Bahkan pertumbuhan Coffee Shop semakin tinggi di Kota Bandung, indikatornya adalah data dari *Badan Pusat Statistik Kota Bandung* ditambah Coffee Shop lain yang belum terdata. Sehingga pihak manajemen Armor Kopi diharapkan dapat membuat suatu inovasi agar dapat terus bersaing dengan Coffee Shop lain atau bahkan lebih unggul dengan para pesaing.

Atas dasar kedua fenomena tersebut penulis merencanakan untuk melakukan rencana pengembangan Coffee Shop Armor Kopi dan melakukan penelitian yang mendalam terhadap rencana tersebut sehingga nantinya rencana pengembangan usaha tersebut dapat diterima oleh pihak manajemen dan menerapkannya pada Armor Kopi. Rencana pengembangan ini adalah dengan membuat Coffee Shop Mobile Truck yaitu jasa pelayanan Coffee Shop dengan menggunakan Truck atau Van sehingga dapat lebih dekat dengan konsumen karena tidak terpaku pada satu tempat saja. Seperti yang sudah di tuliskan sebelumnya, peluang inovasi usaha tersebut akan dituliskan dalam sebuah perencanaan bisnis untuk

kemudian dilakukan penilaian kelayakan dari semua fungsi perusahaan yang diantaranya adalah aspek pemasaran, aspek operasi, dan aspek keuangan sehingga berdasarkan penelitian yang dilakukan akan menunjukkan kelayakan dari rencana pengembangan usaha, apakah layak untuk dilaksanakan atau tidak dan penulis berharap pihak manajemen dapat mengambil keputusan strategis dengan tepat dan efektif.



Gambar 2. 5 Model Penelitian Rencana Pengembangan Armor Kopi