

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Lokasi**

Pemilihan lokasi mempunyai fungsi yang strategis karena dapat ikut menentukan tercapainya tujuan badan usaha. Pemilihan lokasi harus memperhatikan potensi pasar yang tersedia di sekitar lokasi tersebut. Pemilihan lokasi sangat penting mengingat apabila salah dalam menganalisis lokasi yang ditempati akan berakibat meningkatnya biaya yang akan dikeluarkan nantinya. Lokasi merupakan salah satu konsep dasar geografi terpenting, arena lokasi dapat menunjukkan posisi suatu tempat, benda atau gejala di permukaan bumi.

Menurut Tjiptono (2015: 92) "Lokasi adalah tempat perusahaan beroperasi atau tempat perusahaan melakukan kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mementingkan segi ekonominya." Menurut Suwarman (2017: 280), "Lokasi merupakan tempat usaha yang sangat mempengaruhi keinginan seseorang konsumen untuk datang dan berbelanja".

Pemilihan lokasi menurut Buchari (2016: 105) memilih lokasi usaha yang tepat sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan usaha dimasa yang akan datang. Selanjutnya menurut Heizer (2015: 112) tujuan strategi lokasi adalah untuk memaksimalkan keuntungan lokasi bagi perusahaan. Keputusan lokasi sering bergantung kepada tipe bisnis. Pada analisis lokasi di sektor industri strategi yang

dilakukan terfokus pada minimalisasi biaya, Hal ini disebabkan karena perusahaan manufaktur mendapatkan bahwa biaya cenderung sangat berbeda di lokasi yang berbeda, sementara pada sektor jasa, fokus ditujukan untuk memaksimalkan pendapatan. Hal ini disebabkan karena perusahaan manufaktur mendapatkan bahwa biaya cenderung berbeda di antara lokasi yang berbeda.

**Tabel 2.1**  
**Strategi Lokasi Organisasi Jasa dan Industri**

<b>Lokasi Jasa/Eceran/Profesional</b>	<b>Lokasi Industri</b>
<b>Fokus Pada Pendapatan</b>	<b>Fokus Pada Biaya</b>
<b>Volume/pendapatan</b> Lokasi, daya beli Persaingan, iklan/penentuan harga	<b>Biaya yang terlihat</b> Biaya transportasi bahan baku Biaya pengangkutan barang jadi Biaya energi dan keperluan, tenaga kerja; bahan baku; pajak; dan lain lain
<b>Mutu Fisik</b> Parkir/akses ; keamanan/penerangan; penampilan/citra	<b>Biaya tak terlihat dan masa depan</b> Sikap terhadap serikat pekerja Kualitas hidup Pengeluaran pemerintah untuk biaya pendidikan Kualitas pemerintah
<b>Penentu biaya</b> Kaliber manajemennya Kebijakan operasi	
<b>Teknik</b>	
Model regresi untuk menentukan kadar penting tidaknya suatu faktor Metode pemeringkatan faktor lalu lintas Analisis demografis dari area lokasi Analisis daya beli wilayah Metode pusat gravitasi	Metode transportasi Metode pemeringkatan faktor Analisis titik impas lokasi Grafik silang
<b>Asumsi</b>	
Lokasi merupakan penentu utama pendapatan Isu-isu kontak konsumen yang tinggi sangat penting Biaya relatif konstan pada area tertentu; oleh karena itu, fungsi pendapatannya sangat penting.	Lokasi merupakan penentu utama biaya Hampir semua biaya utama di identikkan untuk setiap daerah Hubungan pelanggan yang rendah menjadikan fokus terletak pada biaya yang dapat diidentifikasi biaya tidak nyata dapat dievaluasi.

Sumber: Tjiptono (2015: 152)

Disamping itu, keputusan pemilihan suatu lokasi juga mencerminkan komitmen jangka panjang perusahaan dalam hal keuangan, karena merubah lokasi yang buruk kadang kala sulit dilakukan dan sangat mahal (Nugroho dan Paramita, 2019: 119).

Menurut Assauri (2016:56) tujuan penentuan lokasi perusahaan/pabrik dengan tepat ialah untuk dapat membantu perusahaan/pabrik beroperasi atau berproduksi dengan lancar, efektif, dan efisien. Lamb et al (2016: 63) Dengan adanya penentuan lokasi perusahaan/pabrik yang tepat atau baik, akan menentukan:

1. Kemampuan melayani konsumen dengan memuaskan.
2. Mendapatkan bahan-bahan mentah yang cukup dan kontinyu dengan harga yang layak/memuaskan.
3. Mendapatkan tenaga buruh yang cukup.
4. Memungkinkan diadakannya perluasan pabrik dikemudian hari.

Lokasi berarti berhubungan dengan tempat di mana perusahaan harus bermarkas melakukan operasi. Lokasi yaitu keputusan yang dibuat perusahaan berkaitan dengan dimana operasi dan staffnya akan ditempatkan (Lupiyoadi, 2017: 61). Dalam hal ini ada tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi, yaitu :

1. Konsumen mendatangi pemberi jasa (perusahaan), apabila keadaannya seperti ini maka lokasi menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau dengan kata lain harus strategis;
2. Pemberi jasa mendatangi konsumen, dalam hal ini lokasi tidak terlalu penting tetapi yang harus diperhatikan adalah penyampaian jasa harus tetap berkualitas;
3. Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu langsung, berarti service provider dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, komputer, dan surat.

Lamb et al, (2016: 63) menyatakan bahwa memilih tempat atau lokasi yang baik merupakan keputusan yang penting, karena :

1. Tempat merupakan komitmen sumber daya jangka panjang yang dapat mengurangifleksibilitas masa depan usaha.
2. Lokasi akan mempengaruhi pertumbuhan dimasa depan. Area yang dipilih haruslah mampu untuk tumbuh dari segi ekonomi sehingga ia dapat mempertahankan kelangsungan hidup usaha.
3. Lingkungan setempat dapat saja berubah setiap waktu, jikanilai lokasi memburuk, maka lokasi usaha harus dipindahkan atau ditutup.

#### **2.1.1.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Lokasi**

Menurut Tjiptono (2015: 92) bahwa dalam pemilihan tempat/lokasi fisik perlu beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, diantaranya yaitu :

1. Akses, misalnya lokasi yang dilalui atau mudah di jangkau sarana transportasi umum.
2. *Visibilitas*, yaitu lokasi atau tempat yang dapat dilihat dengan jelas dari jarak pandang normal.
3. Lalu lintas (*traffic*), menyangkut dua pertimbangan utama:
  - a. Banyaknya orang yang lalu-lalang bisa memberikan peluang besar terhadap terjadinya *buying*, yaitu keputusan pembelian yang sering terjadi spontan, tanpa perencanaan, dan atau tanpa melalui usaha-usaha khusus.
  - b. Kepadatan dan kemacetan lalu lintas bisa juga jadi hambatan.
4. Tempat parkir yang luas, nyaman, dan aman, baik untuk kendaraan roda dua maupun roda empat.
5. Ekspansi, yaitu tersedianya tempat yang cukup luas apabila ada perluasan di kemudian hari.

6. Lingkungan, yaitu daerah sekitar yang mendukung produk yang ditawarkan. Sebagai contoh, restoran/rumah makan berdekatan dengan daerah pondokan, asrama, mahasiswa kampus, sekolah, perkantoran, dan sebagainya.
7. Persaingan, yaitu lokasi pesaing. Sebagai contoh, dalam menentukan lokasi restoran, perlu dipertimbangkan apakah di jalan/daerah yang sama terdapat restoran lainnya.
8. Peraturan pemerintah, misalnya ketentuan yang melarang rumah makan berlokasi terlalu berdekatan dengan pemukiman penduduk/tempat ibadah.

Lokasi memegang peranan yang penting dalam melakukan usaha. Karena berkaitan dengan dekatnya lokasi usaha dengan pusat keramaian, mudah dijangkau (aksesibilitas), aman, dan tersedianya tempat parkir yang luas, pada umumnya lebih disukai konsumen. Lokasi yang strategis membuat konsumen lebih mudah dalam menjangkau dan juga keamanan yang terjamin. Sehingga dengan demikian, ada hubungan antara lokasi yang strategis dengan daya tarik konsumen untuk melakukan pembelian suatu produk

Menurut Utami (2015: 93) melalui pemilihan lokasi yang tepat mempunyai keuntungan:

1. Merupakan komitmen sumberdaya jangka panjang yang dapat mengurangi fleksibilitas masa depan
2. Lokasi akan mempengaruhi pertumbuhan bisnis pada masa yang akan datang.
3. Area yang dipilih harus mampu tumbuh dari segi ekonomi sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan toko saat awal maupun masa yang akan datang.

Dalam menentukan lokasi, area yang dipilih harus mampu tumbuh dari segi ekonomi sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan toko saat awal maupun masa yang akan datang. Dervitsiotis dalam (Murdifin dan Mahfud, 2018: 148) berpandangan bahwa pemilihan lokasi berada ditangan *top management* sebuah perusahaan, baik pada usaha pabrik maupun pada usaha jasa. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dalam pemilihan lokasi manajemen puncak perlu memperhatikan beberapa pertimbangan berikut, diantaranya :

1. Lokasi itu berkaitan dengan investasi jangka panjang yang sangat besarjumlahnya yang berhadapan dengan kondisi-kondisi yang penuh ketidakpastian.
2. Lokasi itu menentukan suatu kerangka pembatas atau kendala operasi yang permanen (mencakup undang-undang, tenaga kerja, masyarakat, dan lain-lain) dan kendala itu mungkin sulit dan mahal untuk diubah.
3. Lokasi mempunyai akibat yang signifikan dengan posisi kompetitif perusahaan, yaitu akan meminimumkan biaya produksi dan juga biaya pemasaran keluaran yang dihasilkan..

Pemilihan lokasi harus mempertimbangkan berbagai aspek yang tentunya diarahkan untuk mendorong penjualan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam penelitian ini, aspek lokasi akan menggunakan konsep pemilihan lokasi menurut Aprih dan Sri (2016:183) dengan indikator:

1. Keterjangkauan lokasi

Keterjangkaun lokasi adalah jarak yang mampu dicapai dengan maksimum dari satu wilayah ke wilayah lain. Keterjangkauan tidak hanya tergantung pada jarak tetapi juga tergantung pada sarana dan prasarana penunjang.

2. Kelancaran akses menuju lokasi

Kelancaran akses menuju lokasi adalah kelancaran dalam perjalanan mencapai lokasi yang dituju dari wilayah satu ke wilayah yang lainnya. Kelancaran tidak hanya tergantung pada kelancaran perjalanan tetapi juga pada sarana prasana penunjang

### 3. Kedekatan lokasi

Kedekatan lokasi adalah kedekatan tempat lokasi yang berada di suatu wilayah dengan wilayah kediaman.

#### **2.1.1.2 Pemilihan Lokasi**

Pemilihan lokasi yang strategis merupakan kerangka kerja yang perspektif bagi pengembangan suatu kegiatan yang bersifat komersil. Artinya, lokasi tersebut harus memiliki atau memberikan pilihan-pilihan yang menguntungkan dari sejumlah akses yang ada. Semakin strategis suatu lokasi suatu tempat kedudukan perusahaan, berarti akan semakin besar peluang keuntungan yang akan diperoleh. Dengan demikian, tujuan penentuan lokasi suatu tempat kedudukan perusahaan yaitu untuk memperbesar keuntungan dengan menekan biaya produksi dan meraih pangsa pasar yang lebih luas. Menurut Webber dan Pred dalam Tjiptono (2015: 162) Pemilihan lokasi suatu industry atau perusahaan pada umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

#### 1. Bahan Mentah

Bahan mentah merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam kegiatan industri sehingga keberadaannya harus selalu tersedia dalam jumlah yang besar demi kelancaran dan keberlanjutan proses produksi. Apabila bahan mentah yang dibutuhkan industri cadangannya cukup besar dan banyak ditemukan maka akan mempermudah dan memperbanyak pilihan atau alternative penempatan lokasi

industri. Apabila bahan mentah yang dibutuhkan industri cadangannya terbatas dan hanya ditemukan ditempat tertentu saja maka akan menyebabkan biaya operasional semakin tinggi dan pilihan untuk penempatan lokasi industri semakin terbatas.

## 2. Modal

Modal yang digunakan dalam proses produksi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini kaitannya dengan jumlah produk yang dihasilkan, pengadaan bahan mentah, tenaga kerja yang dibutuhkan, teknologi yang akan digunakan dan luasnya sistim pemasaran. Dengan demikian, suatu industri yang memiliki modal besar memiliki alternative yang banyak dalam menentukan lokasi industrinya. Sebaiknya, bagi industri yang modalnya sedikit kurang memiliki banyak pilihan dalam menentukan lokasinya

## 3. Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan tulang punggung dalam menjaga kelancaran proses produksi, baik jumlah maupun keahliannya, adakalanya suatu industry membutuhkan tenaga kerja yang banyak walaupun kurang pendidikan. Tetapi ada pula industri yang hanya membuthkan tenaga-tenaga tenaga kerja yang berpendidikan dan terampil. Dengan demikian penempatan lokasi berdasarkan tenaga kerja sangat tergantung pada jenis dan karakteristik kegiatan industrinya

## 4. Sumber Energi

Kegiatan industri sangat membutuhkan energi untuk menggerakkan mesin-mesin produksi, misalnya kayu bakar, batu bara, gas alam. Suatu tenaga industri yang

banyak membutuhkan energi, umumnya mendekati tempat-tempat yang menjadi sumber energi tersebut.

#### 5. Transportasi

Kegiatan industri harus ditunjang oleh kemudahan sarana transportasi dan perhubungan. Hal ini untuk melancarkan pasokan bahan baku dan menjamin distribusi pemasaran produk yang dihasilkan. Sarana transportasi yang dapat digunakan untuk kegiatan industri diantaranya transportasi darat, laut dan udara

#### 6. Pasar

Pasar sebagai komponen yang sangat penting dalam mempertimbangkan lokasi industri sebab pasar sebagai sarana untuk memasarkan atau menjual produk yang dihasilkan. Lokasi suatu industri diusahakan sedekat mungkin menjangkau konsumen agar hasil produksi mudah dipasarkan

#### 7. Teknologi yang digunakan

Penggunaan teknologi yang kurang tepat dapat menghambat jalannya suatu kegiatan industri. Penggunaan teknologi yang disarankan untuk pengembangan industri pada masa mendatang adalah industri yang memiliki tingkat pencemaran yang rendah, hemat air, hemat bahan baku dan memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Bahkan pasar internasional sudah mensyaratkan penggunaan teknologi yang ramah lingkungan dan sumber daya sebagai salah satu syarat agar produknya dapat diterima dipasaran melalui ISO 9000 dan ISO 14000.

#### 8. Perangkat Hukum

Perangkat hukum dalam bentuk peraturan dan perundang-undangan sangat penting demi menjamin kepastian berusaha dan kelangsungan industri antara lain tata ruang, fungsi wilayah, UMR, perizinan, sistem perpajakan dan keamanan. Termasuk jaminan keamanan dan hukum penggunaan bahan baku, proses produksi dan pemasaran. Peraturan dan perundang-undangan harus menjadi pegangan dalam melaksanakan kegiatan industri karena menyangkut modal yang digunakan, kesejahteraan tenaga kerja dan dampak negative (limbah) yang ditimbulkan.

#### 9. Kondisi lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud adalah segala sesuatu yang ada disekitarnya yang dapat menunjang kelancaran produksi. Suatu lokasi industri yang kurang mendukung seperti keamanan dan ketertiban, jarak ke pemukiman, struktur batuan yang tidak stabil, iklim yang kurang cocok, terbatasnya sumber air dan lain-lain. Hal ini dapat menghambat keberlangsungan kegiatan industri.

Semua faktor yang mempengaruhi lokasi industri tersebut, tentunya tidak seluruhnya dapat diakomodasi. Terkadang suatu lokasi industri mendekati tempat beradanya sumber bahan baku tetapi jauh dari daerah pemasaran atau sebaliknya. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menentukan lokasi industri yang ideal sehingga lahirlah beberapa teori lokasi dari para ahli yang didasarkan pada faktor-faktor produksi paling dominan dari suatu kegiatan industri.

#### **2.1.2 Strategi Operasi**

Strategi Operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Strategi operasional adalah seperangkat sasaran, rencana, dan kebijakan yang menjabarkan bagaimana fungsi operasi menunjang strategi bisnis organisasi. Beberapa definisi strategi operasi telah diberikan

dalam kepustakaan yang membantu menjelaskan dan mengembangkan definisi dari strategi operasi diatas, antara lain:

Hayes dan Wheelwright dikutip oleh Anatan & Ellitan (2018: 25) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Makin konsisten keputusan itu dan makin besar tingkatan strategi operasi menjang strategi bisnis, maka akan makin baik. Mereka lebih lanjut menegaskan bagaimana keputusan utama dalam operasi dibuat dan dipadukan satu dengan yang lain. Sedangkan menurut Skinner (2019: 45) menegaskan strategi operasi berkenaan dengan hubungan antara keputusan dalam operasi dan strategi korporasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Schroeder, Anderson, dan Cleveland yang dikutip Muhandi (2017: 85) yang mendefinisikan strategi operasi itu terdiri dari empat komponen: misi (*mission*), tujuan (*objectives*), keunggulan khusus (*distinctive competence*), dan kebijakan (*policies*). Keempat komponen ini membantu menegaskan tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana akan mencapai tujuan itu. Hasil strategi akan membantu mengarahkan dalam pengambilan keputusan pada seluruh tahap operasi.

Murfidin dan Mahfud (2018: 66) mendefinisikan strategi operasi sebagai alat untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan melalui kegiatan operasi-produksi. Strategi operasi juga mampu sebagai perumusan keputusan mengenai desain proses, pemilihan teknologi produksi, penentuan skala produksi, perencanaan dan pengendalian sediaan, serta pemilihan lokasi.

Reid dan Sanders (2016: 124) menyampaikan definisi strategi operasi yaitu, suatu rencana seperti penetapan desain dan menggunakan sumber ini untuk mendukung strategi bisnis. Hal tersebut meliputi, lokasi, ukuran, jenis fasilitas yang tersedia, keterampilan

pekerja dan diperlukan bakat seperti, penggunaan teknologi, diperlukan sistem proses khusus, peralatan khusus dan metode pengendalian kualitas.

Teori strategi operasi menurut Komarudin (2015: 85) menyatakan bahwa, Strategi operasi merupakan pemilihan suatu tindakan secara kolektif yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menetapkan strategi yang digunakan oleh perusahaan. Hill (2012: 88) menyampaikan bahwa, perusahaan menggunakan strategi operasi dengan menghubungkan kebijakan perusahaan, program, sistem, dan menggunakan tindakan yang sistematis terhadap prioritas kompetitif yang dipilih dan dikomunikasikan dengan strategi perusahaan. Fungsi operasi berasal dari kompetensi khas (*Distinctive Competencies*) yang biasa disebut dengan prioritas kompetitif atau senjata kompetitif. Kompetensi khas (*Distinctive Competencies*) digambarkan sebagai suatu karakteristik perusahaan dalam memberikan layanan atau produknya yang menyebabkan pembeli rela untuk membeli layanan atau produk yang sama dengan kompetitor lain. Pada dasarnya kategori khas (*Distinctive Competencies*) perusahaan mempunyai empat hal yaitu, biaya atau harga, kualitas, fleksibilitas dan layanan atau waktu. Namun, beberapa ahli menambahkan satu hal yakni, sisi inovasi yang disebabkan hal tersebut berkembang dengan sangat pesat. Perlu diketahui bahwa, kelima hal tersebut dipertimbangkan ulang berdasarkan visi dan misi perusahaan masing-masing.

Menurut Heizer & Render (2015: 89) mengemukakan bahwa strategi operasi yang sukses tidak hanya harus konsisten dengan permintaan konsumen, melainkan juga siklus hidup produk. Pengembangan strategi operasi mempunyai arti dalam pemberian nilai tambah produk atau layanan yang diberikan perusahaan untuk pemenuhan permintaan konsumen. Nilai tambah produk atau layanan suatu perusahaan dibentuk melalui prioritas

kompetitif atau prioritas yang dipilih perusahaan untuk mendukung strategi yang dibentuk.

### **2.1.2.1 Dimensi Strategi Operasi**

Dimensi strategi operasi sebagaimana dikemukakan Schroeder et, al dalam Muhardi (2017: 102) dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu: biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman. Keempat dimensi strategi tersebut bukanlah strategi yang saling meniadakan satu sama lain, tetapi merupakan satu kesatuan yang terpadu dan saling memperkuat. Stonebraker dan Leong dalam Muhardi (2017: 103) mendefinisikan keempat dimensi strategi operasi tersebut, antara lain.

1. Strategi biaya sebagai produksi dan distribusi sebuah produk dengan biaya terendah dan sumber daya tersisa (*waste resources*) yang minimum. Strategi ini mencerminkan prioritas perusahaan pada efisiensi biaya agar mampu berkompetisi berbasis pada biaya.
2. Strategi kualitas didefinisikan sebagai aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai dengan spesifikasi atau memenuhi kebutuhan konsumen. Pengukuran mutu juga bisa diukur secara relatif terhadap pesaing dan hal ini menjadi masalah penting dari diferensiasi.
3. Strategi pengiriman didefinisikan sebagai keandalan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang diminta dan dijanjikan, atau kecepatan dalam merespon pemesanan konsumen. Dimensi pengiriman dalam perusahaan jasa dapat berupa kecepatan atau ketepatan layanan yang diberikan perusahaan kepada konsumennya berdasarkan estimasi waktu yang sudah ditetapkan.
4. Strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan cepat dalam produk, jasa dan proses. Fleksibilitas dapat memberikan

keunggulan bersaing ketika perusahaan memilih untuk bersaing dengan dasar inovasi produk baru atau respon yang cepat terhadap permintaan pelanggan.

Murfidin dan Mahfud (2018: 89) menyatakan beberapa dimensi dalam strategi operasi antara lain:

1. Kualitas ialah membuat produk sebaik mungkin sesuai dengan kebutuhan konsumen yang akan dijawab. Kualitas produk menyangkut dua aspek, yaitu kualitas dari produk (*Product Quality*) dan kualitas dari proses (*Proses Quality*).
2. Biaya ialah bagaimana membuat produk tertentu dengan harga yang murah (*Cost Minimalism*). Dimensi biaya berlawanan dengan dimensi mutu. Orientasi biaya minimum hanya dapat dilakukan pada produk yang tergolong komoditas, yaitu yang tidak memiliki diferensiasi dengan produk-produk saingan lainnya.
3. Kecepatan ialah kemampuan perusahaan untuk menyerahkan produk atau jasa dengan lebih cepat daripada perusahaan saingan.
4. Keandalan ialah berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyerahkan pesanan tepat sesuai atau lebih cepat daripada waktu yang dijanjikan.
5. Fleksibilitas meliputi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan strategi fokus. Keunggulan biaya menyeluruh dapat diwujudkan melalui pencapaian skala ekonomi (*Economy of Scale*), teknologi swamilik (*Proprietary Technology*), akses khusus ke sumber bahan, dan pola penggunaan kapasitas serta manfaat kemitraan (*Outsourcing*).
6. Diferensiasi merupakan usaha perusahaan untuk unik dalam industrinya, atau keluarannya berbeda secara fisik dengan pesaing dalam industrinya. Strategi fokus ialah memilih atribut tertentu untuk dapat membedakan produk dengan produk saingan dalam industry.

Hill, berdasarkan Ensiklopedi Manajemen Komarudin (2015: 96) menetapkan empat kompetensi khas (*Distinctive Competencies*) antara lain:

1. Biaya atau Harga. Perusahaan menyediakan layanan atau produk dengan harga yang lebih murah dari pesaing serupa. Harga yang murah pada suatu layanan atau produk disebabkan adanya tindakan perusahaan dalam meminimalisir biaya produksi atau bersedia menerima margin keuntungan.
2. Kualitas. Perusahaan berusaha untuk menyediakan layanan atau produknya dengan kualitas yang baik dan memenuhi standar yang sudah ditetapkan. Kualitas juga dapat diukur dengan mengikuti sertifikasi-sertifikasi nasional maupun internasional. Kualitas layanan atau produk yang baik dapat diukur dengan beberapa hal yakni, kinerja, kesesuaian, fitur, daya tahan, tahan uji, servis atau perbaikan, estetika dan kualitas yang dirasakan.
3. Fleksibilitas. Perusahaan bertindak sebagai pihak yang mampu untuk menyediakan permintaan konsumen yang berubah-ubah sesuai dengan kondisi zaman. Fleksibilitas juga diikuti dengan perkembangan teknologi dalam memenuhi permintaan konsumen, sehingga perusahaan dituntut untuk lebih peka terhadap hal tersebut, termasuk peningkatan pengetahuan mengenai teknologi.
4. *Trade-Off*. Perusahaan mempunyai satu keunggulan dalam menawarkan layanan atau produknya kepada konsumen. Seperti contoh, ada perusahaan yang mengutamakan kualitas, maka perusahaan tersebut berusaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kualitas produk atau layanannya. Hal tersebut bertujuan untuk memenuhi permintaan konsumen yang mengutamakan kualitas sebagai prioritasnya. Jika perusahaan tidak bisa meyakinkan konsumen mengenai layanan

atau produk yang diberikan secara cepat maka, konsumen juga dengan cepat berpindah ke kompetitor sejenis.

Hill dan Heineke (2015: 96) menetapkan lima prioritas kompetitif, antara lain:

1. Harga.

Konsumen pertama kali melihat produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan dilihat dari sisi harga. Biasanya, konsumen lebih memilih harga produk atau layanan yang lebih murah dengan membandingkan produk atau layanan yang sama pada perusahaan yang sejenis. Perusahaan biasanya menggunakan strategi biaya rendah untuk mewujudkan harga yang murah. Biaya-biaya yang diminimalisir dapat berupa biaya bahan baku, biaya overhead, biaya per unit, dan lain-lain.

2. Kualitas.

Kualitas terbagi dalam dua kategori, yaitu kualitas produk dan kualitas proses. Kualitas produk bertujuan untuk memberikan spesifikasi khusus pada produk yang serupa namun, mempunyai keunggulan berbeda-beda. Seperti, sepeda gunung untuk anak-anak, dan sepeda gunung untuk orang dewasa. Kualitas proses bertujuan untuk memberikan konsumen sebuah produk sejenis dengan segmen yang berbeda namun, tetap minim resiko.

3. Pengiriman.

Kecepatan pengiriman layanan atau produk sering menjadi hal yang sangat penting dalam keputusan pembelian. Perusahaan yang mampu untuk memberikan sistem penyampaian layanan atau pengiriman produk secara tepat dan cepat mampu memberikan nilai lebih. Kepercayaan atas pengiriman produk juga

menjadi nilai penting atau dengan kata lain, produk harus dikirim ke konsumen sesuai dengan perjanjian antar kedua belah pihak.

#### 4. Fleksibilitas.

Fleksibilitas mempunyai dua dimensi yakni, variasi produk dan kecepatan perusahaan dalam mengganti fasilitas produksinya bertujuan untuk memproduksi sebuah produk lini baru. variasi produk dilakukan perusahaan bertujuan untuk menyediakan produk sesuai dengan permintaan konsumen atau menyediakan produk yang dibutuhkan konsumen. Produk lini baru dibuat perusahaan untuk memperpendek daur hidup produk. Seperti contoh, Sony menerbitkan produk barunya pada waktu itu berupa Sony Walkman. Perkembangan terus terjadi secara cepat hingga tipe Walkman berinovasi menjadi beberapa model, salah satunya handphone Sony Ericsson tipe Walkman.

#### 5. Servis.

Berdasarkan terjadinya perkembangan daur hidup produk, maka umur produk tersebut semakin pendek. Perusahaan tanggap terhadap fenomena tersebut sehingga, memberikan nilai tambah produk berupa harga yang murah disertai dengan servis atau layanan pasca jual. Strategi tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor

### **2.1.3 Kinerja Bisnis Perusahaan**

Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi pada pelaku usaha pada periode tertentu. Menurut Dharma (2015: 45) kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi individu, kelompok atau pun organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan targetan yang telah direncanakan,

standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Sedangkan Fairoz, (2016: 78) menyatakan bahwa kinerja bisnis telah dilaporkan sebagai hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektifitas strategi dan teknik. Kinerja bisnis pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya (Hartini, 2012).

Menurut Sedarmayanti (2014: 112), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Ragam pengukuran kinerja dalam bisnis salah satunya dapat dibedakan berdasarkan *financial* dan *non financial*.

Menurut Moeheriono (2014: 101), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Elragal & Al-Serafi, (2015: 56) menyatakan bahwa produktifitas dan efisiensi sebuah organisasi diperoleh dengan cara memuaskan pelanggan dan menjadi sensitif terhadap baik kebutuhan psikologis maupun sosio-emosional dengan cara yang menyeluruh. Bisnis adalah kegiatan ekonomi yang terstruktur dan terorganisir untuk menghasilkan keuntungan. Kinerja bisnis merupakan hasil kerja dalam kegiatan bisnis yang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3.1 Pengukuran Kinerja**

Menurut Hartini (2017: 65), mengatakan menilai seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan pelaku usaha merupakan hal yang mendasar dalam meningkatkan profitabilitas, sehingga untuk itu perlu digunakan ukuran kinerja yang dirancang untuk

menilai seberapa baik hasil akhir yang dicapai. Dengan adanya pengukuran kinerja akan dapat dilakukan pengevaluasian dengan membandingkan kinerja yang ditetapkan dengan yang sesungguhnya. Dari hasil perbandingan tersebut, pelaku bisnis dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh kemajuan yang telah tercapai dan tidak tercapai, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasinya. Faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja bisnis adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian (Dharma, 2015: 65).

Para pelaku bisnis perlu mengetahui tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis dan dimensi-dimensi dari faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, para pelaku bisnis memerlukan dimensi yang dapat mengukur kinerja bisnis baik yang bersifat kinerja *financial* atau kinerja *non finansial*. Dalam pengukuran kinerja terdapat dua perspektif yaitu *subjectives concept* dan *objective concept*. Pada budaya bisnis di Asia informasi tentang kinerja bisnis biasanya merupakan suatu rahasia bisnis, sehingga perusahaan enggan memberikan data kinerjanya (Hartini, 2017: 65).

#### **2.1.3.2 Dimensi Kinerja Bisnis**

Menurut Indra (2015: 89) dimensi kinerja bisnis terbagi dua bagian yaitu:

1. Finansial dengan indikator yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan keuntungan.
2. Non-finansial dengan indikator yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan pangsa pasar, peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Suci (2014: 111), Tujuan sebuah bisnis itu dari eksis (*survive*) mampu berdiri, untuk memperoleh laba (*benefit*) dan strategi bisnis yang dapat berkembang (*growth*), dan tercapai apabila bisnis tersebut mempunyai performa yang baik.

Sedangkan, indikator Kinerja usaha yang digunakan Musran Munizu (2019: 24) adalah:

1. Pertumbuhan Penjualan

Peningkatan volume penjualan, meningkatnya penjualan produk dalam kegiatan bisnis

2. Pertumbuhan Tenaga Kerja

Peningkatan jumlah tenaga kerja, meningkatnya jumlah karyawan dalam menjalankan bisnis

3. Pertumbuhan Laba

Peningkatan laba perusahaan, pertumbuhan profit yang semakin positif dalam menjalankan usaha

4. Pertumbuhan Modal

Peningkatan modal usaha, meningkatkan pertumbuhan modal dalam menjalankan usaha

#### **2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai pembandingan antara penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti lain. Penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2, sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis**

Peneliti dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)
Mukhammad Hilmi Muzakki (2016) Pengaruh Lingkungan Bisnis, Strategi Operasi, dan Teknologi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Studi pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia	Strategi Operasi (X) dan kinerja (Y).	Strategi Operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi Vol. 6 No. 3, Desember 2016: 339-365
Resti Vitaloka (2020), Pengaruh Strategi Operasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan (Studi pada UMKM di Jambi)	Strategi Operasi (X), Kinerja (Y):	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi operasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional	Jurnal Universitas Negeri Semarang Lib.Unnes.ac.id. ISSN 2089-3590 Vol.5, No.1 Th. 2020.
Rahmat, Adi Bayuni (2018) Pengaruh Lokasi dan pengendalian kualitas terhadap kinerja operasional (Studi kasus PT. Wijaya Karya)	Variabel lokasi (X): Variabel kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lokasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional	Jurnal Perpustakaan Universitas Indonesia, Vol 1, No 1 (2018). ISSN 1256-3530
Ramadhan, Fajar Kurniawan Eka (2018) Pengaruh Lokasi dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Bisnis (Studi Kasus PT. X)	Independen: Lokasi dan Strategi Operasi Dependen: Kinerja	Hasil penelitian menunjukan bahwa Lokasi dan Strategi Operasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional	Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Diponegoro. Vol. 4 nomor 1. ISSN. 2338-1256
(1)	(2)	(3)	(4)

Jan Lumempouw (2019) Analisis Pengaruh Penerapan Teknologi Dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi	Independen : Strategi Operasi Dependen : Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh strategi operasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	Jurnal Ilmiah Media Engineering Vol.4 No.3, November 2019 (160-174) ISSN: 2087-9334
Sudarmanto, Dian (2019) Analisis Pengaruh Strategi Operasi terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan (Studi pada Industri Besar dan Menengah di Kabupaten Kudus)	Independen : Strategi Operasi Dependen : Kinerja Bisnis Perusahaan	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh strategi operasi berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan	Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Diponegoro. Vol. 2 nomor 2. ISSN. 2338-1256
Sandra Fitriyani (2018) Pemilihan Lokasi Usaha Dan Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Usaha Jasa Berskala Mikro Dan Kecil	Independen : Lokasi Dependen : Kinerja Bisnis Perusahaan	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh lokasi berpengaruh positif terhadap keberhasilan usaha	<i>Management Insight</i> , 13 (1): 47-58
Ulyanti Dormaulinta (2021) Pengaruh Lingkungan Bisnis Dan Strategi Operasi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan	Independen : Strategi Operasi Dependen : Kinerja Bisnis Perusahaan	Strategi operasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di Industri Kerajinan kota Bandung	<i>Journal of Economics, Management and Business</i> Vol. 1 No. 1 ISSN: 2797-8486
Sendi Aji Saputra (2021) Pengaruh Lingkungan Bisnis Dan Strategi Operasi Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Fanshop Persib Di Wilayah Bandung	Independen : Strategi Operasi Dependen : Kinerja Bisnis Perusahaan	Hasil penelitian menunjukkan Strategi Operasi memberikan pengaruh yang relatif besar terhadap Kinerja Perusahaan pada Fanshop Persib Wilayah Bandung	<i>Journal of Economics, Management and Business</i> Vol. 1 No. 1 ISSN: 2797-8486
(1)	(2)	(3)	(4)
Fadilah, Dila (2019)	Independen : Lokasi	Hasil penelitian menunjukkan	Repositori Unsil

---

Pengaruh Lokasi Dan Dependensi : Kinerja Lokasi terhadap	Kinerja
Pengendalian Kualitas Perusahaan	Kinerja
Terhadap Kinerja Perusahaan (Survey	Perusahaan Jasa
Pada Perusahaan Jasa Pengiriman Jne Cabang	Pengiriman Jne Cabang
Tasikmalaya).	Tasikmalaya

---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Di era globalisasi ini para pelaku usaha dituntut untuk semakin kreatif dan inovatif dalam menciptakan usaha mereka agar bisa bersaing dengan para kompetitor baru. Salah satu usaha yang banyak diminati dan trend saat ini adalah pada bidang ritel khususnya pada sektor *coffee shop*. Untuk itu para pemilik *coffee shop* harus bisa memberikan suatu hal atau menerapkan strategi agar kinerja bisnis makin berkembang dan kompetitif, seperti menyusun strategi-strategi jangka panjang, baik dari lokasi maupun strategi operasi sehingga arah dan tujuan bisnis dapat dicapai dengan jelas serta dapat segera mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi pesaing serta dapat memberi nilai tambah dan berbeda dengan para pesaing.

Lokasi dapat dijadikan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pemilihan lokasi mempunyai fungsi yang strategis karena dapat ikut menentukan tercapainya tujuan badan usaha. Pemilihan lokasi harus memperhatikan potensi yang tersedia di sekitar lokasi tersebut. Pemilihan lokasi sangat penting mengingat apabila salah dalam menganalisis lokasi yang ditempati akan berakibat meningkatnya biaya yang akan dikeluarkan nantinya.

Menurut Tjiptono (2015: 92) "Lokasi adalah tempat perusahaan beroperasi atau tempat perusahaan melakukan kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mementingkan segi ekonominya".

Pemilihan lokasi yang strategis merupakan kerangka kerja yang perspektif bagi pengembangan suatu kegiatan yang bersifat komersil. Artinya, lokasi tersebut harus memiliki atau memberikan pilihan-pilihan yang menguntungkan dari sejumlah akses yang ada. Dengan demikian, tujuan penentuan lokasi suatu tempat kedudukan perusahaan yaitu untuk memperbesar keuntungan dengan menekan biaya produksi dan meraih pangsa pasar yang lebih luas. Menurut Tjiptono (2015: 92) bahwa dalam pemilihan tempat/lokasi fisik perlu beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, diantaranya yaitu: Akses, *Visibilitas*, Lalu lintas (*traffic*), Tempat parkir, Ekspansi, Lingkungan, Persaingan, Peraturan pemerintah,

Semua faktor yang mempengaruhi lokasi industri tersebut, tentunya tidak seluruhnya dapat diakomodasi. Terkadang suatu lokasi industri mendekati tempat beradanya sumber bahan baku tetapi jauh dari daerah pemasaran atau sebaliknya. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan untuk menentukan lokasi industri yang ideal didasarkan pada faktor-faktor produksi paling dominan dari suatu kegiatan industri.

Lokasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan, karena dengan pemanfaatan lokasi perusahaan yang strategis mampu menjadi sebuah keunggulan yang dilihat dari aspek operasional menjadi lebih efektif dan efisien, seperti contoh proses distribusi produk bisa cepat sampai ke pasaran dibanding dengan perusahaan lain yang tidak memiliki lokasi yang strategis sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang lebih optimal. Dengan adanya lokasi yang strategis lebih menguntungkan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Pendapat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Adi Bayuni (2018), dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa lokasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

Selain lokasi, faktor yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan adalah strategi operasi. Hayes dan Wheelwright dikutip oleh Anatan & Ellitan (2018: 25) mendefinisikan strategi operasi sebagai suatu pola yang konsisten dalam keputusan operasi. Makin konsisten keputusan itu dan makin besar tingkatan strategi operasi menjang strategi bisnis, maka akan makin baik. Mereka lebih lanjut menegaskan bagaimana keputusan utama dalam operasi dibuat dan dipadukan satu dengan yang lain.

Hill dan Heineke (2015: 96) menetapkan lima prioritas strategi operasi yang kompetitif, antara lain, yaitu harga, kualitas, pengiriman, fleksibilitas dan *service*. Kelima dimensi strategi tersebut bukanlah strategi yang saling meniadakan satu sama lain, tetapi merupakan satu kesatuan yang terpadu dan saling memperkuat

Hubungan strategi operasi dengan kinerja bisnis, menurut Reid dan Sanders (2016: 124) strategi operasi adalah suatu rencana seperti penetapan desain dan menggunakan sumber ini untuk mendukung kinerja bisnis Menurut Heizer & Render (2015: 89) mengemukakan bahwa strategi operasi yang sukses tidak hanya harus konsisten dengan permintaan konsumen, melainkan juga siklus hidup produk. Pengembangan strategi operasi mempunyai arti dalam pemberian nilai tambah produk atau layanan yang diberikan perusahaan untuk pemenuhan permintaan konsumen. Nilai tambah produk atau layanan suatu perusahaan dibentuk melalui prioritas kompetitif atau prioritas yang dipilih perusahaan untuk mendukung strategi yang dibentuk. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukhammad Hilmi Muzakki (2016), dimana strategi operasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2014: 112), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Indikator Kinerja usaha yang digunakan Musran Munizu (2019: 24) adalah: Pertumbuhan Penjualan, Pertumbuhan Tenaga Kerja, Pertumbuhan Laba dan Pertumbuhan Modal.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut : “Lokasi dan Strategi Operasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis pada *Coffee Shop* yang ada di Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial”.