

TESIS

EVALUASI STRATEGI BISNIS BANK BNI DI ERA DISRUPSI DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL GENERATION*

Disusun dan diajukan oleh

YOHANES SARWO EDI
A012182013



kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

EVALUASI STRATEGI BISNIS BANK BRI
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL GENERATION*

disusun dan diajukan oleh :

YOHANES SARWO EDI
A012182013

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 17 FEBRUARI 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Syamsu Alam S. E., M. Si., CIPM
NIP. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S. E., M. Si.
NIP. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsvah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yohanes Sarwo Edi
NIM : A012182013
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

“Evaluasi Strategi Bisnis Bank BNI di Era Disrupsi dengan Pendekatan Business Model Generation”

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar,

2023

Yang menyatakan,


Yohanes Sarwo Edi

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **Evaluasi Strategi Bisnis BNI di Era Disrupsi dengan Pendekatan *Business Model Generation*** dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan dan kendala yang penulis temukan selama penulisan tesis ini. Namun dengan kerja keras, tekad kuat serta dengan adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, teisi ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- 2) Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM, CRA., CRP., CWM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- 3) Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM dan Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si, selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan, masukan, bimbingan dan arahannya.
- 4) Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, S.E, M.Si, Bapak Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM, dan Bapak Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., CWM, selaku Anggota Tim Penilai.
- 5) Sluruh Staf Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpe terkecuali atas waktu dan tenaganya.
- 6) Kepada istri dan keluarga yang senantiasa memberikan segala bentuk dukungan dan kesabaran,
- 7) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tulisan ini, saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat membantu. Akhir kata penulis sampaikan terima kasih.

Makassar, 17 Maret 2023

Penulis

ABSTRAK

YOHANES SARWO EDI. *Profil Disrupsi Lansekap Industri Perbankan Indonesia* (dibimbing oleh H. Syamsu Alam dan Muh. Idrus Taba).

Disrupsi yang terjadi di dunia bisnis dapat merambah ke sektor usaha dan industri tidak terkecuali pada perbankan yang dikenal sebagai industri yang memiliki regulasi ketat dan tidak mudah dimasuki oleh pendatang baru. Penelitian ini bertujuan memahami proses disrupsi di sektor perbankan, mengonstruksikan fenomena disrupsi yang terjadi, menemukan potensi peluang dan risiko ancaman yang dihadapi oleh *incumbent* di industri perbankan Indonesia, dan menjawab pertanyaan apakah *incumbent* harus khawatir dengan disrupsi yang terjadi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi mendalam terhadap fenomena disrupsi yang terjadi melalui wawancara baik langsung maupun tidak langsung, *Forum Group Discussion* (FGD), dan studi dokumentasi atau bahkan gabungan ketiganya (trianggulasi). Teknik analisis lansekap bisnis industri menggunakan alat analisis *4C-Diamonds* dan Analisis Lingkungan Model Bisnis Industri dengan pendekatan *Business Model Generation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa era disrupsi di sektor industri perbankan Indonesia terlihat secara jelas sejak tahun 2016. Hal ini dipicu oleh kemajuan teknologi informasi khususnya internet, *microprocessor* dengan kecepatan tinggi, *smart device*, dan pesatnya perkembangan fintek. Munculnya pandemi Covid-19 memaksa perbankan untuk mempercepat adopsi teknologi dan digitalisasi dalam layanan transaksi keuangan dan jasa perbankan lain miliknya. Hal ini sesuai dengan perubahan preferensi nasabah yang lebih menyukai untuk beraktivitas melalui kanal-kanal digital. Perkembangan fintek dan pergeseran preferensi *customer* juga menjadi pemicu hadirnya para pemain baru atau *new entrants* seperti perusahaan fintek, raksasa teknologi, bank digital, dan neobank. *Incumbent* tidak harus khawatir dengan adanya disrupsi yang terjadi jika mampu memenuhi syarat-syarat untuk tumbuh berkelanjutan dan mampu beradaptasi dengan/ atau bahkan menciptakan skenario lingkungan model bisnis masa depan yang akan datang.

Kata kunci: disrupsi, *incumbent*, *new entrants*, fintek, 4C-Diamond, *business model generation*



ABSTRACT

YOHANES SARWO EDI. *Profile of Disruption in the Indonesian Banking Industry Landscape* (Supervised by H. Syamsu Alam and Muh. Idrus Taba)

Disruptions that occur in the business world can penetrate into any business sector and industry, including banking, which is known as an industry that has strict regulations and is not easy for newcomers to enter. This study aims to understand the process of disruption in the banking sector, construct the phenomenon of disruption that occurs, find potential opportunities and risks of threats faced by incumbents in the Indonesian banking industry and answer the question whether incumbents should be worried about the disruption that occurs. The main data collection technique used was in-depth observation of the phenomenon of disruption that occurs by conducting direct and indirect interviews, group discussion forums (FGD) and documentation studies or even a combination of the three (triangulation). Industrial business landscape analysis techniques used the 4C-Diamonds analysis tool and Industrial Business Model Environmental Analysis with a Business Model Generation approach. The results of the research conducted show that the era of disruption in the Indonesian banking industry sector has been clearly visible since 2016, which is triggered by advances in information technology, especially the internet, high-speed microprocessors, smart devices and the rapid development of fintech. The emergence of the Covid-19 pandemic forced banks to accelerate the adoption of technology and digitization in their financial transaction services and other banking services, to match the changing preferences of customers who prefer to do activities through digital channels. Fintech developments and shifts in customer preferences have also been a trigger for the presence of new players or new entrants, including: fintech companies, technology giants, digital banks and neobanks. Incumbents don't have to worry about any disruptions that may occur, if only they are able to meet the requirements for sustainable growth and are able to adapt to –or even create- environmental scenarios for future business models to come.

Keywords: disruption, incumbent, new entrants, fintech, 4C-Diamond, Business Model Generation



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.1.1. Kompetisi Industri Perbankan Indonesia	1
1.1.2. Era Disrupsi Perbankan Indonesia	3
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.4.1. Manfaat Teoritis	10
1.4.2. Manfaat Praktis	10
1.5. Sistematika Penulisan	11
BAB II KAJIAN TEORI	12
2.1. Manajemen Strategi	12
2.1.1. Konsep Dasar Strategi dan Perencanaan Strategis	12
2.1.2. Tipe-tipe Strategi	15
2.1.3. Latar Belakang Strategis dan Pendekatan Bisnis	16
2.1.4. Tingkatan Strategi	17
2.1.4.1. Strategi Tingkat Korporasi (<i>Corporate Strategy</i>)	17
2.1.4.2. Strategi Tingkat Bisnis (<i>Strategic Business Unit</i>)	17
2.1.4.3. Strategi Tingkat Fungsional	18
2.1.4.4. Strategi Operasi untuk Tiap Bisnis	18
2.2. Model 4C - Diamond	18
2.2.1. Perubahan (<i>Change</i>)	19
2.2.2. Pesaing (<i>Competitor</i>)	20

2.2.3. Pelanggan (Customer).....	21
2.2.4. Perusahaan (Company).....	22
2.3. Analisis SWOT	23
2.4. Business Model Generation.....	25
2.4.1. Pengertian dan Definisi Model Bisnis	26
2.4.2. Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvas).....	28
2.4.2.1. Elemen-elemen	29
2.4.2.2. Proses Mendesain Business Model Canvas	38
2.4.2.3. Evaluasi Business Model Canvas.....	40
2.5. Penelitian Sebelumnya	40
2.6. Kerangka Kerja Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Observasi Permasalahan.....	47
3.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	47
3.3. Fokus Penelitian.....	48
3.4. Sumber Data	49
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	50
3.6. Teknik Analisis Data SWOT	50
3.7. Penyusunan Rencana Pengembangan Model Bisnis dengan Pendekatan <i>Business Model Generation</i>	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	54
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	54
4.1.1. Sejarah BNI	54
4.1.2. Jejak Langkah BNI	56
4.1.3. Visi dan Misi BNI	61
4.1.4. Budaya Kerja Perusahaan	62
4.1.5. Struktur Organisasi BNI	63
4.2. Analisis Lansekap Bisnis Bank dengan Metode 4C-Diamond.....	63
4.2.1. Agent of Change	64
4.2.1.1. Technology	64
4.2.1.2. Social / Culture	64
4.2.1.3. Political – Legal	65

4.2.1.4. Market.....	65
4.2.1.5. Economy.....	66
4.2.2. Customer.....	68
4.2.3. Competition.....	68
4.2.4. Company.....	69
4.3. Profil Disrupsi dan Disruptor Industri Perbankan Indonesia.....	71
4.4. Analisis TOWS.....	72
4.4.1. Tahap Input.....	72
4.4.1.1. Matriks IFE.....	72
4.4.1.2. Matriks EFE.....	76
4.4.2. Tahap Pencocokan.....	80
4.4.2.1. Matriks IE.....	80
4.4.2.2. Matriks SWOT.....	81
4.4.3. Tahap Keputusan.....	83
4.5. Rencana Pengembangan Model Bisnis BNI dengan pendekatan Business Model Generation.....	86
4.5.1. Analisis Lingkungan Model Bisnis BNI.....	87
4.6. Model Bisnis BNI Eksisting.....	88
4.7. Pengembangan Model Bisnis.....	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
5.1. Kesimpulan.....	92
5.1. Saran.....	93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Definisi Model Bisnis Menurut Para Akademisi	27
Tabel 2 Penelitian Terdahulu.....	43
Tabel 3 Kekuatan Perubahan Utama Lansekap Perbankan.....	67
Tabel 4 Peta Persaingan Bank di Lansekap Perbankan	69
Tabel 5 Profil Kompetitor di Lansekap Perbankan Indonesia	72
Tabel 6 Pembobotan Faktor Internal.....	75
Tabel 7 Matriks IFE BNI	76
Tabel 8 Pembobotan Faktor Eksternal.....	79
Tabel 9 Matriks EFE BNI.....	80
Tabel 10 Matriks SWOT / TOWS BNI.....	82
Tabel 11 Pembobotan Alternatif Strategi	85
Tabel 12 Lingkungan Model Bisnis Bank di Indonesia.....	87
Tabel 13 Usulan Pengembangan Model Bisnis	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 4C - Diamond Model	19
Gambar 2 <i>Business Model Canvas</i>	28
Gambar 3 Kerangka Kerja Penelitian	46
Gambar 4 Struktur Organisasi BNI	63
Gambar 5 Profil Disrupsi Perbankan di Indonesia.....	71
Gambar 6 Kerangka Hirarki Faktor Internal BNI.....	74
Gambar 7 Kerangka Hirarki Faktor Eksternal BNI	78
Gambar 8 Matriks IE BNI	81
Gambar 9 Struktur Hirarki Pemilihan Strategi BNI.....	84
Gambar 10 Penilaian Gambaran Besar Model Bisnis Bank BNI Eksisting	89
Gambar 11 Pengembangan Model Bisnis BNI dengan BMG	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

1.1.1. Kompetisi Industri Perbankan Indonesia

Di Indonesia, industri perbankan memiliki persaingan yang cukup ketat dan dinamis. Sebagai hasil dari kebijakan deregulasi yang diterapkan pada awal tahun 1980-an, banyak bank baru bermunculan dan memperkuat persaingan. Peningkatan kompetisi perbankan di Indonesia sebenarnya mulai terasa sejak adanya keterbukaan perbankan Indonesia, yang diinisiasi dengan dikeluarkannya paket kebijakan pada tanggal 1 Juni 1983 (PAKJUN) dengan tujuan memodernisasi perbankan dan kemudian dilanjutkan dengan paket Oktober (PAKTO) pada tanggal 27 Oktober 1988, yang memberi kemudahan perijinan pendirian bank baru, termasuk pembukaan kantor cabang. Saat itu, dengan dana Rp 10 miliar saja, para investor sudah dapat mendirikan sebuah bank baru (Daruri & Edward, 2007), dan ini menyebabkan peningkatan signifikan pada jumlah bank.

Peningkatan jumlah bank seharusnya berpotensi mendorong bisnis sektor perbankan menjadi lebih kompetitif dan meningkatkan efisiensi dan kesehatan perbankan. Namun untuk perbankan Indonesia, sebagian besar bank-bank swasta pada masa sebelum krisis dimiliki oleh para usahawan besar; akibatnya, pada saat usahanya membutuhkan pendanaan besar, mereka cenderung memobilisasi dana masyarakat melalui banknya untuk kepentingan usahanya (kelompok/grupnya). Ini

berarti tujuan penerbitan Pakto 88 yang awalnya bertujuan untuk mengalirkan dana masyarakat kepada masyarakat, bergeser menjadi penyaluran kepada grupnya sehingga muncul potensi pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) (Daruri & Edward, 2007). Kondisi ini melemahkan infrastruktur industri perbankan, akibatnya ketika pasar keuangan internasional bergejolak, yang dimulai dengan krisis nilai tukar mata uang di negara-negara Asia, perbankan Indonesia tidak mampu bertahan. Kondisi ini mengakibatkan meningkatnya krisis kepercayaan terhadap rupiah dan perbankan nasional, terutama setelah adanya pencabutan ijin usaha 16 bank pada bulan November 1997 (Widyastuti & Armanto, 2013).

Tahun 1999, Undang-Undang (UU) No 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia diterbitkan dengan menekankan bahwa Bank Indonesia (BI) memiliki tujuan yang lebih focus yakni mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah, yang menjadi prasyarat pertumbuhan ekonomi berkesinambungan. Beberapa tahun selanjutnya, Bank Indonesia menerbitkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) sebagai kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh. API diharapkan dapat memberikan arah, bentuk, dan tatanan industry perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan (BI, 2007, Arsitektur Perbankan Indonesia) dalam (Widyastuti & Armanto, 2013).

Tiga tahun setelah API diluncurkan, persaingan di bank umum Indonesia mengalami perubahan; seluruh kelompok bank umum kini berada di dalam situasi monopoli atau oligopoly kolusif, dari yang tadinya berbentuk kompetisi monopolistik. Kondisi ini menunjukkan kompetisi bank umum cenderung semakin rendah dan intensitas monopoli semakin tinggi di beberapa kelompok bank. Menurut (Widyastuti & Armanto, 2013), penyebab menurunnya kompetisi

diantaranya adalah: 1) Pengurangan jumlah bank akibat banyaknya merger dan akuisisi, ataupun konsolidasi antar bank, terutama yang terjadi pada tahun-tahun setelah API diterbitkan (pasca krisis 1997/98); 2) Adanya regulasi tentang perbankan yang mendorong penurunan jumlah bank, misalnya kebijakan Single Presence Policy (SPP). Demikian pula dengan pendirian bank baru yang harus memiliki modal Rp 3 triliun, turut menyedot munculnya bank-bank baru.

Masih menurut (Widyastuti & Armanto, 2013), beberapa variabel yang kemungkinan besar akan menjadi penentu dalam persaingan di masa mendatang adalah: jumlah cabang, harga tenaga kerja dan volume penyaluran kredit. Jumlah cabang dimasa mendatang dapat mempengaruhi tingkat persaingan dan keuntungan bank. Cabang dapat menambah keuntungan bank saat keberadaan cabang mampu menjadi ujung tombak pemasaran baik dari sisi sumber dana (menambah deposit) maupun penggunaan dana (menambah debitur) serta peningkatan transaksi. Sedangkan harga dan jumlah tenaga kerja bisa dipahami juga akan menjadi salah satu penentu persaingan dimasa mendatang mengingat hubungan langsung antara harga tenaga kerja dengan biaya. Dan volume penyaluran kredit juga akan menjadi penentu persaingan (dari sisi asset bank), karena penyaluran kredit akan menciptakan pendapatan bank lewat bunga, yang marginnya jauh lebih besar daripada dalam bentuk pasar uang antar bank (PUAB) dan surat berharga.

1.1.2. Era Disrupsi Perbankan Indonesia

Era disrupsi perbankan Indonesia merujuk pada perubahan signifikan yang terjadi dalam industri perbankan sebagai hasil dari perkembangan teknologi digital dan perilaku konsumen yang semakin canggih. Era disrupsi ini menyebabkan

bank-bank tradisional di Indonesia menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan fintech dan perusahaan teknologi besar seperti Google, Apple, Facebook, dan Amazon (dikenal sebagai GAFA).

Beberapa faktor yang mempengaruhi era disrupsi perbankan Indonesia antara lain:

1. Adopsi Teknologi Digital Perkembangan teknologi digital, seperti internet dan perangkat mobile, telah memungkinkan konsumen untuk melakukan transaksi keuangan dengan mudah dan cepat tanpa harus ke bank. Hal ini membuat bank-bank harus memperkuat adopsi teknologi digital dalam operasi mereka agar tetap relevan di era digital.
2. Perubahan Perilaku Konsumen Perilaku konsumen terus berkembang seiring dengan adopsi teknologi digital. Konsumen kini lebih cenderung untuk menggunakan layanan finansial yang lebih mudah, cepat, dan efisien. Hal ini memaksa bank-bank untuk beradaptasi dan memberikan pengalaman nasabah yang lebih baik dalam menggunakan layanan.

Pada awalnya persaingan di industri perbankan itu sederhana karena setiap bank memiliki marketnya sendiri, dan juga produk-produk yang dikembangkan tersendiri. Dalam perkembangannya mereka ingin lebih besar lagi dengan cara menggarap pelanggan di luar utamanya atau mengambil pelanggan dari pasar lain yang saat itu sedang digarap oleh bank lain. Mereka menawarkan produk yang mirip dengan pesaing dengan penawaran nilai yang lebih dengan harapan bisa meraih hati sang nasabah untuk memindahkan uangnya dan transaksi keuangannya ke bank tersebut. Dan sejak saat itulah persaingan antar bank dimulai (Nugroho, 2021).

Persaingan antar bank selanjutnya terjadi dalam beberapa tingkatan, yang secara ringkas dapat digambarkan sbb.(Nugroho, 2021):

1. Ketika hampir semua bank menggarap pasar yang sama dan dengan produk bank yang mirip satu sama lainnya, maka tingkat persaingan berlanjut pada perang harga bunga pinjaman yang rendah dan bunga simpanan yang tinggi yang berdampak pada menipisnya margin keuntungan yang diperoleh bank.

2. Ketika bank semakin dituntut untuk lebih efisien dalam operasionalnya agar mendapatkan keuntungan yang lebih optimal muncullah teknologi yang menjadi solusi dari permasalahan tersebut. Akselerasi teknologi tersebut bukan hanya membantu bank untuk lebih efisien dalam menjalankan operasinya namun juga membantu meningkatkan tingkat keamanan dan kecepatan layanan.

3. Ketika semua bank mulai mengadopsi teknologi yang sama-sama mampu memberikan keuntungan dalam hal efisiensi, kemananan dan juga kecepatan, titik persaingan anatar perbankan bergeser ke arah pelayanan nasabah bank dan mulai fokus pada peningkatan kepuasan pelanggan.Perbaikan bukan hanyapada efisiensi internal saja, namun juga pada budaya pelayanan, keindahan, kelengkapan dan kenyamanan kantor cabang, dst. Yang berlangsung dalam kurun waktu yang cukup lama.

4. Ketika teknologi internet hadir dan terus berkembang pesat adalah menjadi penanda dari munculnya kompetitor baru perbankan yang berbeda dari sebelumnya yang bisa disebut sebagai new entrant di sector industry perbankan. Pelaku baru yang menjadi disruptor di industry jasa layanan keungan ini adalah perusahaan *fintech* atau *financial technology*, yaitu perusahaan teknologi berbasis aplikasi yang memberikan layanan finansial. *Fintech* pertama di dunia yang

dianggap paling sukses adalah *Paypal* sebagai layanan pembayaran online yang didirikan tahun 1959 namun baru benar-benar sukses di tahun 2000-an. Jenis *fintech* yang beroperasi di Indonesia pada awalnya hanya dua macam yaitu *fintech payment* atau pembayaran yang berada di bawah pengaturan dan pengawasan Bank Indonesia dan *fintech peer-to-peer* yang diatur dan diawasi oleh OJK. Perusahaan *fintech* ini memiliki ukuran yang kecil namun sedikit demi sedikit mengambil market share perbankan tradisional. Fitur utama yang ditawarkan adalah kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi dan mendapatkan dana pinjaman melalui aplikasi.

5. Kehadiran perusahaan *fintech* direspon oleh bank tradisional dengan cara yang berbeda-beda. Sebagian mengambil strategi untuk bekerjasama dengan perusahaan *fintech* yang ada, sementara yang lainnya membuat *fintech*-nya sendiri. Pada titik ini banyak bank mulai menyadari bahwa layanan mobile banking perlu digarap lebih serius karena sudah menjadi kebutuhan dan ekspektasi nasabah atas kemudahan, kecepatan dan kenyamanan layanan keuangan sebagaimana yang ditawarkan oleh perusahaan *fintech*.

6. Eskalasi perebutan market share di industri layanan keuangan dan perbankan menjadi semakin meningkat, ketika perusahaan raksasa teknologi seperti Amazon, Apple, Google dan Facebook ikut meramaikan persaingan. Masing-masing membuat dan memiliki *payment services* dan juga layanan pinjaman untuk para merchant dan ekosistemnya, dan bahkan lebih dari itu mereka masih terus mengembangkan layanan keuangannya menggunakan aplikasi yang mereka miliki, bekerjasama dengan institusi keuangan lainnya, memberikan banyak promo dan fitur, melayani pengelolaan keuangan pribadi maupun bisnis dsb. Kelebihan dari perusahaan raksasa teknologi tersebut adalah

mereka punya basis pelanggan yang sangat besar dan loyal, produk yang mereka luncurkan sudah menjadi bagian dari kebiasaan dan gaya hidup masyarakat, dan hampir semua interaksi dan transaksi kita terjadi di platform mereka.

7. Jauh sebelum perusahaan raksasa teknologi masuk ke dunia layanan finansial sebenarnya terdapat beberapa bank di Indonesia yang telah memulai revolusi perbankan dengan menghadirkan digital banking, diantaranya adalah: Agustus 2016 BTPN menghadirkan Genius yang dapat membantu masyarakat dalam mengatur keuangan secara lebih mudah, cerdas dan aman hanya dengan menggunakan HP/ smartphone, berbeda dengan fintech Genius menawarkan layanan keuangan seperti yang bank biasa berikan bahkan lebih. Genius juga berbeda dengan mobile banking yang masih hanya berupa digital interface dari sebuah layanan bank. Genius bisa dikatakan telah menjadi layaknya sebuah bank yang berdiri sendiri namun dalam bentuk digital. Inisiatif ini diikuti oleh beberapa bank lainnya diantaranya adalah Bank Bukopin dengan Wokee di tahun 2018, dan DBS dengan Digibank, tahun 2020 Bank UOB meluncurkan TMRW. Semuanya merupakan bank digital yang diciptakan oleh bank tradisional yang sudah mapan untuk melayani kebutuhan perbankan kaum milenial yang sudah terbiasa dengan kemudahan dan kenyamanan bertransaksi di gadget mereka sekaligus sebagai senjata kompetitif untuk menghadapi serbuan fintech dan raksasa teknologi.

Riset Mc. Kinsey pada 17.000 orang di 15 negara di Asia menemukan bahwa Indonesia merupakan negara tercepat yang melakukan adopsi digital, lebih cepat dibandingkan Brazil dan China. Mc.Kinsey juga menyebutkan bahwa hanya 5% saja masyarakat yang menggunakan produk non perbankan, sisanya layanan keuangan di Indonesia masih didominasi oleh bank. Selain itu Mc. Kinsey juga mencermati bahwa pola masyarakat Indonesia mengkonsumsi produk digital

banking perbankan yang agak berbeda dengan negara Asia lain, dimana tingkat loyalitas nasabah Indonesia terhadap sebuah jasa perbankan dinilai tinggi (Yudhistira, 2019).

Pasar di industri perbankan di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir juga diserbu oleh new-entrant lainnya yang disebut neobank. Neobank adalah bank digital yang tidak memiliki cabang fisik satupun juga dan keberadaannya 100% online. Neobank berbeda dengan digital bank. Digital bank itu sesungguhnya adalah digital extension atau perpanjangan digital dari sebuah bank tradisional seperti Genius sebagai digital extension dari BTPN, atau Digibank sebagai digital extension dari Bank DBS.

Neobank merupakan bank digital yang murni berdiri sendiri atau bisa disebut sebagai perusahaan teknologi yang melakukan fungsi perbankan seperti halnya fintech tapi besar dan berlaku seperti bank (Money+, Team, 2021). Yang termasuk sebagai Neobank diantaranya adalah Bank Neo Commerce dan Bank Jago. Keunggulan neobank adalah dapat beroperasi dengan sangat efisien karena tidak memiliki kantor cabang dan memungkinkan neobank untuk memberikan bunga simpanan yang tinggi dan mengurangi bahkan menghilangkan semua bentuk biaya-biaya transaksi. Selain itu neobank yang memiliki DNA sebagai perusahaan teknologi, mereka secara cepat mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data pelanggan untuk dapat memberikan pelayanan yang bukan hanya cepat namun juga sangat personal kepada para nasabahnya. Adapun kelemahan neobank adalah saat ini masih belum selengkap layanan dari sebuah bank tradisional.

Respon dari bank besar atas peningkatan eskalasi persaingan di pasar perbankan diantaranya adalah dengan mengakuisisi bank-bank yang lebih kecil untuk

ditransformasi menjadi bank digital berjenis neobank. Misalnya BCA yang mengakuisisi Bank Royal untuk ditransformasi menjadi BCA Digital. Mega Corpora Holding Company dari Bank Mega mengakuisisi Bank Harda Internasional untuk tujuan yang sama.

Yang lebih menarik adalah kenyataan bahwa kue industri finansial ini diramaikan oleh lebih banyak lagi pemain di luar industri perbankan. Misalnya Sea Group yaitu induk dari online marketplace Shopee mengakuisisi Bank Kesejahteraan Ekonomi untuk diubah menjadi bank digital bernama Sea Bank Indonesia. Bukalapak bekerjasama dengan Bank Standar Chartered Indonesia juga mendirikan sebuah bank digital. Dan Gojek mengakuisisi 22% saham dari Bank Jago. Pasar di industri perbankan semakin ramai karena semakin bertambah jumlah pemainnya dan beragam jenis perusahaan yang bermain.

Sementara BNI sendiri saat ini memilih mengembangkan aplikasi BNI Mobile Bankingnya sebagai *anchor* transaksi dan *super application* yang memenuhi banyak kebutuhan nasabah dalam bertransaksi dan berinvestasi. Selain itu BNI juga mengambil langkah aksi korporasi dengan mengakuisisi Bank Mayora untuk dijadikan sebagai Bank Digital yang khusus melayani UMKM.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi strategi bisnis BNI yang saat ini dijalankan dan memformulasikan rekomendasi strategi bisnis alternatif dengan menggunakan pendekatan *Business Model Generation*. Dengan mengacu pada latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, permasalahan dapat dirumuskan sbb:

1. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari dan bagi BNI.
2. Identifikasi Model Bisnis dan Strategi Bisnis yang dijalankan BNI saat ini.
3. Rekomendasi Alternatif Model Bisnis dan Strategi Bisnis BNI kedepan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara ringkas adalah sbb. :

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan BNI;
2. Mengidentifikasi strategi bisnis dalam pola model bisnis BNI saat ini;
3. Merancang dan merekomendasikan alternative strategi bisnis dan pengembangan model bisnis BNI kedepan agar tetap kompetitif dan berkelanjutan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sbb. :

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang formula strategi bisnis bagi *incumbent* khususnya di industri perbankan.
- b. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama di masa mendatang.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan sumbangan atau kontribusi bagi pengembangan strategi bisnis dan korporasi pada umumnya dan Bank BNI pada khususnya.

- b. Bagi jajaran manajemen, diharapkan temuan penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan stratejik untuk pengembangan bisnis perusahaan kedepannya.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini berjudul: Evaluasi Strategi Bisnis BNI Di Era Disrupsi Dengan Pendekatan *Business Model Generation*. Tesis ini terdiri dari 5 Bab yang disusun secara sistematis sbb. :

BAB I: Merupakan Bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II: Berisi landasan pemikiran teoritis yang meliputi tinjauan teori dan konsep, serta paparan kerangka konseptual penelitian.

BAB III: Mengemukakan metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV: Mengemukakan tentang gambaran umum perusahaan dan hasil-hasil penelitian.

BAB V: Mengemukakan kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Manajemen Strategi

2.1.1. Konsep Dasar Strategi dan Perencanaan Strategis

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Konsep mengenai strategi terus berkembang dan berubah sesuai dengan dinamika perubahan yang terjadi seiring waktu yang berjalan (Rangkuti, 2018) seperti penjelasan berikut:

Chandler (1962): “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.”

Learned, Christensen, Andrews dan Guth (1965): “Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.”

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977): “Strategi merupakan respons—secara terus menerus maupun adaptif—terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.”

Porter (1985); “Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”.

Andrews (1980), Chaffe (1985): “Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen,

komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.”

Hamel dan Prahalad (1995): “Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut (Rangkuti, 2018): “Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sbb. : *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.; dan *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.”

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. Identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi dua faktor yaitu keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebutlah yang menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu: *cost leadership*, *differensiasi* dan *focus*. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Perusahaan juga dapat melakukan strategi differensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand *image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Menurut (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008), strategi perusahaan terdiri dari langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang digunakan seorang manajer dalam rangka mengembangkan bisnis perusahaan, menarik pelanggan, bersaing dengan sukses, beroperasi secara efisien dan mencapai target organisasi.

Sebuah perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila pembeli dengan jumlah yang cukup banyak lebih tertarik kepada produk yang perusahaan tawarkan dibandingkan produk pesaing serta produk tersebut memiliki basis operasi yang kuat dan memiliki ketahanan yang baik.

Strategi bukanlah sebuah output, strategi adalah karya yang berkelanjutan, dengan proses yang terus menerus berulang, dan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai keunggulan jangka panjang.

Strategi yang unggul harus disesuaikan dengan situasi eksternal dan internal perusahaan, membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan tingkat kinerja di atas rata-rata. Semua tujuan perusahaan adalah untuk mencapai keunggulan jangka panjang yang hanya bisa dicapai dengan memperoleh *Above Average Performance (AAP)* atau kinerja di atas rata-rata dan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* atau Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, dan akan dicapai melalui penerapan strategi yang tepat.

Pendapat (Rangkuti, 2018) juga menyatakan bahwa Perencanaan Strategis adalah proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi dari suatu perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

2.1.2. Tipe-tipe Strategi

Menurut (Rangkuti, 2018), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi

pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dsb.

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dsb.

Strategi bisnis atau sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.3. Latar Belakang Strategis dan Pendekatan Bisnis

Perusahaan melakukan langkah strategis dan pendekatan bisnis biasanya distimulasi oleh lingkungan kompetisi baru. Kompetisi baru dibangun oleh kedatangan pemain baru, dikeluarkannya pesaing produk baru, peningkatan teknologi baru, lahirnya peraturan baru, dan lain-lain. Semua faktor-faktor tersebut adalah penyebab persaingan baru. Jika faktor-faktor muncul, biasanya perusahaan akan mengalami gejala penurunan tren, seperti penurunan penjualan, target yang belum terealisasi, dan lain sebagainya. Bekerja berdasarkan gejala hanya akan menyembuhkan sebagian penyakit, tetapi bekerja pada sumber masalah adalah resep yang tepat dari seluruh penyakit.

Berdasarkan penjelasan di atas, kompetisi baru adalah inti dari semua perusahaan bergerak dan pendekatan bisnis dilakukan. Kompetisi baru berarti tantangan, sesuatu yang merangsang perusahaan untuk bereaksi dan merespon. Hal ini

sebenarnya hal yang baik bagi perusahaan karena mendorong perusahaan untuk belajar lebih banyak, belajar lebih cepat, lebih inovatif, imajinatif dan kreatif. Tanpa persaingan hanya akan membuat perusahaan merasa aman dan akhirnya akan membawa perusahaan untuk situasi puas. Puas diri adalah musuh setiap pertumbuhan perusahaan. Ini membuat perusahaan terlena dari kompetisi, di mana itu berarti tidak ada manajemen strategi yang diterapkan, yang berarti tidak ada pertumbuhan positif (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

2.1.4. Tingkatan Strategi

Hirarki strategi sebuah perusahaan, terdiri dari empat tingkat strategi yang berbeda, masing-masing yang melibatkan fakta-fakta yang berbeda dari strategi perusahaan secara keseluruhan:

2.1.4.1. Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive competence*. Strategi ini menetapkan rencana bisnis secara umum untuk suatu mengelola bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dimotori oleh CEO dan eksekutif senior lainnya. Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporasi, perlu diketahui tentang keunggulan bersaing yang dimiliki, atau apa yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis.

2.1.4.2. Strategi Tingkat Bisnis (*Strategic Business Unit*)

Strategi tingkat bisnis berupaya untuk menentukan bagaimana seharusnya suatu korporasi bersaing dalam setiap bisnis. SBU memiliki pengertian yang

berbeda untuk setiap perusahaan. SBU dapat diartikan satu bisnis tunggal atau kelompok bisnis yang berdiri sendiri dan merumuskan strateginya sendiri. Satu strategi untuk setiap bisnis unit telah didiversifikasi. SBU diatur oleh manajer untuk tiap bisnis yang berbeda, yang juga sering kali menerima masukan dari pimpinan fungsional tiap bidang dan pimpinan kunci lainnya.

2.1.4.3. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen pemasaran, SDM, dan lain-lain. Diatur oleh kepala bagian fungsional utama untuk tiap bisnis tertentu dan seringkali bekerjasama dengan pimpinan kunci lainnya.

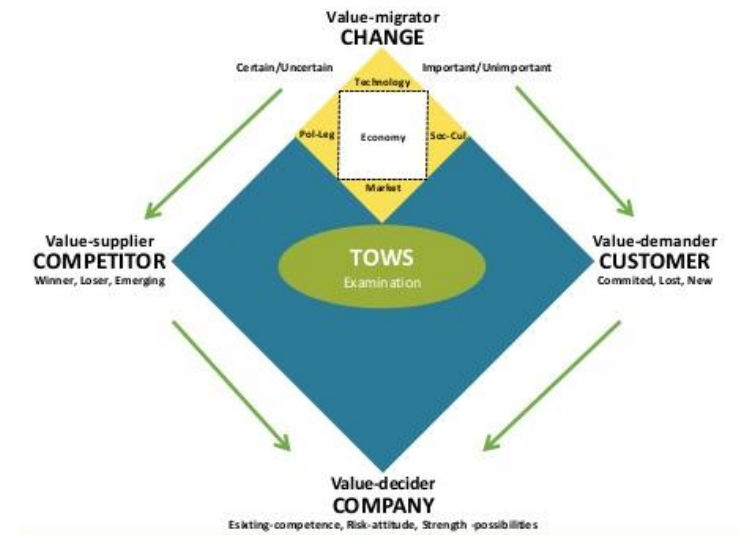
2.1.4.4. Strategi Operasi untuk Tiap Bisnis

Diatur oleh manajer merek, manajer operasional dan manajer strategis kegiatan penting lainnya, seringkali bekerjasama dengan pimpinan kunci lainnya.

2.2. Model 4C - Diamond

Analisis 4C – *Diamond* merupakan prasyarat sebelum melakukan analisis TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*). 4C – *Diamond* terdiri dari empat faktor yang saling terkait satu sama lain, Hermawan Kertajaya et.al (2005, p27), yaitu: Perubahan (*Change*), pelanggan (*Customer*), Pesaing (*Competitor*), dan Perusahaan (*Company*).

4C – Diamond Model



Gambar 1 4C - Diamond Model

Sumber: (Kartajaya, 2019)

2.2.1. Perubahan (Change)

Kekuatan perubahan terdiri dari lima unsur, yaitu: Perubahan teknologi, perubahan politik / legal, perubahan sosial / kultural, perubahan ekonomi, dan terakhir perubahan pasar. Semuanya secara individu ataupun kolektif berfungsi sebagai kekuatan-kekuatan utama yang memigrasikan nilai (*Value Migrator*) dari produk, perusahaan atau industri ke produk, perusahaan, industri yang lain.

Kekuatan-kekuatan perubahan tersebut dapat di kelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. *Immediacy of impact* berbasiskan waktu; yakni, kekuatan-kekuatan perubahan yang bersifat segera dan incremental sedikit demi sedikit. Kekuatan-kekuatan politik-legal bersifat segera. Sementara, kekuatan-kekuatan sosial-kultural bersifat incremental karena nilai-nilai gayahidup sedikit demi sedikit berkembang dalam periode waktu lama.

2. *Tangibility of impact* di dasarkan pada seberapa langsung kekuatan itu memberi dampak terhadap perusahaan. Teknologi merupakan kekuatan primer perubahan, teknologi selalu saja mempengaruhi cara hidup secara sangat fundamental. Teknologi juga bersifat tidak langsung dan *intangible*, karena teknologi pertama-tama mempengaruhi kekuatan-kekuatan perubahan lain sebelum secara langsung mempengaruhi perusahaan.

Kekuatan Ekonomi merupakan kekuatan sentral perubahan. Ekonomi memiliki peran terbesar karena merupakan platform yang menjadi landasan dari industri sektoral apapun.

2.2.2. Pesaing (Competitor)

Pesaing merupakan salah satu aspek penting dari lingkungan yang harus dikaji secara seksama. Ada tiga dimensi untuk menganalisis pesaing, antarlain:

1. Dimensi General yaitu menunjuk pada banyaknya pesaing yang ada di dalam industri. Ini mencakup juga pesaing- pesaing potensial, pesaing tak tampak, serta mereka yang menawarkan produk pengganti.
2. Dimensi Agresivitas yaitu sejauh mana para pesaing ini mengimplementasikan strategi-strategi yang kreatif dan efektif. Keagresifan membuat para pemain dalam suatu industri membangun keunggulan kompetitif mereka untuk mempertahankan posisinya dipasar.
3. Dimensi Kapabilitas yaitu berkaitan dengan kemampuan pesaing. Dimensi ini diukur dengan menilai situasi finansial, para karyawan serta aset yang *tangible*, khususnya yang terkait dengan teknologi.

2.2.3. Pelanggan (Customer)

Ketika pasar sudah keluar dari monopoli karena adanya pesaing yang masuk, maka pelanggan tidak hanya mempunyai kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) tetapi mereka sudah mulai membangun harapan (*expectations*) dalam benak mereka. Keinginan dari pelanggan bersifat dinamis atau berubah dari waktu ke waktu. Tingkat permintaan pelanggan berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan dari pelanggan. Tiga dimensi untuk melihat permintaan pelanggan adalah:

1. Dimensi *Enlightened* dimana seorang pelanggan yang sudah tercerahkan adalah pelanggan yang mempunyai pandangan ke depan, lebih rasional serta sanggup mempengaruhi pelanggan lain. Dimensi ini lebih mengacu kepada kognitif yaitu yang berhubungan dengan *knowledge* / pengetahuan terhadap merek-merek yang ada di pasar.
2. Dimensi *Informationalized* lebih bersifat afektif dimana pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada. Hal ini terutama disebabkan oleh mudah dan cepatnya pelanggan mendapatkan informasi.
3. Dimensi *Empowered* yaitu kemampuan dari pelanggan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya. Dimensi ini lebih berhubungan dengan koanotif yaitu tendensi untuk melakukan suatu perilaku pembelian akan suatu merek. Karena dekatnya dimensi ini dengan perilaku membeli, maka dimensi ini dapat dianggap paling dominan dalam menentukan permintaan pelanggan.

2.2.4. Perusahaan (Company)

Ketiga faktor pertama di atas berkaitan dengan lingkungan bisnis eksternal, sedangkan faktor perusahaan berkaitan dengan aspek-aspek internal perusahaan. Dimana identifikasi terhadap sumber daya potensial perusahaan dan pengkajian terhadap kuantitas, kualitas sumber daya yang tersedia, seperti apa sumberdaya itu, serta sejauh mana sumber daya unik tersebut sangat diperlukan. Sumber daya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, yaitu:

1. *Tangible Assets* mencakup berbagai sumber daya fisik seperti bangunan perusahaan, mesin-mesin, bahan mentah, uang dan modal. Untuk menelaahnya tidak hanya pada kuantitasnya, melainkan juga seperti apa sumberdaya itu, seperti usia, kondisi, kemampuan, atau lokasinya.
2. *Intangible Assets* mencakup reputasi perusahaan, *brand equity*, hubungan pelanggan, pengetahuan produksi, pengetahuan teknologi, paten dan *trademark*, akumulasi pengalaman, serta nilai-nilai dan perilaku karyawan. Aset-aset ini bersifat unik dan sulit ditiru oleh pesaing. *Intangible Assets* mempunyai ciri khusus karena tidak akan habis meski digunakan, justru akan terus berkembang.
3. Kemampuan Organisasi merupakan kombinasi dari aset, orang-orang, serta proses yang digunakan untuk mentransformasikan input menjadi output. Kemampuan organisasi mencakup sekumpulan kecakapan yang memungkinkan terjadinya efisiensi dan efektivitas seperti lebih cepat, lebih responsif, berkualitas lebih tinggi dan sebagainya yang dapat ditemukan di bagian manapun dari aktivitas perusahaan, mulai dari pengembangan produk, pemasaran, sampai *manufacturing*.

2.3. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan yang diambil dari huruf depan kata *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat*, yg dalam bahasa Indonesia mudahnya diartikan sebagai Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan factor eksternal (luar) yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah.

Perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu perusahaan harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) pada kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi atau populer disebut Analisis SWOT. Dalam menganalisis data digunakan teknik deskriptif kualitatif guna menjawab perumusan permasalahan mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada pada objek penelitian dan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar yang harus dihadapinya.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

- **Strengths (kekuatan)** merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

- **Weakness (kelemahan)** merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

- **Opportunities (peluang)** merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri, misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

- **Threats (ancaman)** merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Sedangkan jenis-jenis analisis SWOT adalah sbb.:

a. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancamanyang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T).

Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen

yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

b. Model Kualitatif

Urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, Subkomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, Subkomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

Sebagai alat analisa, analisis SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan.

2.4. Business Model Generation

Business Model Generation (BMG) adalah panduan praktis dan inspiratif untuk membangun model bisnis. BMG memberikan alat bantu yang efektif,

sederhana dan teruji untuk memahami, merancang, memperbaiki dan menerapkan model-model bisnis. Sedangkan inovasi model bisnis adalah tentang penciptaan nilai bagi perusahaan, pelanggan dan masyarakat. Inovasi model bisnis adalah tentang mengganti model yang telah usang.

2.4.1. Pengertian dan Definisi Model Bisnis

Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation*, 2019), baik itu ekonomi, sosial, ataupun bentuk-bentuk nilai lainnya.

Istilah model bisnis, karena itu, dipakai untuk ruang lingkup luas dalam konteks formal dan informal untuk menunjukkan aspek inti suatu bisnis, termasuk mencakup maksud dan tujuan, apa-yang-ditawarkan, strategi, infrastruktur, struktur organisasi, praktik-praktik niaga, serta kebijakan-kebijakan dan proses-proses operasional.

Akademisi dan praktisi masih belum menyepakati definisi umum dari model bisnis (Jensen, 2014; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Bagaimanapun, terdapat kesamaan diantaranya (Zott, Amit, & Massa, 2011). Sebuah model bisnis mendeskripsikan tentang bagaimana bisnis dijalankan (Margretta, 2002). Model bisnis mendeskripsikan para stakeholder, peran mereka, dan proposisi nilai untuk setiap dari mereka (Timmers, 1998). Model bisnis juga mendeskripsikan tentang penciptaan nilai, pertukaran, dan menangkap logika dari pandangan aktor focal dan pandangan ekosistem bisnis (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006). Sebagai tambahan, model bisnis mendefinisikan arsitektur bisnis dalam lingkup building blocks (contohnya: proposisi nilai) yang memungkinkan terciptanya nilai,

pertukaran, dan penangkapan logika (Al-Debei & Avison, 2010) dalam (D'Souza, Wortmann, Huitema, & Velthuijsen, 2015).

Model bisnis masih belum mempunyai fondasi teori yang tetap dalam konsep ekonomi. Sulit untuk mengidentifikasi proses-proses dan komponen yang dibutuhkan untuk bisnis dan penciptaan nilai dalam perusahaan secara komprehensif dan fundamental (Teece dalam (Stefan & Richard, 2014)).

Deskripsi formal mengenai bisnis merupakan batu-bata bagi seluruh bangunan kegiatannya. Ada banyak perumusan bisnis yang berbeda-beda; tesis (Osterwalder, The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science, 2004) mengajukan sebuah model rujukan tunggal berdasarkan kesamaan-kesamaan di antara berbagai macam perumusan bisnis. Melalui template desain model bisnisnya itu, sebuah perusahaan dapat dengan mudah menggambarkan model bisnis mereka.

Tabel 1 Definisi Model Bisnis Menurut Para Akademisi

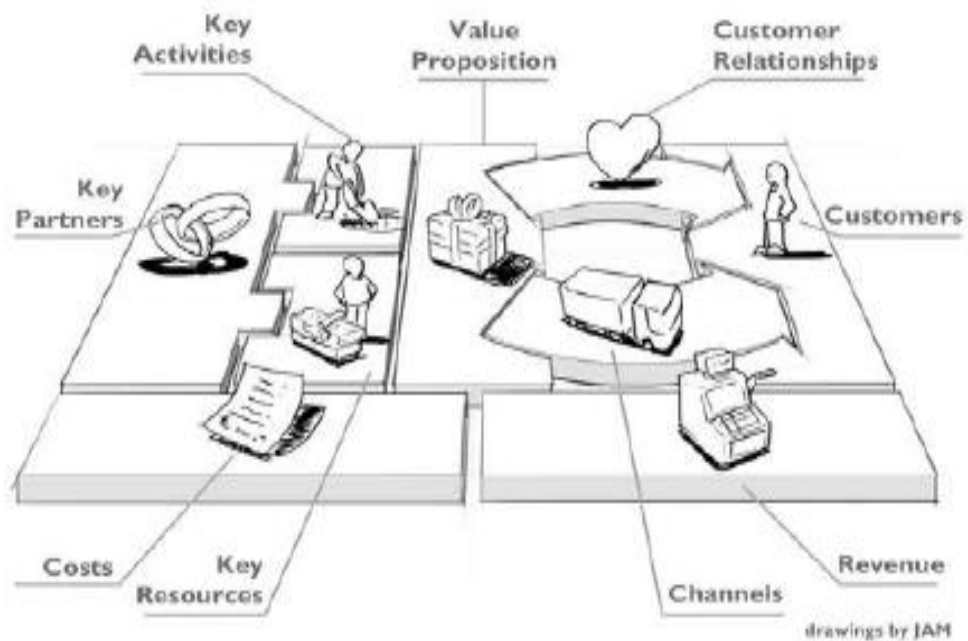
Akademisi	Definisi
Thomas Wheelen, David Hunger	Model bisnis adalah metode untuk menciptakan uang dalam lingkungan bisnis yang konkret. Hal ini terdiri dari kunci struktural dan karakteristik operasional suatu perusahaan – bagaimana perusahaan menerima dan menciptakan profit (Wheelen & Hunger, 2008).
Itami a Noshino	Model bisnis adalah formula keuntungan , sistem bisnis dan sistem pembelajaran (Badden-Fuller & Morgan, 2010).
John Mullins Randy Komisar	Model bisnis adalah pola dari aktivitas ekonomi – aliran kas dari dan keluar dari suatu bisnis untuk berbagai tujuan dan waktu yang menentukan apakah suatu bisnis kehabisan kas atau memberikan hasil yang menarik bagi investor. Singkatnya, model bisnis adalah fondasi ekonomi suatu bisnis, dalam semua aspeknya (Mullins & Komisar, 2009)
David Watson	Model bisnis mendeskripsikan operasional perusahaan, termasuk semua komponennya , fungsi dan proses , yang menghasilkan biaya bagi perusahaan itu sendiri dan nilai bagi pelanggannya (Watson, 2005).

David J. Teece	Model bisnis mendefinisikan bagaimana sebuah perusahaan menyediakan nilai kepada pelanggan dan transfer pembayaran untuk profit (Teece, 2010).
Alexander Osterwalder Yves Pigneur	Model bisnis mendeskripsikan logika mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan mengontrol nilai dan bagaimana uang diterima oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Sumber: (Stefan & Richard, 2014)

2.4.2. Kanvas Model Bisnis (Business Model Canvas)

Business Model Canvas adalah sebuah kerangka kerja model bisnis paling dikenal yang telah diciptakan dan dikembangkan oleh Alexander Osterwalder & Yves Pigneur pada tahun 2010. Model bisnis ini berupa kanvas yang terdiri dari 9 *building blocks* yang saling berintegrasi dan berhubungan satu sama lain.



Gambar 2 Business Model Canvas

Sumber: (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2019)

2.4.2.1. Elemen-elemen

1) Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

Customer segment menjelaskan kelompok-kelompok orang atau organisasi yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan bisnis yang bersangkutan. Pelanggan adalah umpama jantung bagi perusahaan. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan lama. Dalam tujuan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkannya ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, atau atribut lainnya. Perusahaan harus dapat memutuskan mana segmen yang harus dilayani dan yang harus diabaikan.

Kelompok pelanggan adalah segmen yang terpisah jika:

- a) Kebutuhan yang berbeda satu sama lain.
- b) Mereka dapat dicapai melalui channel distribusi yang berbeda.
- c) Membutuhkan jenis *customer relationship* yang berbeda.
- d) Secara substansial menghasilkan profit yang berbeda.
- e) Mereka bersedia membayar untuk komponen yang berbeda yang ditawarkan.

Ada berbagai tipe *customer segment*:

- a) *Mass Market*: model bisnis yang berfokus pada *mass market* tidak membagi pelanggan berdasarkan segmentasi pelanggan. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya berfokus pada satu kelompok besar pelanggan yang mempunyai masalah dan kebutuhan yang sama. Model bisnis ini banyak ditemukan di konsumen di bidang makanan, elektronik, dll.
- b) *Niche Market*: Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya berfokus pada target *niche market* yang spesifik. Model bisnis ini sering ditemukan dalam hubungan antara supplier dan pembeli.

c) *Segmented*: Model bisnis yang membedakan segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda. Contohnya bank yang membedakan cara pelayanan antara nasabah yang mempunyai deposito lebih dari Rp.100 juta dan nasabah dengan deposito lebih dari Rp.500 juta.

d) *Diversified*: Model bisnis yang melayani dua jenis pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan masalah yang sama sekali berbeda.

e) *Multi-sided Platform*: model bisnis yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berhubungan satu sama lain.

2) Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Blok bangunan *value propositions* menjelaskan suatu rangkaian produk atau layanan yang menciptakan nilai yang ditujukan kepada segmen pelanggan yang spesifik. Nilai tersebut dapat berwujud kuantitatif (contohnya: harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (contohnya: desain, pengalaman pelanggan)

Berikut ini adalah macam-macam *value propositions*:

a) *Newness*: memenuhi kebutuhan yang belum pernah diterima oleh pelanggan karena tidak ada penawaran yang bersifat sama sebelumnya. Hal ini tidak selalu terkait dengan teknologi baru. contohnya adalah industri *smartphone*.

b) *Performance*: meningkatkan performa produk dan layanan sudah menjadi cara tradisional dalam menciptakan nilai kepada pelanggan.

c) *Customization*: mencocokkan produk dan layanan kepada kebutuhan pelanggan.

d) *Getting the job done*: menyelesaikan pekerjaan untuk pelanggan.

e) *Design*: nilai desain yang tinggi pada suatu produk. Contoh: fashion.

f) *Brand/status*: pelanggan dapat menemukan nilai pada tindakan sederhana dengan memakai dan memajang produk dengan *brand* yang spesifik. Contohnya: jam tangan Rolex.

g) *Price*: menawarkan nilai yang sama kepada pelanggan yang sensitif harga dengan harga yang lebih murah.

h) *Cost reduction*: membantu pelanggan mengurangi biaya.

i) *Risk reduction*: resiko pelanggan dikurangi apabila pelanggan membeli produk atau jasa tersebut. Contohnya adalah perusahaan asuransi.

j) *Accessibility*: membuat produk dan layanan yang semula sulit diakses menjadi mudah diakses adalah suatu penciptaan nilai bagi pelanggan.

k) *Convenience/usability*: membuat sesuatu menjadi lebih nyaman dan lebih mudah untuk digunakan merupakan sebuah nilai yang substansial. Contohnya iPod dan iTunes.

3) Saluran (*Channels*)

Blok bangunan *channels* mendeskripsikan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dan mencapai segmen pelanggan untuk menyalurkan proposisi nilai.

Berikut adalah fungsi *channels*:

a) Meningkatkan *awareness* pada pelanggan mengenai produk dan layanan perusahaan.

b) Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai.

c) Mengizinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan yang spesifik.

d) Menyalurkan proposisi nilai kepada pelanggan.

e) Menyediakan bantuan untuk pelanggan setelah melakukan pembelian.

Channels dibedakan menjadi langsung dan tidak langsung, sebagaimana juga dibedakan menjadi *channel* milik sendiri dan *channel* milik partner. *Channel* milik sendiri yang bersifat langsung contohnya *in-house sales* dan *web site*. Sedangkan *channel* milik sendiri yang bersifat tidak langsung, contohnya *retail*. *Channel* milik partner bersifat tidak langsung dan memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan dan manfaat dari kekuatan partner. Contohnya grosir, *retail*, atau *web sites* milik partner.

4) Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Customer relationship mendeskripsikan tentang berbagai tipe hubungan yang diciptakan perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik.

Customer relationship dapat dipengaruhi oleh berbagai motif:

- a) *Customer acquisition*.
- b) *Customer retention*
- c) *Boosting sales (upselling)*.

Customer relationship dapat dikategorikan menjadi:

- a) *Personal assistance*: hubungan ini berdasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil perusahaan secara langsung untuk mendapatkan bantuan selama proses pembelian atau purnajual.
- b) *Dedicated personal assistance*: hubungan ini melibatkan wakil dari perusahaan yang mendedikasikan melayani pelanggan yang spesifik.
- c) *Self-service*: tidak ada hubungan langsung antara pelanggan dengan wakil dari perusahaan. Pelanggan harus melakukan proses transaksi secara mandiri.
- d) *Automated service*: proses hubungan *self-service* yang dikombinasikan dengan teknologi yang mutakhir.

e) *Communities*: perusahaan memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas.

f) *Co-creation*: perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu dengan desain produk yang baru dan inovatif.

5) Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*)

Revenue streams mendeskripsikan aliran kas yang didapatkan oleh perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Apabila pelanggan diibaratkan sebagai jantung, maka aliran pendapatan adalah arteri-nya. Setiap aliran pendapatan mempunyai mekanisme harga yang berbeda, seperti daftar harga tetap, penawaran, pelelangan, harga berdasarkan pasar, berdasarkan volume, atau manajemen hasil.

Sebuah model bisnis dapat menghasilkan dua jenis aliran pendapatan:

a) *Transaction revenues*: dihasilkan dari satu kali pembayaran dari pelanggan.

b) *Recurring revenue*: dihasilkan dari pembayaran yang masih berlanjut untuk menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan (kredit, penyewaan, berlangganan), serta menyediakan *customer support* setelah pembelian.

Ada berbagai cara untuk menghasilkan aliran pendapatan:

a) Penjualan aset: dihasilkan dari menjual produk berwujud fisik.

b) Biaya pemakaian: dihasilkan dari pemakaian jasa tertentu. Semakin banyak jasa yang dipakai, semakin banyak pelanggan harus membayar.

c) Biaya berlangganan: dihasilkan dari penjualan jasa hingga akses secara terus-menerus.

d) Pinjaman/sewa/*leasing*: dihasilkan dari peminjaman aset oleh pelanggan dalam jangka waktu tertentu.

e) Lisensi: dihasilkan dengan cara memberi pelanggan hak untuk memakai kekayaan intelektual dimana pelanggan kemudian harus membayar biaya lisensi.

f) Biaya broker: dihasilkan dari intermediasi jasa yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

g) *Advertising*: dihasilkan dari pendapatan iklan dari sebuah produk atau layanan.

Terdapat 2 tipe mekanisme pemberian harga:

a) *Fixed menu pricing*: harga yang telah ditetapkan berdasarkan variabel statis.

Penetapan harga tetap dapat berdasarkan daftar harga, fitur produk, segmen pelanggan, dan volume.

b) *Dynamic pricing*: harga dapat berubah-ubah berdasarkan kondisi pasar.

Contohnya penawaran atau negosiasi, *yield management*, *real-time market*, pelelangan.

6) Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Menurut (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation*, 2019), blok bangunan *key resources* menjelaskan aset-aset perusahaan yang paling penting yang diperlukan agar model bisnis dapat bekerja. Setiap model bisnis pasti membutuhkan sumber daya utama. Sumber daya utama ini diperlukan agar perusahaan dapat menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, mencapai pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan menerima pendapatan. Sumber daya utama yang berbeda dibutuhkan bergantung pada tipe model bisnisnya. Sumber daya utama dapat dimiliki sendiri atau disewakan kepada perusahaan lain atau bisa saja memperoleh dari partner kunci.

Sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi:

a) Fisik: berupa aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi.

b) Intelektual: berupa komponen-komponen penting yang menyusun model bisnis yang kuat, yaitu: *brand*, pengetahuan perorangan, paten dan hak milik, *partnerships*, dan database pelanggan.

c) Sumber daya manusia: setiap perusahaan pastinya membutuhkan sumber daya manusia. Namun dari sekian banyak, ada beberapa orang-orang yang penting dalam mendukung model bisnis suatu perusahaan. Contohnya perusahaan farmasi yang bergantung pada sumber daya manusia yang mahir di bidang farmasi.

d) Finansial: kas, jalur kredit, opsi saham untuk merekrut karyawan utama.

7) Aktivitas Utama (*Key Activites*)

Blok bangunan *key activites* menjelaskan aktivitas utama yang dilakukan perusahaan agar model bisnisnya bekerja dengan baik. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas utama juga dibutuhkan untuk menciptakan nilai, mencapai pasar, mempertahankan *customer relationship*, dan menerima pendapatan. *Key activites* dapat menjadi berbeda-beda bergantung pada tipe model bisnisnya.

Key activites dapat dibedakan menjadi:

a) Produksi: berhubungan dengan mendesain, membuat, dan menyalurkan produk dalam jumlah substansial atau kualitas superior. Produksi mendominasi model bisnis pada perusahaan manufaktur.

b) Pemecahan masalah: berhubungan dengan pemberian solusi atas masalah pelanggan individual. Contohnya pekerjaan konsultasi, rumah sakit, dan organisasi pelayanan lainnya.

c) *Platform/network*: model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai *key resources* didominasi oleh *platform* atau *key activity* yang terkait dengan *network*. Contohnya: *Web site* eBay.com yang menawarkan transaksi kredit secara online.

8) Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Key partnership mendeskripsikan jaringan para supplier dan mitra yang membuat model bisnis berjalan. Perusahaan melakukan kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan telah menjadi landasan pada banyak model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, dan memperoleh sumber daya.

Kemitraan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis:

- a) Aliansi strategis diantara para perusahaan bukan pesaing.
- b) *Coopetition*: kemitraan strategis diantara perusahaan pesaing.
- c) *Joint ventures* untuk mengembangkan bisnis baru.
- d) Hubungan pembeli-supplier untuk memastikan bahan-bahan suplai yang terjamin.

Berikut adalah beberapa motivasi perusahaan dalam menciptakan kemitraan:

- a) Optimisasi dan skala ekonomi: Wujud paling dasar dari kemitraan adalah mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Menjadi tidak logis apabila perusahaan memiliki semua jenis sumber daya atau mengerjakan setiap aktivitas oleh perusahaan sendiri. Kemitraan dalam optimisasi dan skala ekonomi biasanya dibangun untuk mengurangi biaya, dan sering melibatkan kegiatan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.
- b) Pengurangan risiko dan ketidakpastian: Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang bersaing dan penuh ketidakpastian. Sudah menjadi hal yang umum apabila perusahaan pesaing menciptakan kemitraan di satu area dan bersaing di area lainnya.
- c) Memperoleh sumber daya dan aktivitas tertentu: Sedikit perusahaan yang mempunyai semua sumber daya atau melakukan setiap aktivitasnya sendiri yang

dijabarkan dalam model bisnisnya. Sebaliknya, banyak perusahaan yang bergantung kepada perusahaan lain dalam rangka memperoleh sumber daya atau melakukan aktivitas tertentu. Kemitraan yang demikian dapat dimotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses menuju pelanggan.

9) Struktur Biaya (*cost structure*)

Struktur biaya mendeskripsikan semua biaya yang terjadi untuk menjalankan model bisnis. Kegiatan menciptakan dan menyalurkan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semuanya menuntut biaya. Biaya-biaya tersebut dapat dihitung secara relatif mudah setelah mendefinisikan sumber daya utama, aktivitas utama, dan kemitraan utama. Sebagian model bisnis lebih bersifat *cost-driven* daripada lainnya. Contohnya perusahaan penerbangan *airasia* yang menargetkan pada *low-cost customer*. Pada dasarnya biaya sebaiknya diperkecil dalam setiap model bisnis. Tetapi struktur biaya yang rendah menjadi sangat penting dalam model bisnis tertentu.

Model bisnis secara umum mempunyai dua jenis struktur biaya:

a) *Cost-driven*: Berfokus pada memperkecil biaya sekecil mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya yang paling kecil, menggunakan harga murah sebagai proposisi nilai, automasi maksimum, dan *outsourcing* yang luas. Contohnya penerbangan dengan harga tiket yang murah seperti Southwest, Airasia, easyJet, dll.

b) *Value-driven*: Sebagian model bisnis suatu perusahaan tidak terlalu berfokus pada implikasi biaya, melainkan berfokus pada penciptaan nilai. Contohnya hotel mewah dengan fasilitas dan layanan bintang lima.

Struktur biaya dapat mempunyai beberapa karakteristik berikut:

- a) Biaya tetap: adalah biaya yang tetap sama tidak bergantung pada perubahan jumlah produk & layanan yang diberikan kepada pelanggan. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur yang bersifat fisik.
- b) Biaya variabel: adalah biaya yang bervariasi bergantung pada jumlah produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan. Contohnya festival musik.
- c) Skala Ekonomi: adalah keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis tertentu ketika *output*-nya meluas. Contohnya perusahaan-perusahaan yang lebih besar mendapat manfaat dari tarif pembelian besar-besaran yang lebih rendah. Hal ini dan faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit jatuh sebagaimana *output*-nya meningkat.
- d) Lingkup ekonomi: adalah keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis tertentu karena lingkup operasional yang semakin besar. Contohnya dalam perusahaan besar, aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat memasarkan banyak jenis produk.

2.4.2.2. Proses Mendesain Business Model Canvas

Berikut ini adalah langkah-langkah dalam mendesain *prototype business model canvas*:

- 1) Memotret (petakan) model bisnis saat ini. Potret pada 9 elemen model bisnis kanvas yang terjadi sekarang.
- 2) Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pada masing-masing elemen *business model canvas*.
- 3) Melakukan penyempurnaan *business model canvas* dan membuat *business model canvas* yang baru.

Tahap awal dalam menentukan 9 elemen dalam *Business Model Canvas* (BMC) dimulai dengan:

- 1) Mendefinisikan segmen pelanggan (*customer segment*). Karena pelanggan yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi.
- 2) Langkah selanjutnya adalah menentukan proposisi nilai (*value proposition*). Proposisi nilai ditujukan kepada segmen pelanggan yang dibidik, namun bisa saja proposisi nilai mempengaruhi segmen pelanggan tertentu di pasaran.
- 3) Menentukan saluran/ *channel* yang digunakan perusahaan dalam berkomunikasi, menyalurkan nilai, dan berinteraksi kepada pelanggannya. Kesuksesan dalam *channel* sangat ditentukan oleh efektivitas pada *keyresources*, *key activities*, dan *key partners*, karena ketiga elemen ini berperan dalam mendukung realisasi kegiatan *channels*.
- 4) Menentukan jenis *customer relationship* yang diinginkan oleh perusahaan dan segmen pelanggan.
- 5) Langkah berikutnya adalah menentukan dan mendefinisikan secara rinci mengenai aliran uang / *revenue stream* dari pelanggan ke perusahaan. Apabila segmen pelanggan difokuskan dengan baik, proposisi nilai dinyatakan secara tajam, serta *channel* dan *customer relationship* dijaga dengan baik, maka aliran pendapatan (*revenue streams*) akan meningkat dan mendatangkan keuntungan bagi organisasi.
- 6) Menentukan kegiatan di belakang panggung (*back stage*) perusahaan, yaitu: Sumber Daya Utama (*Key Resources*), Aktivitas Utama (*Key Activites*), dan Partner Utama (*Key Partners*).
- 7) Menentukan jenis Struktur Biaya (*Cost Structure*) yang terjadi sebagai dampak dari model bisnis yang berjalan.

8) Perubahan pada setiap elemen akan mempengaruhi elemen-elemen yang lainnya. Contohnya perubahan pada *customer segments* akan mempengaruhi elemen *value propositions* yang ditawarkan, dan juga elemen-elemen lainnya.

2.4.2.3. Evaluasi Business Model Canvas

Menilai model bisnis secara berkala adalah aktivitas manajemen yang penting dimana memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kesehatan posisi perusahaan di pasar dan beradaptasi sesuai dengan keadaan pasar. Penilaian ini dapat menjadi basis dalam melakukan peningkatan fungsi model bisnis, atau dapat memicu intervensi yang serius dalam wujud inisiatif inovasi model bisnis. Kegagalan dalam melakukan penilaian dan pengecekan model bisnis dapat mencegah deteksi dan penanganan dini dalam masalah model bisnis, dan dapat menyebabkan kematian organisasi. Terdapat dua macam penilaian (*assessment*) pada model bisnis kanvas, yaitu penilaian gambaran besar (*Big Picture Assesment*), dan penilaian SWOT mendetail (*Detailed SWOT Assessment*). Setiap elemen dalam penilaian model bisnis bersifat komplementer. Kelemahan dalam satu elemen dapat menimbulkan konsekuensi terhadap satu atau lebih elemen, atau keseluruhan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2019).

2.5. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung dalam penulisan tesis ini adalah (lihat tabel 2):

- a. Adi Novi Wahyudi, 2017, **Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT. Nusantara Terminal Services Di Makassar.**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan

inovasi model bisnis canvas yang efektif bagi perusahaan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Lokasi atau tempat penelitian di PT Nusantara Terminal Services. Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Pemilihan responden kunci dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan faktor pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh perusahaan, pemahaman mengenai kondisi perusahaan; pemahaman mengenai kondisi internal perusahaan; pemahaman tentang model bisnis perusahaan; pemahaman mengenai kompetitor utama perusahaan.

- b. Diah Ratnasari, 2015, **Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas Pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol**. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisa SWOT untuk UD X dengan mengetahui faktor-faktor baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X, mengetahui posisi UD. X, merumuskan alternatif strategi, menetapkan prioritas strategi yang dapat diterapkan UD. X dan menyusun pengembangan model bisnis UD. X.
- c. Lintang Kusuma Dewi, 2017, **Integrasi Business Model Canvas dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra)**. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengukur kinerja PT. BBI melalui integrasi Business Model Canvas (BMC) dengan Balanced Scorecard (BSC) sebagai model pengukuran kinerjanya sehingga dapat dijadikan sebagai arahan strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif dengan metode interview kepada para manajer dan Board of Director PT. BBI.

- d. Izhar Alfi Saputra, 2018, **Penerapan Dan Pengembangan Business Model Canvas Pada Usaha Jasa Penggilingan Padi (Studi Pada UKM P.P Jasmani)**. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan suatu strategi bisnis yang tepat kepada UKM P.P Jasmani berdasarkan Business Model Canvas. Tipe penelitian menggunakan penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Teknik pemilihan informan dengan menggunakan snowball sampling.
- e. Ahmad Fariz viali, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono, 2018, **Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas** dalam *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No. 3, September 2018. Berkembangnya pasar e-commerce saat ini mempunyai nilai penjualan 2016 yang diperkirakan telah mencapai 4,4 miliar USD tentunya akan berdampak pada pertumbuhan pengiriman barang atau yang lebih dikenal dengan nama cargo. Tujuan dari penelitian ini antara lain menganalisis kondisi Direktorat Cargo dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan membuat New BMC Direktorat Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk.
- f. Aman Mustika, Rina oktaviani, dan Sukardi, 2017, **Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry Of PT. XYZ In Order To Implement CPO Supporting Fund Policy** dalam *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 3, September 2017. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi Business Model Canvas (BMC) industri biodiesel di PT XYZ dan mengetahui strategi pengembangan bisnis dari industri biodiesel seiring dengan implementasi kebijakan CPO Supporting Fund.
- g. Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarief, dan Rokhani Hasbullah, 2019, **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan**

Pendekatan Bisnis Model Kanvas dalam Jurnal IPB Indonesian Manajemen IKM, Februari 2019 (24-34.) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain pengembangan model bisnis ecommerce dari PT Pertamina Retail yang bernama MyPertamina. Metode yang digunakan adalah business model canvas (BMC), metode Delphi, SWOT (Strenghts, weakness, opportunities, and threats) dan Blue Ocean Strategy.

h. Amirullah Muh. Amin, Lukman M. Baga, dan Netti Tinaprilla, 2018, **Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta** dalam Jurnal IPB Indonesian Manajemen IKM, Februari 2018 (55-65). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan memperbaiki model bisnis yang dijalankan oleh PT Architectaria Media Cipta berdasarkan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT, lalu menyusun prototipe model bisnis baru bagi PT Architectaria Media Cipta dimasa mendatang dengan menggunakan pendekatan Blue Ocean Strategy (BOS).

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

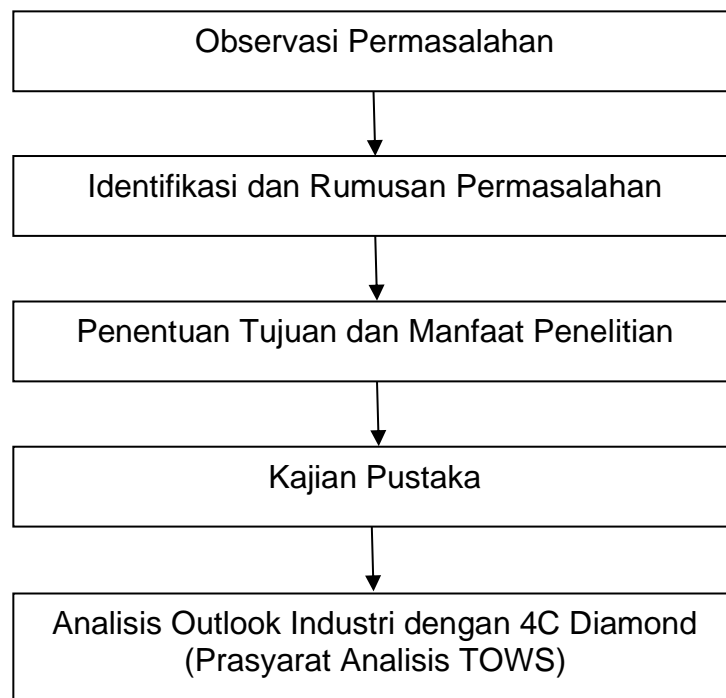
No	Judul Penelitian	Penulis	Thn	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT. Nusantara Terminal Services Di Makassar.	Adi Novi Wahyudi	2017	Analisis lingkungan internal dan eksternal, TOWS analysis, QSPM, Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy	Analisis QSPM menunjukkan hasil bahwa alternatif strategi fokus dalam pengelolaan agar dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efesien serta efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional memiliki skor lebih tinggi dibandingkan alternative strategi lainnya.
2	Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas Pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol	Diah Ratnasari	2015	Analisis matrik Internal Factor Evaluation (IFE), matrik External Factor Evaluation (EFE), matrik Internal External (IE), matrik Strengths–Weaknesses–Opportunities-Threats (SWOT) dan Analytic Hierarchy Process (AHP).	Posisi usaha minuman beralkohol UD. X pada pada kuadran V yang mengindikasikan strategi “Bertahan dan Pelihara”. Strategi utama yang dapat diterapkan UD. X strategi ST1 (mempertahankan harga terjangkau). Pada penyusunan business model canvas, ada pengembangan pada

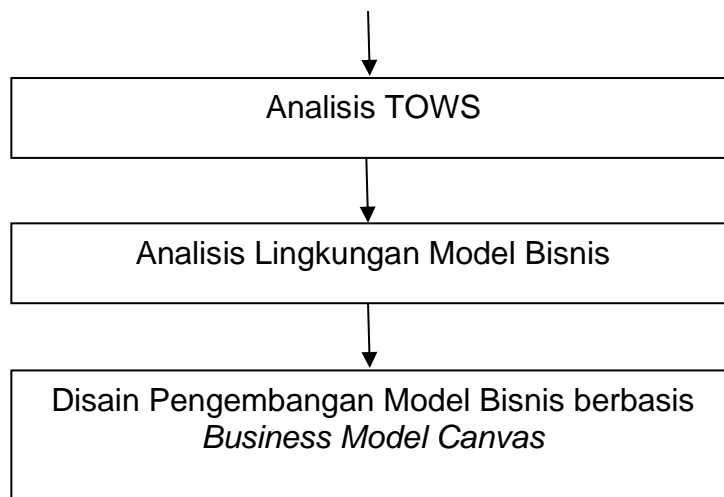
					7 blok business model canvas yaitu value proposition, customer segment, customer relationship, key partnership, key activities, key resources dan cost structure.
3	Integrasi Business Model Canvas dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra)	Lintang Kusuma Dewi	2017	Metode terjemahan Business Model Canvas ke perspektif Balanced Scorecard, Mengidentifikasi Strategik Obyektif (SO), Perancangan Key Performance Indicator (KPI), analisis PLS-SEM	Hasil yang diperoleh berupa 13 strategi obyektif (SO) yakni meningkatkan pendapatan, menurunkan beban hutang, menurunkan beban usaha, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk, meningkatkan efektifitas pemasaran, memperluas pangsa pasar, meningkatkan jumlah partner strategis, meningkatkan on time delivery produk, melaksanakan reward dan punishment, meningkatkan produktifitas SDM, dan meningkatkan investasi untuk sistem kelola perusahaan.
4	Penerapan Dan Pengembangan Business Model Canvas Pada Usaha Jasa Penggilingan Padi	Izhar Alfi Saputra,	2018	Analisis Business Model Canvas dan analisis SWOT	Identifikasi Business Model canvas ini dapat memberikan pilihan pengembangan strategi bisnis yang tepat untuk UKM P.P Jasmani dimasing-masing elemen. Elemen customer segment perusahaan fokus pada petani dan rumah makan. Elemen value proposition difokuskan peningkatan kebutuhan pelanggan. perusahaan diperlukan agar karyawan menanggapi konsumen dengan cepat. Elemen revenue streams UKM P.P Jasmani berasal dari penjualan beras dan jasa penggilingan padi.
5	Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas	Ahmad Fariz viali, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono	2018	Business Model Canvas (BMC), Importance And Performance Analysis (IPA), dan five forces porter.	Terdapat tiga elemen blok prioritas yang perlu dilakukan perbaikan, yaitu customer segment, channel, dan revenue streams. five forces porter analysis dan Industry foresight pada industry Cargo menjadi masukan pada perbaikan 3 elemen blok.
6	Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry Of PT. XYZ In Order To Implement CPO Supporting Fund Policy	Aman Mustika, Rina oktaviani, dan Sukardi	2017	Business Model Canvas (BMC), SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).	Hasil penelitian dalam mengidentifikasi BMC PT. XYZ adalah segmen pelanggan yang dilayani perusahaan berupa pelanggan domestic dan internasional; nilai yang ditawarkan perusahaan adalah kualitas biodiesel sesuai standar SNI dan biaya distribusi ditanggung perusahaan; hubungan yang dibangun dengan pelanggan dengan cara komunitas dan co-creation; jaringan pemasaran melalui pasar modal dan bursa komoditi;; mitra perusahaan adalah GAPKI, BPDPKS dan APROBI;
7	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Ecommerce Pertamina	Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarief, dan Rokhani	2019	Business model canvas (BMC), metode Delphi, SWOT (Strenghts, weakness,	Hasil dari analisis SWOT (strenghts, weakness, opportunities, & threats) terhadap Sembilan unsur BMC menunjukkan

	Retail dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas	Hasbullah		opportunities, and threats) dan Blue Ocean Strategy	bahwa unsur yang memiliki kekuatan tertinggi adalah key partnership dan terendah adalah customer relationship. Sementara itu, peluang terbesar adalah value proposition dan yang terendah adalah cost structure. Ancaman tertinggi yaitu customer segment, dan ancaman terendah adalah key partners. Pengembangan model bisnis berdasarkan penelitian ini difokuskan pada customer segment, key partnership, dan value proposition, unsur dikembangkan menggunakan metode blue ocean strategy
8	Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta	Amirullah Muh. Amin, Lukman M. Baga, dan Netti Tinaprilla	2018	Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT, lalu menyusun prototipe model bisnis baru bagi PT Architectaria Media Cipta dimasa mendatang dengan menggunakan pendekatan Blue Ocean Strategy (BOS)	Hasil analisis SWOT pada sembilan unsure Business Model Canvas (BMC) menunjukkan terdapat tujuh unsur yang harus diperbaiki secara major dan dua unsur diperbaiki secara minor. Prototipe model bisnis baru dibuat dengan proposisi nilai baru yaitu furnishings dengan desain yang unik, ukuran yang fixed, bobot yang ringan sehingga dapat dijual secara massal melalui webstore dan marketplace.

2.6. Kerangka Kerja Penelitian

Kerangka kerja penelitian yang akan dilakukan dapat digambarkan seperti dalam skema dibawah ini :





Gambar 3 Kerangka Kerja Penelitian