

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori – teori terkait penelitian dan penelitian Terdahulu

2.1.1 Analisis SWOT

Osterwalder dan Pigneur (2012:216) menyatakan analisis ini digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman. Ancaman jenis SWOT ini memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya inovasi di sekitar model bisnis.

Sedangkan menurut Fahmi (2013:252) SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model bisnis dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

2.1.2 Jasa

Menurut Kotler & Keller (2017:36), jasa merupakan setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Jasa tersebut mungkin saja atau mungkin juga tidak terkait dengan suatu produk fisik.

Menurut Gitosudarmo (2018:221), pengertian jasa ialah produk yang tidak berwujud yang biasanya berupa pelayanan yang dibutuhkan oleh konsumen. Berbeda dengan barang, jasa memiliki karakteristiknya sendiri. Berbagai riset dan literatur manajemen dalam Kotler dan Armstrong (2018:292), menerangkan terdapat empat karakteristik jasa yang dikenal dengan *Intangibility*, *Inseparability*, *Variability* dan *Perishability*. Keempat karakteristik jasa tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Intangibility* (tak berwujud)

Maksudnya yaitu bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, didengar atau dibaui sebelum jasa itu dibeli. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli mencari ‘tanda-tanda’ kualitas jasa. Para pembeli menarik kesimpulan tentang kualitas jasa dari tempat, orang, harga, perlengkapan dan komunikasi yang dapat mereka lihat.

2. *Inseparability* (tak terpisahkan)

Barang-barang fisik diproduksi, lalu disimpan, kemudian dijual dan dikonsumsi kemudian. Sebaliknya, jasa dijual lebih dulu, lalu diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang sama. Jasa yang tak terpisahkan berarti bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, tanpa mempedulikan apakah penyedia jasa itu orang atau mesin. Jika karyawan jasa menyediakan jasa, maka karyawan itu menjadi bagian jasa. Karena pelanggan juga hadir pada saat jasa itu diproduksi, *interaksi penyedia jasa-pelanggan* menjadi fitur khusus pemasaran jasa. Baik penyedia jasa maupun pelanggan mempengaruhi hasil jasa.

3. *Variability* (variabilitas)

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan non-standardized output, artinya terdapat banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan dan dimana itu disediakan.

4. *Perishability* (dapat musnah)

Berarti bahwa jasa tidak dapat disimpan untuk dijual atau digunakan beberapa saat kemudian. Kemampuan jasa untuk musnah tidak menjadi masalah jika permintaan stabil. Namun ketika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa sering mendapat masalah sulit.

2.1.3 **Bisnis**

Menurut Griffin & Ebert (2017:4), bisnis merupakan organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud untuk mendapatkan laba. Pengertian bisnis lain disampaikan oleh Steinhoff (Budiarta, 2009:3) yaitu bisnis merupakan seluruh aktivitas yang mencakup pengadaan barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai bisnis di atas, dapat diketahui bahwa produk yang dihasilkan dan diperdagangkan oleh kegiatan bisnis meliputi (Budiarta, 2009:4):

1. *Tangible goods*: barang-barang yang dapat diamati oleh panca indera manusia, misalnya mobil, motor, televisi, dll.
2. *Intangible goods* (jasa): produk yang tidak dapat dilihat secara kasat mata tetapi dapat dirasakan manfaatnya setelah konsumen menggunakan jasa tersebut, misalnya jasa pengacara, jasa dokter, dll.

2.1.4 Strategi

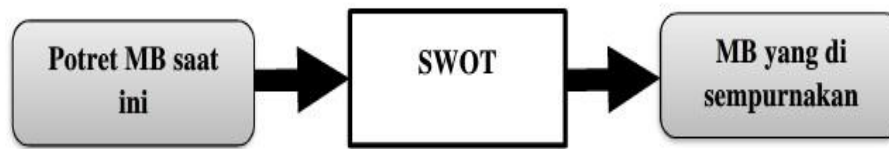
Menurut Buchory & Saladin (2010:1), strategi perusahaan adalah suatu kesatuan, rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut **Eddy Soeryanto Soegoto (2014:138)** Strategi adalah “sasaran jangka Panjang yang langsung dari pernyataan misi perusahaan.” Menurut Ireland et. al. (2018:4),

“a strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions design to exploit competencies and gain a competitive advantage”.

Berdasarkan dua pengertian strategi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah rencana yang menyeluruh dan terintegrasi untuk memanfaatkan kompetensi yang dimiliki dan meraih keunggulan kompetitif untuk meraih tujuan perusahaan.

2.1.5 Model Bisnis

Osterwalder dan Pigneur (2012:14), menyatakan bahwa “sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai”. Tim PPM Manajemen (2012:6), menjabarkan bahwa model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.



Gambar 2.1 Proses Pengembangan Model Bisnis

Sumber: Tim PPM Manajemen (2012:44)

Osterwalder dan Pigneur (2012:216) menilai integritas keseluruhan model bisnis sangatlah penting, tetapi melihat semua komponennya secara detail juga dapat mengungkap jalan menarik menuju inovasi dan pembaruan. Cara efektif untuk melakukannya adalah dengan mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) melalui Kanvas Model Bisnis.

2.1.6 Competitive Advantage

Menurut Kotler (2011:95), pengertian keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Porter dalam Jatmiko (2014:143), menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan superior dalam biaya dan /atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu:

- a. Memungkinkan perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga (untuk bertahan dari perang harga, menyerang dari sudut harga, menikmati laba yang tinggi).
 - b. Laba yang lebih tinggi dapat di reinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
 - c. Menghalangi masuknya pesaing baru.
 - d. Kenaikan bahan baku dari supplier dapat diredam oleh keunggulan dalam biaya.
2. Strategi Differensiasi
- Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.
3. Strategi Fokus
- Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Benedictus Permadi, dkk.	Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung	Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 1, 2016	Peningkatan model bisnis dilakukan pada tujuh dari sembilan elemen BMC dan ada tujuh program peningkatan utama bagi perusahaan: Membangun segmentasi baru, kerja sama dengan mahasiswa seni, mitra bisnis, pemasok dan mitra, mendaftarkan produk ke Badan Standardisasi, membentuk Subdivisi

			R&D dan merekrut sumber daya manusia yang potensial.
Laurentia Priska Boedianto dan Dhyah Harjanti	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Depot Selaris Dengan Pendekatan Business Model Canvas	AGORA Vol. 3, No. 2 (2015)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa elemen bisnis model Depot Selaris yang paling kuat adalah key partnerships, diikuti elemen value propositions. Dari hasil analisis SWOT untuk pengembangan model bisnis, perusahaan disarankan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Selain itu, perusahaan disarankan juga untuk memperbaiki key resource.
Erwin Kurniawan dan Fransisca	Analisis Swot Dan Bisnis Model Kanvas (Studi Kasus Toko Ekm Motor)	Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 14 No.2 Juni 2016	Berdasarkan perhitungan biaya operasi, biaya investasi, dan biaya pemeliharaan maka didapatkan Nilai NPV (Net Present Value) sebesar 12.55 yang menunjukkan bahwa $NPV > 0$, bernilai positif, maka usaha dapat dijalankan (feasible). Nilai positif menandakan bahwa kegiatan usaha tersebut menghasilkan lebih banyak kas untuk menutup hutang dan memberikan pengembalian yang diperlukan kepada

			peminjam modal. Untuk inventory days on hand mengindikasikan bahwa rata-rata lamanya barang tersimpan pertahun dalam inventory terhitung selama 45,625 hari (46 hari) sebelum barang terjual. Mengetahui kemampuan modal yang di investasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bagi investor
Christopher Adriel Koeswanto	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt. Putrasean Rubber Industri	AGORA Vol. 4, No. 2, (2016)	Analisis lingkungan eksternal menggunakan Porter's Five Forces. Selanjutnya dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk memberikan alternatif strategi bagi perusahaan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang tepat bagi perusahaan adalah strategi kepemimpinan berbiaya rendah

Pascalis Prihastho	Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)	ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3 Desember 2017	Hasil pengolahan menyatakan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari business model canvas. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat memaksimalkan kekuatannya, terbukti kekuatan Aikori termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Kekuatan Aikori sejalan dengan peluang yang ada di Aikori, peluang Aikori masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Ini kesempatan untuk Aikori dapat memaksimalkan kinerja dan pemasukannya. Akan tetapi ancaman Aikori bisa menjadi perhatian yang penting karena masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.
Michael A. Anikeeff, Ven Sriram	<i>Construction Management Strategy And Developer Performance</i>	<i>Engineering, Construction and Architectural Management</i> Vol. 15 No. 6, 2008	Hasilnya sejalan dengan temuan penelitian serupa dari industri lain. Untuk menambah generalisasi dari temuan ini, penelitian selanjutnya harus dilakukan

			termasuk sampel yang lebih besar dan perusahaan non-AS.
Tommy Hendrix, Anang Hidayat,, Mauludin Hidayat	<i>Implementing Business Model Canvas for Cibinong Science and Technology Park</i>	ISSN 1412 - 3681 Jurnal Bisnis & Manajemen, 2018, Vol. XIX, No. 1, 47-58	Analisis menunjukkan bahwa tim manajemen CSTP memiliki untuk meninjau kembali struktur kerja dan organisasi kerja serta desain operasi, dan CSTP dapat mengidentifikasi target dan jenis layanan atau produk yang dibutuhkan. Selanjutnya, CSTP harus membuat proposal yang mencakup cara menghasilkan dan memberikan nilai, sumber daya penting yang dimiliki CSTP dan kegiatan utama apa yang harus dikembangkan untuk masa depan.
Philippe Chereau, Pierre-Xavier Meschi	The Performance Implications Of The Strategy–Business Model Fit	Journal of Small Business and Enterprise Development © Emerald Publishing Limited 1462-6004 DOI 10.1108/JSBED-04-2018-0122	Hasilnya pertama-tama menyoroti serangkaian konfigurasi BM terbatas di seluruh profil strategis, mengonfirmasi bahwa BM mencerminkan strategi perusahaan sebagai sarana mewujudkan pilihan strategis. Kedua, mereka mengungkapkan itu menyimpang dari strategi ideal-keberpihakan BM memengaruhi kinerja secara negatif. Akhirnya, mereka menjelaskan

			dinamika tipologi Miles dan Snow, dari strategi yang dimaksudkan untuk diterapkan.
--	--	--	--