

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. *State of The Art***

Padin, et al (2014) dalam penelitiannya berjudul *Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's RuralCommunity Located in Indonesia's Village*, menyatakan bahwa UKM di Indonesia sudah menyumbang lebih kurang 60% PDB pada tahun 2011 sehingga sangat berpotensi bagi ekonomi Indonesia kedepannya. Namun sayangnya UKM di Indonesia masih memiliki beberapa kekurangan yaitu sulitnya mendapat dana untuk pengembangan usaha dan masih rendahnya pengetahuan tentang perdagangan. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa inkubator bisnis bisa menjadi jawaban atas kebutuhan UKM atas layanan bisnis yang memadai dan terjangkau bagi masyarakat.

Penelitian ini sejujurnya masih berada pada lokus yang terlalu luas dan aspek yang dinilai masih terlalu sederhana. Penelitian terkait dengan inkubator bisnis seharusnya tidak hanya berfokus pada penyerapan kemampuan daya serap UKM atas inkubator saja. Dewasa ini, Inkubator Bisnis dinilai sebagai layanan untuk mengembangkan strategi bisnis agar lebih baik dalam merangsang kewirausahaan di masyarakat. Eva Stal, et al (2016) mengemukakan bahwa inkubator bisnis yang berada di perguruan

tinggi terbukti mampu untuk menyusun dan mendongkrak strategi pemasaran. Hasil penelitian yang hampir serupa juga ditunjukkan dalam penelitian Şehitoğlu, et al (2013) yang berjudul *Assessing the Impacts of Technology Business Incubators: A framework for Technology Development Centers in Turkey*, dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa inkubator bisnis merupakan elemen pusat yang mendukung produksi dan pemasaran UKM yang ada. Namun kedua penelitian ini disangsikan, apakah benar bahwa inkubator dapat berdampak secara luas bagi ekonomi masyarakat?

Penelitian yang dilakukan oleh Carrà, et al (2015) yang berjudul *A Conceptual Approach for Business Incubator Interdependencies and Sustainable Development* membahas tentang Inkubator Bisnis yang digunakan oleh salah satu UKM Kopi di Afrika Timur. Adanya pendampingan yang dilakukan oleh Inkubator Bisnis berkaitan dengan mengembangkan usaha kopi secara berkelanjutan yang utamanya terintegrasi dalam tiga dimensi yaitu fasilitasi, pembinaan dan akses ke jaringan. Keberadaan Inkubator Bisnis di Afrika Timur meningkat, seiring dengan peningkatan pembangunan berkelanjutan karena hal ini dapat menstimulasi bantuan internasional untuk masuk ke area Afrika Timur. Pada intinya, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan Inkubator Bisnis berperan penting dalam mengkoordinasi dan mengintegrasikan proses produksi dan pemasaran ke mitra yang mana, yang kemudian hal ini berpengaruh bagi pembangunan sosial dan ekonomi di suatu daerah.

Penelitian ini sayangnya belum menjelaskan strategi apa yang sebaiknya digunakan oleh Inkubator Bisnis sehingga mampu mempengaruhi pembangunan sosial dan ekonomi di suatu daerah. Inkubator Bisnis erat berkaitan dengan pengaturan pihak internal dan pihak eksternal organisasi. Dudin, et al (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting* mengungkapkan bahwa *Business Model Canvas* sangat cocok digunakan oleh organisasi-organisasi yang berinteraksi dengan pihak lain. *Business Model Canvas* berfokus pada nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dan pemanfaatan sumberdaya organisasi secara luas. Dalam eksposisi dasar, BMC dapat dianggap sebagai alat manajemen strategis.

Penelitian ini seyogyanya akan fokus pada analisis model bisnis canvas inkubator wirausaha (INWINOV) Jawa Tengah, sehingga penelitian ini nantinya diharapkan mampu untuk melengkapi penelitian terdahulu dan dapat menjadi referensi untuk inkubator bisnis lainnya dalam mengembangkan strategi.

## **2. Manajemen Strategi**

Manajemen strategis merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Manajemen strategis juga biasanya dianggap sebagai solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Manajemen

strategis memegang peran penting dalam organisasi untuk merumuskan strategi yang tepat dan efektif.

Menurut pendapat Hitt et al yang dikutip dalam Rangkuti (2011:197), manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai, dan bagaimana seharusnya mencapai hasil yang bernilai. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Nuryadin (2012:27), menurutnya manajemen strategi adalah proses pengarahan usaha perencanaan strategi dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Hal mengenai manajemen strategis diungkapkan oleh Winardi (2007 : 85) yaitu manajemen strategis adalah sesuatu yang berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam rangka upaya memaksimalkan sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan. Manajemen strategik meliputi semua aktivitas yang menyebabkan timbulnya perumusan sasaran-sasaran organisasi, strategi-strategi dan pengembangan rencana-rencana, tindakan-tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran-sasaran strategik tersebut untuk organisasi yang bersangkutan secara total.

Berdasarkan definisi dari ahli-ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategis adalah upaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui kebijakan pemilihan strategi dan menjamin pelaksanaan strategi tersebut dengan baik.

Manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek. Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya analisis strategik dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Akhirnya terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Menurut Assauri (2011:7) pada dasarnya fungsi dari strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain
2. Menghubungkan atau mengkaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru
4. Menghasilkan dan membandingkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang

5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

### **3. Teori Implementasi Strategi**

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi. Masalah implementasi ini cukup rumit, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi dapat berhasil dengan baik, manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam.

David dan Wheleen (2003) mengungkapkan bahwa implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih.

Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil

direalisasikan. Donald P. Warwick (dalam Abdullah, 1988) mengatakan bahwa dalam tahap implementasi program terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan yaitu faktor pendorong (*Facilitating conditions*), dan faktor penghambat (*Impeding conditions*).

Lebih lanjut Syukur (1988) menjelaskan bahwa pengertian dan unsur-unsur pokok dalam proses implementasi sebagai berikut :

- a. Proses implementasi strategi merupakan rangkaian kegiatan tindak lanjut yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah-langkah yang strategis maupun operasional yang ditempuh guna mewujudkan suatu program atau kebijaksanaan menjadi kenyataan, guna mencapai sasaran yang ditetapkan semula.
- b. Proses implementasi dalam kenyataannya yang sesungguhnya dapat berhasil, kurang berhasil ataupun gagal sama sekali ditinjau dari hasil yang dicapai “outcomes” serta unsur yang pengaruhnya dapat bersifat mendukung atau menghambat sasaran program.
- c. Dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat empat unsur yang penting dan mutlak yaitu :
  - 1) Implementasi atau kebijaksanaan tidak mungkin dilaksanakan dalam ruang hampa. Oleh karena itu faktor lingkungan (fisik, sosial budaya dan politik) akan mempengaruhi proses implementasi program pada umumnya.

- 2) Target grup yaitu kelompok yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat program tersebut.
- 3) Adanya program/strategi yang dilaksanakan.
- 4) Unsur pelaksanaan atau implementer, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan implementasi tersebut.

#### **4. *Business Model Canvas (BMC)***

Bisnis Model Canvas merupakan teori modern dalam manajemen strategis yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan aspek keuangan dari kegiatan yang dijalankan oleh entitas ekonomi. *The Business Model Canvas* berfokus pada peningkatan angka perdagangan. Peningkatan ini melibatkan berbagai sumber daya yang merupakan sumber daya dari organisasi tersebut (Mikhail Nikolaevich Dudin, et.al 2015).

Analisis BMC adalah model analisis yang menjabarkan pemikiran mengenai bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang dimiliki dari sebuah organisasi.

Namun terdapat kelemahan seperti diabaikannya tujuan strategis dari organisasi, tidak menyinggung adanya suatu kompetisi, serta tidak ada penetapan prioritas dalam model bisnisnya. Melalui pendekatan ini, akan ditampilkan 9 (sembilan) elemen yang terdapat pada model bisnis dalam 9 (sembilan) kotak. 9 elemen tersebut yaitu (Rainaldo M., Wibawa BM., dan Rahmawati Y, 2017) :

a. *Customer Segments*

Dalam menjalankan roda bisnisnya, pertama-tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis.

b. *Value Proposition*

*Value Proposition* adalah manfaat yang ditawarkan organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. Tentu saja, *Value Proposition* akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih atau sebaliknya. *Value Proposition* juga akan mempengaruhi komponen lain seperti *Channels* dan *Customer Relationships*.

c. *Channels*

*Channels* merupakan sarana bagi organisasi untuk menyampaikan *Value Proposition* kepada *Customer Segments* yang dilayani. *Channel* berfungsi dalam beberapa tahapan mulai dari kesadaran pelanggan sampai ke pelayanan purna jual.

Dua elemen lain yang harus diperhitungkan secara cermat dalam membuat model *Channels* adalah *Value Proposition* dan *Customer Segments*.

d. *Revenue Streams*

*Revenue Stream* merupakan komponen yang dianggap paling vital. Umumnya organisasi memperoleh pendapatan dari

pelanggan. Meskipun demikian banyak organisasi bisa membuka aliran masuk pendapatan dari kantong bukan pelanggan langsung.

e. *Customer Relationships*

*Customer Relationships* yaitu cara organisasi menjalin ikatan dengan pelanggannya.

f. *Key Activities*

*Key Activities* adalah kegiatan utama organisasi untuk dapat menciptakan Proposisi Nilai.

g. *Key Resources*

*Key Resources* adalah sumber daya milik organisasi yang digunakan untuk mewujudkan proposisi nilai. Sumber daya umumnya berwujud manusia, teknologi, peralatan, *channels* maupun *brand*.

h. *Key Partnership*

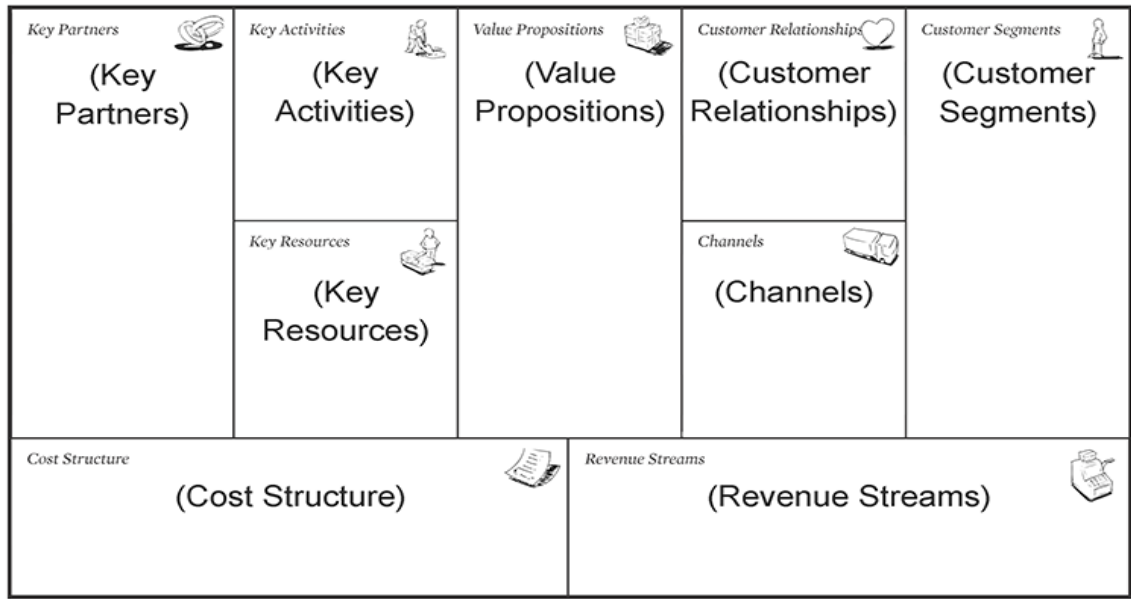
*Key Partnership* merupakan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. Pemanfaatan *Key Partnership* oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing*, *joint venture*, *joint operation*, atau aliansi strategis.

i. *Cost Structure*

*Cost Structure* adalah komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien, menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh organisasi.

**Gambar 2.1**

**9 Elemen *Business Model Canvas***



www.businessmodelgeneration.com The templates here are made available on the same CC license terms as the original canvas. © © © © ©

Sumber : ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), diakses tanggal 1 Agustus 2018 pukul 15.50 WIB)

## **B. Kerangka Pikir**

Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research*, 1992 dalam (Sugiyono, 2010) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Dalam penelitian ini, manajemen strategis dianggap sebagai induk dari segala teori dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan manajemen strategis mampu untuk mengungkap strategi keberhasilan dan mengetahui kelemahan dari suatu organisasi. Sedangkan analisis selanjutnya, menggunakan teori BMC (Business Model Canvas) yang mana analisis BMC ini mampu untuk mengetahui apa yang sedang terjadi (current), evaluasi dan apa yang harus dilakukan (future). (Pigneur, 2009).

Dalam penelitian ini, kerangka pikir yang digunakan adalah sebagai berikut :

